



# 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

### 1. Resultados del primer equipo masculino\*:

- 8<sup>a</sup> posición en Liga (23 puntos y -5 puntos respecto a 6<sup>º</sup> clasificado con un partido más)
- 28<sup>a</sup> posición en Champions League (a 2 puntos del 24<sup>º</sup> que da acceso al play-off)
- Clasificados para Octavos de final de la Copa

### 2. Disminución de un 19% del valor de mercado (Transfermarkt) de 375m€ en 24/25 a 303m€ en 25/26. 4<sup>º</sup> mayor valor absoluto en Liga (+33m€ respecto al 5<sup>º</sup>) y 4<sup>º</sup> 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

### 3. Resultados primer equipo femenino\*:

- 8<sup>a</sup> posición en Liga (19 puntos y -7 puntos respecto a 4<sup>º</sup> clasificado)
- Clasificadas para Cuartos de final de la Copa

### 4. 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.

### 5. 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

### 6. 48.327 de asistencia media a San Mamés en liga (-0,5% respecto a los 48.577 de 24/25, 250 menos).

- 4<sup>a</sup> mejor asistencia media de LaLiga

### 7. Omnicanalidad en la atención al athleticzales (presencial, teléfono, WhatsApp, Txoko, email)

### 8. Mayor conexión con peñas y peñistas

- 15.000 peñistas censados con acceso a nuevo Txoko de Peñas
- Encuentros con peñas en 3 zonas geográficas: Levante, Cataluña y Galicia

### 9. Informe de sostenibilidad Fundación Athletic Club 2024: +21 millones€ de valor social integrado

### 10. Presentación del proyecto SUPERTXAELDUNAK, en colaboración con UEFA Foundation, Osakidetza e IMQ

### 11. Puesta en marcha del proyecto de niños/as refugiados/as palestinos/as de la mano de UNRWA Euskadi

### 12. 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

### 13. + 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

### 14. 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

### 15. 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



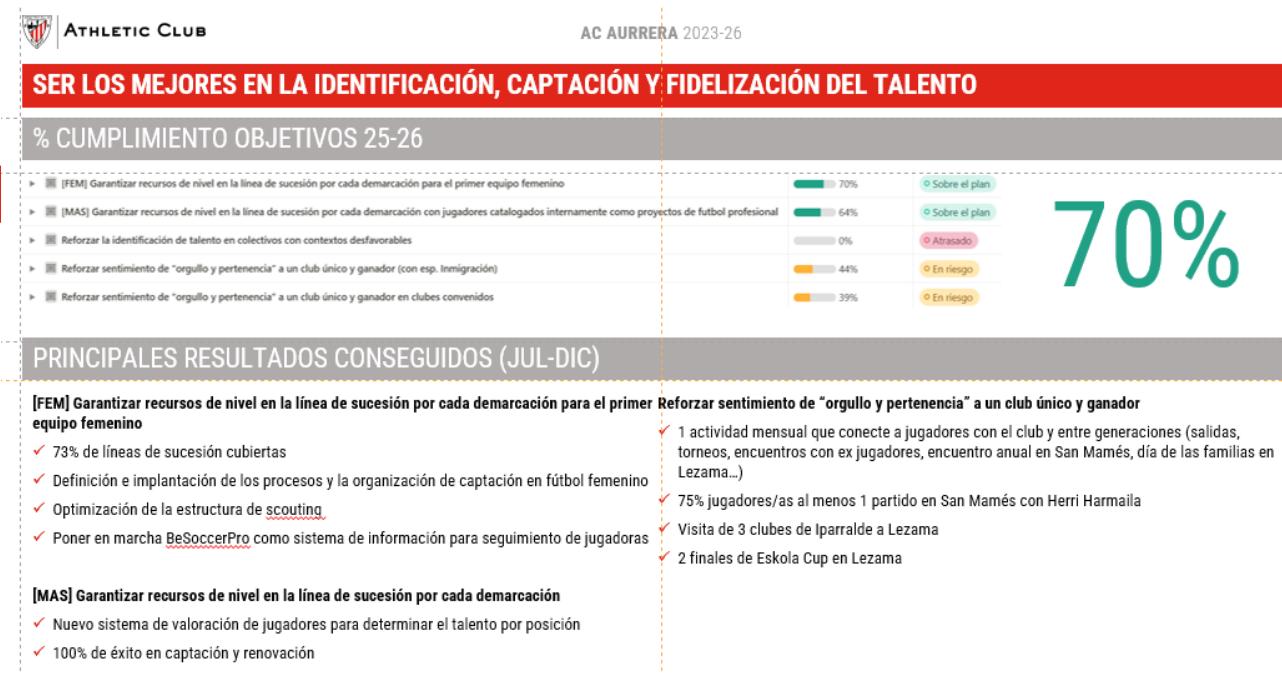


## FICHA RESUMEN

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)



### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS EN EL PERÍODO

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

**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%



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





## 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 style="width: 37%;">37%</div>	Sobre el plan
▶  [IPARRALDE] Elevar nivel de formación de clubes convenidos	<div style="width: 18%;">18%</div>	Sobre el plan
▶  Aumentar la influencia sobre 1 club convenido en el desarrollo del jugador (experiencia piloto)	<div style="width: 74%;">74%</div>	Sobre el plan
▶  Implantar "Objetivos Individuales" en jugadores controlados en clubes convenidos	<div style="width: 0%;">0%</div>	Sin empezar
▶  Mejorar las capacidades motrices desde edades tempranas (Campus, Eskola, Clubes convenidos y Diputación)	<div style="width: 28%;">28%</div>	Atrasado
▶  Mejorar nivel formativo de entrenadores de equipos en máximas categorías de fútbol base (Benjamín a Infantil)	<div style="width: 0%;">0%</div>	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 style="width: 70%;">70%</div>	Sobre el plan
►  [MAS] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación con jugadores catalogados internamente como p...	<div style="width: 64%;">64%</div>	Sobre el plan
►  Reforzar la identificación de talento en colectivos con contextos desfavorables	<div style="width: 0%;">0%</div>	Atrasado
►  Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador (con esp. Inmigración)	<div style="width: 44%;">44%</div>	En riesgo
►  Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador en clubes convenidos	<div style="width: 43%;">43%</div>	En riesgo

70%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

#### [FEM] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación para el primer Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador 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

- ✓ 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°
- ▶ [MAS] Explotar el techo del jugador con trabajo integral 360°
- ▶ Evolucionar y arraigar el marco metodológico centrado en el desarrollo individual del futbolista
- ▶ Mejora del desarrollo individual del futbolista
- ▶ Preparar a los jugadores para las exigencias de la alta competición



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\*:

- 8<sup>a</sup> posición en Liga (23 puntos y -5 puntos respecto a 6<sup>º</sup> clasificado con un partido más)
- 28<sup>a</sup> posición en Champions League (a 2 puntos del 24<sup>º</sup> 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. 4<sup>º</sup> mayor valor absoluto en Liga (+33m€ respecto al 5<sup>º</sup>) y 4<sup>º</sup> en crecimiento.

- Debut desde Bilbao Athletic: Alejandro Rego, Ibon Sánchez, Asier Hierro y Selton Sánchez
- Incorporaciones: Jesús Arezo 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\*:

- 8<sup>a</sup> posición en Liga (19 puntos y -7 puntos respecto a 4<sup>º</sup> 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.

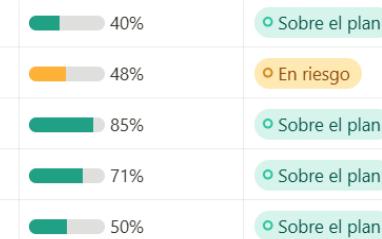




## MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

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



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

✓ 90% de los jugadores realicen todos los tests y que queden registrados en un plazo máximo de 48h tras su realización

#### 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

✓ 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

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

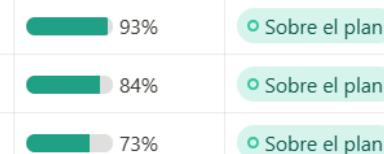




## INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

- ▶ Alcanzar la excelencia en la atención del Club
- ▶ Contar con una animación implicada en San Mames y Lezama
- ▶ Incrementar el valor de la relación con peñas y peñistas



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

- Bikain ziurtagiria
- ▶ Equiparar Plan igualdad FAC a Club
- Informe sostenibilidad FAC 2024



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	 49%	 Sobre el plan
►  Incrementar el impacto de los proyectos de Fundación; FOCO, cuidado/desarrollo de las personas	 47%	 Sobre el plan
►  Incrementar el impacto social del museo	 85%	 Sobre el plan
►  Reforzar la marca y la comunicación de la Fundación	 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

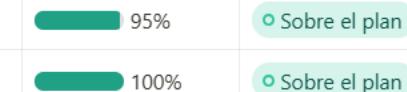




## INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

- ▶  Aprovechar la competición europea para proyectar nuestra imagen como club y nuestros valores
- ▶  Aprovechar proyectos con alcance internacional q transmiten valores (OCM/Thinking/ENLD/Newport)



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 Footbal 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	 57%	 En riesgo
▶  3.1 LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS	 68%	 Sobre el plan
▶  3.2 MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	 69%	 Sobre el plan
▶  3.3 DESARROLLAR LA RELACIÓN DIGITAL CON LOS FANS	 60%	 Sobre el plan
▶  3.4 INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	 66%	 Sobre el plan
▶  3.5 GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS	 55%	 En riesgo
▶  3.6 REFORZAR EL MODELO DE INGRESOS DEL EQUIPO FEMENINO	 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)



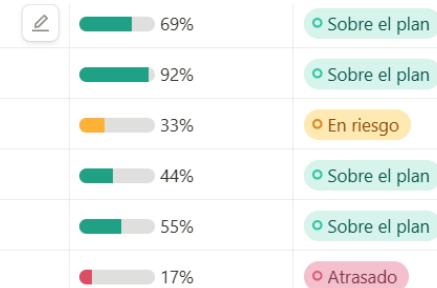
\* A cierre de 31 de diciembre de 2025. Estos ingresos no incluyen premios por competiciones deportivas, ingresos por socios/as, derechos de retransmisiones ni por ingresos por transferencias y extraordinarios.



## LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

- ▶ 1. Incrementar inventario de localidades en venta
- ▶ 2. Maximizar ingreso neto de ticketing
- ▶ 3. Maximizar ingresos por grandes eventos y conciertos
- ▶ 4. Incrementar los ingresos por experiencias VIP
- ▶ 5. Maximizar ingresos del Museo
- ▶ 6. Maximizar ingresos por eventos MICE



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
- 2. Mejorar la activación de patrocinios con foco en fidelización
- 3. Maximizar el negocio propio en tiendas Oficiales
- 4. Aumentar el negocio Wholesale en linea AC
- 5. Aumentar ingreso neto de Licencias



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

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



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
- 3. Incrementar los ingresos del negocio ACFC



55%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

#### Incrementar el negocio Nutrition Athletic

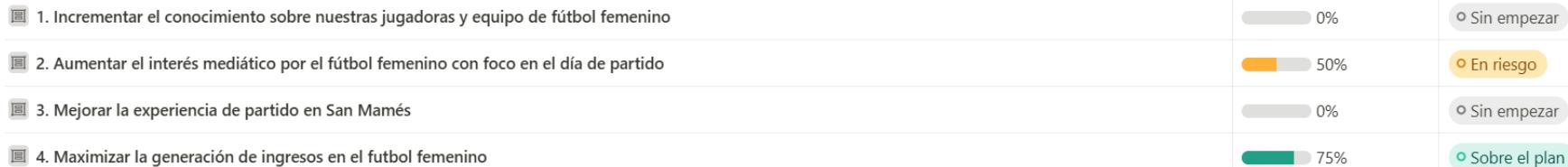
- ✓ 2.500 usuarios activos
- ✓ 30 usuarios de pago





## REFORZAR EL MODELO DE INGRESOS DEL EQUIPO FEMENINO

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26



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
- ▶ 4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB
- ▶ 4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE



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

69%

### PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (JUL-DIC)

#### Arraigar el modelo de gestión

- ✓ 4 cuadros de mando estratégicos (1 x eje)
- ✓ Implementado 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

► <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> </span> Conseguir la visión 360º en las fichas del usuario registrado en el ecosistema digital (SSO)	<div style="width: 30%;"><div style="width: 30%; background-color: #f0c080;"></div></div> 30%	<span style="border: 1px solid #f0c080; border-radius: 50%; padding: 2px;"> </span> En riesgo
► <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> </span> Enriquecer información financiera	<div style="width: 55%;"><div style="width: 55%; background-color: #2e7131;"></div></div> 55%	<span style="border: 1px solid #2e7131; border-radius: 50%; padding: 2px;"> </span> Sobre el plan
► <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> </span> Implantar plataforma de Datos	<div style="width: 81%;"><div style="width: 81%; background-color: #2e7131;"></div></div> 81%	<span style="border: 1px solid #2e7131; border-radius: 50%; padding: 2px;"> </span> Sobre el plan
► <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> </span> Implantar un sistema de identificación digital única (Single Sign On (SSO) robusto, seguro y escalable en los canales digitales para todo...	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%; background-color: #2e7131;"></div></div> 100%	<span style="border: 1px solid #2e7131; border-radius: 50%; padding: 2px;">●</span> Conseguido!
► <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> </span> Incrementar la calidad del dato de los usuarios registrados en el ecosistema digital del club	<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%; background-color: #2e7131;"></div></div> 100%	<span style="border: 1px solid #2e7131; border-radius: 50%; padding: 2px;"> </span> 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

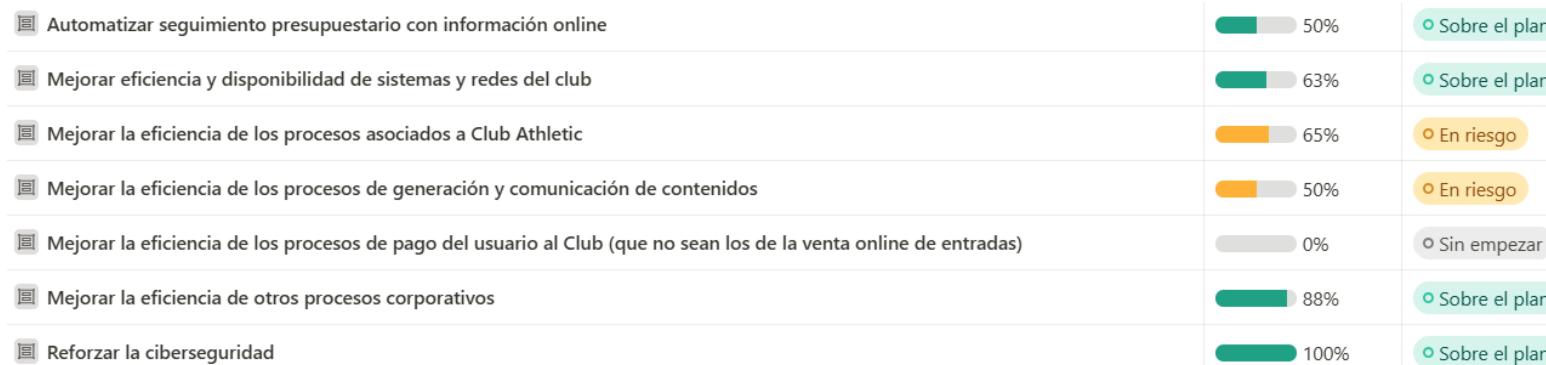
- ✓ Depuración de cuentas e implementación de medidas para evitar que las cuentas de usuario registradas generen falsos registros o duplicados en la base de datos del club.
- ✓ Identificar inequívocamente al destinatario de una cesión de carnet de socio mediante el SSO y la obligatoriedad de tener una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





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

### % CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26



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