



ATHLETIC CLUB

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 30 JUNIO 2025
ORGULLO, HUMILDAD Y AUTOEXIGENCIA

AC AURRERA

15 JULIO 2025

RESULTADOS MÁS DESTACADOS | ENERO-JUNIO 2025

1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- Resultados primer equipo masculino:**
 - Clasificación a UEFA **Champions League** como 4º clasificado y 70 puntos
 - Mejor puntuación en el siglo XXI** e incremento de 2 puntos respecto a 23/24, jugando UEL
 - Semifinales de UEFA Europa League**
 - Equipo **menos goleado** de LaLiga y 2º de las 5 grandes ligas
 - x Eliminados en Octavos de final de Copa por un equipo no Top5
- Incremento de un 27% del valor de mercado** (Transfermarkt) de 295m€ en 23/24 a 375m€ en 24/25 (acumulado de +153m€ desde 22/23, +69%)
 - 5 renovaciones:** Ernesto Valverde, Iñigo Ruiz de Galarreta, Iñigo Lekue, Mikel Jauregizar y Nico Williams
 - Debut desde Bilbao Athletic:** Endika Buján
 - 2 incorporaciones:** Maroan Sannadi y Robert Navarro
- Resultados primer equipo femenino:**
 - Clasificadas en **4ª posición** y 51 puntos (mejor clasificación desde la 17/18 y 2 puntos menos que la 23/24)
 - x Eliminadas en Copa por un equipo de categoría inferior
- Renovación generacional del primer equipo femenino** (59% min. de Liga para jugadoras menores de 24 años)
 - 3 renovaciones:** Bibiane Schulze, Maite Zubieta, Eider Arana
 - 2 debuts:** Laida Balerdi e Itsaso Miranda
- 93% de cumplimiento de objetivos de mejora individual 360º** en Bilbao Athletic (técnico/táctico/rendimiento)
- Garantizar las **líneas de sucesión** a primer Equipo a largo plazo – 64% de consecución
 - 11 clubes convenidos en Iparralde (de 1.500 a 4.000 fichas bajo convenio)

2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 48.459 de asistencia media a San Mamés (+4% respecto 23/24, 1.900 espectadores más)**
 - Mejor entrada de la historia** en un partido de fútbol en San Mamés con 52.114 espectadores (cuartos de final de Europa League contra el Rangers FC)
 - +6.000 socios/as en lista de espera
 - Récord de 6.112 apuntados a Gazte Abono (+8% respecto a los 5673 23/24)
- Impacto social:
 - + de 90 clubes en la **III edición de ENLD**, + de 45 equipos en la **Fase Final LaLiga Genuine** en Lezama, **Athletic Martxa** con más de +1.500 participantes
 - Repercusión del **Euskal Non League Day en Reino Unido** con colaboración de 6 equipos ingleses y menciones en BBC News y DAZN
 - Despedida de Oscar de Marcos** con athleticzales en San Mames, con toda la estructura en Lezama afianzando el sentido de pertenencia
- 93,4 de NPS** de experiencia en San Mames (Índice estándar de recomendación entre -100 y +100)

3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

- Incremento de 13 millones de € en ingresos comerciales** al cierre de temporada 24/25 respecto a cierre 23/24 (incremento acumulado de +33,2m€ en 3 temporadas, de los 17,8m€ de la temporada 21/22 a los +51m€ de la 24/25):
 - San Mames VIP Area, eventos y Museo: +3.4m€
 - Ticketing: +8,9m€ (+0,8m€ en Liga, -0,7m€ en Copa y +8,8m€ en UEL)
 - Patrocinios: +1,3m€
 - Retail: -0,9 m€
 - Club Athletic: +0,3m€
 - 0,5m€ generados por Nuevos Negocios

4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

- Digitalización** del proceso de gestión de facturas de **proveedores y gastos**
- Reestructuración del presupuesto para **contabilidad analítica**
- Implantación de la **Plataforma de Datos** en áreas corporativas no deportivas

INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



ESTRUCTURA DEL INFORME

El informe está estructurado en cuatro apartados, uno por cada eje estratégico que, a su vez, está compuesto por pilares estratégicos.

AC AURRERA

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

1.2. REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO DESDE FÚTBOL BASE

ACCIÓN

Cada acción estratégica tiene un objetivo cualitativo que se cuantifica y se mide por medio de los resultados clave conseguidos.

OBJETIVO

RESULTADO CLAVE

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

FICHA RESUMEN

Dentro de cada página está resumido el grado de cumplimiento de cada objetivo y los resultados clave conseguidos de cada uno de los 17 pilares estratégicos.

GRADO DE CUMPLIMIENTO/AVANCE de los objetivos a 30 de junio de 2025 con respecto a los definidos hasta el 30 de Junio de 2025 (final de temporada 24/25):

ESTRUCTURA

Pilar estratégico

- Objetivos estratégicos (OKRs)

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN EL PERIODO

- Principales resultados logrados en el periodo dentro de cada objetivo estratégico (OKR)

1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL EQUIPO DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24-25

Objetivo	% Cumplimiento	Estado
1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL	76%	Sobre el plan
Incrementar la implicación de los futbolistas de primeros equipos en el proceso de formación integral de los jugadores/as de Lezama	43%	En riesgo
Incrementar la tasa de productividad de futbolistas de élite a medio y largo plazo	60%	Sobre el plan

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- 83% de jugadores con mejora en al menos uno de sus objetivos principales fijados
- 100% de equipos apadrinados voluntariamente por futbolistas de primeros equipos (proyecto de desarrollo integral de la persona "Garathuz" que incluye desarrollo futbolístico)
- 28% de actividades Garathuz con presencia de futbolistas de primeros equipos
- Plan de acción para la mejora de la productividad del talento de EH

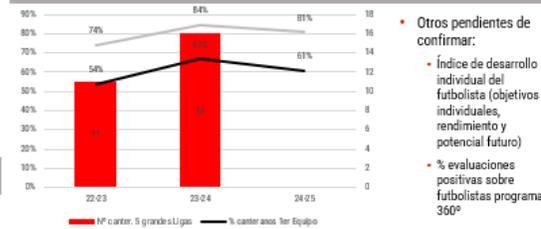
NO CONSEGUIDOS

- 55% de futbolistas de primeras plantillas no han participado en las actividades GarATHuz

NO CONSEGUIDO

- Principales resultados no conseguidos

INDICADORES ESTRATÉGICOS



OKRs 25-26

- Mejorar las capacidades motrices desde edades tempranas (Lezama)
- Evolucionar y arraigar el marco metodológico centrado en el desarrollo individual del futbolista
- Mejorar el desarrollo individual del futbolista (objetivos individuales, rendimiento y potencial futuro)
- Proporcionar medios formativos y logísticos para el foco del atleta en el alto rendimiento (Residencia + Optimización del Transporte)
- Preparar a los jugadores para las exigencias de la alta competición
- Explotar el techo del jugador/a con trabajo integral 360º (Extensión a Fem A, Fem B, Basconia y Juveniles)

PRÓXIMOS OBJETIVOS

- OKRs propuestos para la próxima temporada

- Conseguido:** entre el 70% y el 100% y se da por finalizado
- Sobre el plan:** va conforme al plan y continua en el próximo periodo
- Parcialmente conseguido:** entre el 40% y el 70% y se da por finalizado
- En riesgo:** : atrasado con respecto al plan y continua en el próximo periodo
- No conseguido:** menor que 40% y se da por finalizado
- Atrasado:** atrasado con respecto al plan y continua en el próximo periodo

INDICADORES ESTRATÉGICOS

- Indicadores que medimos y analizamos cada temporada para evaluar el impacto real de los OKRs sobre el plan de acción AC Aurrera

¿QUÉ REPRESENTAN LOS PORCENTAJES Y LOS COLORES?

- Los **porcentajes**:
 - Representan el **grado de cumplimiento o avance** de los objetivos hasta el 30 de Junio de 2025 (final de temporada 24/25).
 - A principios de temporada, el Club con la Junta Directiva define los **objetivos y resultados clave de la temporada**. Trimestralmente estos objetivos se pueden ajustar en función de las prioridades, pudiendo aparecer nuevos objetivos o resultados clave. Por eso, podría incluso darse el caso de que a final de temporada hubiera porcentajes inferiores a los de mitad de temporada.
- Los **colores**:
 - Representan el cumplimiento del objetivo a final de temporada o su grado de avance.
 - En el Athletic Club hemos decidido trabajar en un **escenario aspiracional**, es decir, los objetivos planteados suponen un reto para el Club, están orientados a superar el presupuesto y en muchos casos dependen de factores externos y presentan alta incertidumbre. Por lo tanto, **porcentajes superiores a un 70% se consideran exitosos**.
 - **En general, salvo excepciones estos son los criterios utilizados**:
 - **Conseguido**: entre el 70% y el 100% y se da por finalizado
 - **Sobre el plan**: va conforme al plan y continua en el próximo periodo
 - **Parcialmente conseguido**: entre el 40% y el 70% y se da por finalizado
 - **En riesgo**: : atrasado con respecto al plan y continua en el próximo periodo
 - **No conseguido**: menor que 40% y se da por finalizado
 - **Atrasado**: atrasado con respecto al plan y continua en el próximo periodo



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

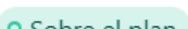
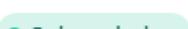
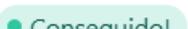
SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼   1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO	 82%	
▶  1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO	 98%	
▶  1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO	 91%	
▶  1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL	 76%	
▶  1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO	 81%	
▶  1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO	 63%	
▶  1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO	 71%	
▼  24-25: LOGRAR LOS ÉXITOS DEPORTIVOS PARA 24-25	 76%	
•  Copa Reina: No eliminados por equipo no Top5	 1%	
•  Copa Rey: No eliminados por equipo no Top5	 20%	
•  Liga EA Sports: Clasificación competición europea	 100%	
•  Liga F: Top 5	 100%	
•  UEL: Cuartos de final. 10-12 partidos garantizados	 100%	



1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA MASCULINO Y FEMENINO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼  1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO	 98%	
▼  Lograr la excelencia en el desarrollo de los cuerpos técnicos individual y como grupo de t...	 100%	
•  100% de establecimiento de planes de acción de los técnicos	 100%	
•  100% de grupos de trabajo con OKRs (basados en la jornada de final de temporada)	 100%	
•  Cumplimiento del 75% de OKRs de grupos de trabajo	 100%	
▼  Lograr la excelencia en el desarrollo individual de los/as jugadores/as de Lezama (desde ...	 100%	
▶  75% de cumplimiento de objetivos de los jugadores	 100%	

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Definido el sistema de evaluación de cada futbolista (externa y autoevaluación)
- 100% de grupos de trabajo con OKRs
- 75% de cumplimiento de OKRs



1.2. REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO DESDE FÚTBOL BASE

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO	91%	Sobre el plan
Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación con jugadores catalogados internamente como proyectos de fútbol profesional	86%	Sobre el plan
Hacer de Iparralde un territorio Athletic Club desde donde se capten y desarrollen jugadores de la zona con el modelo Lezama y los valores Athletic	79%	Sobre el plan
Unificar criterios de formación de las Athletic Eskolak	98%	Sobre el plan

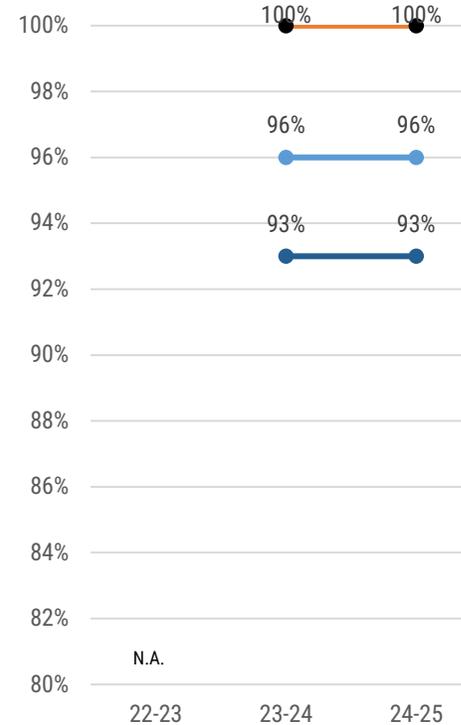
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- **Garantizar las líneas de sucesión a primer Equipo a largo plazo – 64% de consecución**
 - 96% de éxito en incorporación de jugadores ofertados (27 de 28)
 - 96% de éxito en renovación o nuevos contratos de jugadores proyecto (24 de 25).
- **Incremento de 4 a 11 clubes convenidos en Iparralde (de 1.500 a 4.000 fichas)**
- **100% de avance en la implantación del modelo** en Gipuzkoa, Araba, Nafarroa e Iparralde

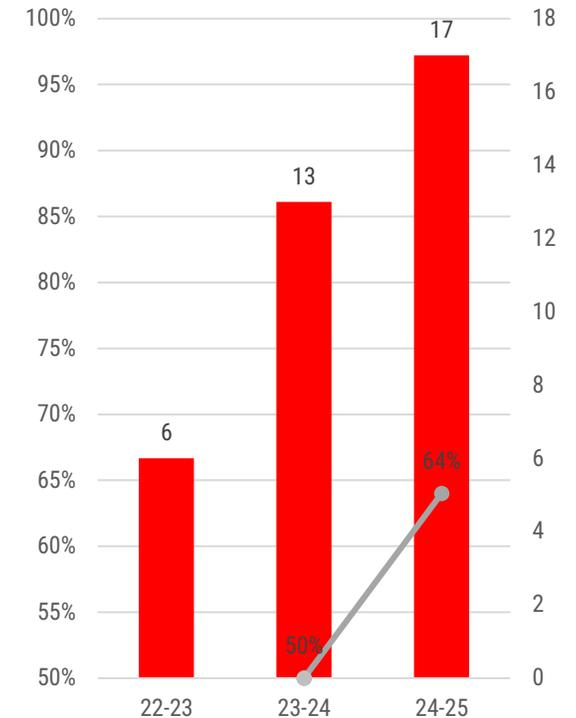
NO CONSEGUIDOS

- n/a

INDICADORES ESTRATÉGICOS



- % Éxito Salto 2ª Fase
- % Éxito Renovación
- % Éxito Scouting Bizkaia
- % Éxito Scouting Fuera de Bizkaia



- Nº de internacionales en AC
- % posiciones cubiertas a largo plazo



1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

<p>▼ 1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL</p>	<p>76%</p>	<p>Sobre el plan</p>
<p>▶ Incrementar la implicación de los futbolistas de primeros equipos en el proceso de formación integral de los jugadores/as de Lezama</p>	<p>43%</p>	<p>En riesgo</p>
<p>▶ Incrementar la tasa de productividad de futbolistas de élite a medio y largo plazo</p>	<p>60%</p>	<p>Sobre el plan</p>

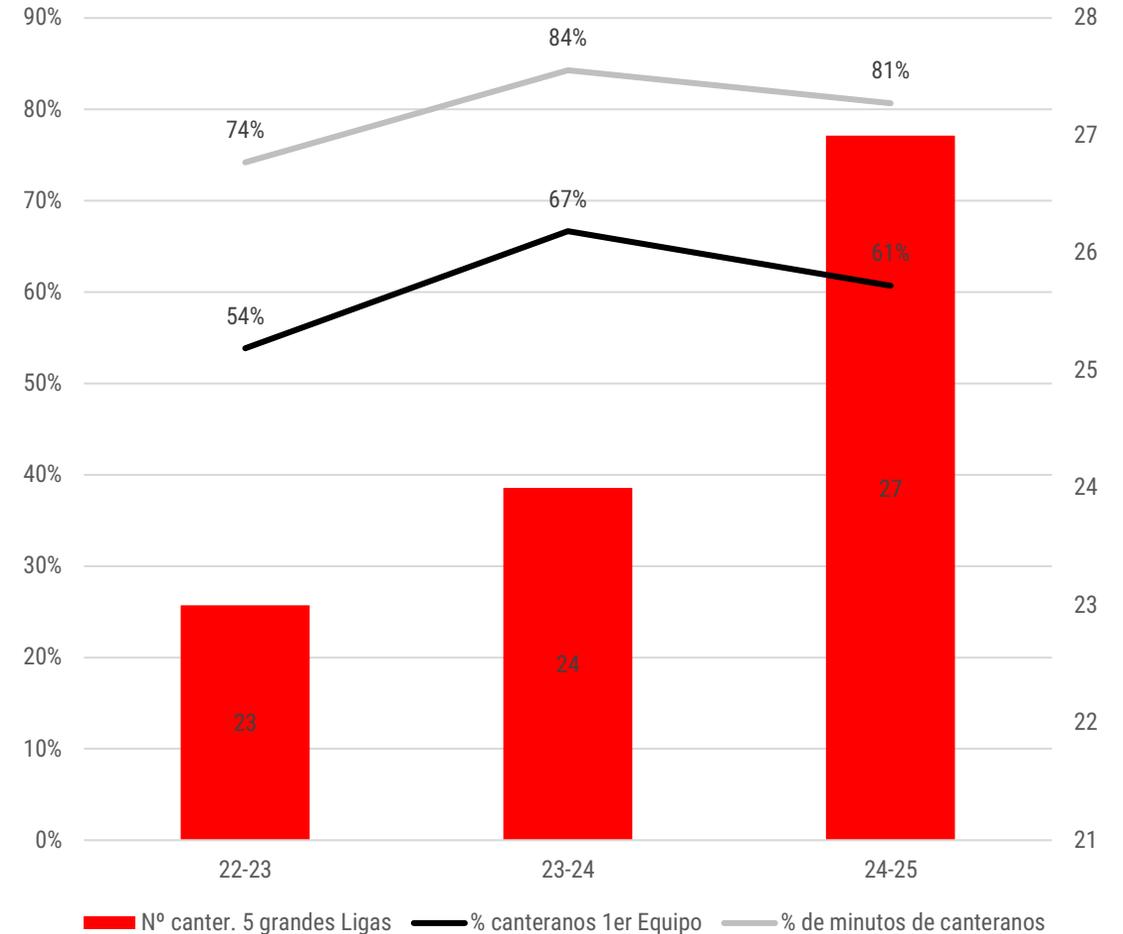
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- **83% de jugadores** con **mejora** en al menos uno de sus objetivos principales fijados
- **100% de equipos apadrinados** voluntariamente por **futbolistas de primeros equipos** (proyecto de desarrollo integral de la persona "Garathuz" que incluye desarrollo futbolístico)
- **28% de actividades Garathuz** con presencia de futbolistas de **primeros equipos**
- **Plan de acción** para la mejora de la productividad del talento de EH

NO CONSEGUIDOS

- 55% de futbolistas de primeras plantillas no han participado en las actividades GarATHuz

INDICADORES ESTRATÉGICOS



1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO (MASCULINO)

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

La estrategia y el plan de acción que el club trabaja dentro de este ámbito es estrictamente confidencial. Por tanto y a diferencia del resto de pilares estratégicos, en este no se exponen los objetivos estratégicos, sino que únicamente se hace referencia a los principales resultados logrados en términos de valor de mercado, renovaciones, contrataciones y cesiones que ya son públicos.

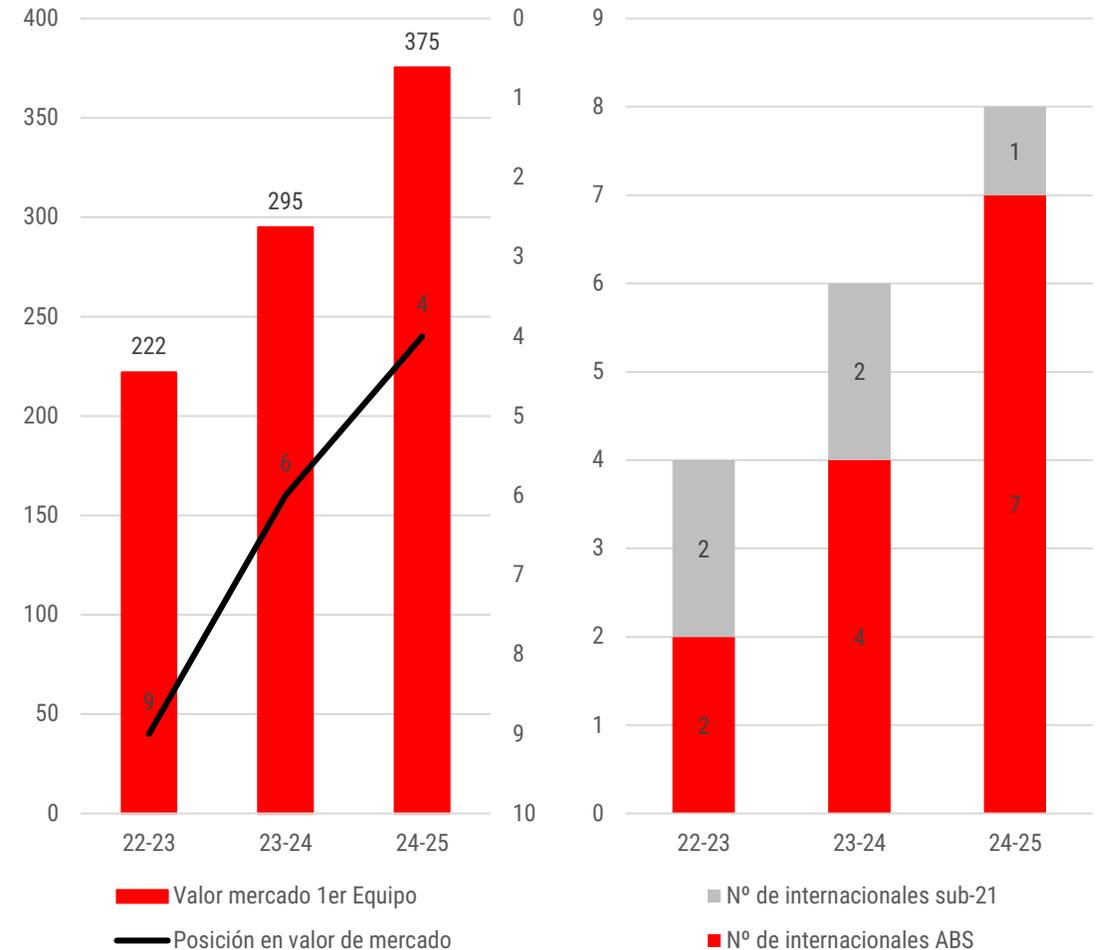
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Incremento de un **+27% del valor de mercado** (Transfermarkt) de 295m€ en 23/24 a 375m€ en 24/25 (acumulado de +153m€ desde 22/23, +69%)
- **4º de LaLiga** en valor absoluto (+34m€ respecto al 5º) y en valor promedio por futbolista
- **3º en crecimiento** de valor de mercado (+21%)
- **5 renovaciones:** Ernesto Valverde, Iñigo Ruiz de Galarreta, Iñigo Lekue, Mikel Jauregizar y Nico Williams
- **1 debut** desde Bilbao Athletic: Endika Buján
- **2 incorporaciones:** Maroan Sannadi y Robert Navarro

NO CONSEGUIDOS

- n/a

INDICADORES ESTRATÉGICOS



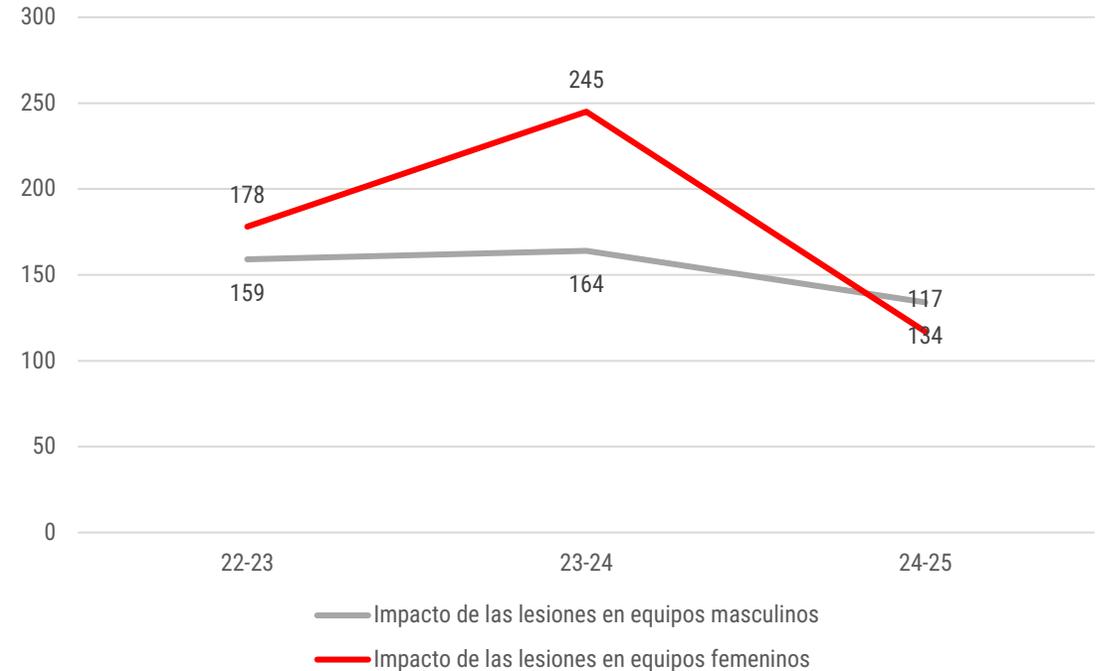
1.5. MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA Y TECNOLOGÍA A TODOS LOS NIVELES

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO	 63%	En riesgo
▶  Explotar el techo del jugador/a con trabajo integral 360°	 86%	Sobre el plan
▶  Mejorar los indicadores de rendimiento individual y colectivo	 75%	Sobre el plan

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Impacto de las lesiones



PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- 132 intervenciones realizadas
- 81% de evaluaciones positivas (22 de 27)
- 70% de parámetros de rendimiento mejorados

NO CONSEGUIDOS

- Aplicación del programa individualizado de rendimiento y calendarios y protocolos de pruebas a femenino A

- En construcción:
 - % parámetros de rendimiento mejorados



1.6. REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO

71%

Sobre el plan

Aumentar nivel y competitividad del futbol femenino

74%

Sobre el plan

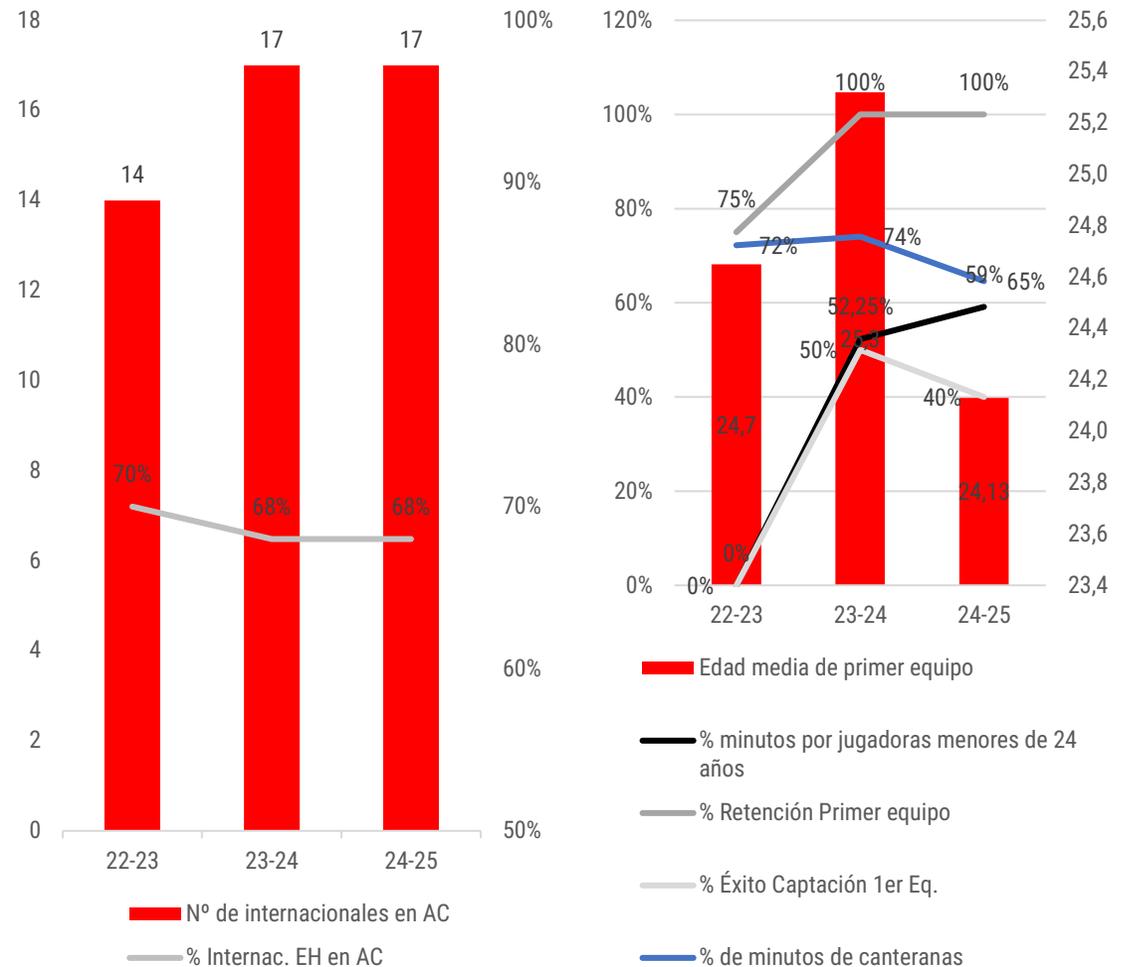
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Clasificadas en 4ª posición y 51 puntos (mejor clasificación desde la 17/18 y 2 puntos menos que la 23/24).
- 3 renovaciones: Bibiane Schulze, Maite Zubieta, Eider Arana
- 2 debuts: Itsaso Miranda y Laida Balerdi
- Garantizar las líneas de sucesión a primer equipo a largo plazo – 75%
- Reflexión estratégica sobre fútbol femenino realizada
- 2 escuelas de iniciación prebenjamín

NO CONSEGUIDOS

- Eliminadas en copa por un equipo de categoría inferior
- Aplicación del programa 360º a Femenino A
- Plan de acción fútbol femenino (al 80%, previsto finalizar en agosto)

INDICADORES ESTRATÉGICOS



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

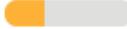
SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

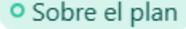
% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

<p>▼   2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE</p>	 70%	Sobre el plan
<p>▶  2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL</p>	 74%	Sobre el plan
<p>▶  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA</p>	 80%	Sobre el plan
<p>▶  2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)</p>	 61%	En riesgo
<p>▶  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN EL MUNDO)</p>	 31%	En riesgo



2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

 2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL	 74%	 Sobre el plan
 Alcanzar la excelencia en la atención del Club	 91%	 Sobre el plan
 Definir las políticas de reparto de localidades de acuerdo al modelo de club deseado	 86%	 Sobre el plan
 Desarrollar proceso de referendum y elecciones digital y presencial	 60%	 En riesgo
 Fortalecer el sentimiento de pertenencia y conexión con el Athletic Club en Iparralde y Llodio, Bergara/Arratsate, Tolosaldea, Ipar Nafarroa.	 83%	 Sobre el plan
 Implantar el nuevo Txoko de Peñas, desde el que se gestionen todas las acciones entre Club, Peñas y Peñistas.	 73%	 Sobre el plan

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

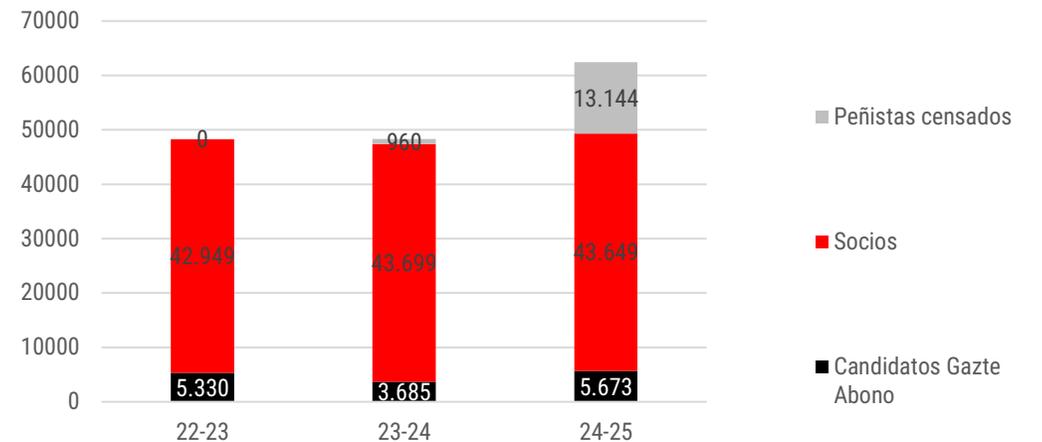
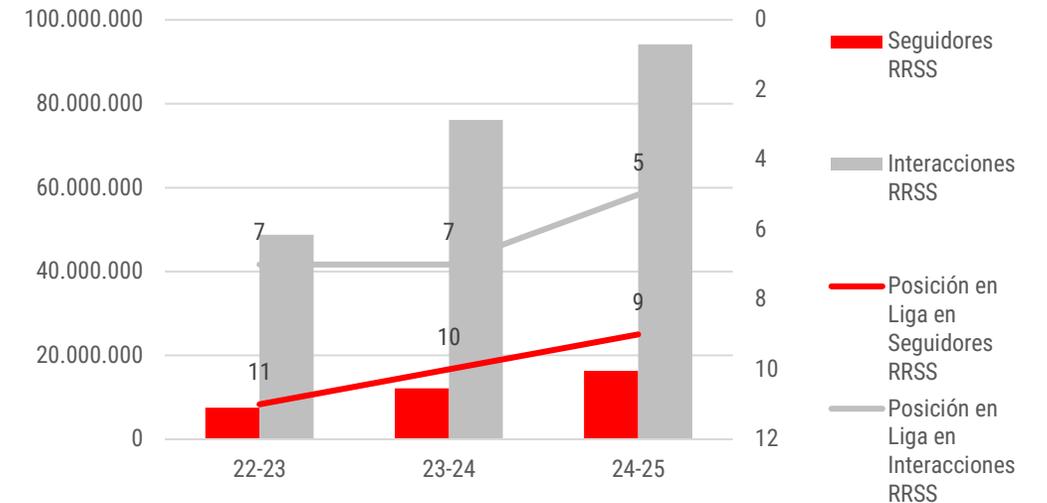
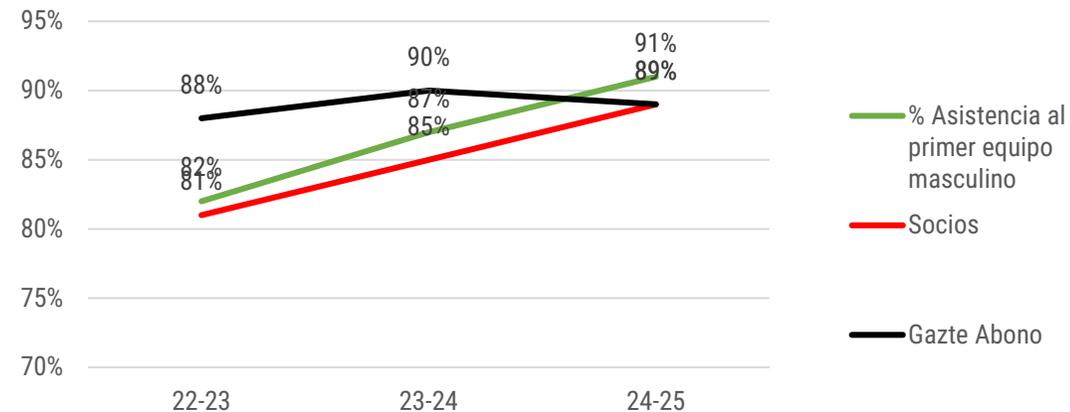
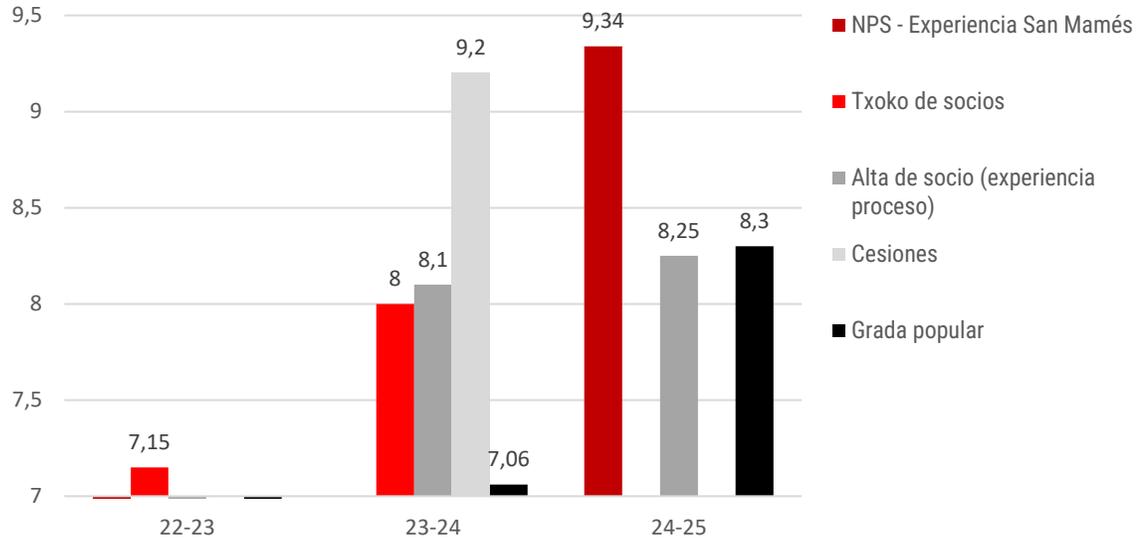
- 48.459 de asistencia media a San Mamés (+4% respecto 23/24, 2.291 más).
- Mejor entrada de la historia en un partido de fútbol en San Mamés: 52.114
- +6.000 socios/as en lista de espera.
- 95% de reducción de incidencias en email marketing
- Nueva opción de acceso Herri Harmaila para socios/as
- Despedida de Oscar de Marcos con athleticzales en San Mames, con toda la estructura en Lezama afianzando el sentido de pertenencia
- III Euskal Non League Day, Fase Final LaLiga Genuine, Athletic Martxa

NO CONSEGUIDOS

- Omnicanalidad (canal presencial, telefónico, web y WhatsApp): previsto finalizar en julio
- Definición e implementación de procedimiento de atención de Club Athletic
- Definición e implementación de estilo de atención del Club
- Nuevo txoko de peñas y peñistas (área privada digital): previsto finalizar en julio

2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL

INDICADORES ESTRATÉGICOS



2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA	 80%	○ Sobre el plan
▶  Athleticen barruan euskararen erabilera normalizatzea	 47%	○ En riesgo
▶  Hacer realidad los requisitos de los nuevos estatutos	 94%	○ Sobre el plan
▶  Kanpora begira Athletic hizkuntza kudeaketan erakunde eredugarri izatea	 58%	○ En riesgo

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (EN-JUN)

- Athletic Club eta Fundazioko Hizkuntza Politika onartu
- 100% lantalde batean bilerak euskara erabilera areagotu
- 50% Mintzasaioetako izen ematean igo abendurako eta egonkortu kopuruak. San mames 8 parte hartzaile, Ibaiganen 10 eta Lezaman 12
- 60% Harrobiko talde bakoitzak Garathuzen esperientzia bat gutxienez euskarari lotutakoa izatea

NO CONSEGUIDOS

- Euskara 0 dakiten 10 pertsonen euskararen ulermen minimoa eskuratzea
- Harrobiko jokalarien talde guztiek hilabeteen entrenamendu bat euskaraz egitea



2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

Objetivo	% Cumplimiento	Estado
2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)	61%	En riesgo
Construir relaciones institucionales en torno a líneas estratégicas comunes	60%	En riesgo
Hacer del Museo el centro de referencia de la historia del Athletic	35%	Sobre el plan
Incrementar la vinculación de aficionados con el proyecto social	82%	Sobre el plan
Transformar la manera en la que llegamos a los diferentes COLECTIVOS	61%	En riesgo
Trasladar el valor del proyecto social a la sociedad	63%	En riesgo

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-J)

- Incremento de la calidad de los proyectos en asociaciones (90% de cumplimiento de requisitos)
- 82 actividades Gartathuz; 14 jugadores masculino y 6 femenino
- 72% del plan de actividades con centros educativos (Makatza, Irakur Leon, Thinking Football, AC Inspira y clubes de lectura)

NO CONSEGUIDOS

- Campaña de concienciación del Museo como centro de referencia de la historia del Athletic
- 20 ikastolas más en el Museo

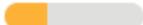
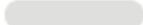
INDICADORES ESTRATÉGICOS

	22/23	23/24	24/25
Nº de visitas a centros educativos con plan educativo			41
Nº de personas asistidas por partido			98
Nº usuarios/mes en web FAC		4.009	3.017
Nº usuarios vía PAID de usuarios "no deportivos"			1.625.124
Ingresos para Financiación de proyectos			20.000
SROI (Social Return On Investment)			



2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN EL MUNDO)	 31%	○ En riesgo
▼  Aprovechar la competición europea para proyectar nuestra imagen como club y nuestros valores	 0%	○ Sin empezar

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Brazalete común con FC Lorient para resaltar los lazos culturales entre Euskal Herria y Bretaña y como símbolo de compromiso del Athletic Club con la promoción del euskera y la cultura vasca a nivel mundial
- 6 clubes ingleses de fútbol no profesional se unieron al Athletic Club para celebrar el Non-League Day, una colaboración que ha recibido atención mediática internacional → aparición en medios de comunicación ingleses BBC News y DAZN entre otros

NO CONSEGUIDOS

- Ejecutar el programa anual de acciones con los equipos del grupo de Europa League y compartamos valores



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼   3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS	 73%	
▶  3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	 68%	
▶  3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS	 70%	
▶  3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	 82%	

Incremento de ingresos comerciales*
(a cierre de temporada 24/25 respecto al cierre de la temporada 23/24)

+13 millones de €

Acumulado de +33,2m€ en 3 temporadas, de los 17,8m€ de la temporada 21/22 a los 51m€ de la 24/25.

* Cifras aproximadas preliminares no auditadas. Estas cifras no incluyen premios por competiciones deportivas, ingresos por socios/as, derechos de retransmisiones ni por ingresos por transferencias y extraordinarios.

3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES – SAN MAMÉS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

3.1.1 SAN MAMÉS	76%	Sobre el plan
▶ Dar un salto en el nº de visitantes del Museo	67%	Conseguido!
▶ Maximizar ingreso neto de grandes eventos	0%	Atrasado
▶ Maximizar ingreso neto de palcos y butacas VIP	100%	Sobre el plan

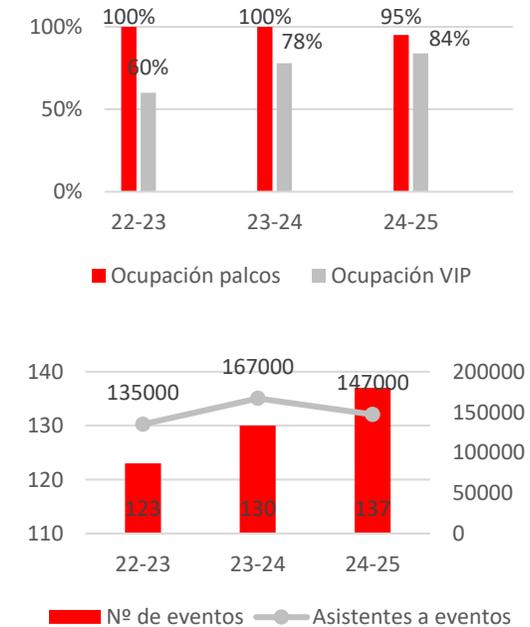
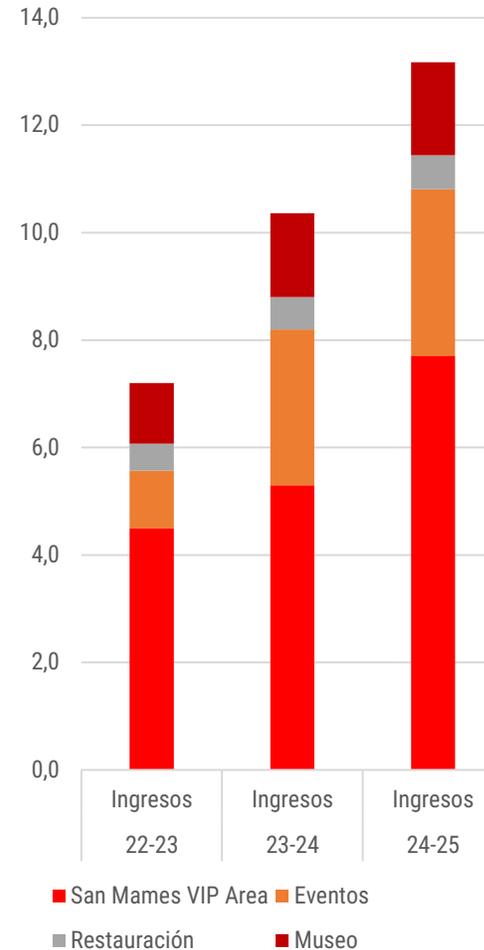
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Museo: 1,7m€ de ingresos (157.350 visitantes y ticket medio 11,04€) vs. 1,5m€ del año pasado
- Consecución de 357k€ de EBITDA por productos y servicios nuevos: Players VIP Zone, Executive Club, Palco presidencial, Skybox, Bloque 222 y Cesión de palcos y butacas (vs objetivo de 280k€)
- Entrar en shortlist de estadios para FIFA World Cup 2030

NO CONSEGUIDOS

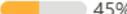
- Revisión y comercialización de paquetes VIP con otros servicios del club y turísticos
- Establecimiento de un modelo de trabajo para asegurar grandes eventos

INDICADORES ESTRATÉGICOS



3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES – PATROCINIOS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼  3.1.2 PATROCINIOS	 61%	○ En riesgo
▶  Maximizar ingresos por patrocinios	 45%	○ En riesgo
▶  Mejorar la fidelización de patrocinadores actuales	 49%	○ En riesgo

INDICADORES ESTRATÉGICOS

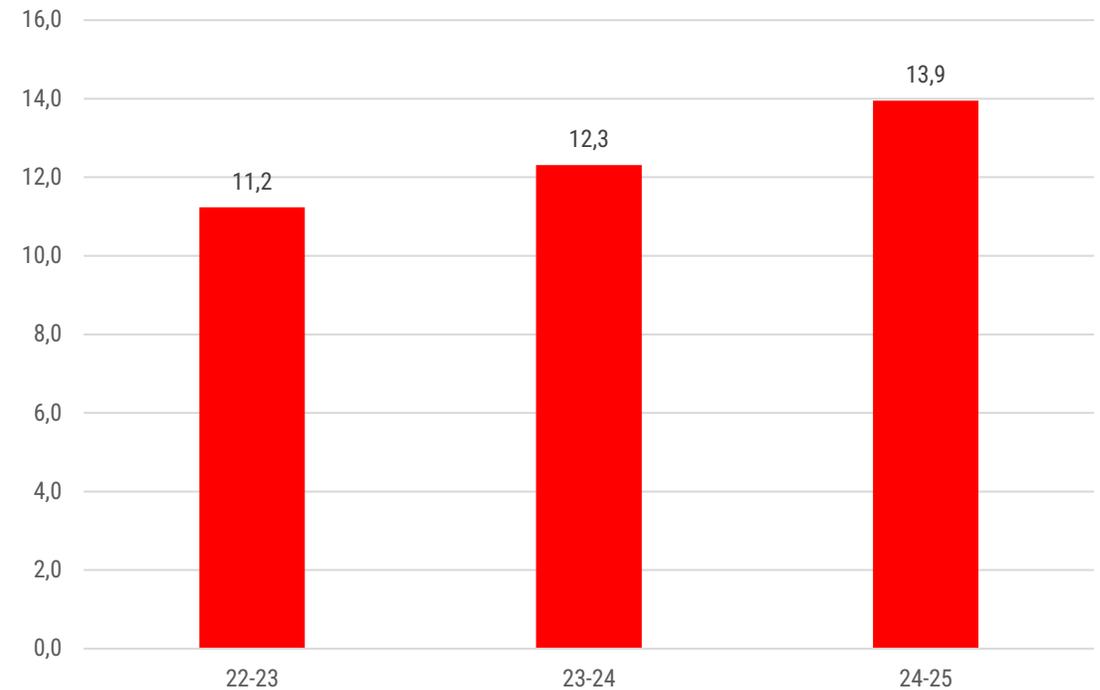
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Incremento de valor de patrocinio con 3 patrocinadores
- Firma de main sponsor para el femenino
- Firma de nuevos patrocinios con HBO Max, Suit Deluxe, Glorioso, Feeberse, Pernod Ricard
- Medición y seguimiento del porcentaje de activación

NO CONSEGUIDOS

- Patrocinador para la camiseta de entrenamiento

Ingresos por patrocinio
(sin sponsor técnico)



3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES – TICKETING

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

3.1.3 TICKETING	 79%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> Disponer del nuevo modelo de cambio de localidad "optimizado" 	 100%	Conseguido!
<ul style="list-style-type: none"> Maximizar ingreso neto de ticketing 	 83%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> Reducir desequilibrios entre cuotas de socios y condiciones de visibilidad de la ubicación 	 33%	No conseguido

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

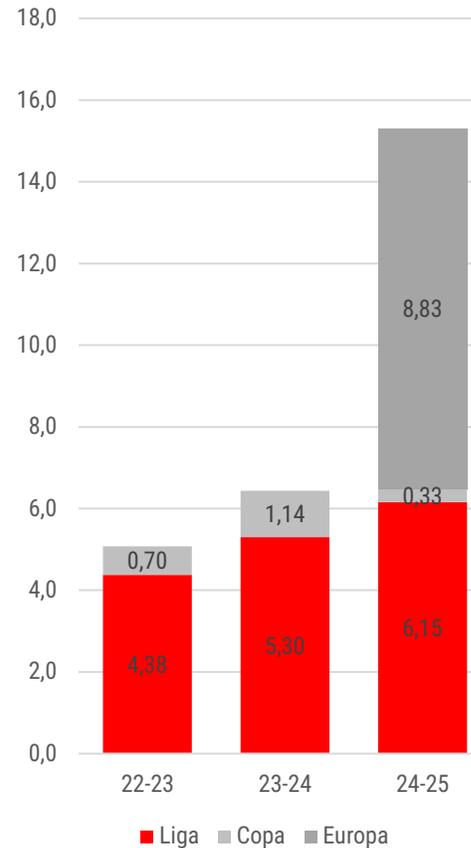
- +14% de aumento de precio de entradas vía revisión de tablas, incorporación de nuevos niveles a las tablas y revisión de gastos de gestión
- Incremento en cesiones al club en un +44% sobre la temporada anterior

NO CONSEGUIDOS

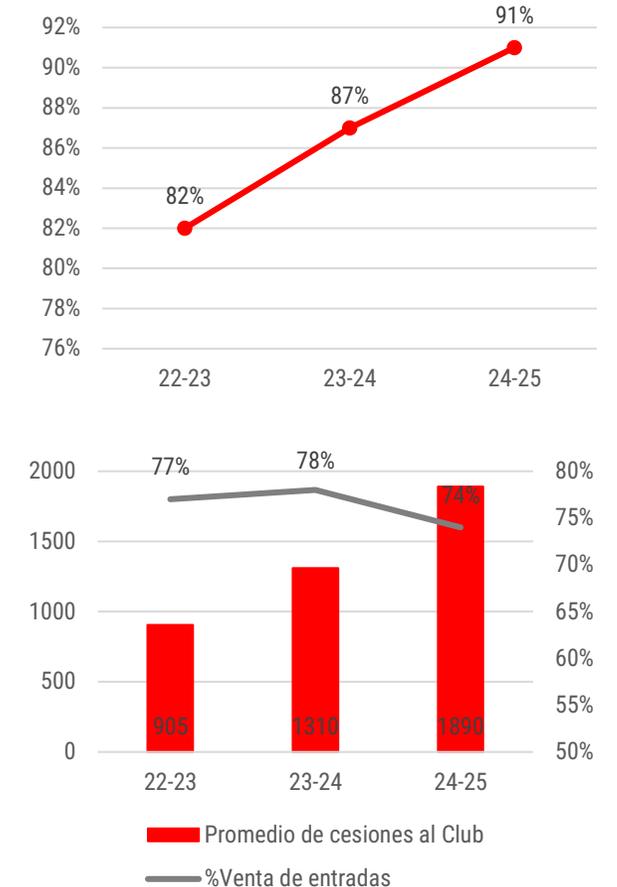
- Nuevo modelo de cesión de carnets
- Nuevo modelo de cuotas de socio

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Ingresos* de ticketing

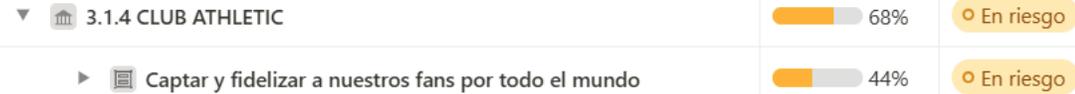


Asistencia promedio (en Liga)



3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES – CLUB ATHLETIC

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25



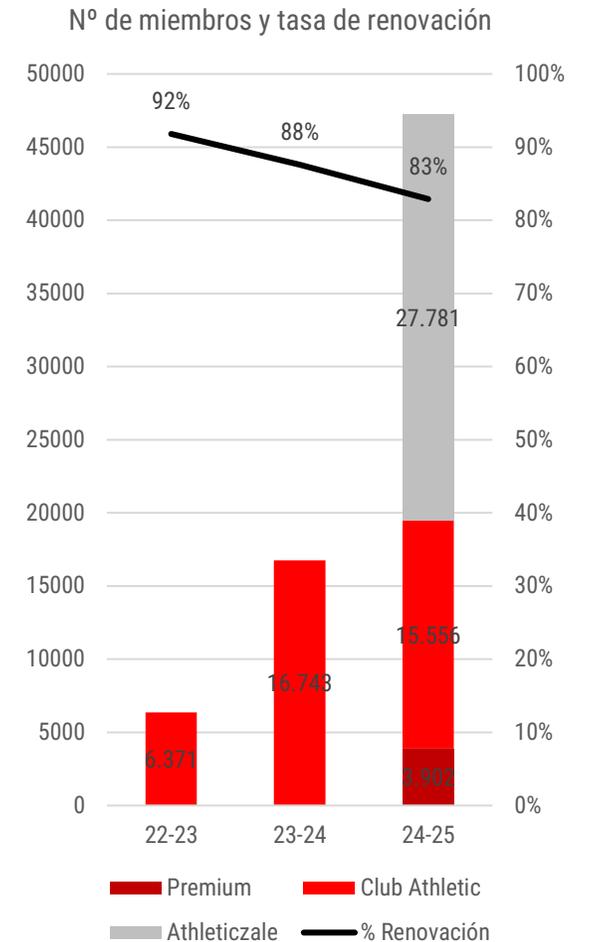
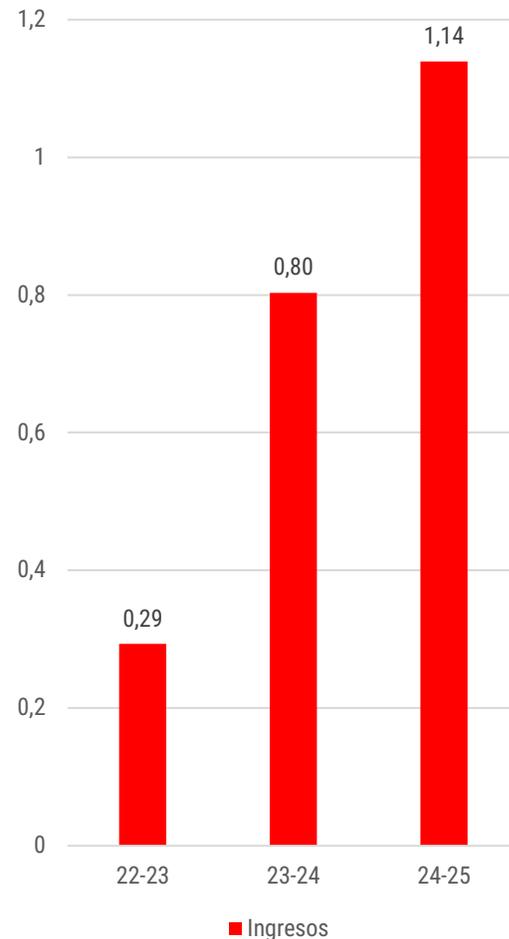
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Lanzamiento de Club Athletic Premium con +3.900 usuarios
- Lanzamiento de Carnet Athleticzale con +27.800 usuarios
- Incorporación de primeras funcionalidades básicas digitales (Club Athletic Play)
- Automatización de la gestión de errores en los pagos

NO CONSEGUIDOS

- Diseño de una propuesta de valor atractiva para público exclusivamente digital
- Incorporación de 100k Athleticzales con la implementación del SSO
- Revisión de naming/branding
- Lanzamiento workflows automáticos de captación (entradas, museo, femenino, tienda, app)

INDICADORES ESTRATÉGICOS



3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES – RETAIL

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼ 3.1.5 RETAIL Y TEXTIL	75%	Sobre el plan
▶ Elaborar y ejecutar plan de licencias	64%	En riesgo
▶ Mejorar el servicio y reputación de tiendas físicas y online	50%	En riesgo
▶ Reforzar la red de distribución externa de producto AC	80%	Sobre el plan

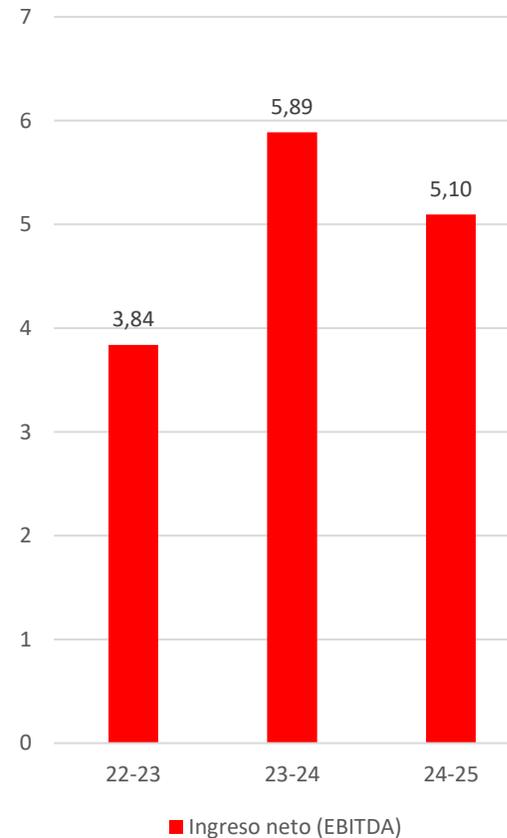
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Incorporación de estructura comercial para acelerar ventas
- 18 puntos de venta físicos en canales de terceros
- Establecimiento de una nueva estrategia de producto
- Reducción de incidencias de cliente que llegan a club de 1.804 a 498

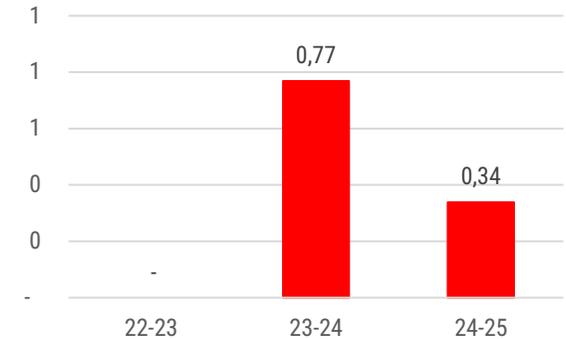
NO CONSEGUIDOS

- Elaboración de un plan de crecimiento en licencias
- Incorporación de marketplaces adicionales como canales de venta

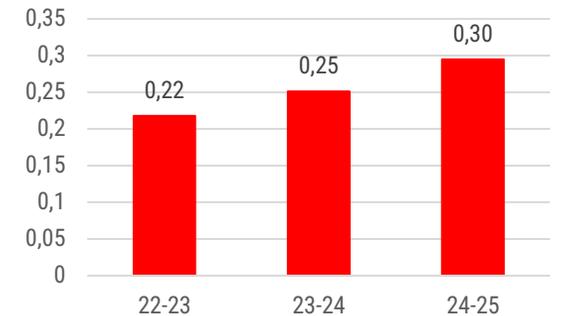
INDICADORES ESTRATÉGICOS



Ventas de canales a 3os



Licencias



3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES – MARKETING

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

3.1.7. MARKETING	71%	Sobre el plan
▶ Acelerar la generación de negocio en canales digitales	90%	Sobre el plan
▶ Desarrollar el club internacionalmente	41%	Sobre el plan
▶ Mejorar el valor de marca	49%	En riesgo
▶ Monetizar a nuestros fans	93%	Sobre el plan

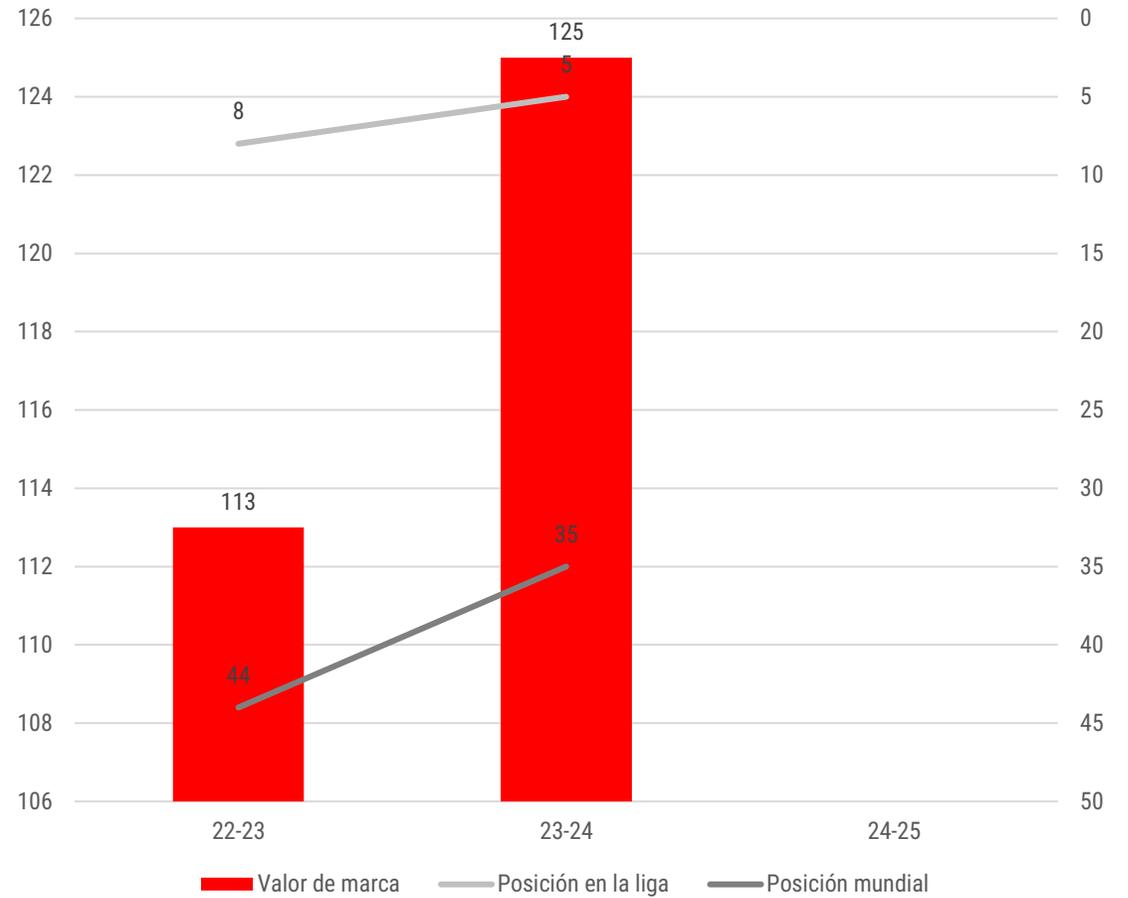
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Implementación de mejoras en el Plan SEO en Club Athletic y San Mamés
- Despliegue de cuadros de analítica digital básica
- +178k€ por automatización de flujos para atracción de nuevos clientes y upgrades
- Estudio de penetración y valor de marca
- Diseño del Brand Center y categorización de contenidos y elementos de marca

NO CONSEGUIDOS

- Desarrollo de un plan de acción para canales push (e.g., notificaciones app)
- Desarrollo de la estrategia de marca
- Optimizar la experiencia de usuario en la plataforma online de ticketing
- Implementación del plan de acción Youtube
- Plan de acción para crecimiento internacional en mercados piloto

INDICADORES ESTRATÉGICOS



3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES – FÚTBOL FEMENINO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

3.1.8 FÚTBOL FEMENINO

50%

Sobre el plan

Acercarnos al equilibrio presupuestario por la vía del ingreso

50%

Sobre el plan

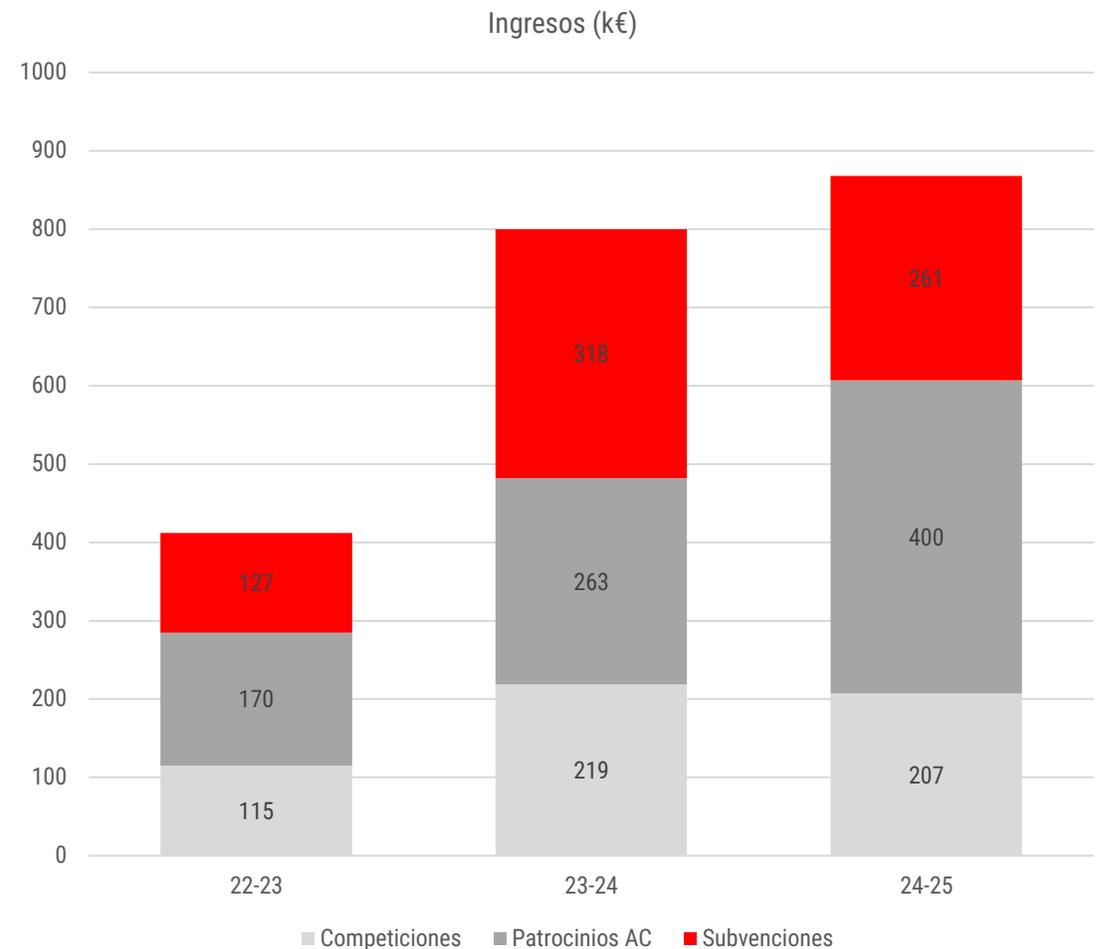
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Conseguir un main sponsor para el equipo femenino
- Benchmarking LigaF y otras ligas
- Celebración de 4 partidos en San Mamés
- Reflexión estratégica sobre fútbol femenino

NO CONSEGUIDOS

- Alcanzar el equilibrio presupuestario por la vía de ingresos
- Plan de acción 25-28 (al 80%, previsto finalizar en agosto)

INDICADORES ESTRATÉGICOS



3.3. GENERAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼  3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	 82%	
▶  Aumentar el ingreso neto de AC Campus y AC Cup	 100%	
▶  Poner en marcha Lezama2030 - Fase 1 en nuevas instalaciones	 80%	

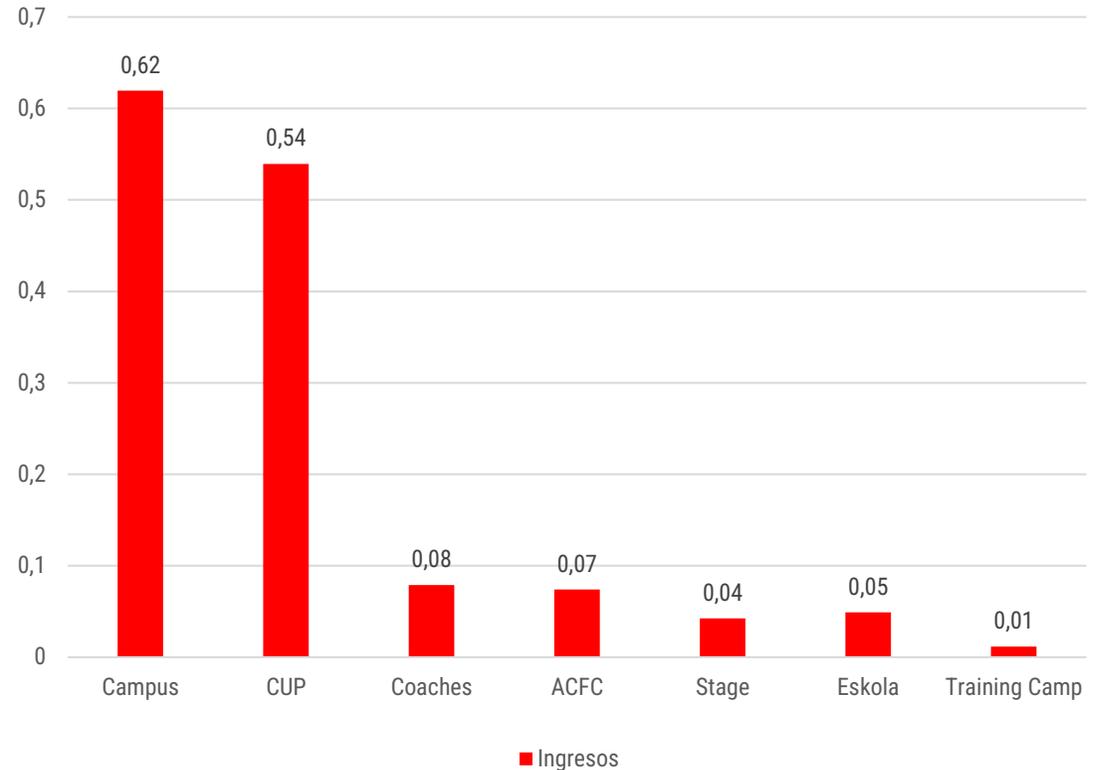
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- 380k€ de contribución a EBITDA por utilización de activos de Lezama (Campus, Cup, AC Football Center, Coaches y Stage)
- Lanzamiento de Athletic Club Eskola con 579 plazas cubiertas
- Lanzamiento de Athletic Club Campus en Biarritz y Cádiz

NO CONSEGUIDOS

- Lanzamiento de Athletic Club Campus en USA

INDICADORES ESTRATÉGICOS



3.2. NUEVOS NEGOCIOS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 30px; height: 10px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> 70% Sobre el plan </div>
▶ Aprovechar activos inmobiliarios para nuevos negocios <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 30px; height: 10px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> 40% No conseguido </div>
▶ Poner en marcha el negocio Nutrition Athletic <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 30px; height: 10px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> 78% Sobre el plan </div>

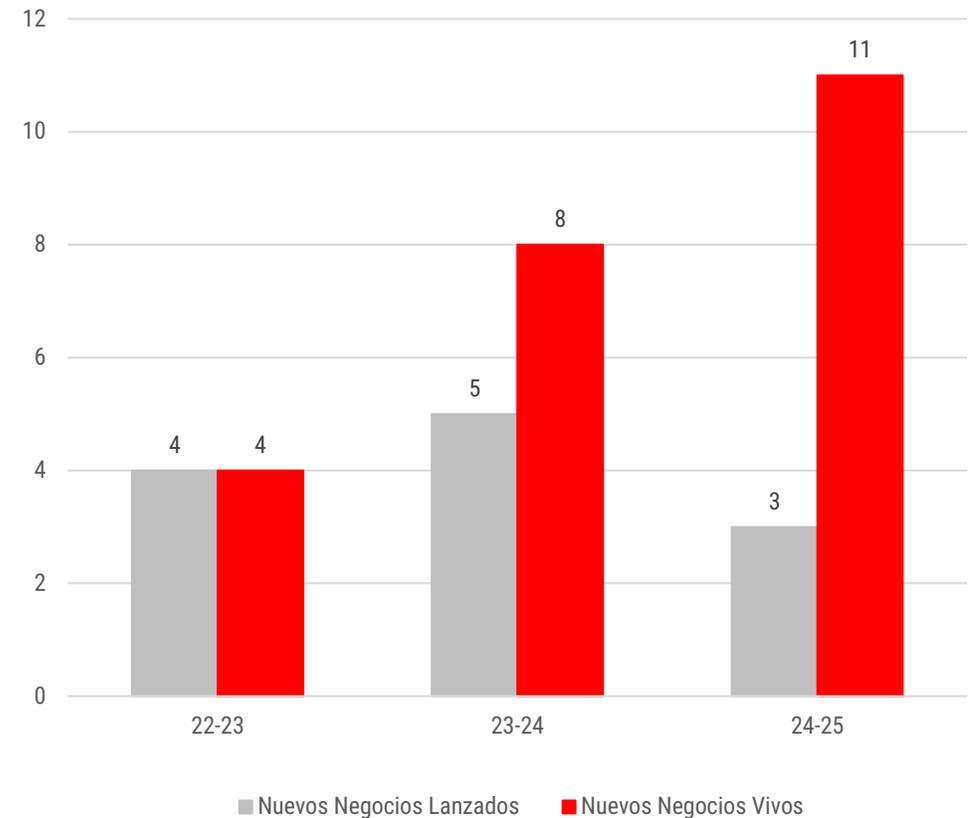
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Lanzamiento de Nutrition Athletic y obtención de 1.200 usuarios gratuitos
- Acuerdo para el lanzamiento de un nuevo negocio en local de Ajuriaguerra

NO CONSEGUIDOS

- Obtención de 190 usuarios PRO y LION en Nutrition Athletic

INDICADORES ESTRATÉGICOS



INTRODUCCIÓN

EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO



4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

<p>▼   4: ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO</p>	 66%	○ En riesgo
<p>▶   4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO</p>	 74%	○ Sobre el plan
<p>▶   4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB</p>	 74%	○ Sobre el plan
<p>▶   4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE</p>	 51%	○ En riesgo



4.1. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

<p>▼   4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO</p>	 74%	○ Sobre el plan
<p>▶  Consolidación de las funciones y equipo de marketing</p>	 46%	○ En riesgo
<p>▶  Construir una relación de valor con el mundo universitario</p>	 65%	○ En riesgo
<p>▶  Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar</p>	 88%	○ Sobre el plan
<p>▶  Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo</p>	 77%	○ Sobre el plan
<p>▶  Mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados</p>	 68%	○ En riesgo
<p>▶  Optimizar el nuevo modelo de gestión del club</p>	 76%	○ Sobre el plan
<p>▶  Organizar el conocimiento y asegurar su continuidad dentro del Club.</p>	 67%	○ En riesgo

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Incorporación de perfiles clave
- Planes de contingencia de funciones clave
- Plan de desarrollo competencial de empleados potencial
- Puesta en marcha de Comité Ejecutivo

NO CONSEGUIDOS

- Definición y cumplimiento de planes de acción de empleados
- Implantación del sistema de reporting por área (reuniones + indicadores clave)



4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

   4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB	 74%	
  Implantar la gestión por centros de coste beneficio y contabilidad analítica	 75%	
  Implantar plataforma de Datos	 82%	
  Implantar Software Gestión Integral Lezama	 93%	
  Implantar un sistema de identificación digital única (Single Sign On (SSO) robusto, seguro y escalable en los canales digitales para todos sus colectivos de usuarios/as	 74%	

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- 100% de datos y cuadros de mando Retail, Explotación Estadio, Club Athletic y Atención al socio
- Disponer del presupuesto en el ERP con la partida presupuestaria e informe de presupuesto vs ejecutado

NO CONSEGUIDOS

- Implementación del Single Sign On (previsto Julio/25)
- Automatizar cuadros de mando de cierre y seguimiento de negocio a varios niveles
- Área de rendimiento accediendo al Software Gestión Integral (previsto Julio/25)
- Datos área deportiva en plataforma informacional centralizada (T3/25)



4.3 FOMENTAR EXCELENCIA EN LA GESTIÓN E INCORPORAR TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA EN PROCESOS CLAVE

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

<p>▼   4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE</p>	 51%	○ En riesgo
<p>▶  Eficientar procesos financieros</p>	 73%	○ Sobre el plan
<p>▶  Optimizar la gestión y almacenamiento de los archivos multimedia (DAM)</p>	 0%	● Anulado
<p>▶  Reforzar la ciberseguridad</p>	 100%	○ Sobre el plan

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- 90 usuarios con nuevo proceso digital de gestión y aprobación de hojas de gastos
- 100% de procesos con cobro con sistema de facturación
- Digitalización del proceso de presupuestación, gestión y aprobación de facturas
- Consolidación de centros de datos

NO CONSEGUIDOS

- Optimización de la gestión y almacenamiento de los archivos multimedia





ATHLETIC CLUB

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 30 JUNIO 2025
ORGULLO, HUMILDAD Y AUTOEXIGENCIA

AC AURRERA

15 JULIO 2025