



ATHLETIC CLUB

EMAITZEN KOMUNIKAZIOA | 2026KO EKAINAREN 30A
AUTOKRITIKA, APALTASUNA ETA EXIJENTZIA

AC AURRERA

2026KO UZTAILAREN 17A



EMAITZA NABARMENENAK | 2026KO URTARRILA-EKAINA

1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

- Gizonezkoen lehen taldearen emaitzak**
 - Ligan 12.ak**, 45 punturekin, Europako sailkapen-helburutik 6 puntura.
 - 29.a UEFA Champions Leaguen**, 8 punturekin, play-offetik puntu batera
 - Kopako finalerdietan** Errealak kanporatuta
 - Superkopako finalerdietan** FC Barcelonak kanporatuta
- Merkatu-balioaren* %37ko jaitsiera:** 375 m€ 24/25ean eta 238 m€ 25/26an
- Yeray, Yuri Berchiche eta Regoren **berritzeak**, eta Bilbao Athleticetik Eder Garcia eta Monrealen **debutak**
- Emakumezkoen lehen taldearen emaitzak:**
 - 7.a Liga F-n** eta 44 puntu (24/25ean baino 7 puntu gutxiago)
 - Kopako final-laurdenetan** Atletico Madrid taldeak kanporatuta
 - Superkopako finalerdietan** FC Barcelonak kanporatuta
- Emakumezkoen lehen taldearen belaunaldi-berritzea (batez besteko adina: 23,9)**
 - 5 berritze:** Irene Oguiza, Clara Pinedo, Ane Azkona, Naia Landaluze eta Patricia Zugasti.
 - 8 debutari:** Olatz Santana, Ane Campos, Eider Arana, Elene Gurtubay, Nerea Benito, Oihana Agirregomezkorta, Irati Alfaro eta Ane Bordagaray
 - 3 irteera:** Nerea Nevado, Maite Zubieta eta Sanadri
- Lehen taldeen epe luzeko **ondorengotza-lerroen estaldura:** %73 gizonetakoetan eta %91 emakumezkoetan

2. GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

- 47.617 ikusle** vs 48.459 batez besteko bertaratzeari San Mamésen (-%1,7 24/25arekin alderatuta, 842 ikusle gutxiago)
 - 2. postua ligako batez besteko bertaratzeari (%89,4) eta 4.a ikusle kopurua
 - +10.000 pertsona bazkide egiteko itxaron-zerrendan
 - 14 eta 28 urte arteko 4.555 gazte Gazte Abonoan izena emanda (-%25 24/25arekin alderatuta)
- San Mameseko esperientziaren NPS: 64** vs 93,4 25/26an (gomendio-indizea -100 eta +100 artean)

- 8,14/10 batez besteko gogobetetasuna** kanal anitzeko arreta-zerbitzuarekin: telefonoa, emaila, aurrez aurrekoa eta WhatsApp
- Gizarte-eragina:
 - 16.000 peñakide** erroldatuta eta klubak finantzatzutako 6 peña-proiektu berri
 - Walking Football onkologikoko** talde berria
 - Web Fundazioaren 5,6 milioi erabiltzaile** bakar lortu dira paid estrategiarekin
 - Fundazioaren kanpaina berria: **'Futbola dena da dena futbola ez denean'**
 - 100 klub **Euskal Non League Day-ren IV. edizioan**, munduko lehen futbol klubarekin, Sheffield FC-rekin, elkarlanean
 - Ernesto Valverde eta Iñigo Lekueren** agurra athleticzaleekin San Mamesen
 - Nazioartean oihartzuna** Newport, One Club Award, Thinking Football, Champions League eta ENLDrekin

3. JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

- Merkataritzako diru-sarrerak finkatzea, 50 m € inguru (+31,8 m €-ko igoera metatua 4 denboralditan, 21/22 denboraldiko 17,8 m €-tik 25/26 denboraldiko 49,6 m €-ra):**
 - San Mames VIP Area, ekitaldiak eta Museoa: +0,7 m€
 - Babesletzak: +0,3 m€
 - Ticketing: -2,2 M€ (+0,4 M€ Ligan, +0,1 M€ Kopan eta -3,2 M€ Champions Leaguen -4 partida, Europa Leaguerekin alderatuta -7 partida-).
 - Retail: -0,4 m€
 - Club Athletic: +0,0 m€
 - Negozio Berriek sortutako diru-sarrerak: 0,75 m€

4. ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA

- I+G+b Plan Zuzentzailearen onarpena eta abiaraztea
- Athleticzalearentzako arretaren kanal-anitzeko ikuspegia (aginte-koadroa)
- 2026ko hauteskundeetarako abal elektronikoak jasotzeko eta online botoa emateko sistema digital berria



SARRERA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA



SARRERA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA

TXOSTENAREN EGITURA

Txostena lau ataletan egituratuta dago, ardatz estrategiko bakoitzeko bat; ardatz bakoitza, aldi berean, zutabe estrategikoz osatuta dago.

AC AURRERA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

→ 1.2. TALENTUAREN IDENTIFIKAZIOA, ERAKARPENA ETA FIDELIZAZIOA INDARTZEA OINARRI-FUTBOLETIK

→ HELBURUA

→ EMAITZA GAKOA

GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA

LABURPEN-FITXA

Orrialde bakoitzean, 17 zutabe estrategikoetako bakoitzaren helburu bakoitzaren betetze-maila eta lortutako emaitza gakoak laburbiltzen dira.

HELBURUEN BETETZE-/AURRERAPEN-MAILA 2026ko ekainaren 30ean, 2026ko ekainaren 30erako (24/25 denboraldi amaiera) zehaztutakoekin alderatuta:

EGITURA

Zutabe estrategikoa

- Helburu estrategikoak (OKRak)

ALDIAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

- Helburu estrategiko bakoitzaren (OKR) barruan aldian lortutako emaitza nagusiak

1.3. LEZAMAKO FUTBOLARIAREN MAILA ETA POTENTIALA MAXIMIZATzea

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

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%

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Joko-idea identitarioa neurtzen duten KPIekin aberastutako esparru metodologikoa
- Liderraren figuraren plana
- 96 Garathuz jarduera, harrobiaren %100n eragina dutenak
- %93ko arrakasta 360º programan (Bilbao Athletic eta Basconia)
- 11 jokalarri sartu dira 360º programan (1. taldea eta Emakumezkoen B taldea)

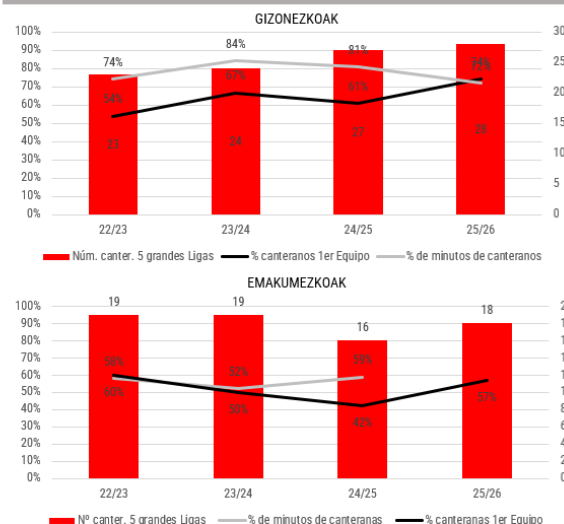
LORTU EZ DIRENAK

- -

LORTU EZ DENA

- Lortu ez diren emaitza nagusiak

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



Lortua: %70 eta %100 artean, eta amaitutzat ematen da

Partzialki lortua: %40 eta %70 artean, eta amaitutzat ematen da

Lortu gabea: %40tik behera, eta amaitutzat ematen da

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

- Denboraldi bakoitzean neurtu eta aztertzen ditugun adierazleak, OKRak AC Aurrera ekintza-planean duten benetako eragina ebaluatzeko

ZER ADIERAZTEN DUTE EHUNEKOEK ETA KOLOREEK?

- Ehunekoak:
 - 2026ko ekainaren 30era arteko helburuen betetze- edo aurrerapen-maila adierazten dute (25/26 denboraldi amaiera).
 - Denboraldi hasieran, Klubak eta Zuzendaritza-Batzordeak denboraldiko helburuak eta emaitza gakoak zehazten dituzte. Hiruhilekoan behin helburu horiek lehentasunen arabera egokitu daitezke, helburu edo emaitza gako berriak ager daitezkeelarik. Horregatik, gerta liteke denboraldi amaieran ehunekoak denboraldi erdikoak baino txikiagoak izatea.
- Koloreak:
 - Denboraldi amaieran helburua bete den edo haren aurrerapen-maila adierazten dute.
 - Athletic Cluben asmo handiko agertoki baten gainean lan egitea erabaki dugu; hau da, planteatutako helburuek erronka dakarkioten Klubari, aurrekontua gainditzera bideratuta daude eta kasu askotan kanpo-faktoreen mende daude eta ziurgabetasun handia dute. Beraz, %70etik gorako ehunekoak arrakastatsutzat jotzen dira.
 - **Oro har, salbuespenak salbuespen, irizpide hauek erabiltzen dira:**
 - **Lortua: %70 eta %100 artean, eta amaitutzat ematen da**
 - **Partzialki lortua: %40 eta %70 artean, eta amaitutzat ematen da**
 - **Lortu gabea: %40tik behera, eta amaitutzat ematen da**



SARRERA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA



1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

  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. EUSKAL HERRIKO FUTBOL-MAILA HOBETZEA (BIZKAIA ARDATZ HARTUTA)

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  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

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Kirol-kudeaketako plataforma egokitzea hitzartutako klubek erabiltzeko
- Jokalari jakin batzuekin helburu indibidualen metodologia ezartzea hitzartutako klubetan
- Emakumezkoen futboleko 30 teknikari AC Football Center ikastaroetan eta 15/15 formakuntza-programan

LORTU EZ DIRENAK

- Hitzartutako klubetako teknikarientzako E-learning plataforma
- Hitzartutako Iparraldeko klubetako formakuntzetara bertaratzeko helburua

1.2. TALENTUA IDENTIFIKATZEN, ERAKARTZEN ETA FIDELIZATZEN ONENAK IZATEA

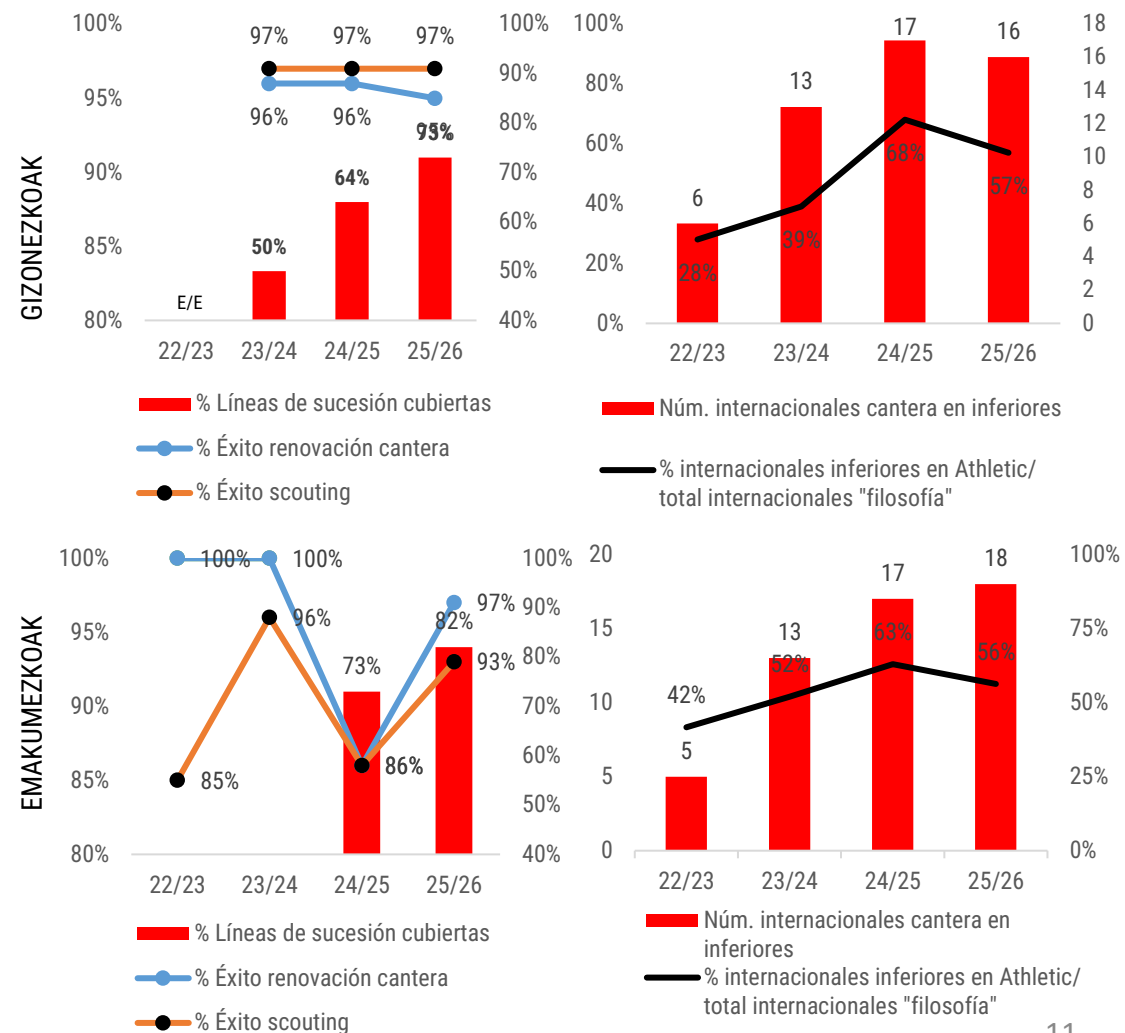
25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

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%

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- [EMAK]:**
 - 10/11 ondorengotza-lerro estalita**
 - %93ko arrakasta oinarri-futboleko hautaketan
 - %97ko berritzea oinarri-futbolean
- [GIZ]:**
 - 8/11 ondorengotza-lerro estalita**
 - %97ko arrakasta eskaintza jasotako jokalariek txertatzean
 - %95eko arrakasta proiektuko jokalarien berritzeetan edo kontratu berrietan.
- Hitzartutako klubon dentsitate txikiagoko eremuetan bi hautaketa-jarduera, 600 haur baino gehiagorekin (Bermeo eta Berriatua)**
- Harrotasuna eta kideztza indartzeko programa, hileroko jarduerekin**

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK





1.3. LEZAMAKO FUTBOLARIAREN MAILA ETA POTENTZIALA MAXIMIZATZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

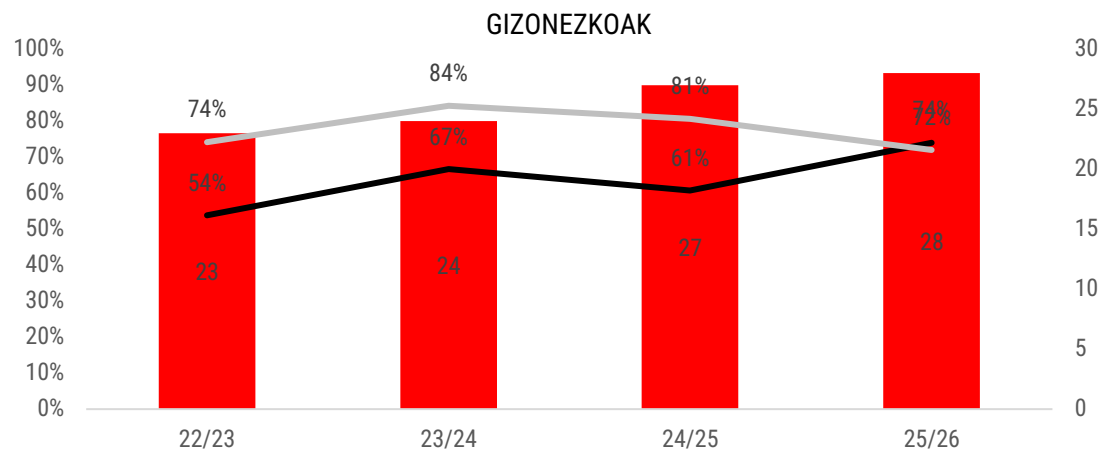
1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA	84%
1. Evolucionar y arraigar el marco metodológico centrado en el desarrollo individual del futbolista	98%
2. Mejora del entrenador/a durante la temporada	75%
3. Mejora del desarrollo individual del futbolista	95%
4. Desarrollo de la figura del 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%

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

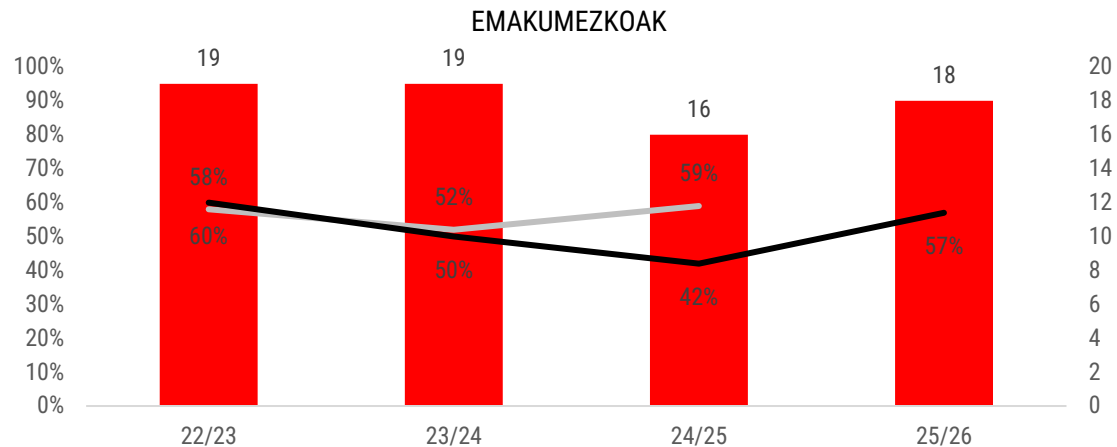
- Joko-ideia identitaria neurtzen duten KPIekin aberastutako esparru metodologikoa
- Liderraren figuraren plana
- 96 Garathuz jarduera, harrobiaren %100n eragina dutenak
- **%93ko arrakasta 360º programan (Bilbao Athletic eta Basconia)**
- 11 jokalaria sartu dira 360º programan (1. taldea eta Emakumezkoen B taldea)

LORTU EZ DIRENAK

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



■ 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. MERKATURA EGOKITUTAKO LANTALDERIK ONENA IZATEA (GIZONEZKOAK)

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Klubak arlo honetan lantzen dituen estrategia eta ekintza-plana erabat konfidentzialak dira. Horregatik, gainerako zutabe estrategikoetan ez bezala, hemen ez dira helburu estrategikoak azaltzen; soilik publikoak diren merkatu-balioari, berritzei, kontratazioei eta lagapenei buruz lortutako emaitza nagusiak aipatzen dira.

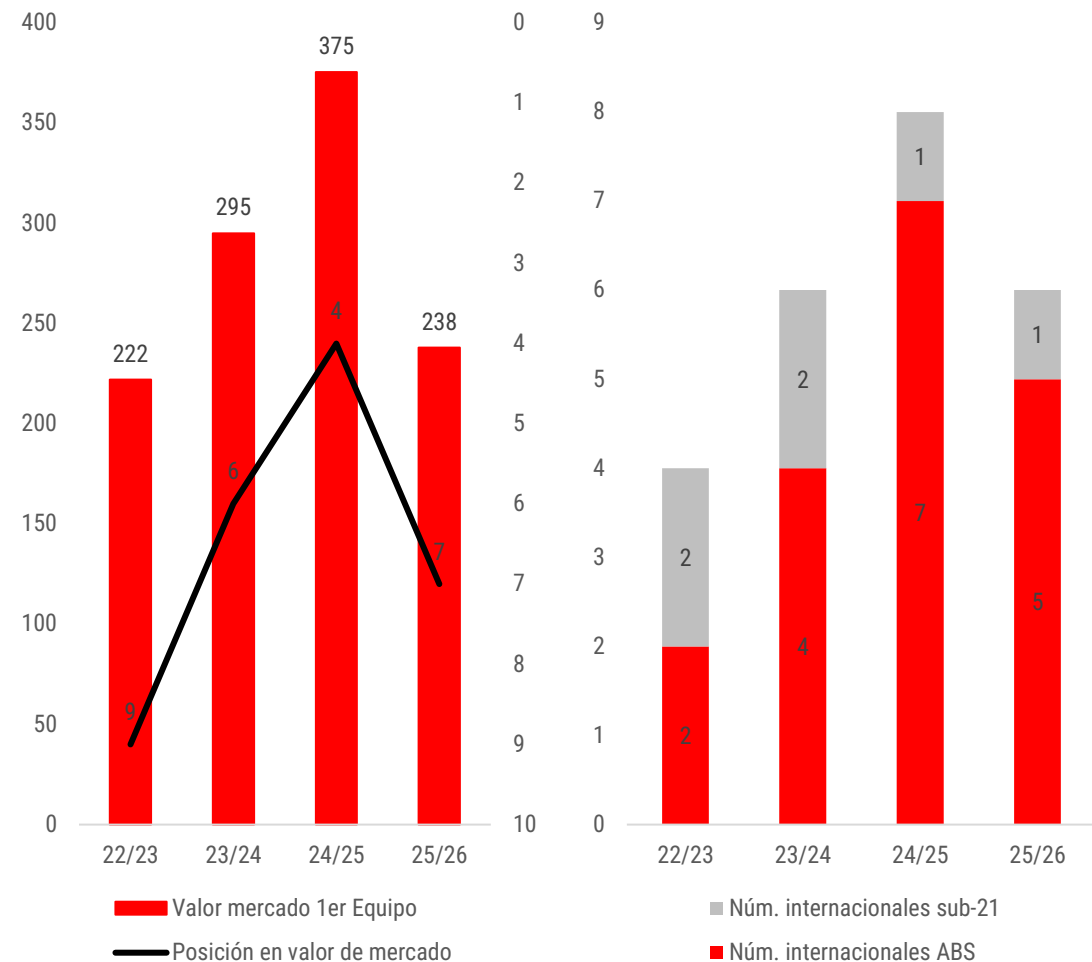
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Yeray, Yuri Berchiche eta Regoren berritzeak, eta Bilbao Athleticetik Eder Garcia eta Monrealen debutak

LORTU EZ DIRENAK

- Merkatu-balioaren %37ko jaitziera (Transfermarkt): 375 m€ 24/25ean eta 238 m€ 25/26an

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK





1.4. MERKATURA EGOKITUTAKO LANTALDERIK ONENA IZATEA (EMAKUMEZKOAK)

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Klubak arlo honetan lantzen dituen estrategia eta ekintza-plana erabat konfidentzialak dira. Horregatik, gainerako zutabe estrategikoetan ez bezala, hemen ez dira helburu estrategikoak azaltzen; soilik publikoak diren merkatu-balioari, berritzei, kontratazioei eta lagapenei buruz lortutako emaitza nagusiak aipatzen dira.

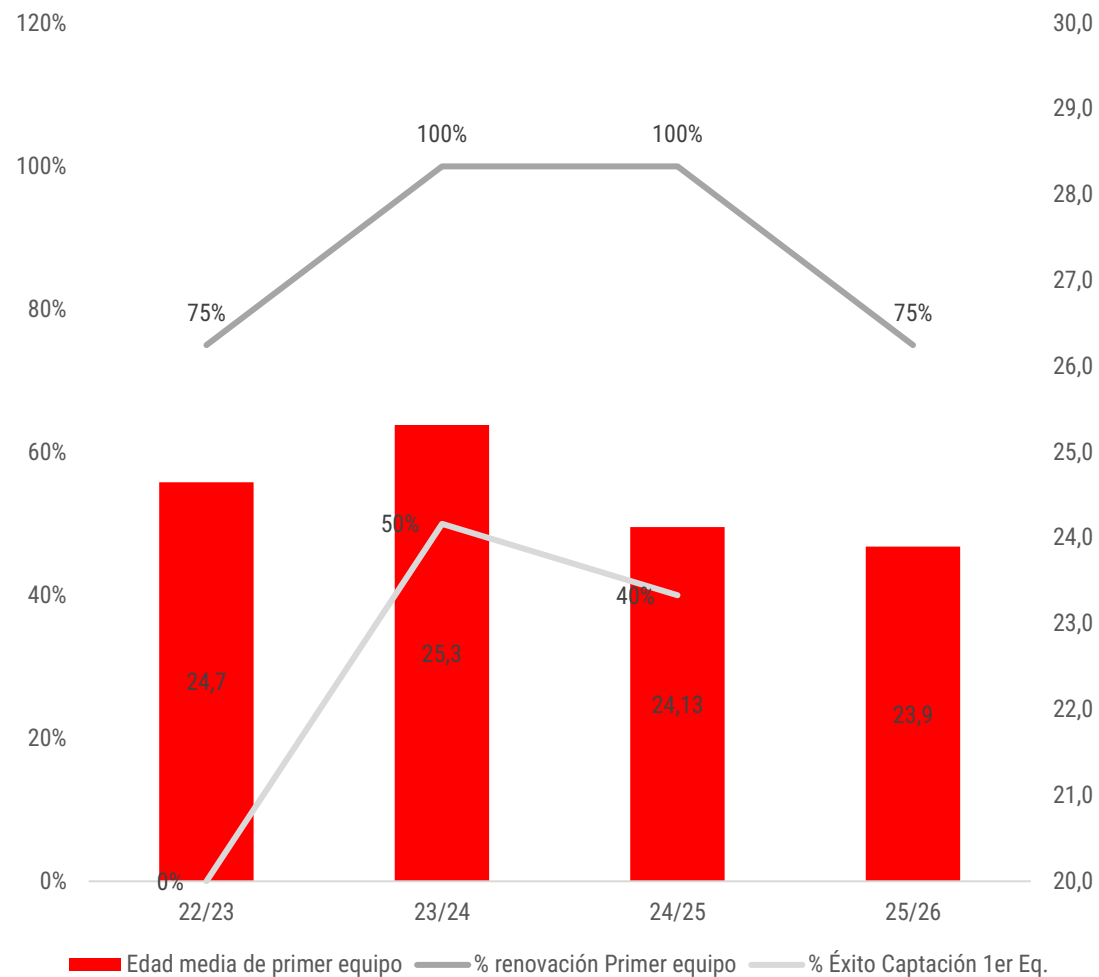
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Emakumezkoen lehen taldearen belaunaldi-berritzea (batez besteko adina: 23,9)
- 5 berritze: Irene Oguiza, Clara Pinedo, Ane Azkona, Naia Landaluze eta Patricia Zugasti.
- 8 debutari: Olatz Santana, Ane Campos, Eider Arana, Elene Gurtubay, Nerea Benito, Oihana Agirregomezkorta, Irati Alfaro eta Ane Bordagaray

LORTU EZ DIRENAK

- Nerea Nevado eta Maite Zubietaren berritzea

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK





1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATZEA MAILA GUZTIETAN ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA APLIKATUZ

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

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%

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

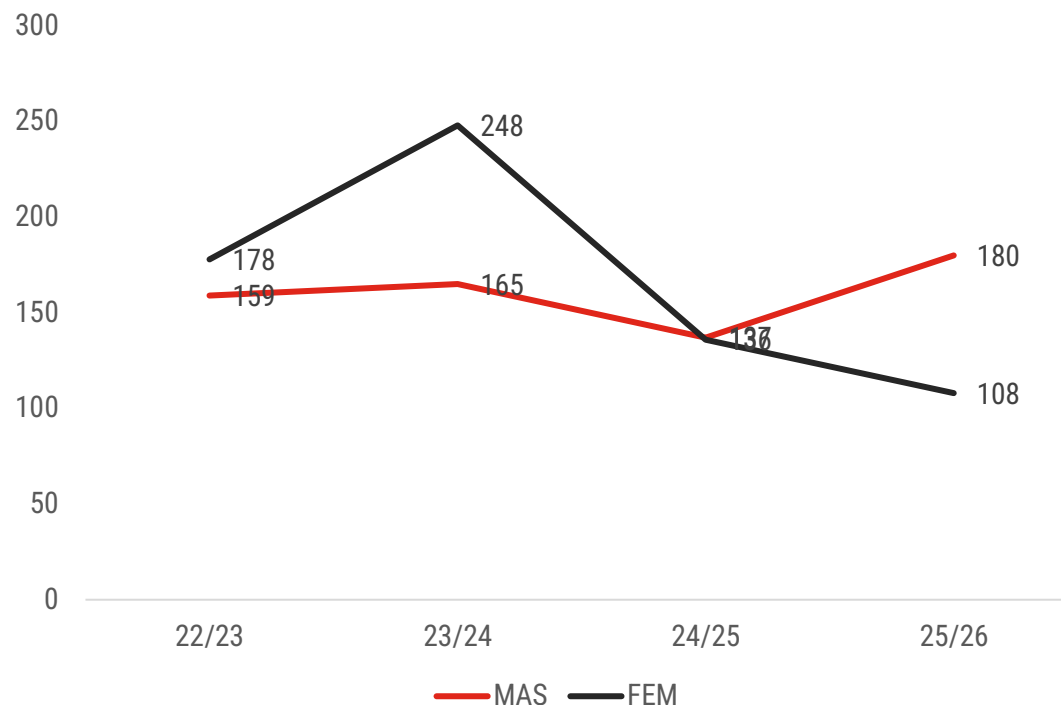
- Neurketa- eta test-protokoloen %100eko aplikazioa harrobiko taldeetan
- "Return to play" eta "Return to fitness" protokoloen %70eko aplikazioa

LORTU EZ DIRENAK

- Errendimendu-parametroak hobetzea denboraldiaren azken fasean

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

Impacto de las lesiones (Días de baja/1000h)





SARRERA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA



2. GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

HELBURUEN BETETZE-MAILA % 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. BAZKIDEEN GOGOBETETASUNA, KIDETZA-SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA HANDITZEA

HELBURUEN BETETZE-MAILA % 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%

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- 47.617 ikusle vs 48.459 batez besteko bertaratzea San Mamesen (-%1,7 24/25arekin alderatuta, 842 ikusle gutxiago)
- 2. postua Ligako batez besteko bertaratzean (%89,4) eta 4.a ikusle kopuruan
- +10.000 pertsona bazkideen itxaron-zerrendan
- 14 eta 28 urte arteko 4.555 gazte Gazte Abonoan izena emanda (-%25 24/25ean izena emandako 6.112ekin alderatuta)
- 8,14/10 batez besteko gogobetetasuna kanal-anitzeko arreta-zerbitzuarekin: telefonoa, emaila, aurrez aurrekoa eta WhatsApp
- 16.000 peñakide erroldatuta eta klubak finantzatzutako 6 peña-proiektu berri
- Customer Experience eta Athletic Behatokiaren aginte-taula berria

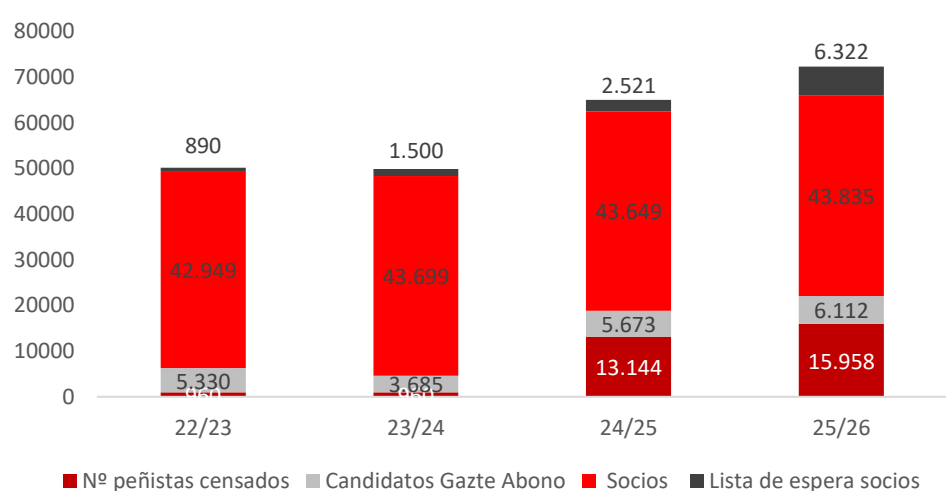
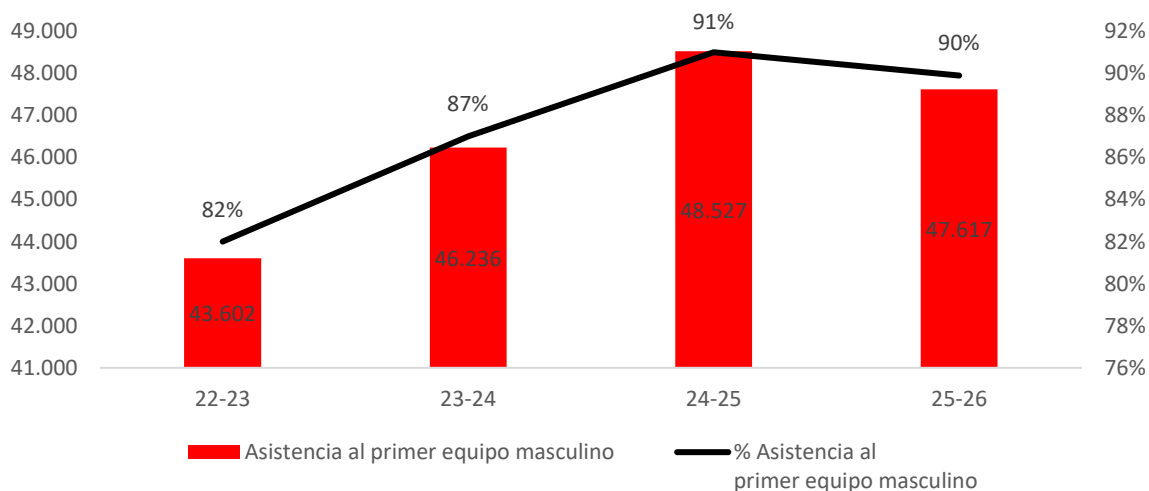
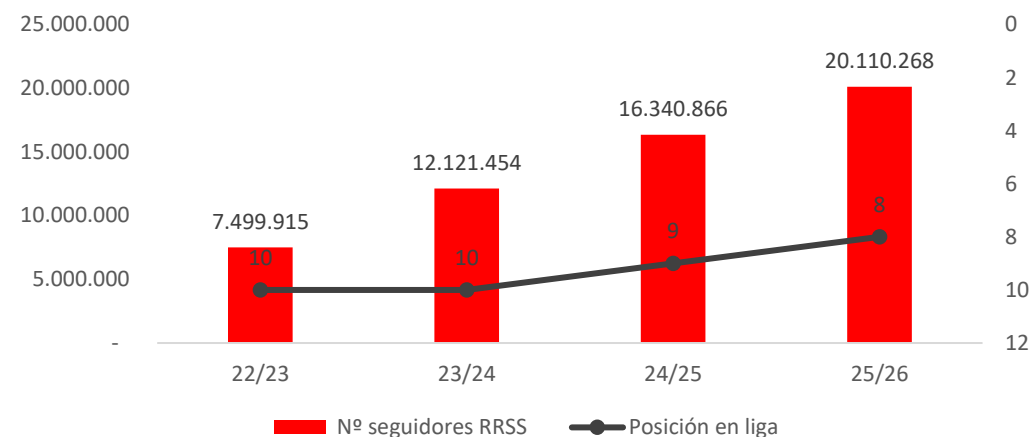
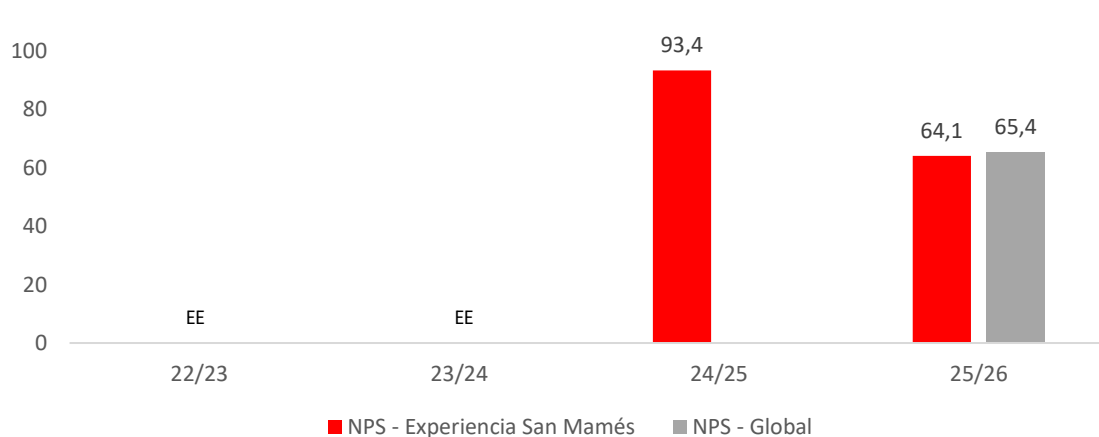
LORTU EZ DIRENAK

- Garraio-enpresekin konpromisoa lortzea gaueko partida egunetako ordutegiak hobetzeko
- PMR publikoarentzako ONLINE sarreraren salmenta



2.1. BAZKIDEEN GOGOBETETASUNA, KIDETZA-SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA HANDITZEA

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA HANDITZEA

24/25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES)	62%
► Aumentar la presencia y capacidad de financiación de Fundación en el tejido empresarial	63%
► 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%

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

	22/23	23/24	24/25	25/26
Hezkuntza-plana duten ikastetxeetara egindako bisita kop.			41	78
Partidu bakoitzean artatutako pertsona kop.			98	111
FAC webguneko erabiltzaile kop./hilabete		4.009	3.017	3.789
PAID bidezko erabiltzaile "ez-kirolarien" kop.			1.625.124	5.662.7445
Proiektuak finantzatzeko diru-sarrerak			20.000	86.500
RVSI (gizarte-balio integratuaren ratioa)			3,56	3,97

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- FAC proiektuetarako plan komertziala diseinatu eta aktibatzea
- Athletic Fundazioa aurkeztea Bizkaiko elkarte-sareko 3 interes-taldetan
- 3 sektore-ekitalditan parte hartzea
- Gorpil-aulki elektrikoen futbol-talde berria
- Walking Footballeko talde berriak: Onkologia eta Durango
- 2025-26tik 2028-29ra arteko aldi baterako erakusketen plana zehaztuta
- Fundazioaren Paid estrategiarekin 5,6 M erabiltzaile bakar lortu dira
- Letrak eta Futbola webgunea FAC webguneko kudeaketan eta ikusgarritasunean integratzea
- 100 klub Euskal Non League Day-ren IV. edizioan, munduko lehen futbol klubarekin, Sheffield FC-rekin, elkarlanean

LORTU EZ DIRENAK

- Kultura Ministerioaren dirulaguntza Letrak eta Futbolarentzat
- EFC x EA Sports x Symbol of Change saria



2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼  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%

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Walking Football + Roble programa egitea Bergamon

LORTU EZ DIRENAK

- Nazioarteko eraginean 30 puntu lortzea (Euskal Non League Day eta Letras y Fútbol)



SARRERA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA

3. JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

  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

Merkataritzako diru-sarrerak finkatzea,
50 m €inguru

+31,8m€ metatuta 3 denboralditan: 21/22 denboraldiko 17,8 m€-tik 25/26ko 49,6 m€-ra.

* Aurretiazko zenbatespenak, gutxi gorabeherakoak eta auditatu gabeak. Zifra hauek ez dituzte barne hartzen kirol-lehiaketetako sariak, bazkideen diru-sarrerak, emisio-eskubideak, ezta transferentzien eta apartekoen diru-sarrerak ere.



3.1 SAN MAMESI AHALIK ETA ETEKIN HANDIENA ATERATZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.1 LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS

1. Incrementar inventario de localidades en venta	77%
2. Maximizar ingreso neto de ticketing	92%
3. Maximizar ingresos por grandes eventos y conciertos	92%
4. Incrementar los ingresos por experiencias VIP	280 k€
5. Maximizar ingresos del Museo	62%
6. Maximizar ingresos por eventos MICE	45%

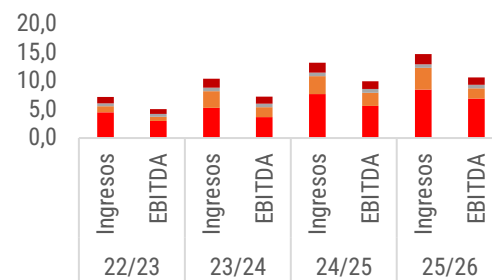
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Ticket ertainaren +%4,35 prezio dinamikoak hobetzeagatik
- Sarrerren salmenta-kanalen integrazioa OneBox-ekin: %86
- Zelai osoko 3 ekitaldi handi eta San Mameseko soropilaren aprobetxamendua (AC Cup, enpresen txapelketa, babesleekin topaketa...)
- 280 k€ VIP esperientzietan (Helb.: 248 k€)
- 1,77 m€ Museoa

LORTU EZ DIRENAK

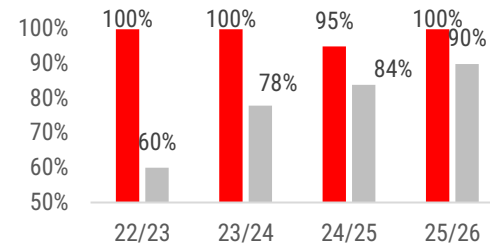
- Klubari egindako lagapenetan +%12 (Helb.: %25)
- 216 k€ MICE ekitaldietako diru-sarreretan (Helb.: 386 k€)

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

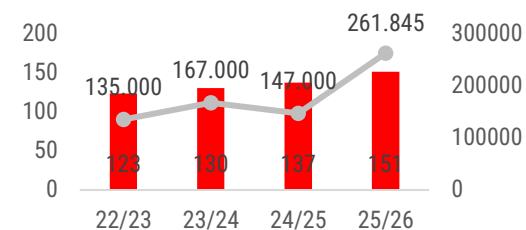


■ San Mames VIP Area ■ Eventos

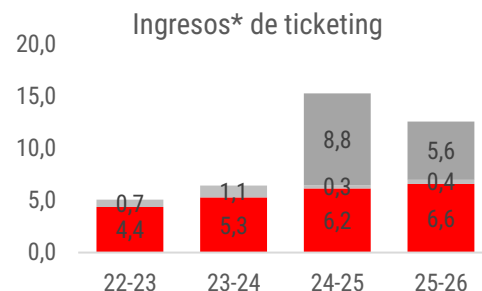
■ Restauración ■ Museo



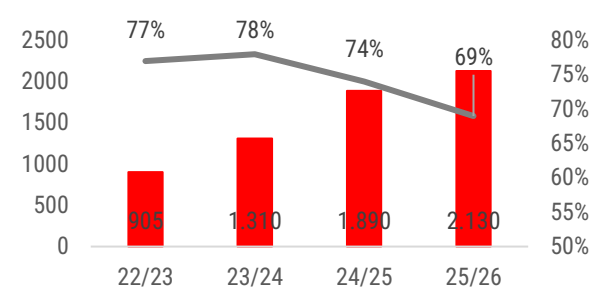
■ Ocupación palcos ■ Ocupación VIP



■ Nº de eventos ■ Asistentes a eventos



■ Liga ■ Copa ■ Europa



■ Promedio de cesiones al Club

— %Venta de entradas



3.2. EGUNGO DIRU-SARRERA KOMERTZIALAK MAXIMIZATZEA – BABESLETZAK ETA RETAIL

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

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%

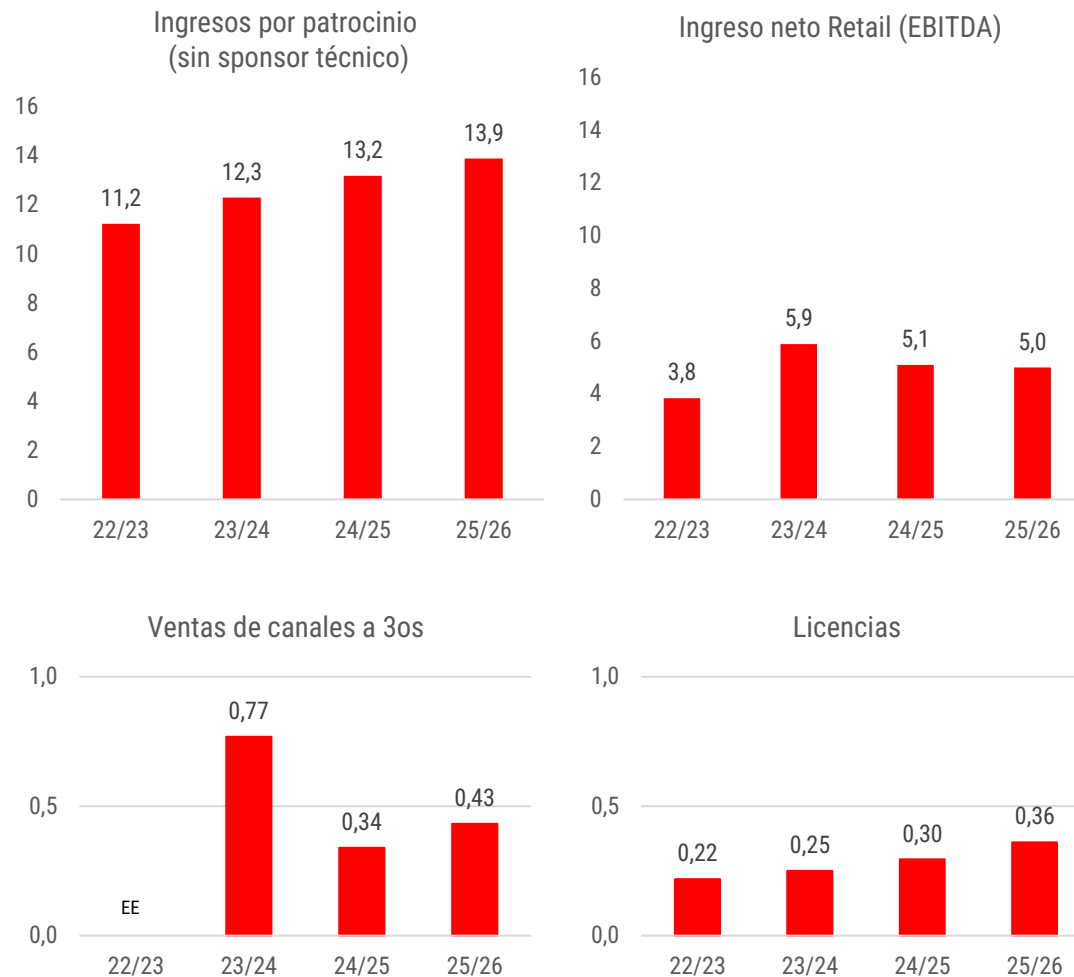
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Berritzeen %80 lortuta (edo baliokidea den alternatiba)
- Aktibazioen %84
- TradeINN marketplace-n presentzia

LORTU EZ DIRENAK

- +44 k€ babesletza berrietan (Helb.: +400 k€)
- Salmentaguneen formatu berriak abian jartzea
- AC produktuen salmenta-helburuaren %60 denda ofizialetan eta handizkarietan
- Drops eta Kapsuletarako produktu-diseinuko irtenbidea

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK



3.3 JARRAITZAILEKIN HARREMAN DIGITALA GARATZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.3 DESARROLLAR LA RELACIÓN DIGITAL CON LOS FANS

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

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

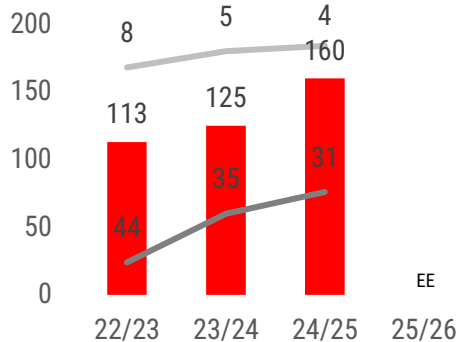
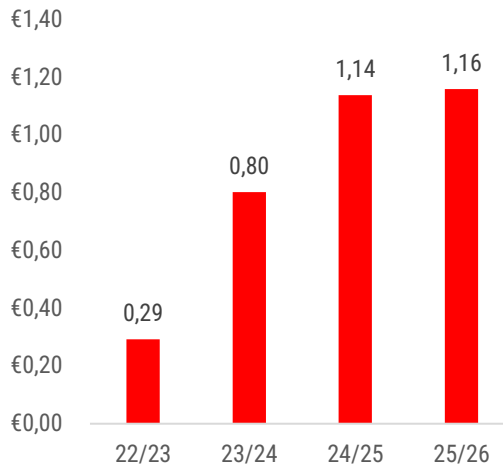
- +12 lagapenetan push jakinarazpenen bidez
- Athleticzale/bezeroaren esperientziaren agente-koadroa

LORTU EZ DIRENAK

- 84.000 athleticzale txartel (Helb.: 110.000)
- %76ko atxikipena (Helb.: %85)

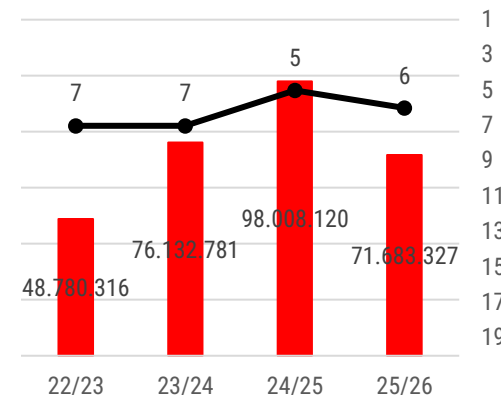
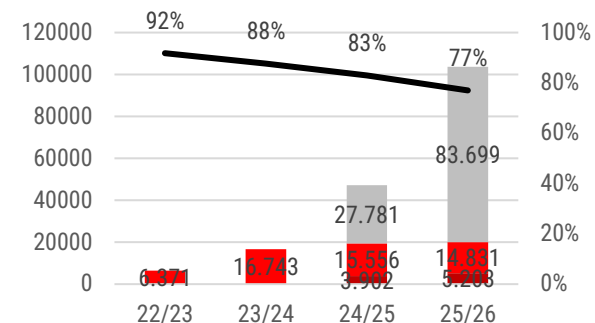
ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

Ingresos



■ Valor de marca
— Posición en la liga
— Posición mundial

Nº de miembros y tasa de renovación



■ Engagement (interacciones RRSS)
—●— Posición en Liga en Interacciones RRSS

3.4 LEZAMAKO AKTIBOEKIN DIRU-SARRERAK HANDITZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

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%

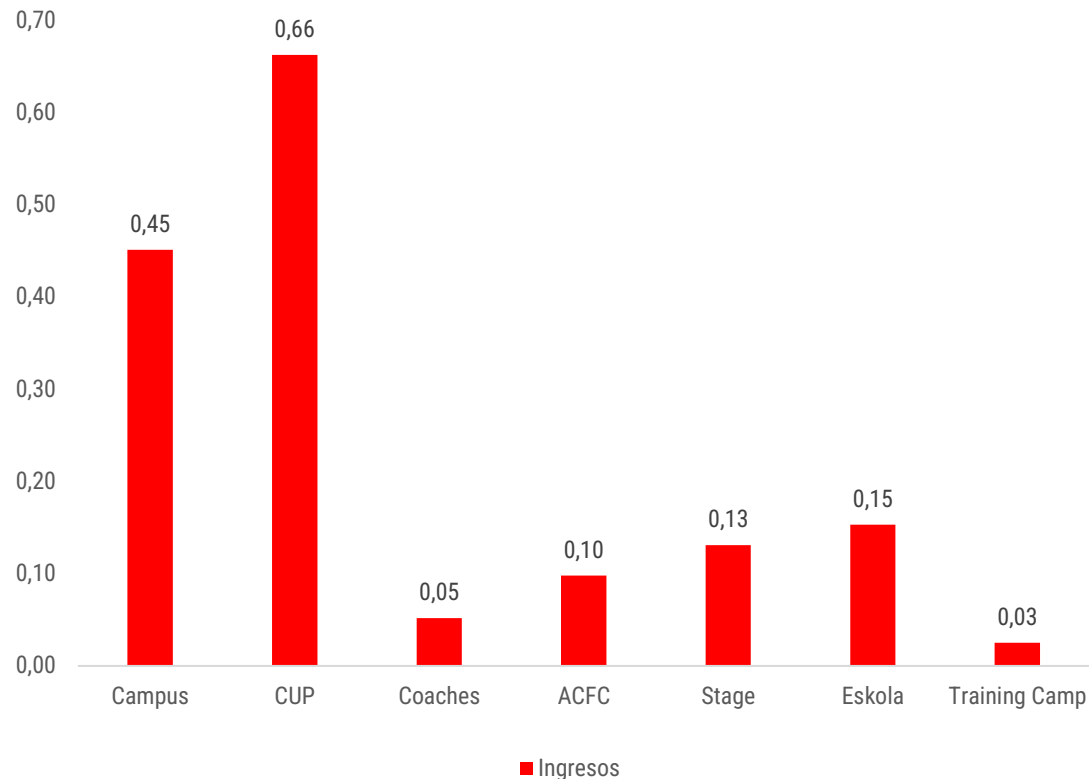
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Athletic Academy (benjamin eta kimu taldeak) eta Eskola beste egoitza batzuetan abiaraztea
- 4 akordio nazioarteko agentziekin kirol-negoziorako (Stages, Coaches eta nazioarteko Campusa)
- Boarding programa aitzindaria abiaraztea Lezaman
- %83ko errepikapena Eskolan

LORTU EZ DIRENAK

- Kirol-negozioaren diru-sarreraren helburuaren %53
- Eskolako erabiltzaileen helburuaren %62

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK





3.5 NEGOZIO BERRIEN BIDEZ DIRU-SARRERAK SORTZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3.5 GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS

54%

▶ 2. Incrementar el negocio Nutrition Athletic

58%

▶ 3. Incrementar los ingresos del negocio ACFC

75%

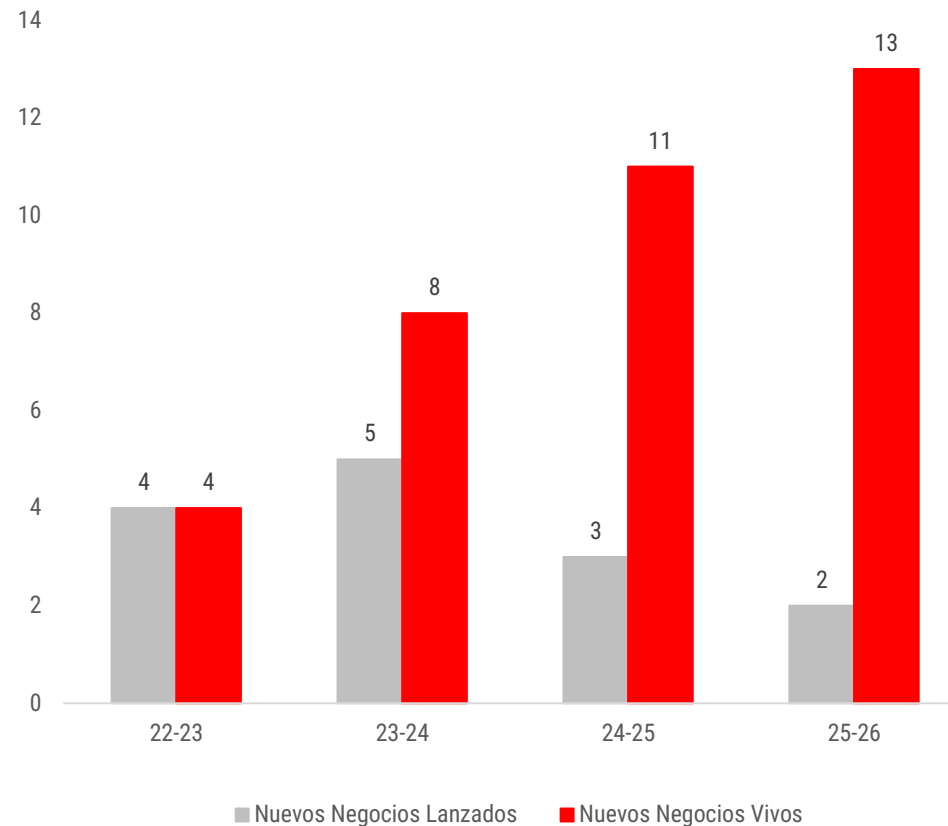
ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Nutrition Athletic app-aren bertsio hobetua abiaraztea

LORTU EZ DIRENAK

- PRO eta LION erabiltzaileen helburuaren %65
- Athletic Club Football Centerreko diru-sarreraren helburuaren %76





3.6 EMAKUMEZKOEN TALDEAREN DIRU-SARREREN EREDUA INDARTZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

▼ 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%

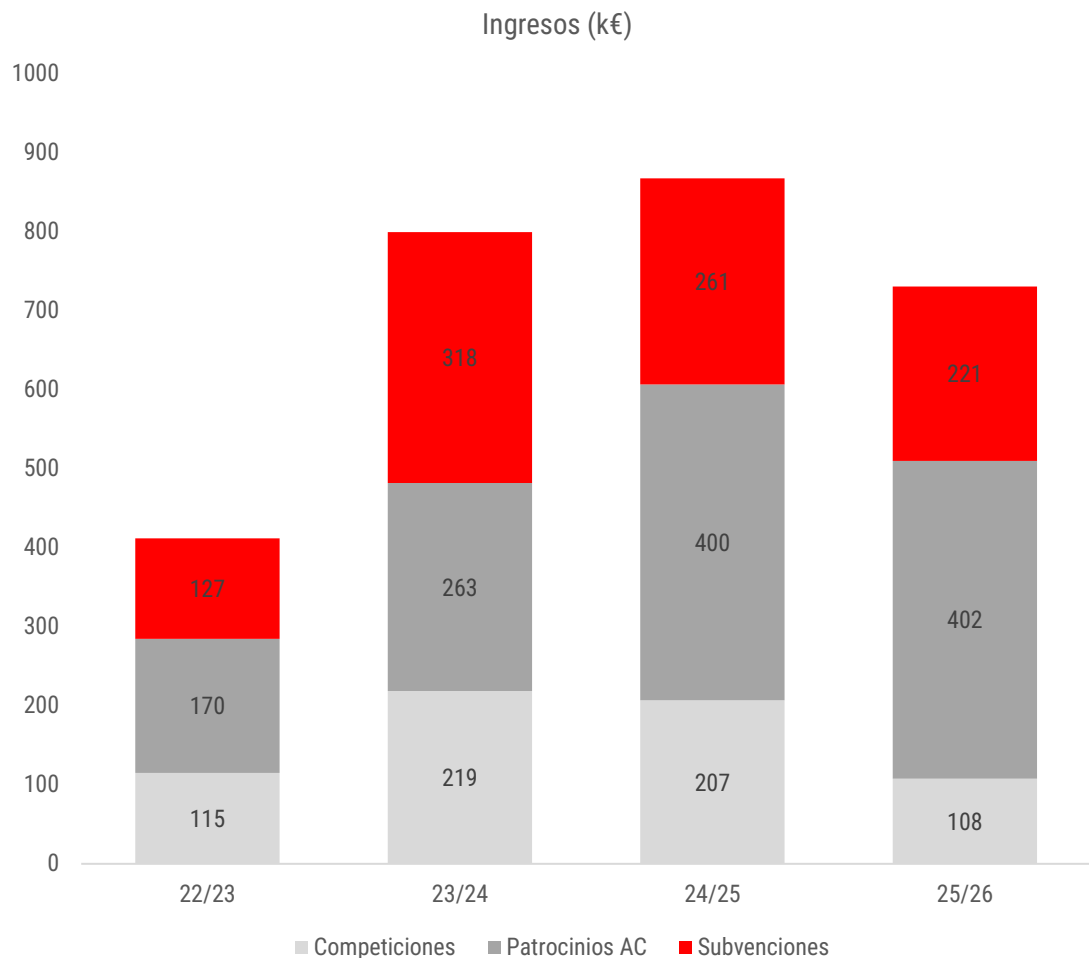
LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Griffincore-rekiko babes-akordioa
- Emakumezkoen ongarria merkaturatzea

LORTU EZ DIRENAK

- San Mameseko partidaren esperientzia hobetzea

ADIERAZLE ESTRATEGIKOAK





SARRERA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

GIZARTE-ERAGINA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA JASANGARRITASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA



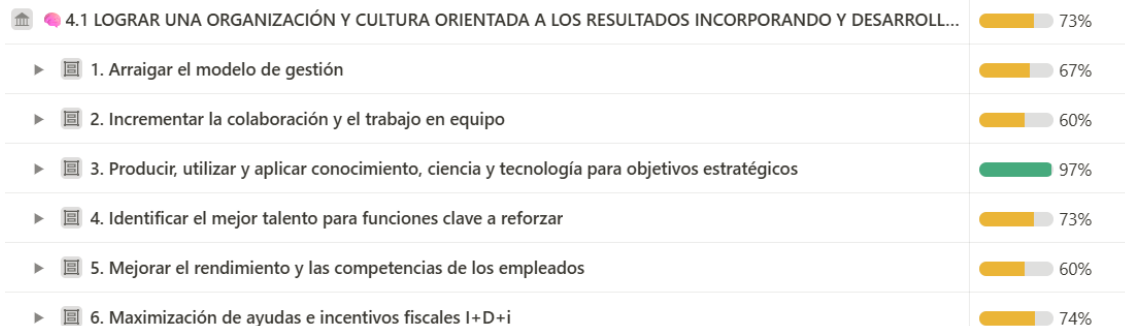
4. ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

 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. ANTOLAKETA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU GORENEKO KUDEAKETA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %



LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Teknologia, Komunikazio eta Sozial arloetako agente-koadro operatiboa ezarrita, ohiko jarduera aztertze, erabakiak hartze eta kudeatzeko.
- Teknologia, Marketing eta Komunikazioaren eskariaren plangintza-prozesu berria ezarrita
- Lezamako lanpostuen deskribapenen %100
- I+G+b Plan Zuzentzailea definitu, onartu eta barnean komunikatuta
- Hiru I+G+b proiektu identifikatuta eta beste bat abiarazita
- Kanpoko lankidetzaren proposamenak bideratzeko prozesu berria
- Gako-posizioen %95 estalita
- Lidergoaren diagnostikoa eginda

LORTU EZ DIRENAK

- KRen (emaitza gakoak) %72 lortuta (Helb.: %85)
- Agente-koadro estrategikoko adierazleen %55 (Helb.: %100)
- Marketing, Komunikazio eta Kanal Digitalen arteko antolaketa-eredu berria ezartzea
- Hazitek laguntza-programa I+G+b proiektu baterako



4.2 KLUBEKO ARLO GUZTIETAN DATA DRIVEN EREDUA EZARTZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

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%

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Marketing Automazioneko software berrira migratzea
- Data Engineer eta Data Analyst sartu dira
- Erakundearen datu-heldutasunaren diagnostikoa eginda
- Finantza-reportingaren %80: proiektzioak, hirugarrenei eta barnean reporting-a
- Athleticzalearen arretarako kanal-anitzeko ikuspegia ezarrita (aginte-koadroa)

LORTU EZ DIRENAK

- Legacy aplikazioen migrazioa eta kirol-kudeaketako sistemaren datu-ereduaren erregularizazioa
- Jokalariaren errendimendu-panelaren %85 (Helb.: %100 ezarrita)
- Bazkide alta online eskatzeko prozesua SSOrekin integratzea

4.3 KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATZEA ETA PROZESU GAKOETAN PUNTAKO TEKNOLOGIA TXERTATZEA

25/26 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

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%

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (URT-EKA)

- Aurrekontu-jarraipena automatizatuta, online informazioarekin
- 2026ko hauteskundeetarako abal elektronikoak jasotzeko eta online botoa emateko sistemak ezarrita
- Eduki eta kanalen plangintza estrategikoko prozesua abian (urtekoa, hiruhilekoa eta hilekoa)
- Transakzioen eguneroko kontsolidazio-prozesua automatizatuta
- Peñei sarrerak online bidaltzea automatizatuta
- IT gorabeherak eskatu eta kudeatzeko web-ataria ezarrita

LORTU EZ DIRENAK

- Komunikazioaren eskariaren kudeaketa-prozesu berria abian jartzea
- San Mameseko sarearen birdiseinua eta berritzea



ATHLETIC CLUB

EMAITZEN KOMUNIKAZIOA | 2026KO EKAINAREN 30A
AUTOKRITIKA, APALTASUNA ETA EXIJENTZIA

AC AURRERA

2026KO UZTAILAREN 17A