



ATHLETIC CLUB

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 31 DICIEMBRE 2025

AC AURRERA

16 ENERO 2026



RESULTADOS MÁS DESTACADOS | JULIO - DICIEMBRE 2025

1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- Resultados del primer equipo masculino*:**
 - 8ª posición en Liga** (23 puntos y -5 puntos respecto a 6º clasificado con un partido más)
 - 28ª posición en Champions League** (a 2 puntos del 24º que da acceso al play-off)
 - Clasificados para Octavos** de final de la Copa
- Disminución de un 19% del valor de mercado** (Transfermarkt) de 375m€ en 24/25 a 303m€ en 25/26. 4º mayor valor absoluto en Liga (+33m€ respecto al 5º) y 4º en crecimiento.
 - Debut desde Bilbao Athletic:** Alejandro Rego, Ibon Sánchez, Asier Hierro y Selton Sánchez
 - Incorporaciones:** Jesús Areso y Aymeric Laporte
 - Regreso** tras cesión: Nico Serrano y Urko Izeta
- Resultados primer equipo femenino*:**
 - 8ª posición en Liga** (19 puntos y -7 puntos respecto a 4º clasificado)
 - Clasificadas para Cuartos** de final de la Copa
- Refuerzo del primer equipo femenino:**
 - Promociones desde Femenino B:** Nerea Benito, Elene Gurtubay, Oihana Agirregomezkorta y Thais Pargaray
 - Incorporaciones:** Olatz Santana y Ane Campos
 - Regreso** tras cesión: Eider Arana.
- Captación, fidelización y desarrollo de cantera**
 - Reorganización de la estructura** y de los **procesos de scouting** e implantación del **sistema de información** en fútbol femenino
 - 100% de éxito en captación y renovación de fútbol base masculino**
 - Programa de fidelización de la cantera** (actividades intergeneracionales y experiencia Herri Harmaila)
 - Extensión del **trabajo individualizado 360** a resto de cantera y consolidación en Bilbao Ath y Basconia

2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 48.327 de asistencia media a San Mamés en liga** (-0,5% respecto a los 48.577 de 24/25, 250 menos).
 - 4ª mejor asistencia media de LaLiga
- Omnicanalidad en la atención al athleticzales** (presencial, teléfono, WhatsApp, Txoko, email)
- Mayor conexión con peñas y peñistas**
 - 15.000 peñistas censados** con acceso a nuevo **Txoko de Peñas**
 - Encuentros de Junta Directiva con peñas** en 3 zonas geográficas: **Levante, Cataluña y Galicia**
- Informe de sostenibilidad** Fundación Athletic Club 2024: **21 millones€ de valor social integrado**
- Presentación del proyecto **SUPERTXAPELDUNAK**, en colaboración con **UEFA Foundation, Osakidetza e IMQ**
- Puesta en marcha del **proyecto de niños/as refugiados/as palestinos/as de la mano de UNRWA Euskadi**
- Proyección internacional:**
 - Campaña **FOLLOW SOMETHING UNIQUE**. Llevada a cabo en Dortmund, Newcastle y Praga.
 - Celebración del **THINKING FOOTBALL FILM FESTIVAL 2025**
 - 14 impactos internacionales** de primer nivel (BBC Sport, The Guardian, NY Times, Sky Sports)

3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

- + 4 millones de €** en ingresos comerciales conseguidos a 31/12/25 (30 m€) respecto a 31/12/24 (26 m€).
 - Aumento del 12% en ingresos de ticketing** por partido vs. temporada pasada, gracias al **incremento del 10% en cesiones** de socios/as al club y optimización de procesos y canales de venta.
 - Incremento de 450k€** en ingresos por **nuevos patrocinios**
- Una comunidad athleticzale cada vez más grande y fidelizada**
 - 18,6 millones de seguidores** en RRSS (nº 1 en crecimiento porcentual de seguidores)
 - 61.000 athleticzales** registrados

4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

- Sistema de identificación digital única** (Single Sign On) robusto, seguro y escalable en los canales digitales



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

→ SER LOS MEJORES EN LA IDENTIFICACIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

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 18 pilares estratégicos activos.

ESTRUCTURA

- Pilar estratégico
 - Objetivos estratégicos (OKRs)



GRADO DE CUMPLIMIENTO de los objetivos a 31 de diciembre de 2025 con respecto a los definidos hasta el 30 de Junio de 2026 (final de temporada 25-26)

Verde: si la proyección a Junio del 2026 es cumplir entre el 70% y el 100%

Amarillo: entre el 40% y el 70%

Rojo: menor que 40%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN EL PERIODO

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

¿QUÉ REPRESENTAN LOS PORCENTAJES Y LOS COLORES?

- Los **porcentajes**:
 - Representan el **grado de cumplimiento** de los objetivos a 31 de diciembre de 2025 con respecto a los definidos hasta el 30 de Junio de 2026 (final de temporada 25/26).
 - 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.
 - **¿Cómo interpretar los porcentajes** a 31 de diciembre? Veamos 3 ejemplos:
 - Un 50% significaría que hemos conseguido la mitad de lo que nos hemos propuesto y más o menos vamos según el plan.
 - Un 90% significaría que prácticamente ya hemos conseguido todos los resultados clave. En ese caso, al disponer de media temporada más, se podrían plantear nuevos resultados clave si se dispone de recursos y es prioritario. Cabe resaltar que un 90% no quiere decir que ya se haya hecho “todo” sobre un pilar estratégico. La temporada siguiente se pueden plantear nuevos objetivos y resultados clave sobre ese pilar estratégico hasta que se dé por “cerrado”.
 - Un 10% significaría que vamos muy por detrás de lo previsto. Esto puede ser debido a un exceso de ambición en la definición del objetivo o a diferentes problemas en la ejecución.
- Los **colores**:
 - Representan el **nivel de confianza** en el cumplimiento del objetivo a final de temporada:
 - **Verde**: si la proyección a Junio del 2026 es cumplir entre el 70% y el 100%
 - **Amarillo**: entre el 40% y el 70%
 - **Rojo**: menor que 40%
 - 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**.





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





EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26





1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO	<div><div></div></div> 63%	Sobre el plan
▶ 1.2. SER LOS MEJORES EN LA IDENTIFICACIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO	<div><div></div></div> 70%	Sobre el plan
▶ 1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA	<div><div></div></div> 63%	En riesgo
▶ 1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO	<div><div></div></div> 62%	En riesgo
▶ 1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO	<div><div></div></div> 59%	En riesgo
▶ 1.7. MEJORAR EL NIVEL FUTBOLÍSTICO EN EUSKAL HERRIA (FOCO EN BIZKAIA)	<div><div></div></div> 28%	En riesgo
▼ 25-26: LOGRAR LOS ÉXITOS DEPORTIVOS PARA 25-26	<div><div></div></div> 5%	Atrasado
• Copa Reina: No caer eliminados por otros equipos No Top3	<div><div></div></div> 25%	Sobre el plan
• Copa Rey: No caer eliminados por otros equipos distintos a No Top3	<div><div></div></div> 20%	Sobre el plan
• Liga EA Sports - Lograr clasificación a Champions	<div><div></div></div> 8 puesto	Atrasado
• Liga F: Top 4	<div><div></div></div> 8 puesto	Atrasado
• Supercopa: Llegar a la final	<div><div></div></div> 0%	No conseguido
• UCL - Alcanzar el play-off (Top 24)	<div><div></div></div> 28 puesto	En riesgo





MEJORAR EL NIVEL FUTBOLÍSTICO EN EUSKAL HERRIA (FOCO EN BIZKAIA)

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶  [FEM] Elevar el nivel competitivo de categorías inferiores de fútbol femenino	<div><div></div></div> 37%	Sobre el plan
▶  [IPARRALDE] Elevar nivel de formación de clubes convenidos	<div><div></div></div> 18%	Sobre el plan
▶  Aumentar la influencia sobre 1 club convenido en el desarrollo del jugador (experiencia piloto)	<div><div></div></div> 74%	Sobre el plan
▶  Implantar "Objetivos Individuales" en jugadores controlados en clubes convenidos	<div><div></div></div> 0%	Sin empezar
▶  Mejorar las capacidades motrices desde edades tempranas (Campus, Eskola, Clubes convenidos y Diputación)	<div><div></div></div> 28%	Atrasado
▶  Mejorar nivel formativo de entrenadores de equipos en máximas categorías de fútbol base (Benjamín a Infantil)	<div><div></div></div> 0%	Sin empezar

28%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Mejorar las capacidades motrices desde edades tempranas (Campus, Eskola, clubes convenidos y Diputación Foral de Bizkaia)

- ✓ Integrar la psicomotricidad en los programas de Eskola y Campus






Aumentar la influencia sobre 1 club convenido en el desarrollo del jugador (experiencia piloto)

- ✓ Auditoría y análisis del club
- ✓ Diseño de la configuración de ISM para clubes convenidos



SER LOS MEJORES EN LA IDENTIFICACIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶  [FEM] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación para el primer equipo femenino	<div><div></div></div> 70%	○ Sobre el plan
▶  [MAS] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación con jugadores catalogados internamente como p...	<div><div></div></div> 64%	○ Sobre el plan
▶  Reforzar la identificación de talento en colectivos con contextos desfavorables	<div><div></div></div> 0%	○ Atrasado
▶  Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador (con esp. Inmigración)	<div><div></div></div> 44%	○ En riesgo
▶  Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador en clubes convenidos	<div><div></div></div> 43%	○ En riesgo

70%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

[FEM] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación para el primer equipo femenino

- ✓ 73% de líneas de sucesión cubiertas
- ✓ Definición e implantación de los procesos y la organización de captación en fútbol femenino
- ✓ Optimización de la estructura de scouting en fútbol femenino
- ✓ Poner en marcha BeSoccerPro como sistema de información para seguimiento de jugadoras

- #### Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador
- ✓ 1 actividad mensual que conecta a jugadores con el club y entre generaciones (salidas culturales, torneos internos, encuentros con exjugadores, encuentro anual en San Mamés, día de las familias en Lezama...)
 - ✓ 75% jugadores/as al menos 1 partido en San Mamés con Herri Harmaila
 - ✓ Visita de 3 clubes de Iparralde a Lezama
 - ✓ 2 finales de Eskola Cup en Lezama

[MAS] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación

- ✓ Nuevo sistema de valoración de jugadores para determinar el talento por posición
- ✓ 100% de éxito en captación y renovación



MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶ [FEM] Explotar el techo de la jugadora con trabajo integral 360°	<div><div></div></div> 50%	Sobre el plan
▶ [MAS] Explotar el techo del jugador con trabajo integral 360°	<div><div></div></div> 35%	Sobre el plan
▶ Evolucionar y arraigar el marco metodológico centrado en el desarrollo individual del futbolista	<div><div></div></div> 86%	Sobre el plan
▶ Mejora del desarrollo individual del futbolista	<div><div></div></div> 28%	En riesgo
▶ Preparar a los jugadores para las exigencias de la alta competición	<div><div></div></div> 75%	Sobre el plan

63%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

[FEM] Explotar el techo de la jugadora con trabajo integral 360°

- ✓ 10 jugadoras seleccionadas y distribuidas en 2 fases bimestrales

[MAS] Explotar el techo del jugador con trabajo integral 360°

- ✓ Consolidada la metodología en Bilbao Athletic y Basconia
- ✓ Implementada metodología de trabajo en el resto de los equipos de Lezama

Evolucionar y arraigar el marco metodológico centrado en el desarrollo individual del futbolista

- ✓ Definidos semana tipo por etapas y equipos y modelo de plan de partido
- ✓ Registro del 100% de objetivos grupales, de cuerpos técnicos e individuales de jugadores
- ✓ Registro del 80% de objetivos individuales de entrenadores
- ✓ Registro del 100% de entrenamientos y de planes de partido

Mejora del desarrollo individual del futbolista

- ✓ Evaluación en plataforma Besoccer del 80% de los partidos de la temporada por parte de los coordinadores y dirección de Lezama de todos los jugadores

Mejora del entrenador/a durante la temporada

- ✓ 14 formaciones de técnicos
- ✓ 1 formación de entrenadores con técnicos de otras modalidades deportivas
- ✓ 1 mini-taller sobre intervención con todos los equipos
- ✓ Puntuación media de los técnicos de Lezama en las evaluaciones (de coordinadores y dir. de Lezama) en la plataforma de Besoccer por encima de 7

Preparar a los jugadores para las exigencias de la alta competición

- ✓ 1 sesión con cada equipo de entrenamiento psicológico/gestión del estrés

DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

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 renovaciones, contrataciones y cesiones que ya son públicos.

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

[MAS] Reforzar el proyecto deportivo a largo plazo con la fidelización de la primera plantilla a un proyecto ganador

- ✓ Resultados del primer equipo masculino*:
 - 8ª posición en Liga (23 puntos y -5 puntos respecto a 6º clasificado con un partido más)
 - 28ª posición en Champions League (a 2 puntos del 24º que da acceso al play-off)
 - Clasificados para Octavos de final de la Copa
- ✓ Disminución de un 19% del valor de mercado (Transfermarkt) de 375m€ en 24-25 a 303m€ en 25-26. 4º mayor valor absoluto en Liga (+33m€ respecto al 5º) y 4º en crecimiento.
 - Debut desde Bilbao Athletic: Alejandro Rego, Ibon Sánchez, Asier Hierro y Selton Sánchez
 - Incorporaciones: Jesús Areso y Aymeric Laporte
 - Regreso tras cesión: Nico Serrano y Urko Izeta

[FEM] Reforzar el proyecto deportivo - fidelización de la primera plantilla a un proyecto atractivo

- ✓ Resultados primer equipo femenino*:
 - 8ª posición en Liga (19 puntos y -7 puntos respecto a 4º clasificado)
 - Clasificadas para Cuartos de final de la Copa
- ✓ Refuerzo del primer equipo femenino:
 - Promociones desde Femenino B: Nerea Benito, Elene Gurtubay, Oihana Agirregomezkorta y Thais Pargaray
 - Incorporaciones: Olatz Santana y Ane Campos
 - Regreso tras cesión: Eider Arana.



MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶ [FEM] Mejorar los indicadores de rendimiento individual y colectivo del primer equipo femenino	<div><div></div></div> 40%	Sobre el plan
▶ [MAS] Implantar en el primer equipo la misma homogeneidad, disciplina y compromiso en metodología y registro de datos que en la cantera	<div><div></div></div> 48%	En riesgo
▶ Construir y aplicar modelo predictivo de proyección profesional basado en parámetros físicos y metabólicos	<div><div></div></div> 85%	Sobre el plan
▶ Mejorar el Rendimiento del Jugador/a mediante la consolidación del ciclo completo de medición-plan de acción	<div><div></div></div> 71%	Sobre el plan
▶ Optimizar el protocolo multidisciplinar de Return to Play + Return to Fitness	<div><div></div></div> 50%	Sobre el plan

59%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

[FEM] Mejorar los indicadores de rendimiento individual y colectivo del primer equipo femenino

- ✓ 80% de cumplimiento de calendario de test y valoraciones en primer equipo
- ✓ 90% de cumplimiento de procedimiento *Return to Play* en primer equipo

Construir y aplicar modelo predictivo de proyección profesional basado en parámetros físicos y metabólicos

- ✓ Identificación de los parámetros y la asignación de pesos en el modelo
- ✓ Aplicar el modelo al 100% de jugadores de cantera desde Cadete B hasta Bilbao Ath

Mejorar el Rendimiento del Jugador/a mediante la consolidación del ciclo completo de medición-plan de acción

- ✓ 90% de los jugadores realicen todos los tests y que queden registrados en un plazo máximo de 48h tras su realización
- ✓ 85% de los jugadores de cantera y primer equipo con un plan individualizado con objetivos y acciones registrado
- ✓ 80% de las acciones queden registradas semanalmente por los preparadores
- ✓ 80% de cumplimiento de las acciones planificadas

Optimizar el protocolo multidisciplinar de *Return to Play* + *Return to Fitness*

- ✓ 100% de los jugadores lesionados sigan el protocolo estandarizado en todas sus fases (clínica, readaptación, fitness, retorno)
- ✓ 100% de las mediciones clave (actualmente cuaderno del jugador) en cada fase del RTP+RTF registradas en ISM



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





IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

 2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE	<div><div></div></div> 75%	Sobre el plan
▶  2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL	<div><div></div></div> 78%	Sobre el plan
▶  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA	<div><div></div></div> 83%	Sobre el plan
▶  2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)	<div><div></div></div> 64%	Sobre el plan
▶  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN DEL MODELO ATHLETIC	<div><div></div></div> 72%	Sobre el plan



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

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶  Alcanzar la excelencia en la atención del Club

 93%

 Sobre el plan

▶  Contar con una animación implicada en San Mames y Lezama

 84%

 Sobre el plan

▶  Incrementar el valor de la relación con peñas y peñistas

 73%

 Sobre el plan

78%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Alcanzar la excelencia en la atención del Club

- ✓ Omnicanalidad (unificación de la atención presencial, telefónica, email, txoko y WhatsApp) y medición de niveles de servicio e índice de satisfacción
- ✓ Automatización de 5 de 20 procesos de recogida de feedback en base a interacciones con el Club

Contar con una animación implicada en San Mames y Lezama

- ✓ 3 o menos expedientes por trimestre (0 en T3 y 3 en T4)
- ✓ Reducir un 20% el importe de sanciones en partidos de Liga y UEFA





Incrementar el valor de la relación con peñas y peñistas

- ✓ Nuevo Txoko de Peñas (web) para peñas y peñistas (área privada de relación con el club)
 - 4 proyectos presentados por peñas
 - 15.131 peñistas censados
 - 185 peñas solicitan entradas
- ✓ 3 encuentros con peñas en 3 diferentes zonas geográficas: Levante, Cataluña y Galicia.



GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▼  Reforzar el modelo de gobernanza y de gestión del club y de la FAC	<div><div></div>97%</div>	<div>Sobre el plan</div>
•  Bikain ziurtagiria	<div><div></div>60%</div>	<div>No conseguido</div>
▶  Equiparar Plan igualdad FAC a Club	<div><div></div>93%</div>	<div>Sobre el plan</div>
•  Informe sostenibilidad FAC 2024	<div><div></div>100%</div>	<div>Conseguido!</div>

83%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)





Reforzar el modelo de gobernanza y de gestión del club y de la FAC

- ✓ Informe sostenibilidad FAC 2024: la Fundación Athletic Club generó 21M€ de valor social integrado durante el año 2024



AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶  Aumentar la presencia y capacidad de financiación de Fundación en el tejido empresarial	<div><div></div></div> 49%	Sobre el plan
▶  Incrementar el impacto de los proyectos de Fundación; FOCO, cuidado/desarrollo de las personas	<div><div></div></div> 47%	Sobre el plan
▶  Incrementar el impacto social del museo	<div><div></div></div> 85%	Sobre el plan
▶  Reforzar la marca y la comunicación de la Fundación	<div><div></div></div> 94%	Sobre el plan

64%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Aumentar la presencia y capacidad de financiación de Fundación en el tejido empresarial

- ✓ Lograr patrocinio para proyecto Utopía
- ✓ Presentación de Fundación Athletic Club a 10 PYMES de Bizkaia

Incrementar el impacto de los proyectos de Fundación; FOCO, cuidado/desarrollo de las personas

- ✓ Puesta en marcha proyecto en Siria con niños/as refugiados palestinos de la mano de UNRWA
- ✓ Relanzamiento de SuperTxapeldunak con UEFA Foundation, Osakidetza e IMQ
- ✓ 33 visitas a centros educativos con actividad programa didáctico

- ✓ 102 asistencias por partido a personas movilidad reducida por parte de voluntariado en SM

Incrementar el impacto social del museo

- ✓ Valoración de la integración de la colección de AC Museoa en Museotik
- ✓ Definición de los criterios de compra, de cesión y de donación

Reforzar la marca y la comunicación de la Fundación

- ✓ 3 millones de usuarios en la web por trimestre
- ✓ Incremento de un 10% del tráfico a la web de FAC





INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶  Aprovechar la competición europea para proyectar nuestra imagen como club y nuestros valores

 95%

 Sobre el plan

▶  Aprovechar proyectos con alcance internacional q transmiten valores (OCM/Thinking/ENLD/Newport)

 100%

 Sobre el plan

72%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

- ✓ Campaña Follow Something Unique: partidos de Walking Football entre aficiones y plantación de roble, símbolo de los valores del Athletic en Dortmund, Newcastle y Praga
- ✓ Celebración Thinking Football Film Festival 2025
- ✓ 14 impactos en medios internacionales de primer nivel (BBC Sport, The guardian, NY Times, Sky Sports)





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





SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

  3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS	<div><div></div></div> 57%	En riesgo
▶  3.1 LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS	<div><div></div></div> 68%	Sobre el plan
▶  3.2 MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	<div><div></div></div> 69%	Sobre el plan
▶  3.3 DESARROLLAR LA RELACIÓN DIGITAL CON LOS FANS	<div><div></div></div> 60%	Sobre el plan
▶  3.4 INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	<div><div></div></div> 66%	Sobre el plan
▶  3.5 GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS	<div><div></div></div> 55%	En riesgo
▶  3.6 REFORZAR EL MODELO DE INGRESOS DEL EQUIPO FEMENINO	<div><div></div></div> 35%	En riesgo

Incremento de ingresos comerciales*

(conseguidos a 31/12/25 (30 m€) respecto a 31/12/24 (26 m€))

+4 millones de €







(Proyección de ingresos comerciales de 47 m€ a cierre de temporada)



* A cierre de 31 de diciembre de 2025. Estos ingresos no incluyen premios por competiciones deportivas, ingresos por socios/as, derechos de retransmisiones ni por ingresos por transferencias y extraordinarios. La proyección no incluye ticketing por posibles eliminatorias de competición europea ni Copa.

LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶ 1. Incrementar inventario de localidades en venta	 69%	Sobre el plan
▶ 2. Maximizar ingreso neto de ticketing	 92%	Sobre el plan
▶ 3. Maximizar ingresos por grandes eventos y conciertos	 33%	En riesgo
▶ 4. Incrementar los ingresos por experiencias VIP	 44%	Sobre el plan
▶ 5. Maximizar ingresos del Museo	 55%	Sobre el plan
▶ 6. Maximizar ingresos por eventos MICE	 17%	Atrasado

68%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Incrementar inventario de localidades en venta

- ✓ +10% de cesiones respecto a temporada 24/25
- ✓ +51 asientos en Tribunas bajas

Maximizar ingreso neto de Ticketing

- ✓ Aumento del 12% en ingresos de ticketing por partido gracias al incremento del 10% en cesiones de socios/as al club y a la optimización de procesos y canales de venta.
- ✓ 7 acuerdos con canales/ventas en grupo
- ✓ Plan de acción comercial en partidos de baja demanda

Maximizar ingresos por grandes eventos y conciertos

- ✓ 2 conciertos de campo completo (Zetak en Junio 26)
- ✓ Finales de Rugby: EPCR Challenge Cup e Investec Champions Cup

Incrementar los ingresos por experiencias VIP

- ✓ +140k€ por venta de experiencias VIP a nuevos clientes

Maximizar ingresos del Museo

- ✓ 1,1m€ de ingresos por venta de entradas
- ✓ Puesta en marcha de Matchday Tour
- ✓ Acuerdo y puesta en marcha de la venta de monedas turísticas





MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶ 1. Maximizar ingresos por patrocinios	<div><div></div></div> 50%	En riesgo
▶ 2. Mejorar la activación de patrocinios con foco en fidelización	<div><div></div></div> 70%	Sobre el plan
▶ 3. Maximizar el negocio propio en tiendas Oficiales	<div><div></div></div> 46%	Sobre el plan
▶ 4. Aumentar el negocio Wholesale en línea AC	<div><div></div></div> 80%	Sobre el plan
▶ 5. Aumentar ingreso neto de Licencias	<div><div></div></div> 79%	Sobre el plan

72%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Maximizar ingresos por patrocinios

- ✓ +450k€ por nuevos patrocinios

Mejorar la activación de patrocinios con foco en fidelización

- ✓ 4 renovaciones acordadas

Maximizar el negocio propio en tiendas Oficiales

- ✓ +400k€ de venta de producto propio a Castore

Aumentar el negocio Wholesale en línea AC

- ✓ 24 nuevos puntos de venta de línea AC en Bizkaia, Gipuzkoa, Araba y Cantabria

Aumentar ingreso neto de Licencias

- ✓ Incorporación de una nueva licencia



DESARROLLAR LA RELACIÓN DIGITAL CON LOS FANS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

1. Mejorar el valor de marca (foco conocimiento y afinidad)	<div><div></div></div> 49%	En riesgo
2. Aumentar nº de seguidores en RRSS y su engagement, con un crecimiento sólido, sostenible y alineado con los valores del Club	<div><div></div></div> 0%	Sobre el plan
3. Aumentar la comunidad Athleticzale (captación y fidelización)	<div><div></div></div> 49%	En riesgo
4. Incrementar miembros de Club Athletic de pago (incl. upgrade)	<div><div></div></div> 60%	Sobre el plan
5. Aumentar la fidelización de Club Athletic (inc. recuperación de bajas)	<div><div></div></div> 78%	Sobre el plan
6. Acelerar la generación de negocio en canales digitales	<div><div></div></div> 75%	Sobre el plan
7. Fidelizar y monetizar a nuestros fans	<div><div></div></div> 85%	Sobre el plan
8. Mejorar la satisfacción de cliente	<div><div></div></div> 72%	Sobre el plan

62%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Mejorar el valor de marca (foco conocimiento y afinidad)

- ✓ Puesta en marcha de Brand Center

Aumentar nº de seguidores en RRSS y su engagement, con un crecimiento sólido, sostenible y alineado con los valores del Club

- ✓ 18,6 millones de seguidores en redes sociales (nº 1 en crecimiento porcentual de seguidores y Top 6 en engagement y Top4 en ratio engagement/followers)

Aumentar la comunidad Athleticzale (captación y fidelización)

- ✓ 65.000 athleticzales registrados

Incrementar miembros de Club Athletic de pago (incl. upgrade)

- ✓ +1.100 nuevas altas a Club Athletic
- ✓ +1.200 nuevas altas y +1.500 upgrades a Club Athletic Premium

Aumentar la fidelización de Club Athletic (inc. recuperación de bajas)

- ✓ 241 bajas recuperadas

- ✓ +570k€ de ingresos

- ✓ 85% de retención

Acelerar la generación de negocio en canales digitales

- ✓ +735.000 suscriptores en Youtube

Fidelizar y monetizar a nuestros fans

- ✓ 180k€ en activaciones por CRM





INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

2. Maximizar negocio deportivo de Stages, Coaches, Boarding y Campus internacional

67%

Sobre el plan

3. Crecimiento de Eskola y consolidación del nuevo modelo operativo y comercial

51%

Sobre el plan

66%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Maximizar negocio deportivo de Stages, Coaches, Boarding y Campus internacional

- ✓ 4 programas de Coaches y Advisory
- ✓ 3 stages
- ✓ 1 acuerdo de campus internacional (3 sedes en Japón)
- ✓ +120k€ de ingresos

Crecimiento de Eskola y consolidación del nuevo modelo operativo y comercial



- ✓ 9/10 en satisfacción con la experiencia
- ✓ 243 programas trimestrales contratados por 150 usuarios





GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

 2. Incrementar el negocio Nutrition Athletic	<div><div></div></div> 52%	En riesgo
 3. Incrementar los ingresos del negocio ACFC	<div><div></div></div> 75%	En riesgo

55%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Incrementar el negocio Nutrition Athletic

- ✓ 2.500 usuarios activos
- ✓ 30 usuarios de pago



REFORZAR EL MODELO DE INGRESOS DEL EQUIPO FEMENINO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

1. Incrementar el conocimiento sobre nuestras jugadoras y equipo de fútbol femenino	<div><div></div></div> 0%	<div>Sin empezar</div>
2. Aumentar el interés mediático por el fútbol femenino con foco en el día de partido	<div><div></div></div> 50%	<div>En riesgo</div>
3. Mejorar la experiencia de partido en San Mamés	<div><div></div></div> 0%	<div>Sin empezar</div>
4. Maximizar la generación de ingresos en el fútbol femenino	<div><div></div></div> 75%	<div>Sobre el plan</div>

35%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Aumentar el interés mediático por el fútbol femenino con foco en el día de partido

- ✓ Plan de actividades mediáticas las semanas previas al partido

Maximizar la generación de ingresos en el fútbol femenino

- ✓ Lanzamiento del abono anual del femenino
- ✓ Definida la estrategia de matchday para toda la temporada





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





ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶  4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO

 69%

⦿ En riesgo

▶  4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB

 73%

⦿ Sobre el plan

▶  4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE

 50%

⦿ En riesgo

64%



PROMOVER ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN Y ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶  Arraigar el modelo de gestión	<div><div></div></div> 52%	En riesgo
▶  Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar	<div><div></div></div> 61%	Sobre el plan
▶  Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo	<div><div></div></div> 46%	En riesgo
▶  Mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados	<div><div></div></div> 45%	En riesgo
▶  Producir, utilizar y aplicar conocimiento, ciencia y tecnología para objetivos estratégicos	<div><div></div></div> 98%	Sobre el plan

69%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Arraigar el modelo de gestión

- ✓ 4 cuadros de mando estratégicos (1 x eje)
- ✓ Implantado el nuevo proceso de planificación mensual de Comunicación y Marketing con Negocio y Social

- ✓ Cuadro de mando operativo de Tecnología

Mejorar rendimiento y competencias de empleados

- ✓ Digitalización del modelo de evaluación competencial y registro de datos para su gestión y trazabilidad
- ✓ Evaluaciones realizadas en el nuevo modelo. Bases para el mapa de talento.

Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar

- ✓ Modelo de gestión y registro de identificación de estructuras, riesgos y talento.

- ✓ Equipos reforzados: Data, Comercial (C.Eventos, D.Comercial) Laboral, Att.integral, Financiero, Eskolak 15, PM (NN), Fisio y Comunicación

- ✓ Estrategia y proceso de búsqueda y selección de talento

Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo

- ✓ 1 encuentro anual AC Aurrera con todos los empleados, primeros equipos, Bilbao Athletic y Femenino B

- ✓ Acompañamiento a 6 propietarios de OKRs






- ✓ 4 candidaturas a premios OKR

Producir, utilizar y aplicar conocimiento, ciencia y tecnología para objetivos estratégicos

- ✓ Adjudicación de contrato de consultoría (identificación y documentación para ayudas y subvenciones a la I+D+i)

IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▶  Conseguir la visión 360° en las fichas del usuario registrado en el ecosistema digital (SSO)	<div><div></div></div> 30%	En riesgo
▶  Enriquecer información financiera	<div><div></div></div> 55%	Sobre el plan
▶  Implantar plataforma de Datos	<div><div></div></div> 81%	Sobre el plan
▶  Implantar un sistema de identificación digital única (Single Sign On (SSO) robusto, seguro y escalable en los canales digitales para todo...	<div><div></div></div> 100%	Conseguido!
▶  Incrementar la calidad del dato de los usuarios registrados en el ecosistema digital del club	<div><div></div></div> 100%	Sobre el plan

73%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Enriquecer información financiera

- ✓ Incorporación de la previsión de cierre en control presupuestario

Implantar plataforma de Datos

- ✓ Automatización de despliegues de procesamiento de datos y cuadros de mando








Incrementar la calidad del dato de los usuarios registrados en el ecosistema digital del club

- ✓ Depuración de cuentas e implementación de medidas para evitar que las cuentas de usuario registradas generen falsos registros o duplicados en la base de datos del club.
- ✓ Identificar inequívocamente al destinatario de una cesión de carnet de socio mediante el SSO y la obligatoriedad de tener una cuenta digital Athletic Club para ello.



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

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

 Automatizar seguimiento presupuestario con información online	<div><div></div></div> 50%	Sobre el plan
 Mejorar eficiencia y disponibilidad de sistemas y redes del club	<div><div></div></div> 63%	Sobre el plan
 Mejorar la eficiencia de los procesos asociados a Club Athletic	<div><div></div></div> 65%	En riesgo
 Mejorar la eficiencia de los procesos de generación y comunicación de contenidos	<div><div></div></div> 50%	En riesgo
 Mejorar la eficiencia de los procesos de pago del usuario al Club (que no sean los de la venta online de entradas)	<div><div></div></div> 0%	Sin empezar
 Mejorar la eficiencia de otros procesos corporativos	<div><div></div></div> 88%	Sobre el plan
 Reforzar la ciberseguridad	<div><div></div></div> 100%	Sobre el plan

52%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

Automatizar seguimiento presupuestario con información online

- ✓ Definido el nuevo proceso para digitalizar la gestión de facturas y pagos

Mejorar la eficiencia de otros procesos corporativos

- ✓ Automatizar envío de entradas partidos fuera





ATHLETIC CLUB

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 31 DICIEMBRE 2025

AC AURRERA

16 ENERO 2026