



ATHLETIC CLUB

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 30 JUNIO 2026
AUTOCRÍTICA, HUMILDAD Y EXIGENCIA

AC AURRERA

17 JULIO 2026



RESULTADOS MÁS DESTACADOS | ENERO-JUNIO 2026

1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO

- Resultados primer equipo masculino**
 - 12º en Liga** con 45 puntos y a 6 del objetivo de clasificación europea.
 - 29º en UEFA Champions League** con 8 puntos a 1 punto de play-off
 - Semifinales de Copa** eliminados por Real Sociedad
 - Semifinales de Supercopa** eliminados por FC Barcelona
- Disminución de un 37% del valor de mercado*** de 375 m€ en 24/25 a 238 m€ en 25/26
- Renovaciones** de Yeray, Yuri Berchiche y Rego y **debuts desde Bilbao Athletic** de Eder García y Monreal
- Resultados primer equipo femenino:**
 - 7ª en Liga F** y 44 puntos (7 puntos menos que la 24/25)
 - Cuartos de final de Copa**, eliminadas por Atlético de Madrid
 - Semifinales de Supercopa**, eliminadas por FC Barcelona
- Renovación generacional del primer equipo femenino** (edad media de 23,9)
 - 5 renovaciones:** Irene Oguiza, Clara Pinedo, Ane Azkona, Naia Landaluze y Patricia Zugasti.
 - 8 debuts:** Olatz Santana, Ane Campos, Eider Arana, Elene Gurtubay, Nerea Benito, Oihana Agirregomezhorta, Irati Alfaro y Ane Bordagaray
 - 3 salidas:** Nerea Nevado, Maite Zubietta y Sanadri
- Cobertura de **líneas de sucesión** de primeros equipos a largo plazo: 73% en masculino y 91% en femenino

2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE

- 47.617 espectadores** vs 48.459 de asistencia media a San Mamés (-1,7% respecto 24/25, 842 espectadores menos)
 - 2ª posición en asistencia media en liga (89,4%) y 4ª en total de espectadores
 - +10.000 personas en lista de espera para hacerse socios/as
 - 4.555 jóvenes de entre 14 y 28 años apuntados a Gazte Abono (-25% respecto a 24/25)
- 64 de NPS** de experiencia en San Mames vs 93,4 en 25/26 (Índice de recomendación entre -100 y +100)

- 8,14 sobre 10 en satisfacción promedio** con el servicio de atención omnicanal: telefónica, email, presencial y WhatsApp
- Impacto social:
 - 16.000 peñistas censados** y 6 nuevos proyectos de peñas financiados por el Club
 - Nuevo equipo de **Walking Football oncológico**
 - 5,6 millones de usuarios únicos de web Fundazioa** alcanzados con **la estrategia de paid**
 - Nueva campaña Fundación: **'El fútbol es todo cuando no todo es fútbol'**
 - 100 clubes en la **IV edición de Euskal Non League Day** en colaboración con el primer club de fútbol del mundo, el Sheffield FC
 - Despedida de Ernesto Valverde e Iñigo Lekue** con athleticzales en San Mames
 - Repercusión internacional** con Newport, One Club Award, Thinking Football, Champions League y Euskal Non League Day

3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON FOCO EN INGRESOS

- Consolidación de ingresos comerciales en torno a los 50m€** (incremento acumulado de +31,8m€ en 4 temporadas, de los 17,8m€ de la temporada 21/22 a los 49,6m€ de la 25/26):

• San Mames VIP Area, eventos y Museo: +0,7m€	• Retail: -0,4m€
• Ticketing: -2,2m€ (+0,4m€ en Liga, +0,1m€ en Copa y -3,2 m€ en UCL -4 partidos- vs UEL -7 partidos)	• Club Athletic: +0,0m€
• Patrocinios: +0,3m€	• 0,75m€ generados por Nuevos Negocios

4. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

- Aprobación y lanzamiento del **Plan Director de I+D+i**
- Visión omnicanal** de la atención al athleticzale (cuadro de mando)
- Nuevo sistema digital de recogida de **avales electrónicos** y de **voto online** para elecciones



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

→ 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 2026 con respecto a los definidos hasta el 30 de Junio de 2026 (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 FUTBOLISTA DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA	84%
1. Evolucionar y arraigar el marco metodológico centrado en el desarrollo individual del futbolista	98%
2. Mejora del entrenador/a durante la temporada	75%
3. Mejora del desarrollo individual del futbolista	95%
4. Desarrollo de la figura del líder en el Athletic Club	75%
5. (FEM) Explotar el techo de la jugadora con trabajo integral 360º	50%
6. (MAS) Explotar el techo del jugador con trabajo integral 360º	98%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Marco metodológico enriquecido con KPIS que miden una **idea de juego** identitaria
- Plan de **figura del líder**
- 96 actividades **Garathuz** con impacto en **100% de los jugadores de cantera**
- 93%** de éxito con jugadores en **programa 360º** con Bilbao Athletic y Basconia
- 11 jugadoras incorporadas al programa 360º en primer equipo y Femenino B

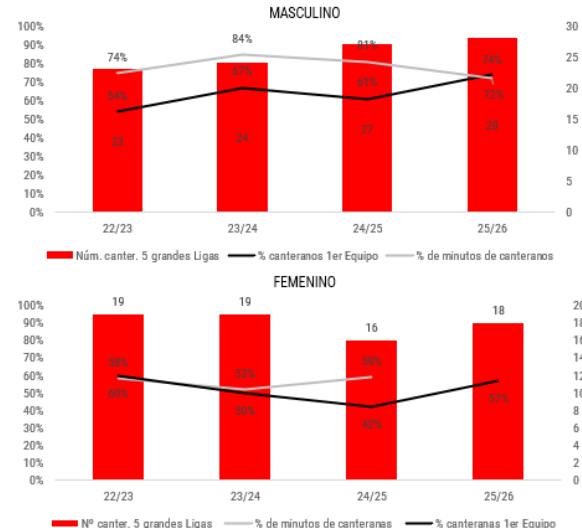
NO CONSEGUIDOS

-

NO CONSEGUIDO

- Principales resultados no conseguidos

INDICADORES ESTRATÉGICOS



Conseguido: entre el 70% y el 100% y se da por finalizado

Parcialmente conseguido: entre el 40% y el 70% y se da por finalizado

No conseguido: menor que 40% y se da por finalizado

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 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.
- 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
 - **Parcialmente conseguido**: entre el 40% y el 70% y se da por finalizado
 - **No conseguido**: menor que 40% y se da por finalizado



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 25/26

  1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO	 65%	● Parcialmente conseguido
▶  1.2. SER LOS MEJORES EN LA IDENTIFICACIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO	 96%	● Parcialmente conseguido
▶  1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA	 84%	● Parcialmente conseguido
▶  1.4. DISPONER DE LAS MEJORES PLANTILLAS AJUSTADAS A MERCADO	 65%	● Parcialmente conseguido
▶  1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO	 65%	● Parcialmente conseguido
▶  1.7. MEJORAR EL NIVEL FUTBOLÍSTICO EN EUSKAL HERRIA (FOCO EN BIZKAIA)	 81%	● Parcialmente conseguido

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

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▼  1.7. MEJORAR EL NIVEL FUTBOLÍSTICO EN EUSKAL HERRIA (FOCO EN BIZKAIA)	81%	● Parcialmente conseguido
▶  1. Aumentar la influencia sobre 1 club convenido en el desarrollo del jugador (experiencia piloto)	100%	● Conseguido!
▶  2. Mejorar nivel formativo de entrenadores de equipos en máximas categorías de fútbol base (Benjamí...	83%	● Parcialmente conseguido
▶  3. Implantar "Objetivos Individuales" en jugadores controlados en clubes convenidos	100%	● Conseguido!
▶  4. Mejorar las capacidades motrices desde edades tempranas (Campus, Eskola, Clubes convenidos y Di...	98%	● Conseguido!
▶  5. [FEM] Elevar el nivel competitivo de categorías inferiores de fútbol femenino	84%	● Parcialmente conseguido
▶  6. [IPARRALDE] Elevar nivel de formación de clubes convenidos	61%	● No conseguido

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Adaptación de la plataforma de gestión deportiva para su uso por clubes convenidos
- Implantación de metodología de "Objetivos individuales" en determinados clubes convenidos con jugadores concretos
- 30 técnicos/as de fútbol femenino en cursos AC Football Center y programa 15/15 de formación

NO CONSEGUIDOS

- Plataforma de E-learning para técnicos de clubes convenidos
- Objetivo de asistencia a formaciones a clubes convenidos de Iparralde

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

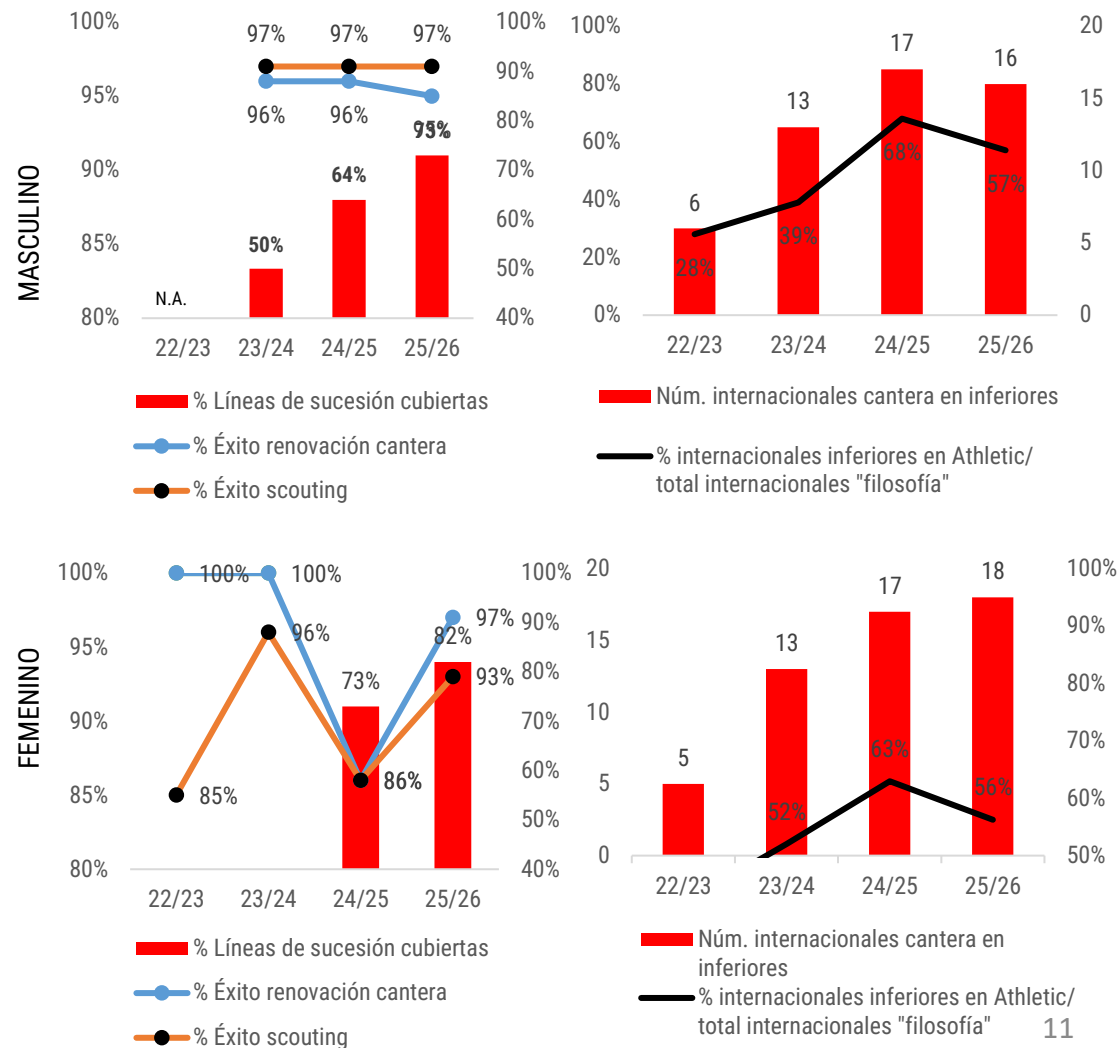
% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

1.2. SER LOS MEJORES EN LA IDENTIFICACIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO	96%
1. [FEM] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación para el primer equipo	96%
2. [MAS] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación con jugadores catalanes	89%
3. Reforzar la identificación de talento en colectivos con contextos desfavorables	100%
4. Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador (con esp. Inmigración)	95%
5. Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador en clubes convenidos	100%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- **[FEM]:**
 - **10/11 líneas de sucesión cubiertas**
 - 93% éxito en captación de fútbol base
 - 97% de renovación de fútbol base
- **[MAS]:**
 - **8/11 líneas de sucesión cubiertas**
 - 97% de éxito en incorporación de jugadores ofertados
 - 95% de éxito en renovación o nuevos contratos de jugadores proyecto.
- **2 actividades de captación en zonas con menor densidad de convenidos con más de 600 niños y niñas (Bermeo y Berriatua)**
- **Programa de refuerzo de orgullo y pertenencia con actividades mensuales**

INDICADORES ESTRATÉGICOS





1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA	84%
1. Evolucionar y arraigar el marco metodológico centrado en el desarrollo individual del futbolista	98%
2. Mejora del entrenador/a durante la temporada	75%
3. Mejora del desarrollo individual del futbolista	95%
4. Desarrollo de la figura del líder en el Athletic Club	75%
5. [FEM] Explotar el techo de la jugadora con trabajo integral 360º	50%
6. [MAS] Explotar el techo del jugador con trabajo integral 360º	98%

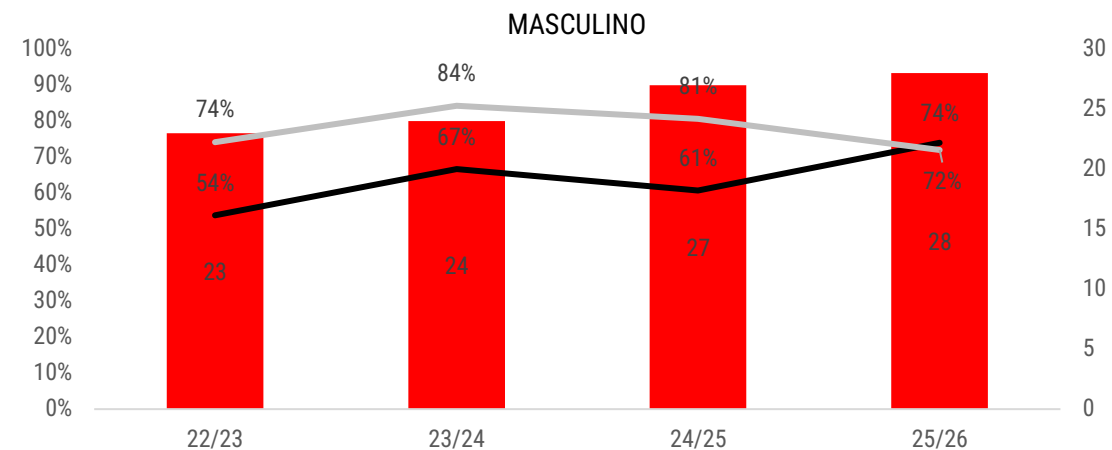
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Marco metodológico enriquecido con KPIS que miden una **idea de juego** identitaria
- Plan de **figura del líder**
- 96 actividades **Garathuz con impacto en 100% de los jugadores de cantera**
- **93%** de éxito con jugadores en **programa 360º** con Bilbao Athletic y Basconia
- 11 jugadoras incorporadas al programa 360º en primer equipo y Femenino B

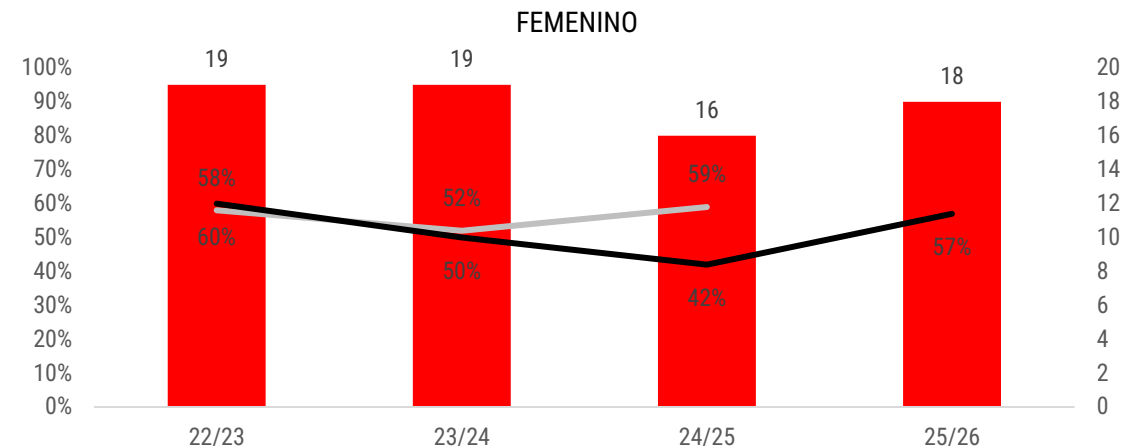
NO CONSEGUIDOS

• -

INDICADORES ESTRATÉGICOS



■ Núm. canter. 5 grandes Ligas — % canteranos 1er Equipo — % de minutos de canteranos



■ N° canter. 5 grandes Ligas — % de minutos de canteranas — % canteranas 1er Equipo



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

% 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 valor de mercado, renovaciones, contrataciones y cesiones que ya son públicos.

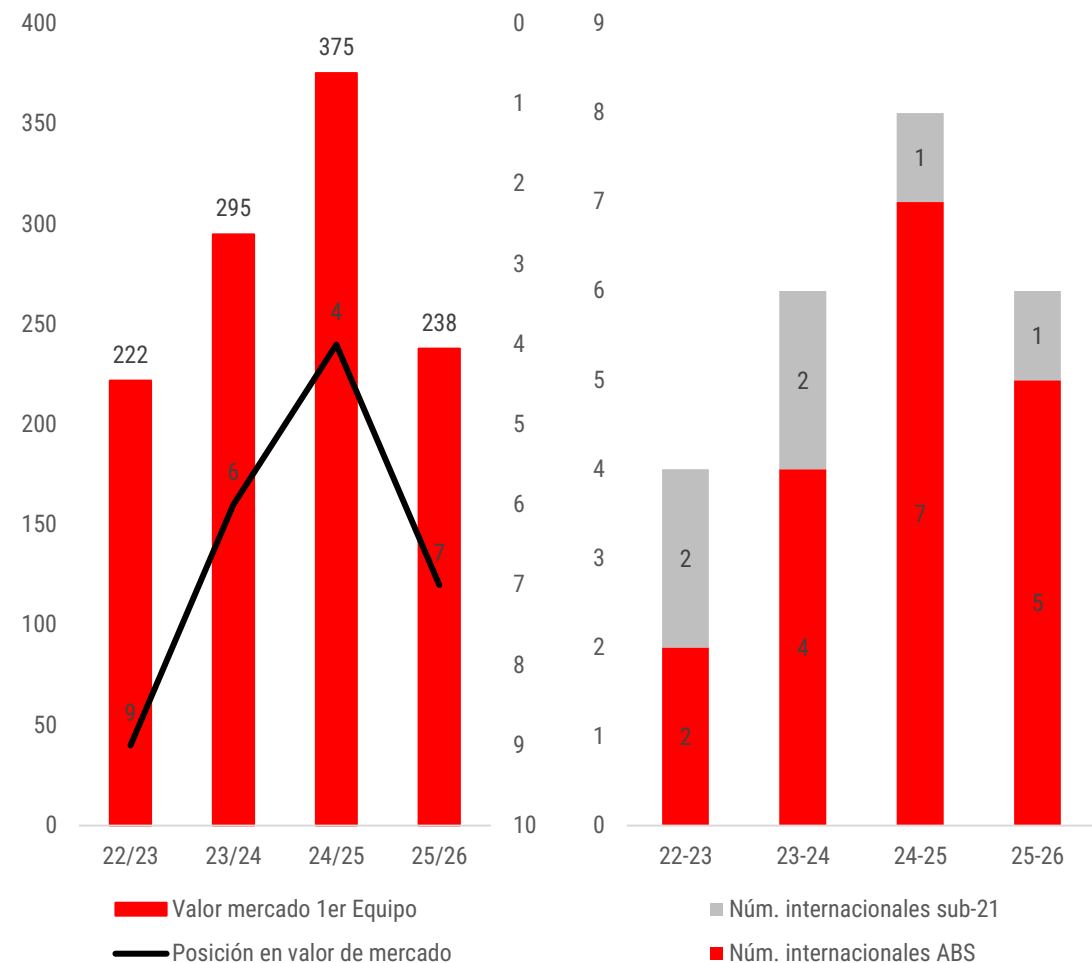
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Renovaciones de Yeray, Yuri Berchiche y Rego y debuts desde Bilbao Athletic de Eder García y Monreal

NO CONSEGUIDOS

- Disminución de un 37% del valor de mercado (Transfermarkt) de 375 m€ en 24/25 a 238 m€ en 25/26

INDICADORES ESTRATÉGICOS





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

% 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 valor de mercado, renovaciones, contrataciones y cesiones que ya son públicos.

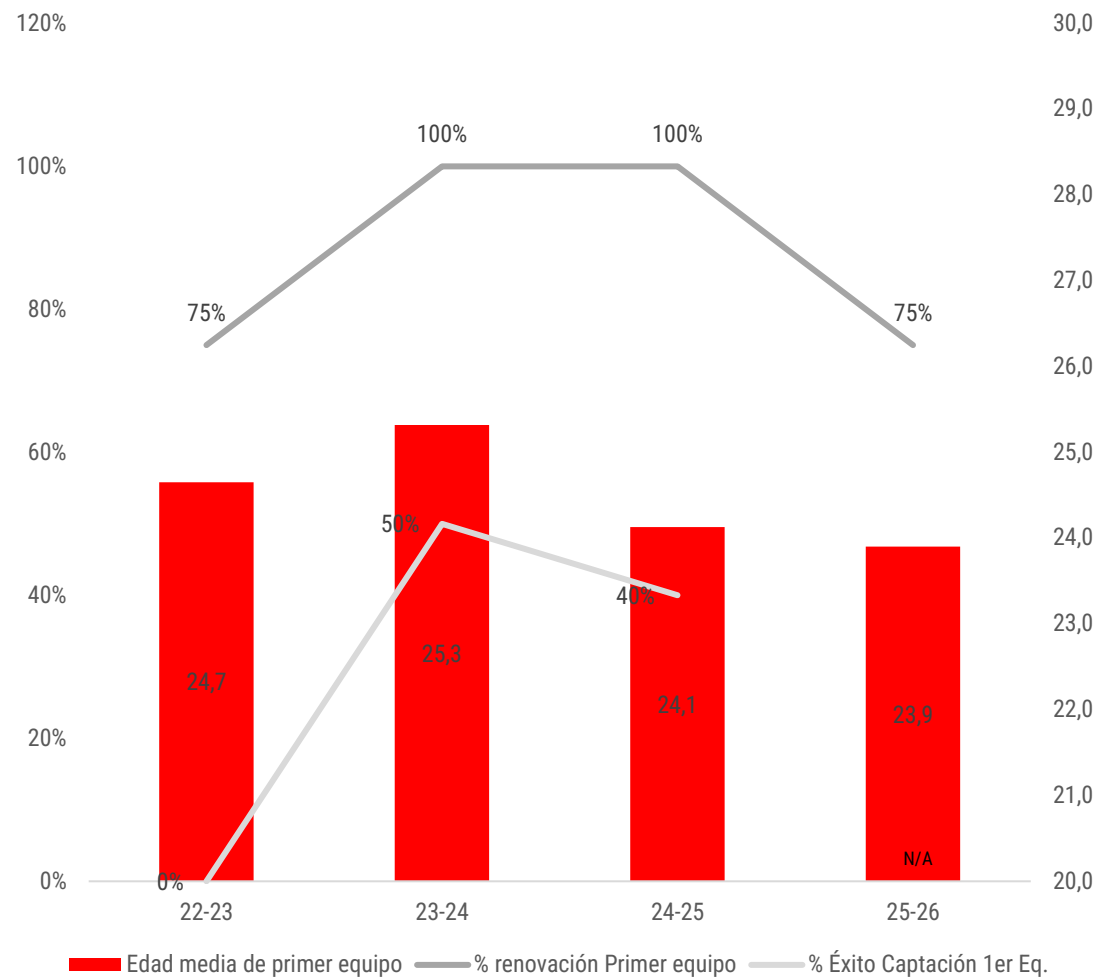
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Renovación generacional del primer equipo femenino (edad media de 23,9)
- 5 renovaciones: Irene Oguiza, Clara Pinedo, Ane Azkona, Naia Landaluze y Patricia Zugasti.
- 8 debuts: Olatz Santana, Ane Campos, Eider Arana, Elene Gurtubay, Nerea Benito, Oihana Agirregomezkorta, Irati Alfaro y Ane Bordagaray

NO CONSEGUIDOS

- Renovación de Nerea Nevado y Maite Zubieta

INDICADORES ESTRATÉGICOS





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

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▼ 1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO	65%
▶ [FEM] Mejorar los indicadores de rendimiento individual y colectivo del primer equipo femenino	78%
▶ 1. Construir y aplicar modelo predictivo de proyección profesional basado en parámetros físicos y met...	95%
▶ 2. Mejorar el Rendimiento del Jugador/a mediante la consolidación del ciclo completo de medición-pl...	62%
▶ 3. Optimizar el protocolo multidisciplinar de Return to Play + Return to Fitness	68%

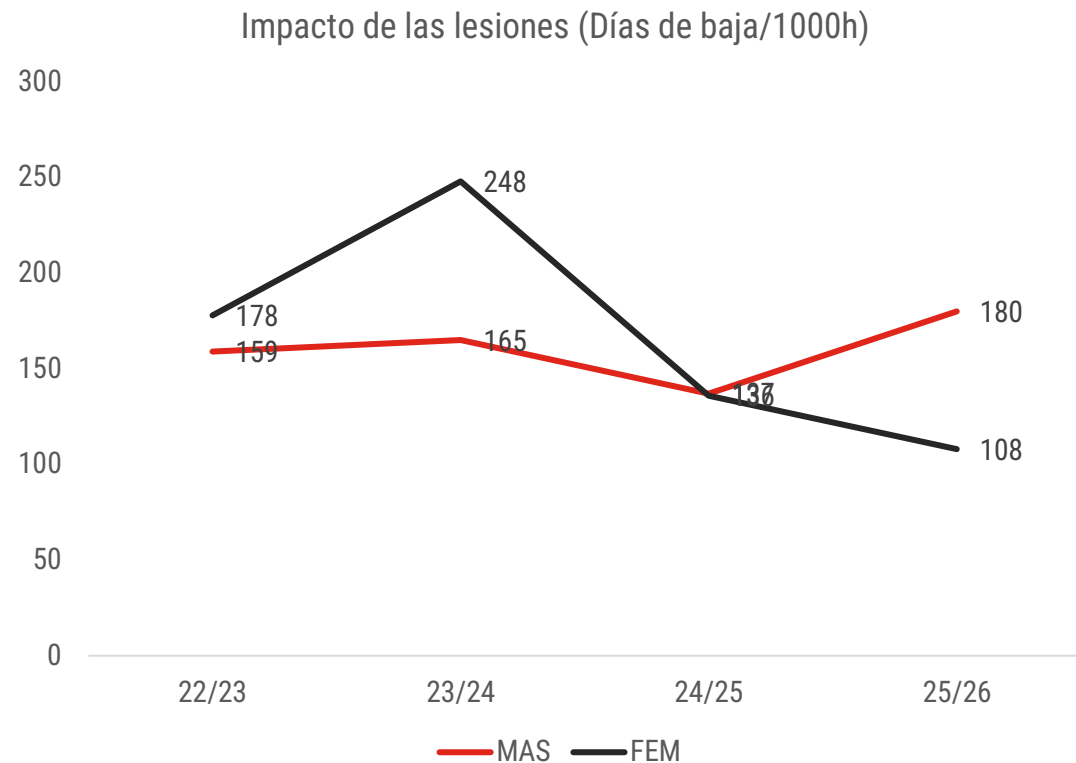
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- 100% de aplicación de protocolos de medición y test sobre equipos de cantera
- 70% de aplicación de protocolos de “Return to play” y “Return to fitness”

NO CONSEGUIDOS

- Mejora de los parámetros de rendimiento en la fase final de la temporada

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 25/26

▼   2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE	 73%	● Parcialmente conseguido
▶  2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL	 77%	● Parcialmente conseguido
▶  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA	 78%	● Parcialmente conseguido
▶  2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALO...	 62%	● Parcialmente conseguido
▶  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN DEL MODELO ATHLETIC	 63%	● Parcialmente conseguido

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

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

▼  2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL	77%
▶  Alcanzar la excelencia en la atención del Club	87%
▶  Contar con una animación implicada en San Mames y Lezama	78%
▶  Establecer calendario y criterios nuevos socios	65%
▶  Incrementar el valor de la relación con peñas y peñistas	81%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- 47.617 espectadores vs 48.459 de asistencia media a San Mamés (-1,7% respecto 24/25, 842 espectadores menos)
- 2ª posición en asistencia media en liga (89,4%) y 4ª en total de espectadores
- +10.000 personas en lista de espera de socios/as
- 4.555 jóvenes de entre 14 y 28 años apuntados a Gazte Abonoa (-25% respecto a los 6.112 apuntados en 24/25)
- 8,14 sobre 10 en satisfacción promedio con el servicio de atención omnicanal: telefónica, email, presencial y WhatsApp
- 15.958 peñistas censados y 6 nuevos proyectos de peñas financiados por el club
- Nuevo cuadro de mando de Customer Experience y el Observatorio Athletic

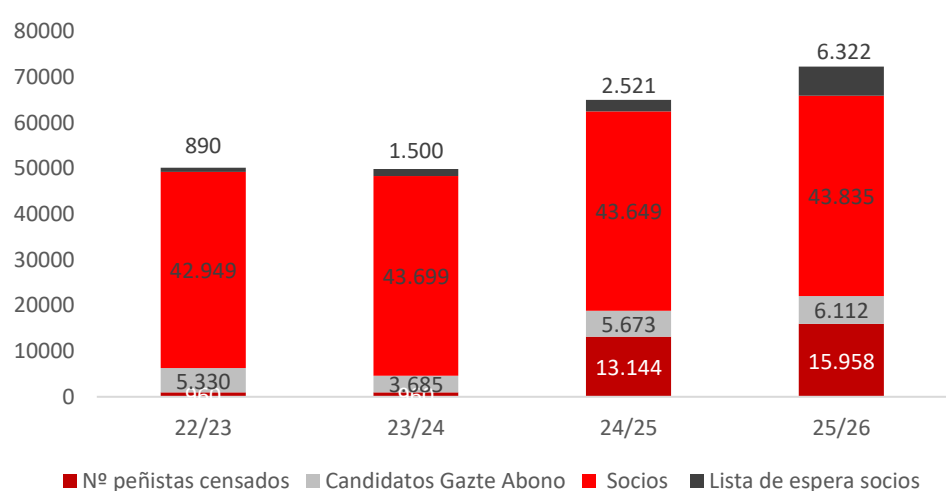
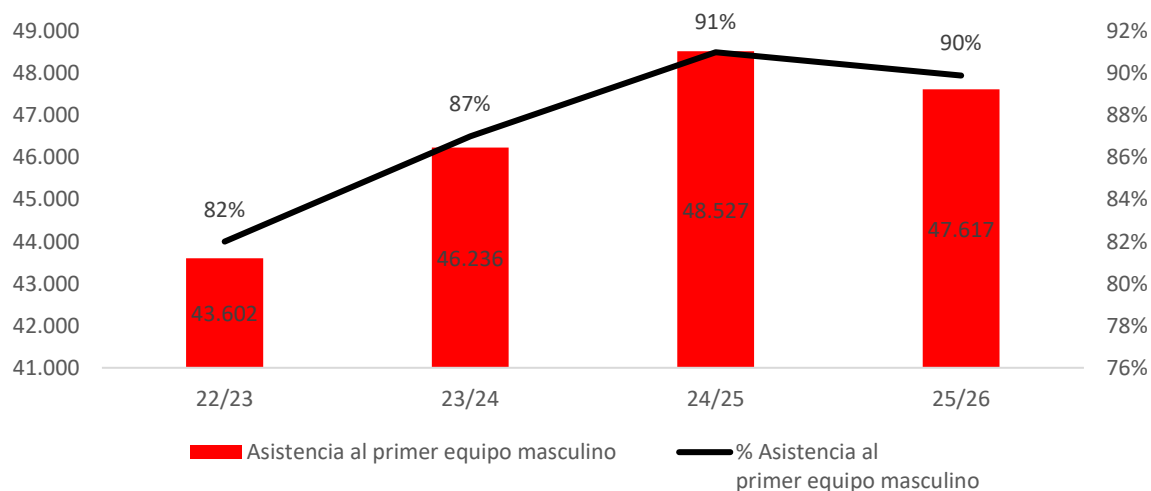
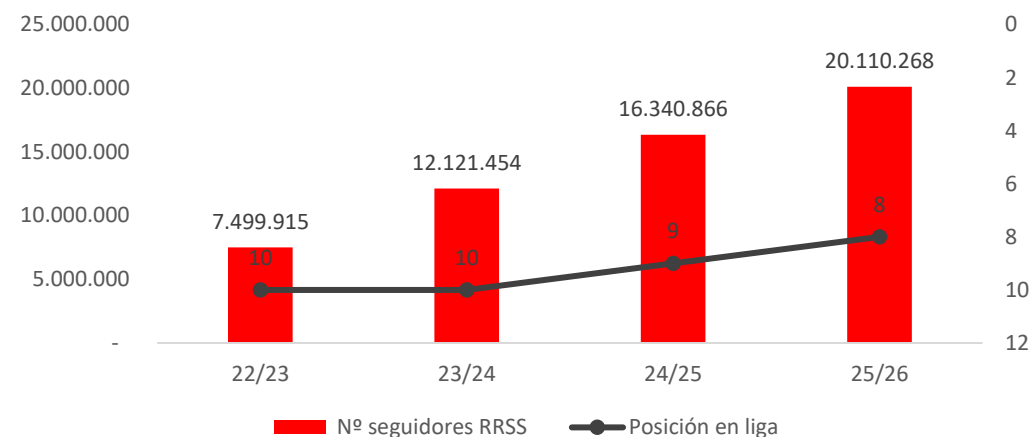
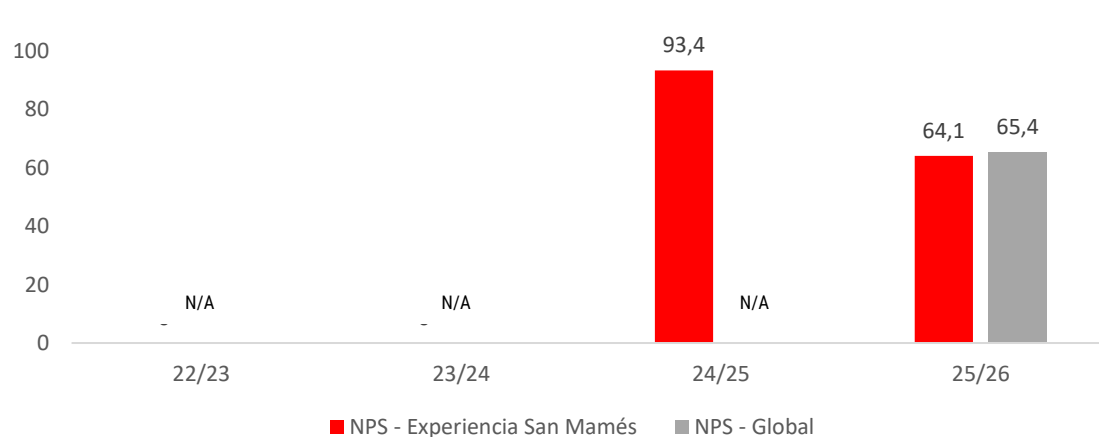
NO CONSEGUIDOS

- Alcanzar compromiso con empresas de transporte de mejora de horarios en días de partido nocturno
- Venta de entradas ONLINE para público PMR



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

INDICADORES ESTRATÉGICOS



2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES)	
▶ Aumentar la presencia y capacidad de financiación de Fundación en el tejido empresarial	62%
▶ Incrementar el impacto de los proyectos de Fundación; FOCO, cuidado/desarrollo de las personas	62%
▶ Incrementar el impacto social del museo	78%
▶ Maximizar el aprovechamiento de ayudas públicas y privadas para proyectos de la Fundación	0 k€
▶ Reforzar la marca y la comunicación de la Fundación	87%

INDICADORES ESTRATÉGICOS

	22/23	23/24	24/25	25/26
Nº de visitas a centros educativos con plan educativo			41	78
Nº de personas asistidas por partido			98	111
Nº usuarios/mes en web FAC		4.009	3.017	3.789
Nº usuarios vía PAID de usuarios "no deportivos"			1.625.124	5.662.7445
Ingresos para Financiación de proyectos			20.000	86.500
RVSI (Ratio sobre valor social integrado)			3,56	3,97

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-J)

- Diseño y activación de plan comercial para proyectos FAC
- Presentación de Athletic Fundazioa a 3 Grupos de interés del tejido asociativo de Bizkaia
- Participación en 3 eventos sectoriales
- Nuevo equipo de fútbol en silla de ruedas eléctrica
- Nuevos equipos de Walking Football; Oncología y Durango
- Definido el plan de exposiciones temporales 2025-26 a 2028-29
- 5´6M usuarios únicos alcanzados con la estrategia de Paid de Fundación
- Integración de web Letras y Fútbol en gestión y visibilidad en web FAC
- 100 clubes en la IV edición de Euskal Non League Day en colaboración con el primer club de fútbol del mundo, el Sheffield FC

NO CONSEGUIDOS

- Subvención del Ministerio de Cultura para Letras y Fútbol
- Premio de la EFC x EA Sports x Symbol of Change



2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN DEL MODELO ATHLETIC		63%
▶  Aprovechar la competición europea para proyectar nuestra imagen como club y nuestros valores		96%
▶  Aprovechar proyectos con alcance internacional que transmiten valores (OCM/Thinking/ENLD/Newport)		63%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Realizar programa Walking Football + Roble en Bérnago

NO CONSEGUIDOS

- Conseguir 30 puntos en impacto internacional (Euskal Non league Day y Letras y Fútbol)



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	64%	● Parcialmente conseguido
▶  3.1 LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS	77%	● Parcialmente conseguido
▶  3.2 MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	70%	● Parcialmente conseguido
▶  3.3 DESARROLLAR LA RELACIÓN DIGITAL CON LOS FANS	77%	● Parcialmente conseguido
▶  3.4 INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	70%	● Parcialmente conseguido
▶  3.5 GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS	54%	● Parcialmente conseguido
▶  3.6 REFORZAR EL MODELO DE INGRESOS DEL EQUIPO FEMENINO	41%	● No conseguido

Consolidación de ingresos comerciales en torno a
50m€

Acumulado de +31,8m€ en 4 temporadas, de los 17,8m€ de la temporada 21/22 a los 49,6m€* de la 25/26.

* 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 LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

3.1 LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS

1. Incrementar inventario de localidades en venta

77%

2. Maximizar ingreso neto de ticketing

72%

3. Maximizar ingresos por grandes eventos y conciertos

92%

4. Incrementar los ingresos por experiencias VIP

92%

5. Maximizar ingresos del Museo

280 k€

6. Maximizar ingresos por eventos MICE

62%

45%

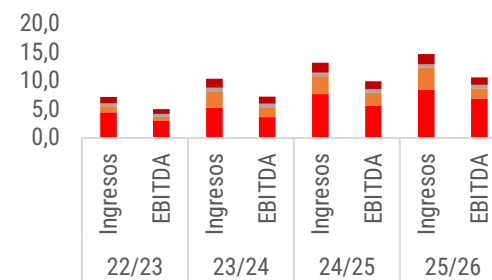
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- +4,35% de ticket medio por mejora de precios dinámicos
- Integración de canales de venta de entradas con OneBox al 86%
- 3 grandes eventos de campo completo (Zetak, EHU) y aprovechamiento de césped de San Mamés (AC Cup, torneo de empresas, encuentro con patrocinadores...)
- 280 k€ en experiencias VIP (Obj: 248 k€)
- 1,77m€ en Museo

NO CONSEGUIDOS

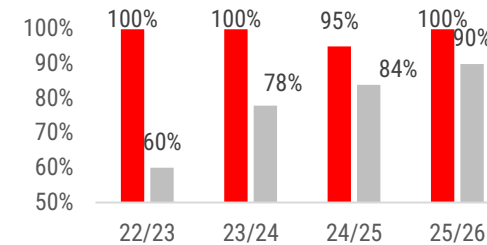
- +12% de cesiones al club (Obj: 25%)
- 216 k€ en ingresos por eventos MICE (Obj: 386 k€)

INDICADORES ESTRATÉGICOS

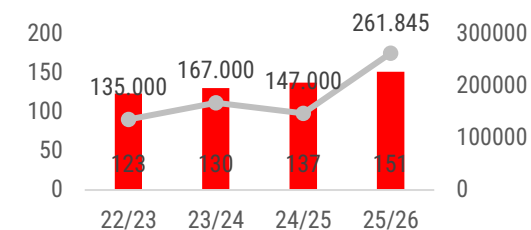


San Mames VIP Area Eventos

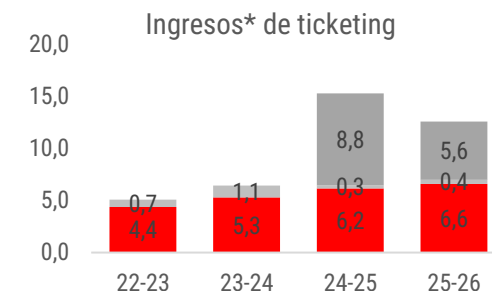
Restauración Museo



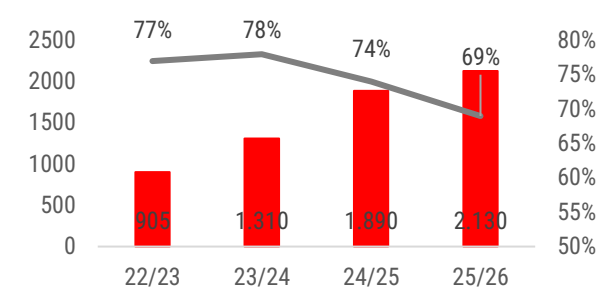
Ocupación palcos Ocupación VIP



Nº de eventos Asistentes a eventos



Liga Copa Europa



Promedio de cesiones al Club

%Venta de entradas

3.2. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES – PATROCINIOS Y RETAIL

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

3.2 MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES

▶ 1. Maximizar ingresos por patrocinios	48%
▶ 2. Mejorar la activación de patrocinios con foco en fidelización	76%
▶ 3. Maximizar el negocio propio en tiendas Oficiales	38%
▶ 4. Aumentar el negocio Wholesale en linea AC	63%
▶ 5. Aumentar ingreso neto de Licencias	83%

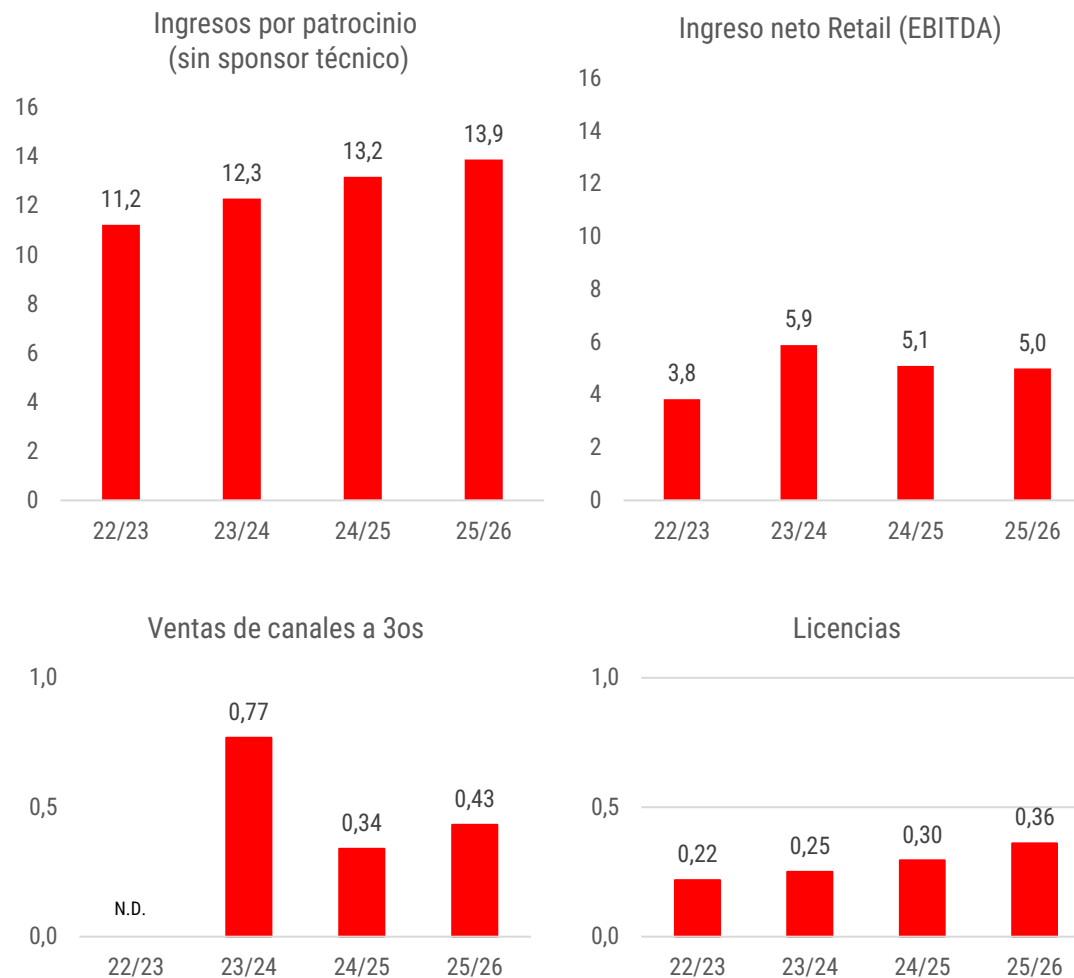
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- 80% de renovaciones conseguidas o encaminadas (o alternativa equivalente)
- 84% de activaciones
- Presencia en marketplace TradeINN

NO CONSEGUIDOS

- +44k€ en nuevos patrocinios (Obj: +400k€)
- Puesta en marcha de nuevos formatos de punto de venta
- 60% del objetivo de venta de producto AC en tiendas oficiales y mayoristas
- Solución de diseño de producto para Drops y Cápsulas

INDICADORES ESTRATÉGICOS



3.3 DESARROLLAR LA RELACIÓN DIGITAL CON LOS FANS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

3.3 DESARROLLAR LA RELACIÓN DIGITAL CON LOS FANS

1. Mejorar el valor de marca (foco conocimiento y afinidad)	83%
2. Aumentar nº de seguidores en RRSS y su engagement, con un crecimiento sólido, sostenible y aline...	60%
3. Aumentar la comunidad Athleticzale (captación y fidelización)	56%
4. Incrementar miembros de Club Athletic de pago (incl. upgrade)	77%
5. Aumentar la fidelización de Club Athletic (inc. recuperación de bajas)	69%
6. Acelerar la generación de negocio en canales digitales	68%
7. Fidelizar y monetizar a nuestros fans	92%
8. Mejorar la satisfacción de cliente	95%
9. Rediseñar la estrategia audiovisual en nuestros canales de vídeo (Youtube / Athletic Play) y convertir...	97%

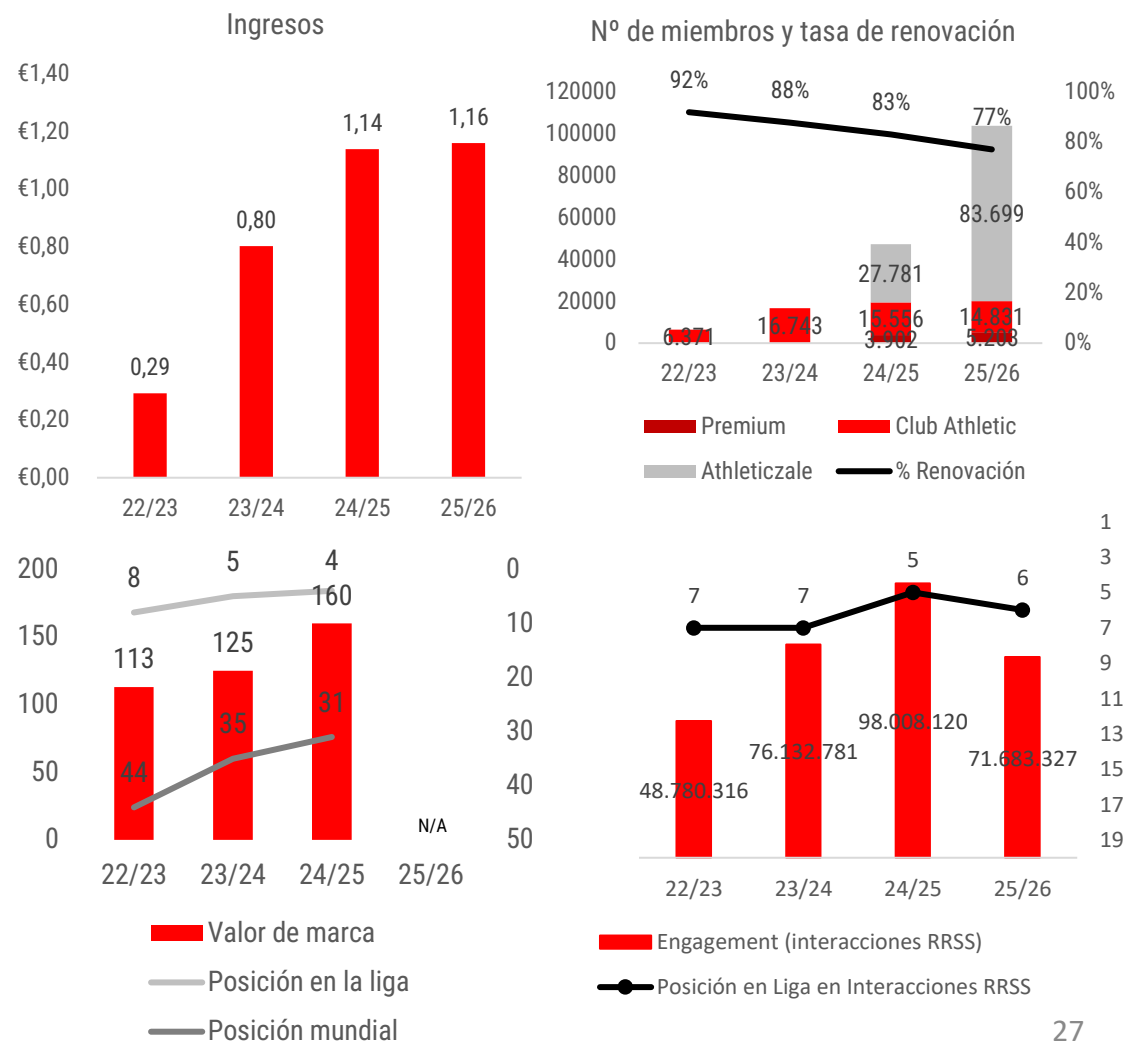
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- +12% en cesiones por notificaciones push
- Cuadro de mando de la experiencia del athleticzale/cliente

NO CONSEGUIDOS

- 84.000 carnets athleticzales (Obj:110.000)
- 77% de retención (Obj: 85%)

INDICADORES ESTRATÉGICOS



3.4 INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

3.4 INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	70%
▶ 1. Poner en marcha Lezama2030 - Desarrollo de Fase 1 (nuevo alcance)	69%
▶ 2. Maximizar negocio deportivo de Stages, Coaches, Boarding y Campus internacional	63%
▶ 3. Crecimiento de Eskola y consolidación del nuevo modelo operativo y comercial	62%

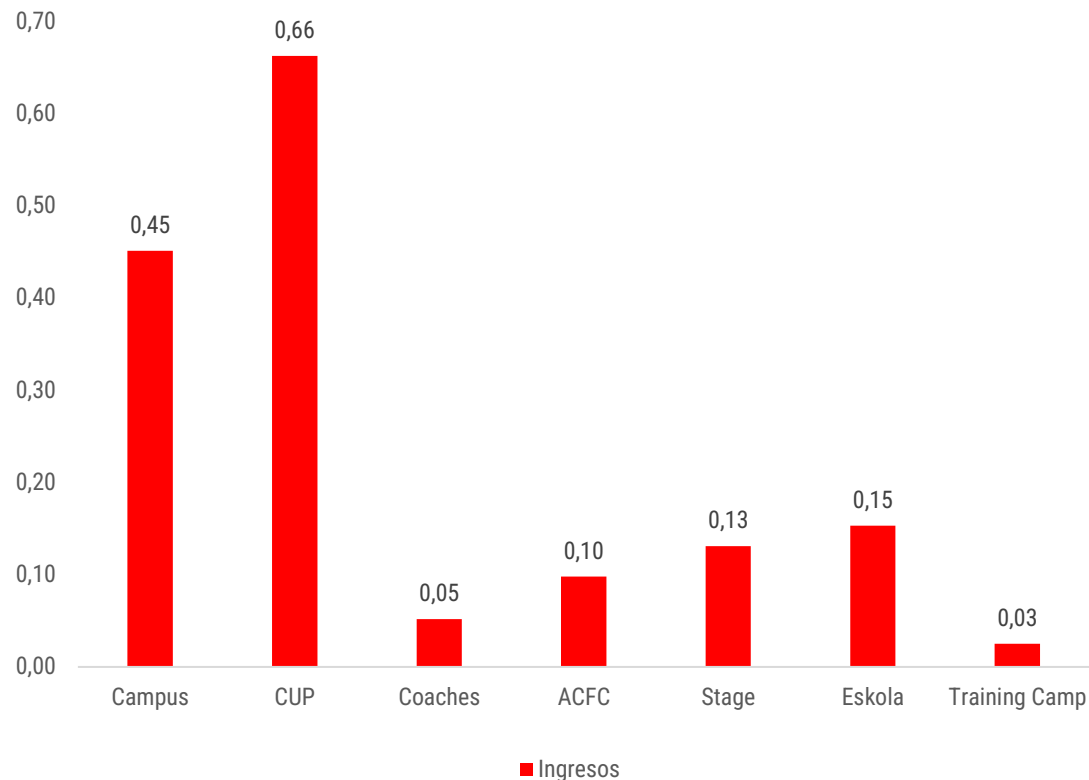
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Lanzamiento de Athletic Academy (equipos benjamines y alevines) y Eskola en otras sedes
- 4 acuerdos con agencias internacionales para negocio deportivo (Stages, Coaches y Campus internacional)
- Lanzamiento de programa piloto de Boarding en Lezama
- 83% de repetición en Eskola

NO CONSEGUIDOS

- 53% del objetivo de ingresos por negocio deportivo
- 62% del objetivo de usuarios de Eskola

INDICADORES ESTRATÉGICOS



3.5 GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 25/26

3.5 GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS	54%
▶ 2. Incrementar el negocio Nutrition Athletic	58%
▶ 3. Incrementar los ingresos del negocio ACFC	75%

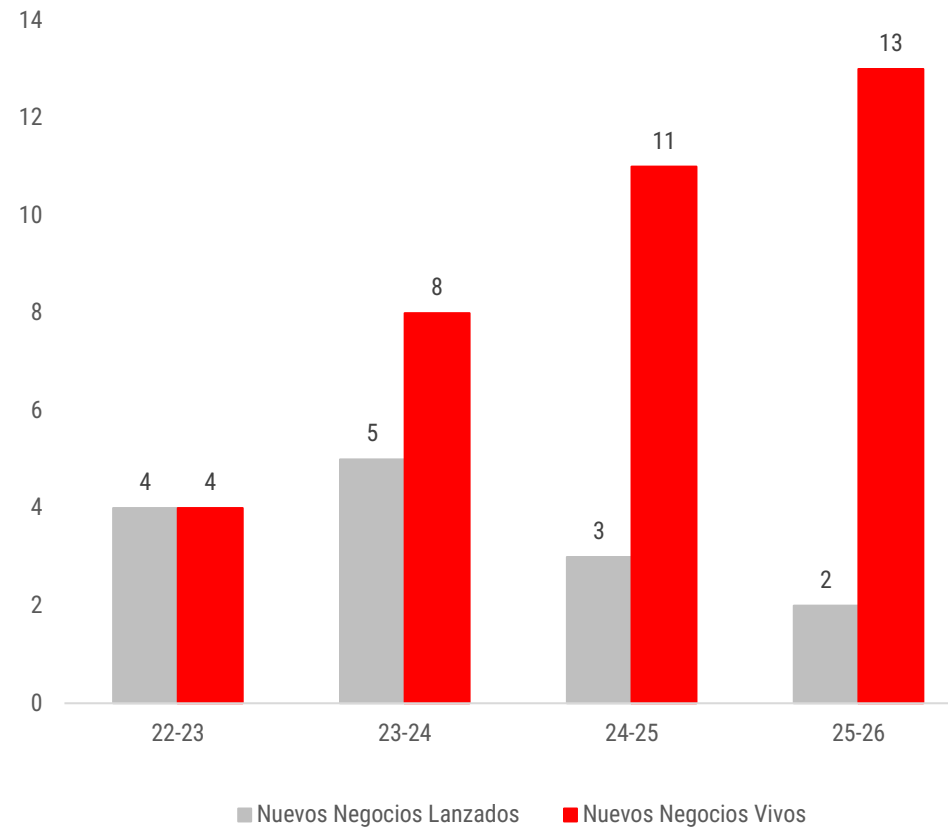
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Lanzamiento de versión mejorada de la app Nutrition Athletic

NO CONSEGUIDOS

- 65% del objetivo de usuarios PRO Y LION
- 76% del objetivo de ingresos de Athletic Club Football Center

INDICADORES ESTRATÉGICOS





3.6 REFORZAR EL MODELO DE INGRESOS DEL EQUIPO FEMENINO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

▼ 3.6 REFORZAR EL MODELO DE INGRESOS DEL EQUIPO FEMENINO	41%
▶ 1. Incrementar el conocimiento sobre nuestras jugadoras y equipo de fútbol femenino	33%
▶ 2. Aumentar el interés mediático por el fútbol femenino con foco en el día de partido	67%
▶ 3. Mejorar la experiencia de partido en San Mamés	0%
▶ 4. Maximizar la generación de ingresos en el futbol femenino	56%

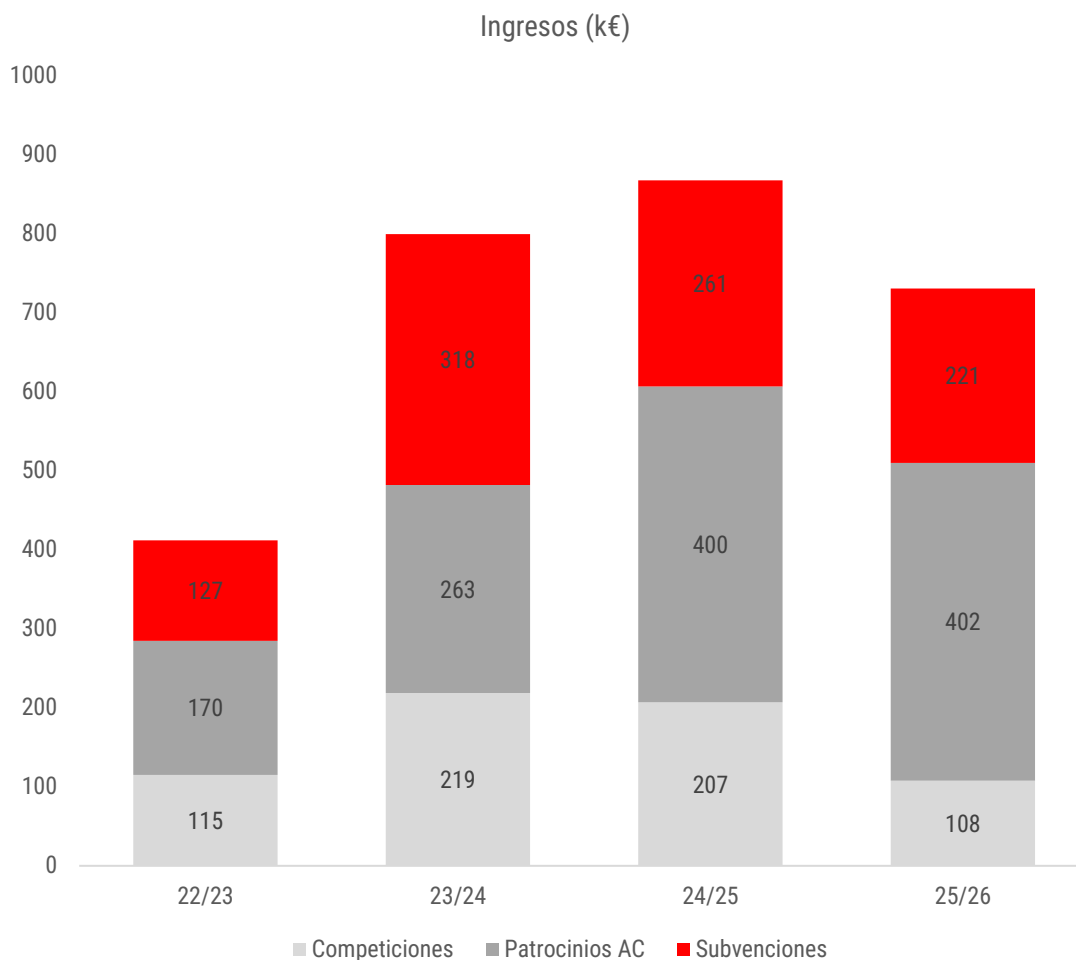
PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Acuerdo de patrocinio con Griffincore
- Lanzamiento del Abono Femenino

NO CONSEGUIDOS

- Mejora de la experiencia de partido en San Mamés

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

 4: ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO	 72%	● Parcialmente conseguido
▶  4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLL...	 73%	● Parcialmente conseguido
▶  4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB	 81%	● Parcialmente conseguido
▶  4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE	 63%	● Parcialmente conseguido

4.1. ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

 4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLL...	73%
▶  1. Arraigar el modelo de gestión	67%
▶  2. Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo	60%
▶  3. Producir, utilizar y aplicar conocimiento, ciencia y tecnología para objetivos estratégicos	97%
▶  4. Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar	73%
▶  5. Mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados	60%
▶  6. Maximización de ayudas e incentivos fiscales I+D+i	74%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Implantado el cuadro de mando operativo de Tecnología, Comunicación y Social para análisis, toma de decisiones y gestión de la actividad ordinaria.
- Implantado nuevo proceso de planificación de la demanda de Tecnología, Marketing y Comunicación
- 100% de descripciones de puestos de Lezama
- Definido, aprobado y comunicado internamente el Plan Director de I+D+i
- Identificación de 3 proyectos I+D+i y lanzamiento de 1
- Nuevo proceso de canalización de propuestas externas de colaboración
- 95% de posiciones claves cubiertas
- Realizado el diagnóstico de liderazgo

NO CONSEGUIDOS

- 72% de KRs (resultados clave) conseguidos (Obj: 85%)
- 55% de los indicadores del cuadro de mando estratégico (Obj: 100%)
- Implantación del nuevo modelo organizativo entre Marketing, Comunicación y Canales Digitales
- Programa de ayudas Hazitek para un proyecto de I+D+i

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	81%
▶  Conseguir la visión 360º en las fichas del usuario registrado en el ecosistema digital (SSO)	90%
▶  Consolidar el equipo Data&AI	100%
▶  Enriquecer información financiera	88%
▶  Evaluar la madurez del Club en el conocimiento y uso del dato	100%
▶  Implantar plataforma de Datos	96%
▶  Incrementar la calidad del dato de los usuarios registrados en el ecosistema digital del club	84%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Migración a nuevo software de Marketing Automation
- Incorporados Data Engineer y Data Analyst
- Realizado diagnóstico madurez del dato de la Organización
- 80% de reporting financiero: proyecciones, reporting a terceros e interno
- Implantada la visión omnicanal de atención al athleticzale (cuadro de mando)

NO CONSEGUIDOS

- Migración de aplicaciones legacy y regularización de modelo de datos de sistema de gestión deportiva
- 85% del panel de rendimiento del jugador (Obj: 100% implantado)
- Integración de solicitud online de alta de socio con SSO

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

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 24/25

4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE	
▶ Automatizar seguimiento presupuestario con información online	100%
▶ Implantación de los sistemas de recogida de avales electrónicos y de voto online para Elecciones 2026	100%
▶ Mejorar eficiencia y disponibilidad de sistemas y redes del club	79%
▶ Mejorar la eficiencia de los procesos asociados a Club Athletic	100%
▶ Mejorar la eficiencia de los procesos de generación y comunicación de contenidos	85%
▶ Mejorar la eficiencia de otros procesos corporativos	65%

PRINCIPALES RESULTADOS CONSEGUIDOS (ENE-JUN)

- Automatizado seguimiento presupuestario con información online
- Implantados los sistemas de recogida de avales electrónicos y de voto online para Elecciones 2026
- Puesto en marcha proceso de planificación estratégica de contenidos y canales (anual, trimestral y mensual)
- Automatizado proceso de consolidación diaria de transacciones
- Automatizado el envío online de entradas a Peñas
- Implantado portal web de solicitud y gestión de incidencias IT

NO CONSEGUIDOS

- Puesta en marcha del nuevo proceso de gestión de la demanda de Comunicación
- Rediseño y renovación de la red de San Mamés



ATHLETIC CLUB

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 30 JUNIO 2025
AUTOCRÍTICA, HUMILDAD Y EXIGENCIA

AC AURRERA

17 JULIO 2026