

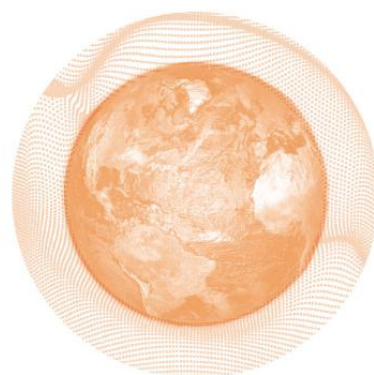


INFORME DE SOSTENIBILIDAD BASADO EN LA CONTABILIDAD SOCIAL

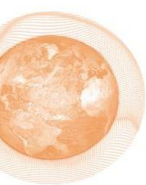
2025



FUNDAZIOA

The logo for LKS Next, featuring the text 'LKS' in a large, bold, sans-serif font, with 'Next' in a smaller, sans-serif font below it. The logo is set against a solid orange square background.

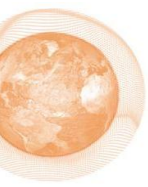
LKS
Next



INDICE

Página

1	PRESENTACIÓN	3
2	EL MODELO Y EL PROCESO METODOLÓGICO	5
2.1	El modelo	5
2.2	El proceso metodológico	6
2.3	Desarrollo del proceso en Athletic Club Fundazioa	7
2.3.1	Fase 1: Organización	7
2.3.2	Fase 2: Identificación de stakeholders	8
2.3.3	Fase 3: Identificación de mecanismos de transferencia de valor	8
2.3.4	Fase 4: Identificación de impactos	9
2.3.5	Fase 5: Monetización de outputs	10
2.3.6	Fase 6: Valor Social de Mercado	10
2.3.7	Fase 7: Consolidación de resultados	11
3	EL MAPA DE STAKEHOLDERS DE ATHLETIC CLUB FUNDAZIOA Y EL PROCESO DE DIÁLOGO	12
3.1	Mapa de stakeholders	12
3.2	El proceso de diálogo	16
4	RESULTADOS. CONTABILIDAD SOCIAL DE 2025	18
4.1	Valor social de mercado (VSM)	18
4.1.1	Valor social de mercado directo	18
4.1.2	valor social de mercado indirecto	21
4.1.3	Valor Social de Mercado (Total)	23
4.2	Valor social de no mercado (VSNM)	24
4.2.1	Alcance	24
4.2.2	Estructuración de la tabla de Valor Social de No Mercado	25
4.2.3	Valor Social de No Mercado. Resultado	30
4.2.4	Análisis de la composición del Valor Social de No Mercado	31
4.3	Valor social integrado (VSI)	35
4.3.1	Alcance y resultados generales	35
4.3.2	Valor Social Integrado en 2025	36
4.4	Valor emocional	38
5	ANÁLISIS DE DOBLE MATERIALIDAD ADAPTADO A LAS FUNDACIONES Y SU ENFOQUE AL INTERÉS GENERAL	39
6	CONCLUSIONES	42



1 PRESENTACIÓN

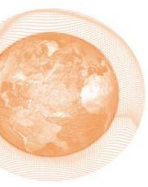
El presente informe de sostenibilidad de Athletic Club Fundazioa corresponde a la actividad desarrollada por la entidad en el ejercicio 2025. El informe se ha realizado de acuerdo con la metodología de despliegue del modelo poliédrico de la contabilidad social, recogida por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) en su nota técnica "Informe de sostenibilidad para entidades de la Economía Social. Una propuesta de normalización: la contabilidad social monetaria", en la que se plantean diferentes marcos de análisis de transferencias de valor adecuados a la realidad de las Fundaciones y otras entidades de la denominada Economía Social. La presentación de estos marcos viene precedida por la valoración de un contexto en el que el reporte de información de carácter social es más relevante en todo tipo de empresas y organizaciones. Más si cabe, en una Fundación que, por definición, desarrolla una actividad en beneficio del interés general.

De hecho, Athletic Club Fundazioa fue creada en 2002 por el Athletic Club con la idea de que fuera su instrumento de vinculación permanente con la sociedad de Bizkaia. Siendo conscientes de que el verdadero poder del Athletic Club está en sus personas, la Fundación debía ser el instrumento para ayudar a hacer de la sociedad un lugar mejor para ellas.

En su nacimiento, el cometido de la Fundación prácticamente se ceñía a una única área de trabajo: el deporte de base. Así, la formación integral de jóvenes futbolistas, en estrecha colaboración con los clubes convenidos, ha sido y es uno de los pilares básicos de la identidad del Athletic Club y de la propia Fundación. Para garantizar su éxito, a este pilar esencial la Fundación destina importantes recursos económicos y humanos. El compromiso con la cantera es uno de los rasgos que caracteriza el ADN de la Fundación y del Athletic Club.

Con el crecimiento de la Fundación y de su red de personas y entidades colaboradoras, aumentaron las propuestas que abordaban nuevos ámbitos de trabajo. Así, plenamente consciente de que su sentido es representar los valores esenciales del Athletic Club, la Fundación ha ido plasmando esa representación mediante un cada vez mayor número de proyectos e iniciativas sociales, culturales, deportivas, formativas y medioambientales.

Actualmente la Fundación trabaja bajo el paraguas de la denominada Gran Área Social del Athletic Club, departamento que coordina y ordena toda relación del club con la sociedad, y desarrolla su trabajo en tres grandes áreas: Comunidad, Inclusión y Cultura. En estos contextos, la Fundación desarrolla diferentes proyectos que generan valor tanto a personas usuarias directas como a otras de forma indirecta. Por otro lado, se colabora con numerosas entidades del tejido social de Bizkaia, y se cuenta con el apoyo de casi doscientas empresas y dieciocho mil personas que aportan valor al proyecto.



FUNDAZIOA



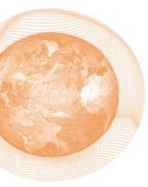
Contribuir al bienestar social es el fin de la fundación, para lo cual se valen de dos herramientas, la cultura y el fútbol, que multiplican su alcance cuando se unen a la enorme y positiva influencia del denominado *espíritu Athletic*.

A nivel de gestión, la Fundación está en un proceso continuo de reformulación del enfoque de sus proyectos, para el cual es necesario un análisis del impacto que la labor desarrollada tiene en la comunidad. A tal fin, Athletic Club Fundazioa tomó contacto con la metodología de implantación de la contabilidad social por primera vez en el año 2024, plasmando los resultados de la actividad de 2023. Athletic Club Fundazioa participó entonces en un proyecto de formación-acción junto a otras quince fundaciones de Euskadi, en el que además de conocer el enfoque y la aplicabilidad de la contabilidad social, se incorporaban sus resultados a los informes de sostenibilidad de organizaciones caracterizadas por la asignación de su patrimonio a objetivos de interés general.

Corresponde en 2026 presentar el informe de sostenibilidad de 2025, basándose en el mismo modelo, lo que permite así garantizar la comparabilidad de los resultados durante tres ejercicios. En esta tarea, LKS Next aporta el rigor y la objetividad en la aplicación de una metodología de trabajo promovida desde GEACCOUNTING, asociación liderada por un grupo de investigación universitario en el que LKS Next participa de forma activa.

El informe está estructurado en torno a cinco capítulos, el primero de los cuales es esta Presentación. En el segundo capítulo se aporta mayor detalle sobre el modelo poliédrico de la contabilidad social y la metodología utilizada para su implantación. A partir de ahí se presentan los elementos clave de la contabilidad social en 2025, empezando por la definición de stakeholders (capítulo 3), los cálculos correspondientes a los diferentes sistemas de valor (capítulo 4) y, finalmente, el análisis de doble materialidad adaptado a la realidad de las organizaciones que persiguen un interés general (capítulo 5).

Bilbao, julio de 2026



2 EL MODELO Y EL PROCESO METODOLÓGICO

Este informe está basado en el modelo de contabilidad social para la sostenibilidad desarrollado en su versión original por Retolaza et al. (2013) para dar respuesta al reto de las organizaciones de determinar y cuantificar el valor social que generan. Este reto se ha abordado de diferentes maneras desde la investigación, pero es en la práctica en donde se está consiguiendo que la metodología desarrollada a partir de este modelo sea respaldada por diversas organizaciones tanto privadas como públicas, no sólo del ámbito social sino también mercantil. El modelo, de hecho, fue generado bajo un principio de universalidad, que se concreta en la aplicabilidad en empresas y entidades de toda naturaleza.

2.1 El modelo

En concreto, la propuesta de contabilidad social para la sostenibilidad tiene por objetivo cuantificar en unidades monetarias el Valor Social Integrado que generan las diversas organizaciones, y cuenta con dos propuestas complementarias. De una parte, incorpora un modelo subyacente de valor, centrado en la Teoría de Stakeholder, al que se denomina Modelo Poliédrico, cuya representación se ha trasladado a la Ilustración 1. En segundo lugar, desarrolla una metodología procesual, basada en el mencionado Modelo Poliédrico, que a través de una serie de pasos permite sistematizar el proceso de cálculo de valor social para cada entidad en particular.

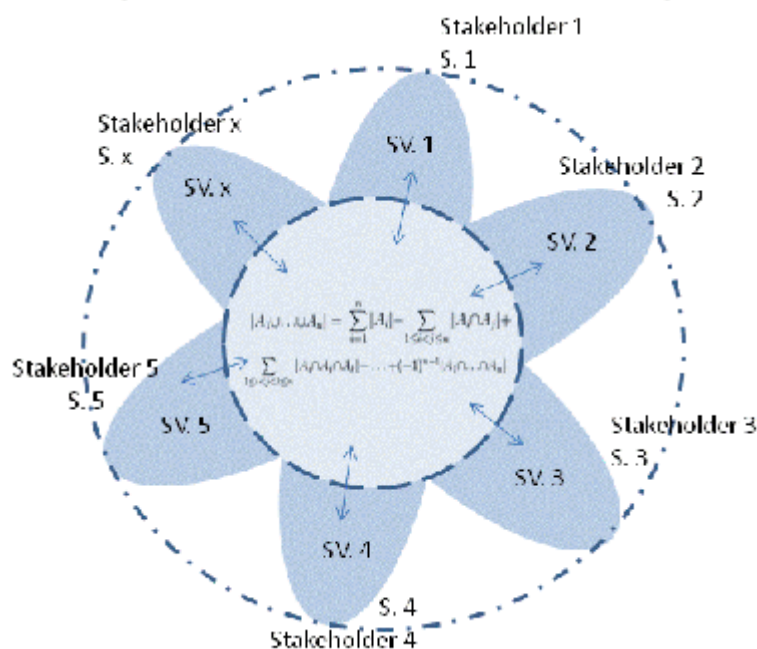
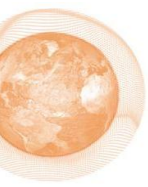


Ilustración 1. Representación del modelo poliédrico de la contabilidad social. Fuente: adaptación de Retolaza, San-Jose & Ruiz-Roqueñi, 2016:40



Las diferentes áreas externas de la Ilustración 1 representan el valor generado para cada uno de los stakeholders; dichos valores no tienen por qué ser coincidentes, lo normal es que en algunas variables coincidan, y en otras no. Así, el núcleo central representa el conjunto de valor atribuido a las variables coincidentes, lo que podríamos denominar como *valor compartido*; que se calculará mediante el sumatorio de los valores coincidentes para el conjunto de stakeholders. Complementariamente existirán valores generados para un stakeholder particular, que no sean coincidentes con los de los otros stakeholders, la consolidación del total del valor generado por la organización para el conjunto de stakeholders constituirá el valor social integrado generado.

2.2 El proceso metodológico

El proceso de cálculo del valor generado y distribuido a la sociedad, así como su inclusión como base del informe de sostenibilidad, se estructura en forma de un proceso analítico sintético en 7 fases. Se trata de una ampliación del modelo poliédrico de la contabilidad social en su versión original (Retolaza et al., 2016) que incorpora los aspectos propios de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹, en especial la matriz de doble materialidad y el análisis e identificación de IROs (Impactos, riesgos y oportunidades).

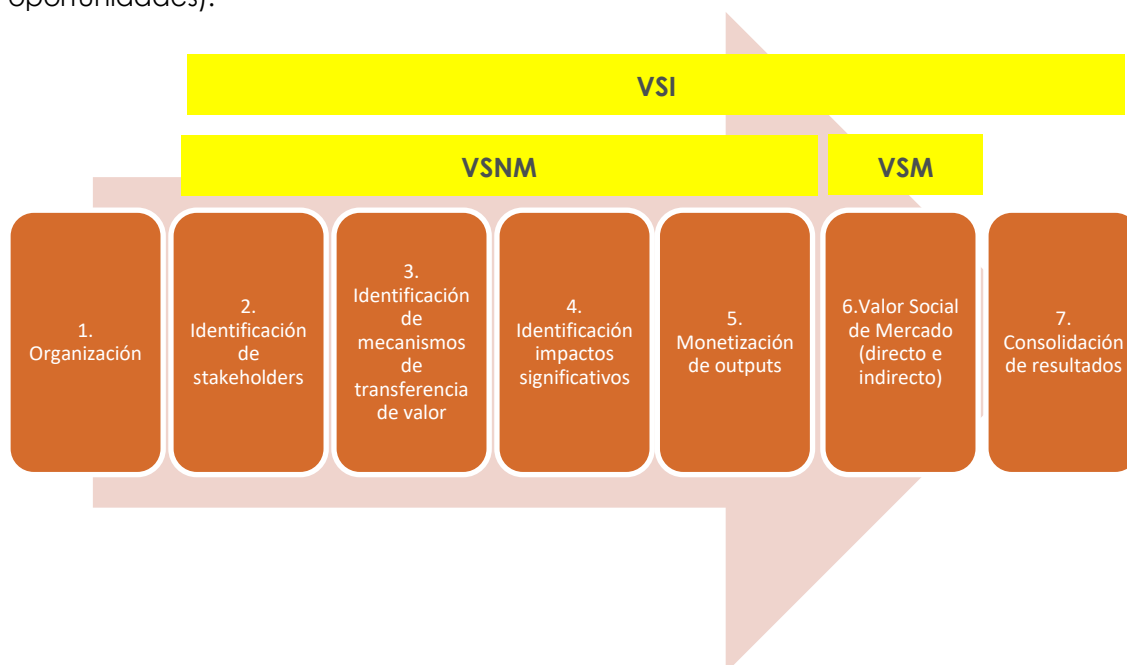
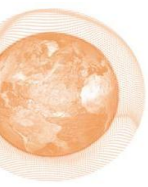


Ilustración 2. Fases del proceso metodológico para la medición del valor social y su incorporación al informe de sostenibilidad basado en la contabilidad social (Fuente: Elaboración propia, basada en la nota técnica de AECA "Informe de sostenibilidad para entidades de la Economía Social. Una propuesta de normalización: la contabilidad social monetaria")

¹ Directiva (UE) 2022/2464, publicada por el Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea, sobre información la información de sostenibilidad por parte de las empresas en la Unión Europea.



Cabe que el proceso en la práctica no se corresponda con la secuenciación reflejada en la figura a efectos de una mejor comprensión. Específicamente, las fases 5 y 6 están supeditadas a la disponibilidad de datos y en la medida en que tal disponibilidad puede coincidir en el tiempo, también es normal que las fases se desarrollen en el mismo momento, o incluso, que la fase 6 del gráfico se ejecute antes que la fase 5.

Este proceso se desarrolla de forma íntegra en el primer ejercicio de aplicación (2023 en el caso de la Fundación), en el que se estructura el modelo, generando las tablas de análisis y las formas y referencias de cálculo. En los ejercicios sucesivos, se garantiza la consistencia de los datos incorporados al cálculo sobre la base del diseño inicial. Periódicamente, la organización debe revisar y actualizar el diseño, en función de sus periodos estratégicos o momentos en los que la relación con los stakeholders cambie de forma significativa.

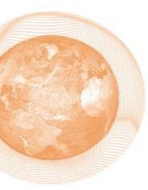
2.3 Desarrollo del proceso en Athletic Club Fundazioa

En el caso de Athletic Club Fundazioa, las fases enumeradas en el apartado anterior se desarrollaron de forma íntegra en torno a un proceso de formación-acción impulsado por la Euskal Herriko Unibertsitatea en 2024. A partir de la identificación de los stakeholders de la Fundación, el proceso contempló el análisis del valor social integrado (**VSI**), basado en el cálculo del valor agregado generado directamente (**VSM-D**), el del valor movilizado a través de la compra a proveedores (**VSM-I**) y el identificado a través del diálogo con los stakeholders de Athletic Club Fundazioa en relación con sus actividades de no mercado (**VSNM**). El proceso incorporó así mismo la identificación de impactos de diferentes factores de carácter social en el cumplimiento del propósito de Athletic Club Fundazioa.

2.3.1 FASE 1: ORGANIZACIÓN

La organización hace referencia a la implicación de personas y la utilización de recursos a lo largo del proceso. En el primer ejercicio de diseño del sistema, tanto la directora del Área Social del Athletic Club como el director de la Fundación participaron en el proyecto de formación-acción sobre informes de sostenibilidad basados en contabilidad social de la Euskal Herriko Unibertsitatea. A través de esta participación, se trataba de garantizar que la Fundación dispusiera de conocimiento interno para la interpretación de la contabilidad social y de los diferentes capítulos de este informe, por lo que, en el primer ejercicio, las dos personas mencionadas trabajaron directamente con el grupo de investigación dirigido desde la Euskal Herriko Unibertsitatea en el diseño del sistema.

Para este tercer ejercicio, Athletic Club Fundazioa cuenta con LKS Next como agente externo que aporta el rigor en la aplicación del modelo y la objetividad en el tratamiento de los datos. Dado que se trata de un informe basado en un sistema de contabilidad, el cálculo basado en estos datos es una de las actividades esenciales en la aplicación del modelo. Se han manejado tanto datos internos (cuentas auditadas,



información económica trasladada a las instituciones, información de gestión) como externos (datos públicos de proveedores, referencias sectoriales, referencias de valores razonables). En relación con estos últimos, una de las fuentes de información es el vademécum de variables de valor y valor razonable de Geaccounting, AIE generada desde la Universidad para promover la implantación de la contabilidad social. El Comité Científico de esta Agrupación mantiene referencias de valor razonable para diferentes indicadores de actividad asociados a factores a través de los cuales las organizaciones generan valor no recogido en la contabilidad tradicional.

2.3.2 FASE 2: IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

Esta es una de las fases nucleares en el diseño del modelo en el primer ejercicio. Se trata de determinar las personas y entidades a las que la organización les genera valor. Como resultado se obtiene un mapa de grupos de interés, que presenta información a diferentes niveles (categorías y subcategorías).

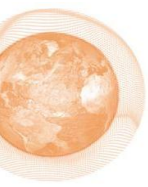
A esta identificación teórica sucede una concreción en personas interlocutoras con las que pueda mantenerse un diálogo (en sentido estricto, como una conversación hablada; o bien utilizando otro tipo de mecanismos escritos). Se trata, en suma, de identificar personas que conozcan la organización y el valor que generan.

El mapa generado tiene vocación de permanencia en el tiempo. Si bien la gestión demanda adaptación continua a cambios, cada vez a más corto plazo; hay elementos de gestión (mapa de stakeholders, propósito, misión, visión...) que aportan estabilidad a medio o largo plazo y no se modifican con la misma frecuencia que los componentes de una gestión más operativa. Es por ello por lo que, en el segundo ejercicio al que corresponde este informe, el mapa de stakeholders es el de la fase de diseño. Se recomienda que, salvo cambios sustanciales en la actividad de una organización, todos los elementos de la contabilidad social -incluido el mapa de stakeholders- se revisen cada cuatro años (equivalente a un periodo estratégico).

2.3.3 FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE VALOR

De acuerdo con los criterios de identificación y revisión de la fase anterior, esta se trata también de una fase desarrollada en el primer ejercicio y con validez para ejercicios sucesivos. Supone poner en marcha el diálogo con las personas interlocutoras de los stakeholders, definiendo a través de técnicas de análisis semántico el valor que la Fundación está generando a terceras partes. Para ello, siguiendo un guion orientativo de entrevistas personales de carácter fenomenológico (basadas en la percepción de la persona entrevistada sobre la actividad de la Fundación), se establecen conversaciones en busca de los diferentes mecanismos de transferencia de valor desde la Fundación a los stakeholders.

Con una parte de los stakeholders, este proceso de identificación de factores a través de los cuales se genera valor se insertó en el día a día de la organización, ya que cada



temporada, a mediados de junio, la Fundación comienza un proceso de reuniones con las asociaciones, instituciones y equipos técnicos involucrados en su proyecto. Con los demás stakeholders, es decir, con aquellos con los que el contacto diario no es sistemático, se estableció una fecha para abordar la entrevista fenomenológica.

La evolución de los proyectos durante 2025 y el análisis de su implementación han permitido detectar nuevas variables de valor, lo que aconseja retomar en futuros ejercicios espacios de diálogo que permitan seguir profundizando en su identificación y desarrollo.

2.3.4 FASE 4: IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS

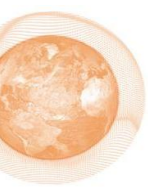
Esta fase se añade al modelo original para incorporar el análisis de doble materialidad que exige la CSRD, adaptándolo a la realidad de la Fundación. Esto implica un cambio de enfoque. Mientras que el análisis tradicional de materialidad de impacto y financiera parte de la idea de que una organización busca resultados financieros, en el caso de las Fundaciones —cuyo objetivo es el interés general y no el beneficio económico—, ambas perspectivas de análisis se centran en cómo se cumple el propósito de la organización. Para ello, se consideran tanto las variables de valor importantes para la Fundación como las que son relevantes para sus stakeholders.



Ilustración 3. Concepto de doble materialidad. Fuente: CSRD

De esta forma, Athletic Club Fundazioa identificó y, apoyándose en una matriz de doble materialidad adaptada, cualificó por orden de relevancia las diferentes variables de valor. Los resultados son válidos para el tercer ejercicio.

En esta fase también se hace una valoración de factores medioambientales y de gobernanza, acorde con las tendencias ESG. En el caso de Athletic Club Fundazioa, cuya actividad está enfocada al ámbito social, estos aspectos se analizaron en un primer ejercicio concluyendo en que la relevancia del impacto medioambiental de Athletic Club Fundazioa era significativamente inferior a la del impacto social. Sin embargo, la gobernanza emergía en el análisis de doble materialidad, como un aspecto de alta importancia tanto para la Fundación como para sus stakeholders.



2.3.5 FASE 5: MONETIZACIÓN DE OUTPUTS

En esta fase se trata directamente con datos referidos al ejercicio analizado, 2025. Se trata de obtener el Valor Social de No Mercado (VSNM); es decir, el correspondiente a transferencias de valor en los que no media un precio o un pago, y cuya identificación está basada en el diálogo con los stakeholders.

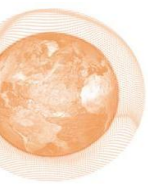
Para ello, se ha seguido un proceso de cuantificación y monetización del Valor Social de No Mercado de Athletic Club Fundazioa, en el que se garantizan cuatro aspectos:

- **Trazabilidad.** El resultado final del cálculo está relacionado con las variables de valor identificadas en el diálogo con los stakeholders de Athletic Club Fundazioa. Para ello, las variables, trasladadas en este diálogo de forma espontánea y coloquial, se orientan a indicadores a fin de que puedan ser posteriormente expresadas en unidades monetarias. Por ello, también se establecen los proxies, que son aproximaciones para determinar el valor monetario de cada indicador. Finalmente, es preciso obtener los outputs, que son las cuantificaciones de los indicadores que proporciona el sistema de gestión de Athletic Club Fundazioa.
- **Claridad.** Todos los indicadores son suficientemente claros y referidos a una unidad de medida bien especificada.
- **Fiabilidad.** Tanto de los outputs (proporcionados desde el sistema de gestión) como de los proxies, que tendrán que establecerse utilizando el principio de valor razonable. Así mismo, se ha contado con las referencias del vademécum de variables de valor de Geaccounting, validado por su Comité Científico.
- **Consistencia.** A lo largo de los ejercicios se mantienen los mismos criterios de cálculo, basados en los mismos indicadores y proxies, actualizables estos últimos de acuerdo con dinámicas contrastables del contexto (actualización de precios u otros valores de referencia en las fuentes externas utilizadas). En caso de existir casos de cambios de criterio en el cálculo de alguna variable de valor o modificaciones sustanciales, se explican y justifican en el informe.

2.3.6 FASE 6: VALOR SOCIAL DE MERCADO

Al igual que la anterior, en esta fase se trata directamente con datos referidos al ejercicio analizado, 2025. Se trata de obtener el Valor Social de Mercado (VSM); es decir, el correspondiente a transferencias de valor en la actividad económica de la Fundación. Se descompone a su vez en el Valor Social de Mercado Directo (**VSM-D**), recogido en la contabilidad financiera de Athletic Club Fundazioa, pero reinterpretado en un estado financiero centrado en el valor (el estado de valor agregado -EVA); y el Valor Social de Mercado Indirecto (**VSM-I**), generado por Athletic Club Fundazioa al dinamizar el sistema económico a través de sus compras.

En la generación del EVA se sigue la metodología propuesta por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) en su nota técnica "El estado de valor añadido -EVA- "de diciembre de 2022. El marco conceptual en el que se sustenta el análisis del Valor Social de Mercado se refleja en la Ilustración 4. La distribución en cuatro cuadrantes refleja; por un lado, que el valor social generado a través de la



actividad mercantil puede ser **(1) retenido** en la propia organización o **(2) distribuido** a diferentes stakeholders y; por otro lado, que responde **(1)** a la generación **directa** de **valor añadido** o **(2) la movilizada** a través de la compra a organizaciones proveedoras (indirecta). En el margen derecho de la figura se identifica la relación entre las diferentes partidas de la contabilidad tradicional con los diferentes stakeholders para los que la organización genera valor. De esta forma, los datos de la contabilidad tradicional se acercan a una contabilidad orientada a stakeholders.

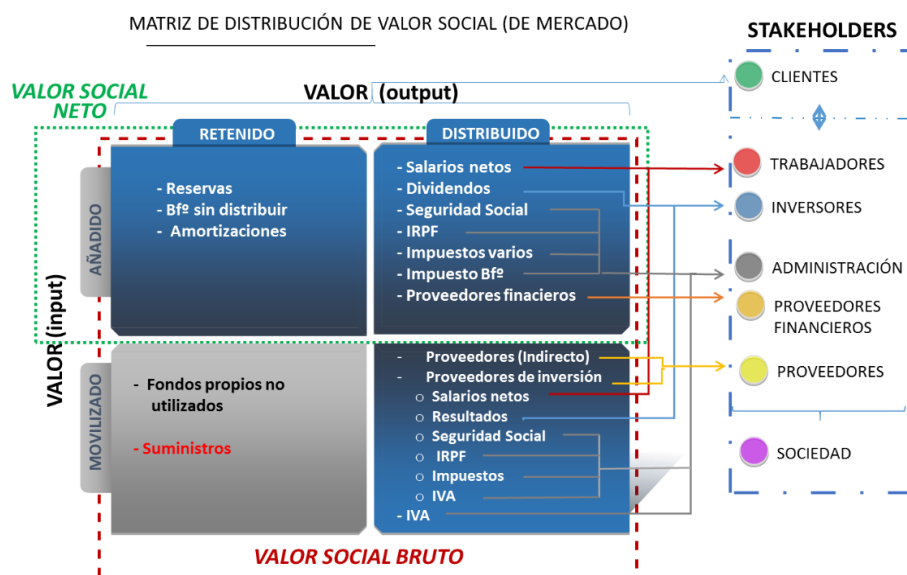
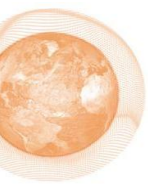


Ilustración 4. Marco conceptual del Valor Social de Mercado

2.3.7 FASE 7: CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

Finalmente, y al igual que las dos anteriores, en esta fase también se trata directamente con datos referidos al ejercicio analizado, en este caso 2025. Se obtiene el Valor Social Integrado (VSI) de Athletic Club Fundazioa, que surge de la consolidación de los resultados de las dos fases anteriores.



3 EL MAPA DE STAKEHOLDERS DE ATHLETIC CLUB FUNDAZIOA Y EL PROCESO DE DIÁLOGO

3.1 Mapa de stakeholders

Como se ha indicado en la presentación de la metodología, la identificación del mapa de stakeholders es un hito clave en la elaboración de la contabilidad social, que determina tanto el alcance del proceso (entrevistas a abordar, personas con las que establecer un diálogo...) como la presentación de sus resultados.

La Fundación Athletic Club es una entidad con profundas raíces en Bizkaia y un amplio espectro de acción, determinado por sus estatutos fundacionales. Esto hace que la entidad mantenga una relación diaria con un numeroso grupo de entidades y personas en el desarrollo de su actividad de gestión y sus proyectos. En el marco del modelo de contabilidad social, los stakeholders son aquellas personas, grupos o entidades para las que Athletic Club Fundazioa genera valor.

Se identifican **cuatro grandes categorías** de stakeholders (Figura 5):

1. **Club Externo:** Personas o entidades que mantienen una **relación externa con el club** y a su vez con Athletic Club Fundazioa.
2. **Club Interno:** Personas o entidades que tienen una **relación interna con el club** y a su vez con Athletic Club Fundazioa.
3. **Financiadoras:** Personas o entidades que tienen una **relación** de financiación con la Fundación.
4. **Cientela y personas usuarias:** Personas o entidades **beneficiarias de las actividades** de Athletic Club Fundazioa.

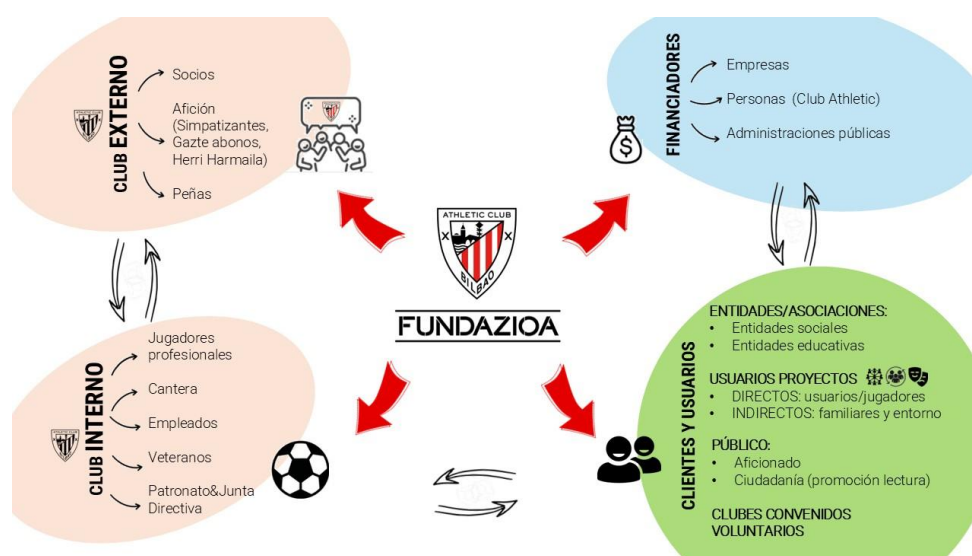
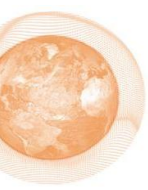


Ilustración 5. Mapa de stakeholders de Athletic Club Fundazioa (Fuente: Athletic Club Fundazioa, ejercicio realizado en 2024)



Los stakeholders incluidos en estos cuatro grandes grupos incluyen a cualquier persona, grupo u organización que se ve afectado o puede influir en las acciones, decisiones, políticas o resultados de los proyectos de Fundación. Cada categoría, a su vez, integra diferentes stakeholders:

1. Club Externo.

1.1. Personas socias: son aquellas personas que tienen el estatuto de socio/a del Athletic Club. Este estatuto da una serie de derechos y obligaciones específicos para con la entidad, incluida la participación activa en las decisiones estratégicas del club, a través del voto en elecciones o la participación en la Asamblea de Socios Compromisarios.

1.2. Afición: Se entiende por *afición* el grupo formado por todas aquellas personas que tienen un vínculo emocional con los colores del Athletic Club pero no necesariamente son socias. Se incluyen las personas simpatizantes del club (personas aficionadas comunes), Gazte Abonos (personas abonadas menores de 26 años), Herri Harmaila (personas aficionadas de la grada de fondo) y peñas (entidades de diferentes procedencias que congregan a personas aficionadas del Athletic Club).

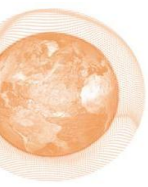
1.3. Entidades proveedoras: Entidades proveedoras que, en el caso de ser del entorno del club, pueden identificar y sentir un valor diferencial. Es un acercamiento a nivel de empresa hacia el club muy valorado.

2. Club Interno.

2.1. Jugadores y jugadoras profesionales. El Athletic Club es una entidad cuya imagen pública está marcada por aquellas personas que circunstancialmente visten la camiseta de sus primeros equipos. Estos jugadores y jugadoras tienen una estrecha relación con el trabajo de la Fundación, siendo en muchas ocasiones personas embajadoras del mismo.

2.2. Cantera. Se entiende por *cantera* todos aquellos jugadores y jugadoras vinculados al Athletic Club y que están en proceso de formación. En total en la escuela de fútbol del Athletic Club en Lezama, y exceptuando los primeros equipos profesionales, hay más de trescientas jugadoras y jugadores. La Fundación tiene una relación con la cantera a través del programa general y de programas específicos dirigidos a jugadoras y jugadores. La relevancia de este grupo viene determinada, además, porque en muchos casos se trata de menores de edad cuyas familias depositan en el club parte de su proceso educativo.

2.3. Empleados y empleadas: La Fundación mantiene un estrecho vínculo con sus empleados y empleadas, así como con la plantilla del Athletic Club. Este vínculo se establece a través de una colaboración diaria de trabajo, pero también a través del proyecto de voluntariado de la Fundación, que atiende tanto a personas externas a la entidad, fomentando el sentido corporativo en el trabajo y más allá del trabajo, a través de un voluntariado corporativo. En total, entre el Athletic Club y la Fundación, hay cerca de trescientos empleados y empleadas.



2.4. Veteranos y veteranas: Por su especial idiosincrasia, el Athletic Club mantiene un estrecho vínculo con aquellos exjugadores y exjugadoras que en algún momento de su historia han defendido los colores de la entidad en el campo de fútbol. Este vínculo es reforzado por Athletic Club Fundazioa, que realiza parte de su actividad con la colaboración de este colectivo. Además de ser personas embajadoras de la entidad, tienen un conocimiento directo del trabajo sobre el campo, una herramienta que la Fundación Athletic Club utiliza a menudo.

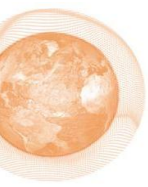
2.5. Patronato y junta directiva: El patronato es el órgano independiente de gobierno, representación y administración de la Fundación. Sus funciones principales son velar por que el equipo de trabajo cumpla los fines fundacionales en su actividad, asegurar una gestión eficiente de los recursos y representar a la Fundación en actos y actividades institucionales. El patronato se reúne, como mínimo, dos veces al año en juntas ordinarias, en las que el equipo de trabajo presenta las líneas estratégicas de actuación, las actividades desarrolladas y previstas, así como el presupuesto o el cierre de cuentas, según corresponda. En el caso de la Fundación Athletic Club, el patronato está formado por personas vinculadas al club o a su entorno social, institucional y deportivo, que aportan experiencia, visión estratégica y un firme compromiso con los valores del Athletic Club y su proyección a través de la Fundación. En él se incluye también una representación de la Junta Directiva del Athletic Club.

3. Entidades Financiadoras.

3.1. Empresas: Athletic Club Fundazioa se financia en parte gracias a la aportación de empresas de su entorno, que depositan en la entidad parte de su Responsabilidad Social Corporativa. Mantener una relación con la Fundación permite una aportación a un proyecto social importante, al tiempo que se consigue una vinculación con la marca más valorada en Bizkaia, es decir, la del Athletic Club. Para que este vínculo con el tejido empresarial se consolide, la Fundación mantiene anualmente un conjunto de actividades dirigidas a fortalecer su relación con ellas, así como para impulsar sus relaciones de inter-cooperación. Para Athletic Club Fundazioa es muy importante que las empresas entiendan el proyecto de fundación como propio y también como necesario para la sociedad de Bizkaia.

3.2. Personas (Club Athletic): además de las aportaciones de empresas, Athletic Club Fundazioa se nutre económicamente de las aportaciones que a título individual puedan hacer personas físicas. Para ordenar estas aportaciones, la Fundación creó la figura del club Athletic, un programa a través del cual se establece una cuota de aportación fija para la Fundación que a su vez dota a la persona que aporta de una relación estrecha con el Athletic Club. Para estas personas la Fundación Athletic Club tiene un programa propio de actividades, así como una estrategia de comunicación que busca afianzar sus vínculos con la entidad.

3.3. Instituciones: Como toda entidad que trabaja en el ámbito social, Athletic Club Fundazioa desarrolla una actividad a disposición de las instituciones públicas para la mejora de la sociedad. De este modo Athletic Club Fundazioa mantiene relaciones de trabajo tanto con el Gobierno central, como con el



Gobierno vasco, la Diputación Foral de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao y otros muchos ayuntamientos del territorio histórico de Bizkaia.

4. Clientela y personas usuarias

4.1. Entidades/Asociaciones: La Fundación Athletic Club colabora estrechamente con un gran número de entidades y asociaciones que trabajan por la mejora social y educativa de nuestro territorio. Basándose en un *expertise* vinculado al deporte y la gestión, la Responsabilidad Social Corporativa y el trabajo de la Fundación se enfocó de forma prioritaria en entidades que trabajan grupos de personas en riesgo de exclusión social. Así, Athletic Club Fundazioa pone a disposición de las asociaciones y entidades sociales recursos materiales, económicos y personas, así como el valor del emblema del Athletic Club, con el propósito de contribuir a la plena justicia social.

4.2. Personas usuarias de proyectos: El objetivo principal de todos los proyectos de Athletic Club Fundazioa es contribuir a la mejora de la calidad de vida de personas concretas, con nombres y apellidos; con historias, esperanzas y sueños. A través de sus programas la Fundación establece unos vínculos recíprocos, transmitiéndoles que no sólo la Fundación les ayuda, sino que ellas ayudan a mantener la realidad de un club único en el mundo.

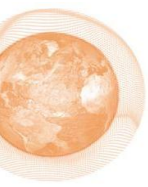
4.2.1 Personas usuarias directas: Se entiende como *personas usuarias directas* aquellas personas que mantienen un vínculo sostenido en el tiempo con los proyectos de la Fundación. Esta permanencia en los programas permite, de la mano de las entidades del tejido social, establecer unos itinerarios individualizados, a los que se da seguimiento. Los proyectos se presentan como adaptables a la cambiante realidad de las personas, que son consideradas tanto beneficiarias como agentes activos en el desarrollo de los proyectos. La filosofía es hacer equipo con las personas usuarias.

4.2.2. Personas usuarias indirectas: El entorno familiar y laboral de las personas beneficiarias constituye otro grupo de interés diferenciado. Se calcula que por cada persona usuaria directa en un proyecto de la Fundación hay una media de tres personas usuarias indirectas, destinatarias del valor generado desde Athletic Club Fundazioa.

4.3. Público/Ciudadanía.

4.3.1. Público: además de las personas usuarias directas e indirectas de los programas sociales de la Fundación, la entidad tiene un vínculo con el público en general del Athletic Club, es decir con su masa social. La Fundación trabaja con un emblema que es parte importante de la identidad de muchas personas, que lo consideran como propio. Esto genera un importante sentido de la responsabilidad, considerándose internamente una obligación que el conjunto de la masa social del Athletic Club se sienta orgullosa del trabajo de la entidad.

4.3.2. Ciudadanía: El fútbol tiene un elevado impacto a nivel comunicativo, por lo que la actividad del Athletic Club y de la Fundación llega de una manera u otra al conjunto de la ciudadanía. Independientemente de que las personas y sus entornos sean aficionadas o no, hay programas que buscan el acompañamiento a personas en sus procesos educativos o en sus procesos vitales.



4.4. Clubes Convenidos: El Athletic Club tiene un programa de colaboración con otros clubes de fútbol de Euskal Herria a través del cual da herramientas formativas y apoyo económico y material, a más de 170 clubes del territorio. A través de este programa de colaboración, el Athletic Club pretende ayudar a todos estos clubes en el proceso formativo de cada jugador y cada jugadora. Dicho de otro modo, la idea es formar a las personas formadoras, para que todos los niños y niñas de los clubes convenidos disfruten de la calidad de la formación que se da en la escuela de fútbol de Lezama. Este programa está canalizado a través de la Fundación Athletic Club, entendiendo que los propios clubes de fútbol son en sus respectivas localidades entidades que ayudan a la mejora social y la calidad de vida de las personas de sus entornos, ayudando a garantizar el derecho a un ocio participativo de los niños y niñas de Bizkaia, así como colaborando en el fomento de la vida sana, la salud, y las relaciones sanas entre personas. La Fundación Athletic Club, por otro lado, utiliza estos estrechos vínculos con los clubes para lograr llegar de forma más efectiva a casi 50.000 jugadores y jugadoras con diversos proyectos educativos y deportivos.

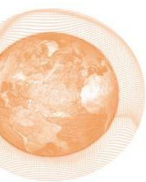
4.5. Voluntariado: El Athletic Club es un club único en el mundo gracias a su gente. Es la masa social del club la que ha conseguido que en estos 125 años de historia el Athletic no sea un club convencional. Uno de los objetivos de Athletic Club Fundazioa es tener siempre la puerta abierta para que cualquier persona pueda colaborar en su proyecto social o cultural. Para ello la Fundación dispone de un importante proyecto de voluntariado, a través del cual personas voluntarias ayudan con su tiempo y talento a terceras personas.

3.2 El proceso de diálogo

En la medida en que el mapa de stakeholders se mantiene estable a lo largo del tiempo, el diálogo mantenido en un primer ejercicio es una base igualmente estable sobre los factores a través de los cuales los stakeholders de Athletic Club Fundazioa perciben que la Fundación les aporta valor. El diálogo se estableció a lo largo de 2024 y permitió conocer las percepciones de todos los stakeholders. Una vez hecho el cálculo del tercer ejercicio, en los próximos se prevé establecer un nuevo diálogo que permita refrendar o actualizar las variables de valor.

Cabe destacar que, en lo referente a las asociaciones y entidades de Bizkaia, el diálogo se estableció con la mayor parte de las que trabajan con la Fundación, a saber: Argia, Avifes, Eragintza, Asasam, Gizakia, Bakuva, Fidias, Berriztu, Bizitegi, Adsis, Sortarazi, Emaús, Zehar, Goiztidi, Zubietxe, Bidesari, Fundación Síndrome de Down, Gorabide y Clara Campoamor.

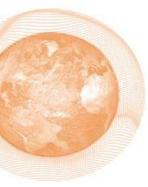
Igualmente, se mantuvieron conversaciones con agentes educativos, personal de Osakidetza y representantes institucionales (Ayuntamiento de Bilbao y DFB/BFA). También se dialogó con las personas responsables de los clubes convenidos.



La siguiente tabla resume el conjunto de entrevistas realizadas como fuente de información fundamental para el diseño de las tablas de cálculo.

CATEGORÍA	GRUPOS DE INTERÉS	ENTREVISTAS
Club (Externo)	Personas socias Personas aficionadas Peñas	3 personas
Club (Interno)	Jugadores y jugadoras profesionales Cantera Veteranos y veteranas Empleados y empleadas	Athletic Club (4 personas)
Entidades financiadoras	Empresas Personas (Club) Administraciones Públicas	Grupo INIT (1 persona) Athletic Club (1 persona) Osakidetza (1 persona) Ayuntamiento de Bilbao (1 persona) DFB/BFA (1 persona)
Clientela y personas usuarias	Entidades sociales Entidades educativas Personas usuarias directas Personas usuarias indirectas Clubes convenidos Personas voluntarias	Entidades sociales (19) IES Plentzia (1) Walking Football (2) CD Mungia (1) Personas voluntarias (2)

Tabla 1: Entrevistas realizadas en 2024 para el diseño de la tabla de valor social de no mercado



4 RESULTADOS. CONTABILIDAD SOCIAL DE 2025

4.1 Valor social de mercado (VSM)

Los resultados recogidos en este apartado son los correspondientes al primero de los sistemas de la contabilidad social (Valor Social de Mercado) en el ejercicio 2025, incorporando así mismo los resultados del ejercicio 2023 y 2024 a fin de posibilitar el análisis de su evolución en el tiempo, en el periodo de tres ejercicios en los que Athletic Club Fundazioa ha elaborado su contabilidad social.

El sistema de Valor Social de Mercado se subdivide así mismo en dos subsistemas (Valor Social de Mercado Directo y Valor Social de Mercado Indirecto), cuyo alcance se ha explicado en el capítulo anterior. Se presentan a continuación en mayor detalle los resultados y las explicaciones referidas a los mismos.

4.1.1 VALOR SOCIAL DE MERCADO DIRECTO

La Tabla recoge el valor social de mercado directo generado por Athletic Club Fundazioa en los ejercicios 2025, 2024 y 2023. En ella se presentan los datos más significativos de la actividad económica, calculando el valor social generado (VSM-D) a los diferentes stakeholders a través de impuestos, salarios y conceptos relacionados, amortizaciones o resultado. En la tabla se detallan las magnitudes empleadas para el cálculo y el total generado en **2025 (5.682.106,80 €)**, 2024 (5.145.098,36 €) y en 2023 (4.627.714,14 €).

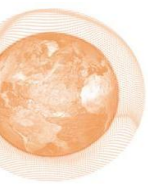
En la distribución del Valor Social de Mercado Directo destaca la partida de ayudas a terceras entidades, que asciende en **2025 a 3.889.160,29 €**, frente a los 3.322.403,89 € y 2.752.516,48 € de 2024 y 2023 respectivamente. La relevancia de estas partidas en el cálculo del VSM-D, la coherencia con la estrategia seguida y el impacto social generado se analizan en mayor detalle más adelante en relación con la información proporcionada por el Estado de Valor Añadido.

A partir de la tabla de VSM-D se puede calcular así mismo la generación de flujos de caja que de forma directa o indirecta es captada por la Administración, a través del sumatorio de los ingresos realizados a la Seguridad Social, del Impuesto de la Renta y otros impuestos, y que en **2025 totalizó 755.265,45 €**.



Tabla 2: Valor Social de Mercado Directo (VSM-D) generado por Athletic Club Fundazioa, ejercicios 2025, 2024 y 2023.

- En primer lugar, en el periodo analizado de tres ejercicios (2023 a 2025), Athletic Club Fundazioa ha **incrementado de forma significativa el valor añadido generado y repartido** (+22,79% en el periodo, con un crecimiento interanual del 10,8%) y, por lo tanto, el Valor Social de Mercado Directo (VSM-D),
- Este incremento se ha basado fundamentalmente en el **crecimiento de ingresos** (+24,53% en el periodo, con un crecimiento interanual del 11,68%), que ha permitido soportar el **gasto en servicios exteriores**, que constituye la principal partida de los gastos de explotación y cuya evolución ha sido irregular,

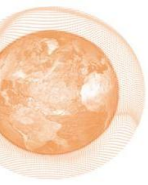


mostrando un crecimiento del 39,18% en el periodo, con fuerte incremento en 2024 con respecto a 2023 (+65,13%) y posterior reducción en 2025 con respecto a 2024 (-15,72%)

- El análisis de reparto del valor añadido permite concluir que el **valor social de mercado se distribuye prioritariamente entre entidades receptoras de ayudas** (59,48% del total en 2023, 64,57% en 2024 y un valor máximo del **68,45% en 2025**), lo que resulta coherente con la orientación de la entidad y con la estrategia seguida de priorizar las ayudas directas a entidades sobre otros gastos.
- Entre el resto de stakeholders identificados en el análisis del Valor Social de Mercado Directo a través del Estado de Valor Añadido, tres de ellos (**entidades financiadoras -factor capital; instituciones -Estado; y la propia Fundación -retenido por la empresa**), ven incrementado el valor que la Fundación les distribuye entre el inicio y el fin del periodo analizado, manteniendo similares porcentajes de valor añadido sobre el total en los tres ejercicios.
- Finalmente, el **valor generado al factor trabajo** -empleados y empleadas- se reduce entre 2023 y 2025, tanto en términos absolutos como relativos, suponiendo en este último ejercicio un **17,99%** del total del valor añadido distribuido.

GENERACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO. ATHLETIC CLUB FUNDAZIOA						
Estado de Valor Añadido (método directo o sustractivo)		31/12/2025	%	31/12/2024	%	31/12/2023
Ingresos de la actividad propia		6.312.197,37	99,4%	5.901.899,17	99,3%	5.068.404,11
a) Cuotas de asociados y afiliados		0,000		0,00		0,00
b) Aportaciones de usuarios		0,000		0,00		0,00
c) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones		6.312.197,37		5.901.899,17		5.068.404,11
d) Subvenciones imputadas al excedente del ejercicio		0,00		0,00		0,00
e) Donaciones y legados imputados al excedente del ejercicio		0,00		0,00		0,00
Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil		35.990,00	0,6%	43.490,00	0,7%	55.008,34
±Variación de existencias de productos terminados y en curso.		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
+Trabajos realizados por la entidad para su activo.		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
+Otros ingresos de explotación.		0,00	0,00%	0,00	0,00%	-4.555,14
A deducir: coste de los factores adquiridos a otras empresas		-666.080,57		-790.690,81		-479.143,17
-Aprovisionamiento (sin deterioro de materiales)		0,00	0,0%	-341,60	0,0%	-549,87
a) Consumo de mercancías.				-341,60		-549,87
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles.				0,00		0,00
c) Trabajos realizados por otras empresas.				0,00		0,00
Otros gastos de explotación (sin deterioro por operaciones comerciales ni tributos)		-666.080,57	100,0%	-790.349,21	100,0%	-478.593,30
a) Servicios exteriores (incluyen alquileres a empresas)		-666.080,57		-790.349,21		-478.593,30
d) Otros gastos de gestión corriente		0,00		0,00		0,00
=Valor añadido bruto generado por la empresa		5.682.106,80	90,0%	5.154.698,36	87,3%	4.639.714,14
+ Subvenciones, donaciones y legados de capital traspasados al exc		0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00
- Gastos por ayudas y otros		-3.889.160,29	100,0%	-3.322.403,89	99,7%	-2.752.516,48
±Resultados no recurrentes		0,00	0,0%	-9.600,00	0,3%	-12.000,00
- Deterioro de mercancías, materias primas y otros aprovisionamientos.		0,00		0,00		0,00
- Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales.		0,00		-9.600,00		-12.000,00
+ Deterioro y Resultados por venta de inmovilizado y otros no recurrentes		0,00		0,00		0,00
- Deterioros de instrumentos financieros		0,00		0,00		0,00
+ Excesos de provisiones		0,00		0,00		0,00
±Resultados Financieros		0,00	0%	0,00	0%	0,00
+ Ingresos financieros.		0,00		0,00		0,00
±Variación de valor razonable en instrumentos financieros.		0,00		0,00		0,00
±Diferencias de cambio (neto)		0,00		0,00		0,00
±Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.		0,00		0,00		0,00
+ Donaciones no recogidas en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias		0,00		0,00		0,00
+ Subvenciones no recogidas en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias		0,00		0,00		0,00
=Valor añadido bruto a repartir		5.682.106,80		5.145.098,36		4.627.714,14

Tabla 3: Estado de Valor Añadido (generación de valor) de Athletic Club Fundazioa, ejercicios 2025, 2024 y 2023



REPARTO O APLICACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO. ATHLETIC CLUB FUNDAZIOA						
Estado de Valor Añadido (método indirecto o aditivo)	31/12/2025	%	31/12/2024	%	31/12/2023	%
Reparto al factor trabajo	1.022.214,31	17,99%	968.618,40	18,83%	1.133.995,62	24,50%
8a) Sueldos, salarios y asimilados (incluye servicio de trabajo a los socios)	1.371.500,52		1.325.927,27		1.446.182,67	
Reparto al factor capital	6.469,75	0,11%	5.686,72	0,11%	3.216,44	0,07%
Reparto al Estado	755.265,45	13,29%	840.448,60	16,33%	733.020,60	15,84%
9b) Tributos.	86.098,22		132.759,09		60.428,97	
Total Cargas sociales	393.395,09		430.968,19		443.297,63	
Cargas sociales empresa	319.881,02		350.380,64		360.404,58	
Cargas sociales trabajadores	73.514,07		80.587,55		82.893,05	
Retención IRPF trabajadores	275.772,14		276.721,32		229.294,00	
Reparto otros stakeholders	3.889.160,29	68,45%	3.322.403,89	64,57%	2.752.516,48	59,48%
3. Gastos por ayudas y otros	3.889.160,29		3.322.403,89		2.752.516,48	
Retenido por la empresa	8.997,00	0,16%	7.940,75	0,15%	4.965,00	0,11%
10) Amortización del inmovilizado.	-8.997,00		7.940,75		4.965,00	
TOTAL VALOR AÑADIDO REPARTIDO	5.682.106,80	100,0%	5.145.098,36	100,0%	4.627.714,14	100,0%

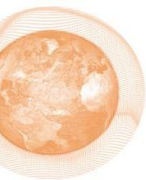
Tabla 4: Estado de Valor Añadido (distribución de valor) de Athletic Club Fundazioa, ejercicios 2025, 2024 y 2023.

4.1.2 VALOR SOCIAL DE MERCADO INDIRECTO

Tras el cálculo del valor social de mercado directo, se calcula el movilizado a través de compras a empresas y entidades proveedoras, denominado Valor Social de Mercado Indirecto. La lógica de trabajo es la misma que en el Valor Social de Mercado Directo, en la medida en que se trata de descomponer el valor agregado de los proveedores siguiendo criterios de distribución a los diferentes stakeholders. Además, se tiene en cuenta el volumen de compra de Athletic Club Fundazioa a las organizaciones proveedoras de productos y/o servicios para determinar la cuantía del valor agregado del conjunto y su distribución a los diferentes stakeholders.

A fin de calcular la aportación de valor al conjunto de organizaciones proveedoras se recurre a la base de datos SABI. Partiendo de los listados de empresas y entidades proveedoras de Athletic Club Fundazioa en el ejercicio y de las cuentas de pérdidas y ganancias obtenidas en esta base de datos, se obtiene una estimación del valor generado por el conjunto a su personal a través de salarios, a las instituciones a través de impuestos, al capital a través de gastos financieros y el valor retenido por las empresas y entidades proveedoras a través del resultado y las amortizaciones. Estas estimaciones, denominadas *índices de repercusión* son proxys que permiten establecer el valor agregado que generan las compras de Athletic Club Fundazioa y ver cómo se distribuye a los principales stakeholders.

Así, el valor social movilizado (Valor Social de Mercado Indirecto) por Athletic Club Fundazioa en 2023 fue de 225.637,87 € creció hasta los 280.320,87 € en 2024 y se ha reducido hasta los **124.976,32 € en 2025**. Este descenso está relacionado de forma directa con dos factores. El primero, el descenso del volumen de compra de la Fundación, que se ha visto reducido toda vez que estratégicamente se ha priorizado el gasto a través de ayuda directa a las entidades y personas usuarias participantes en los programas de la Fundación. El segundo, una reducción significativa del valor añadido generado por las empresas y entidades proveedoras, que se reduce entre el 38,92% y el 15,55% en el periodo.



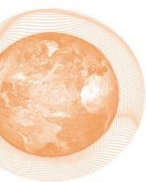
			2025	2024	2023
VALOR SOCIAL DE MERCADO INDIRECTO (VSM-I)			124.976,32 €	280.321,00 €	225.638,00 €
IVA	IVA soportado	21%	21.690 €	48.651 €	39.160 €
+					
Valor añadido	Σ valor añadido anual	Proxy	103.286 €	231.670 €	186.478 €
↓					
Descripción	Indicador	Fuente	Resultado	Resultado	Resultado
Compra Proveedores	Σ compra proveedores	Contabilidad Fundación	666.081 €	790.691 €	479.143 €
Salarios Netos	Σ sueldos netos	Proxy	35.805,53 €	185.036,29 €	42.157,25 €
Seguridad Social	Σ SS empresa + SS trabajador	38%	31.642,09 €	70.313,79 €	37.255,25 €
Impuesto de la Renta	Σ (retención IRPF)	19%	15.821 €	35.157 €	18.628 €
Otros Impuestos	Σ impuestos abonados	Proxy	529 €	-5.265 €	2.115,00 €
Intereses	Gastos Financieros	Proxy	9.030 €	17.333 €	2.297 €
Resultado	Resultado	Proxy	2.895 €	17.794 €	-7.907 €
Amortización	Σ dotaciones amortización	Proxy	10.871 €	26.720 €	ND

Tabla 5: Valor Social de Mercado Indirecto (VSM-I) generado por Athletic Club Fundazioa, ejercicios 2025, 2024 y 2023.

Por otro lado, la **distribución del valor añadido** por parte de las organizaciones proveedoras recae fundamentalmente en sus **empleados y empleadas** (partidas de salarios y cargas sociales), tal como se puede ver tanto en los datos de la Tabla 5 (Salarios netos, Seguridad Social e Impuesto de la Renta) como de la Tabla 6 (índices de repercusión de los gastos de personal en ambos ejercicios).

	2025	2024	2023
Valor añadido s/Ingresos	15,51%	29,30%	38,92%
Gastos Personal s/Ingresos	12,50%	23,40%	20,46%
Gastos financieros y asimilados/ingresos	1,36%	2,19%	0,48%
Impuesto sociedades s/Ingresos	0,08%	-0,67%	0,44%
Resultado del ejercicio s/Ingresos	0,43%	2,25%	-1,55%
Dotaciones amortización/ingresos	1,63%	3,38%	ND

Tabla 6: Índices de repercusión para el cálculo de la distribución del valor añadido por parte de las organizaciones proveedoras de Athletic Club Fundazioa, 2025, 2024 y 2023 (Fuente: Cálculos basados en datos obtenidos de SABI).



4.1.3 VALOR SOCIAL DE MERCADO (TOTAL)

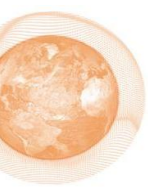
Dado que Athletic Club Fundazioa no desarrolla actividades de venta de servicios a las personas usuarias, no se contabiliza el sistema de valor generado por ingresos de clientes en el ámbito del Mercado. De hecho, todo el valor para clientela y personas usuarias está generado a través de las ayudas (contabilizadas como gasto) y, adicionalmente, a través de mecanismos de transferencia en los que no media un precio, que se contabilizarán en el sistema de Valor Social de Mercado.

Por ello, el Valor Social de Mercado total generado por Athletic Club Fundazioa en los ejercicios 2025, 2024 y 2023 es la suma del Valor Social de Mercado Directo y el Valor Social de Mercado Indirecto (Tabla 7).

	2025	2024	2023
VALOR SOCIAL DE MERCADO DIRECTO (VSM-D)	5.682.106,80 €	5.145.098,36 €	4.627.714,14 €
VALOR SOCIAL DE MERCADO INDIRECTO (VSM-I)	124.976,32 €	280.320,87 €	225.637,87 €
VALOR SOCIAL DE MERCADO [VSM]	5.807.083,12 €	5.425.419,23 €	4.853.352,01 €

Tabla 7: Valor Social de Mercado (total) generado por Athletic Club Fundazioa, en los ejercicios 2025, 2024 y 2023.

El Valor Social de Mercado total alcanza los **5.807.083,12 €** en el ejercicio 2025, lo que supone un incremento del 19,65% a lo largo del periodo y un 9,38% interanual. En ello influyen los resultados de los sistemas de valor directo e indirecto, cuya evolución se ha analizado en los apartados anteriores.



4.2 Valor social de no mercado (VSNM)

4.2.1 ALCANCE

Este sistema de valor recoge impactos significativos en diferentes stakeholders (tanto personas como entidades), en los que la transferencia de valor no está determinada por el pago de un precio. Recoge la percepción trasladada por los stakeholders en el diálogo mantenido con las personas representantes de cada una de sus categorías en el primer ejercicio de implantación de la contabilidad social en Athletic Club Fundazioa.

Este diálogo ha sido tomado como base para el segundo y tercer ejercicio dado que la actividad de Athletic Club Fundazioa sigue siendo equiparable a la de entonces. Como se ha apuntado previamente, normalmente procederá una actualización del diálogo si hay cambios significativos en el conjunto de la cartera de proyectos o si hay una explícita reorientación de la estrategia. No es así, y aunque hay proyectos nuevos todos los años o proyectos de duración limitada que se ejecutan un solo año, la estructura de trabajo en torno a diferentes ámbitos sigue siendo la misma.

Las variables de valor, trasladadas en este diálogo de forma espontánea y coloquial, se orientan a **indicadores** a fin de que puedan ser, en primer lugar, cuantificados; y en segundo lugar monetizados. La monetización supone en este caso la expresión en unidades monetarias.

Para ello también se acuerdan los **proxies (valores razonables)**, que son aproximaciones para determinar el valor monetario de cada indicador, utilizando el principio del **valor razonable**. Finalmente, es preciso obtener los **outputs**, que son las cuantificaciones de los indicadores que proporciona Athletic Club Fundazioa a partir de datos recogidos en su sistema de gestión. Athletic Club Fundazioa tiene un sistema de seguimiento de indicadores actualizado semanalmente, que pone el foco en indicadores que han sido necesarios para el cálculo del Valor Social. Se observará que, en algunos casos, dada la equiparabilidad de algunos proyectos a lo largo de los ejercicios, la cuantificación es similar ya que la organización de las actividades sigue las mismas pautas de actuación año tras año.

Se debe incidir en que la lógica utilizada en este proceso de cuantificación monetaria es la misma que la del valor razonable, con la diferencia de que los rangos de valor en el caso de los intangibles tienden a ser más amplios y complejos de consensuar que en el caso de los bienes tangibles.

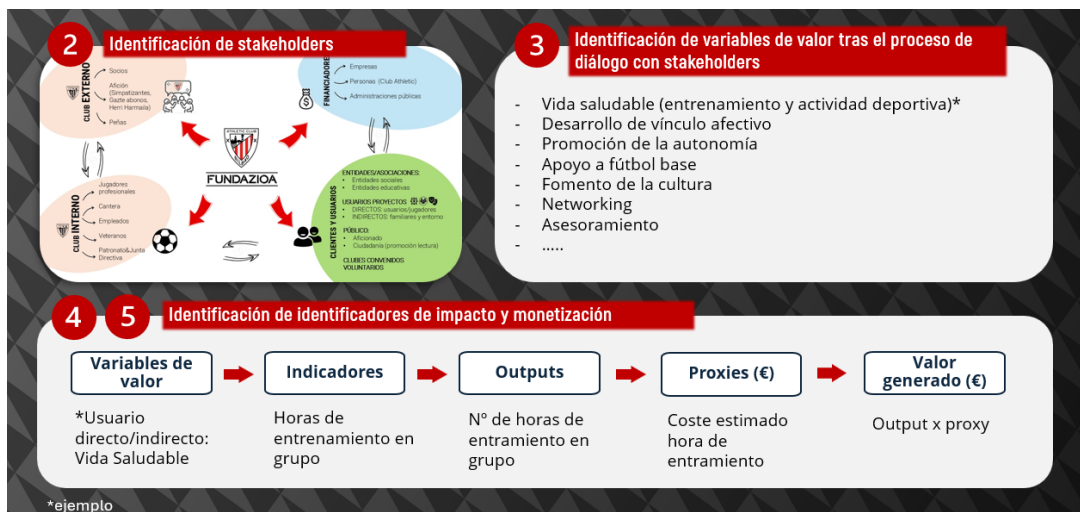
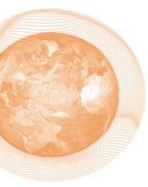


Ilustración 6. Ejemplo de proceso del cálculo del VSNM

4.2.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA TABLA DE VALOR SOCIAL DE NO MERCADO

Toda la información obtenida en el diálogo con stakeholders y cuantificada a través de los datos del sistema de gestión de Athletic Club Fundazioa, se traslada a la matriz de Valor Social de No Mercado, que en el caso de Athletic Club Fundazioa, queda estructurada, en primer lugar, en torno a los grandes ámbitos estratégicos de actuación: *Comunidad, Inclusión, Cultura* y un cuarto ámbito de carácter transversal, denominado *Todos los proyectos*. A su vez, la contabilidad social podrá informar -conjuntamente o en relación con cada uno de estos cuatro ámbitos- sobre el valor generado para cada stakeholder, el generado a través de cada proyecto o el generado por cada variable de valor. Así, este enfoque en el que se pueden triangular diferentes perspectivas puede enriquecer el análisis de los datos.

Por ámbito
estratégico

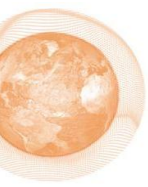
Por variable de
valor



Por proyecto

Por stakeholder

Ilustración 7. Interacción de perspectivas de análisis de los datos de la matriz de Valor Social de No Mercado en Athletic Club Fundazioa



La tabla de Valor Social de No Mercado de Athletic Club Fundazioa puede estructurarse, por lo tanto, en torno a las cuatro perspectivas mencionadas, si bien se reconoce en todo caso la multidimensionalidad en cuatro sentidos diferenciados:

- La propia inclusión de cada proyecto en uno de los cuatro **ámbitos estratégicos de actuación** no excluye que un mismo proyecto pueda estar impactando en dos o más.
- En cada **proyecto** se percibe no una sola sino **diferentes variables de valor**, generadas a través de las mismas actividades.
- Además, **diferentes stakeholders** pueden reportar sobre el valor generado a través de un mismo **proyecto**.
- La misma **variable de valor** puede beneficiar a la vez a dos o más **stakeholders**. Es decir, puede existir un valor compartido.

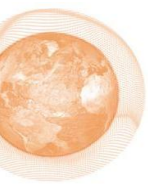
Con todo, en aras a facilitar la gestión y evitar la sobrevaloración, la tabla de Valor Social de No Mercado se construye, en general, a partir de **asociaciones prioritarias**, de tal forma que cada proyecto se vincula a un solo ámbito de actividad y cada indicador para medir una variable de valor se vincula a un solo stakeholder, aquel para el que el impacto directo es considerado mayor.

Hecha esta consideración, procede detallar el alcance de cada una de las cuatro perspectivas. Una de ellas (stakeholders) ha sido explicada y reflejada en el mapa de stakeholders de capítulos previos. Por lo tanto, nos centramos ahora en indicar el alcance de las perspectivas de ámbitos de actividad, proyectos y variables de valor.

En primer lugar, los cuatro ámbitos de actividad, en función de la orientación de cada proyecto, son *Comunidad, Inclusión, Cultura y Todos los proyectos-actividades transversales* (impactos diversos englobados bajo una denominación común, que incorporan al entorno empresarial como stakeholder en la contabilidad social).

El proyecto es, por lo tanto, la unidad de gestión básica para la actividad de Athletic Club Fundazioa y prestamos especial atención a la estructuración del sistema de Valor Social de No Mercado con respecto a cada uno de ellos, cuya relación queda recogida en la Tabla 8. Si bien los proyectos identificados son ejecutados en su mayoría todos los años, existen excepciones. Así, algunos no se repiten por tener un propósito vinculado a un periodo temporal concreto (p.ej. AMIC Athleticzale, de colaboración con clubes valencianos tras la tragedia de la Dana en 2024). Además de la ampliación del alcance de algunas de las actividades ya desarrolladas en ejercicios anteriores, destacamos dos nuevos proyectos incorporados al cálculo en 2025:

- **Follow Something Unique.** Incorporado al ámbito de Comunidad, Puesta en marcha en tres viajes para jugar partidos de la Champions League (Dortmund, Newcastle y Praga), la iniciativa invitaba a vivir una experiencia única en la que personas aficionadas del Athletic y del equipo local compartieron el fútbol desde la convivencia, reforzando valores de comunidad, respeto e identidad más allá de la competición.



- **UNWRA.** Incorporado al ámbito de Inclusión, se trata de un proyecto para impulsar el derecho a la educación de la infancia refugiada de Palestina en Siria a través del deporte. Incluye la financiación de la contratación de docentes para acompañar a niños y niñas de familias palestinas mediante juegos y ejercicios, asegurando el derecho al ocio participativo y generando espacios lúdicos de protección. En definitiva, usar el fútbol y el deporte como herramientas de mejora social y de la calidad de vida de las personas.

PROYECTOS ATHLETIC CLUB FUNDAZIOA 2025

COMUNIDAD

SALUD

- Acompañamiento San Mamés
- Red de Salud Mental
- Supertxapeldunak

DEPORTE

- Clubes convenidos
- Euskal Non Lague Day
- Garathuz
- Walking Football
- Plazas solidarias
- Follow something unique

MEDIOAMBIENTE

- Lurgaila (compensación co2)

INCLUSIÓN

VULNERABILIDAD ECONÓMICA

- Bakuva
- Berriztu
- Bizitegi
- Emaús
- Fidias
- Gizakia
- UNRWA: Palestina + campana STOP Genocidio
- Villagol

MUJERES

- Utopía
- Marca Terreno

DIVERSIDAD FUNCIONAL

- Ahalegina
- Genuine
 - Viaje a Houston + torneo (julio)
 - Final Genuine en Lezama/San Mamés (mayo)

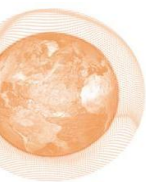
PRIVACIÓN DE LIBERTAD

- Bidesari
- Adsis

CULTURA

EDUCACIÓN

- Programa educativo:



PROYECTOS ATHLETIC CLUB FUNDAZIOA 2025

- Club Lectura
- AC Inspira
- Visitas AC Museoa
- Cine inclusivo + coloquio

ARTE Y LITERATURA

- Letras & Fútbol
- Irakurle-on/a

CINE

- Thinking Football Film Festival

EUSKERA

- Bertsoderbia

OTROS

- Regalos sociales de Navidad

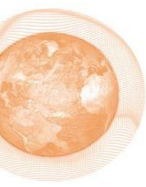
TODOS LOS PROYECTOS (Aspectos de carácter transversal a través de los cuales se genera valor para el público, las empresas y las entidades/asociaciones).

Tabla 8: Proyectos ejecutados por Athletic Club Fundazioa en el ejercicio 2025 como base para la estructuración en 4 hojas de cálculo de Valor Social de No Mercado (Comunidad, Inclusión, Cultura y Actividades transversales).

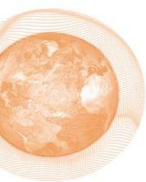
Por otro lado, se identifican las variables de valor. Es decir, aquellos factores a través de los cuales los stakeholders perciben que Athletic Club Fundazioa les está generando un beneficio o utilidad. El origen de estas variables de valor (Tabla 9) está en el diálogo con stakeholders mantenido por Athletic Club Fundazioa en el primer ejercicio de implantación.

En 2025 se ha iniciado un proceso de revisión y profundización del mapa de variables de valor de la Fundación, con el objetivo de reflejar de forma más precisa la diversidad de impactos generados por sus proyectos. Este trabajo ha permitido confirmar la vigencia de las variables identificadas en ejercicios anteriores y detectar nuevas dimensiones de valor vinculadas, entre otras cuestiones, al bienestar emocional, la participación social y comunitaria, la autonomía personal y el empoderamiento de colectivos específicos. Dado que se trata de un proceso actualmente en desarrollo, el presente informe mantiene el marco de variables consolidado en ejercicios previos, incorporando de forma progresiva los avances metodológicos identificados durante el análisis.

VARIABLES DE VALOR	DESCRIPCIÓN Y ALCANCE
Reducción del absentismo	Fundamentalmente localizado en los proyectos desarrollados con la RSM de Bizkaia. Se identifica que la participación en el programa reduce el absentismo.
Ahorro en costes sanitarios	En términos similares al anterior, y en la ejecución de los proyectos con la RSM de Bizkaia, se detecta un impacto positivo que evita el ingreso y consumo de recursos sanitarios de personas participantes en los proyectos.
Vida saludable (entrenamiento y actividad deportiva)	Variable de valor relacionada con diversos proyectos. Las personas usuarias tienen la oportunidad de practicar



VARIABLES DE VALOR	DESCRIPCIÓN Y ALCANCE
	deporte en un marco formalizado de entrenamientos periódicos en grupo.
Desarrollo de vínculo afectivo	Factor identificado de forma general en la mayor parte de los proyectos, en los que la persona usuaria desarrolla lazos afectivos a través de diversas actividades ligadas fundamentalmente al deporte, tanto de forma activa como de público en los partidos de San Mamés.
Promoción de la autonomía	Variable de valor detectada en proyectos (p.ej. RSM, Ahalegina) con personas usuarias de movilidad reducida, discapacidad intelectual u otras situaciones de vulnerabilidad
Desarrollo integral	Comprende actuaciones formativas, de coaching y prestaciones de servicios para las personas en diferentes fases de su vida y con diferentes necesidades (transporte, servicio de personal de psicología, orientación, etc.)
Reducción del abandono escolar	Localizado en los proyectos desarrollados con menores (p.ej. Fidias). Se detecta un impacto positivo en la continuidad de los estudios de las personas usuarias del proyecto.
Acceso a partidos en San Mamés	Posibilidad de acceder a San Mamés en partidos oficiales de forma gratuita. Tanto para voluntariado como para personas usuarias, entidades y empresas.
Apoyo a fútbol base – clubes convenidos	Implicación con clubes convenidos en acciones diversas, desde el asesoramiento a la entrega de entradas o material deportivo.
Asesoramiento	Acciones específicas relacionadas con el apoyo a clubes convenidos y con el entorno empresarial.
Formación a técnicos	Acciones específicas relacionadas con el apoyo a clubes convenidos.
Asistencia médica	Acciones específicas relacionadas con el apoyo a clubes convenidos.
Acción contra el cambio climático	Vinculado específicamente a acciones de reforestación de bosques apoyadas desde la Fundación.
Fomento del espíritu crítico	Foco especial en el fomento del espíritu crítico, especialmente entre estudiantes, a través de un proyecto como AC Inspira.
Apoyo a la labor educativa	Conjunto de actuaciones en los que la Fundación apoya y facilita el trabajo de las personas educadoras en centros educativos.
Ahorro en costes socioeducativos	Relacionado con el anterior, incide específicamente en el ahorro en el uso de recursos sociales para la educación
Refuerzo de recursos docentes	Foco especial en la complementariedad del trabajo desarrollado para facilitar la actividad docente
Fomento de la cultura	Acciones propias de la Fundación para promover la lectura, el debate constructivo o el espectáculo (Thinking



VARIABLES DE VALOR	DESCRIPCIÓN Y ALCANCE
	Football, Letras & Fútbol). Incluye el fomento de la cultura a través del proyecto de Club Lectura.
Generación de imagen de marca positiva	Las empresas y otras entidades informan en el diálogo sobre el valor positivo que les genera asociarse a la marca Athletic, incluso vinculándolo a la emergencia de oportunidades de colaboración empresarial.
Colaboración externa	Concepto general vinculado de forma transversal a diversos proyectos de la Fundación y específicamente al proyecto extraordinario de 2024 con relación a la Dana.
Networking	Generación de oportunidades de desarrollo de construcción de red de entidades o empresas, propiciada por Athletic como entidad canalizadora.
Sensibilización	Contribución a través de los proyectos a la sensibilización del público en general sobre temas sociales y colectivos desfavorecidos
Fomento del uso del euskera	Actuaciones específicas de la Fundación, (Bertsoderbia), para promover el uso del euskera en diferentes entornos.

Tabla 9: Variables de valor incorporadas a la tabla de Valor Social de No Mercado de Athletic Club Fundazioa, 2025

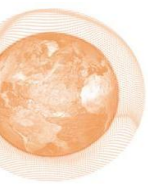
4.2.3 VALOR SOCIAL DE NO MERCADO. RESULTADO

De acuerdo con la aplicación de la metodología de contabilidad social y la estructuración del sistema de información sobre el valor social de no mercado de Athletic Club Fundazioa, la entidad ha generado en 2025 un total de **18.219.392,39 €** a través de actividades de no mercado. El volumen alcanzado ha crecido un 6,23% en 2024 con respecto a 2023 y un 14,80% en 2025 con respecto a 2024, acumulando un incremento del 21,95% en el periodo 2023-2025 (**+10,43% de incremento interanual** en el periodo).

2025	2024	2023
18.219.392,39 €	15.871.241,41 €	14.940.298,57 €

Tabla 10: Valor Social de No Mercado generado por Athletic Club Fundazioa, 2025, 2024 y 2023

Esta cifra es el resultado de aplicar la metodología de cálculo de las fases 2 a 5 del proceso general (Ilustración 2, en el apartado 2.2. El proceso metodológico, de este documento). Así, el valor social de no mercado se calcula a partir del conjunto de **variables** identificadas por los stakeholders de la organización en el diálogo que se mantiene con cada uno de ellos. Las variables, trasladadas en este diálogo de forma espontánea y coloquial, se orientan a **indicadores** a fin de que puedan ser monetizadas. Para ello también se acuerdan los **proxies**, que son aproximaciones para determinar el valor monetario de cada indicador, utilizando el principio del valor razonable. Finalmente, es preciso obtener los **outputs**, que son las cuantificaciones de los indicadores que proporciona Athletic Club Fundazioa.



En el siguiente apartado se detalla la procedencia del valor generado en función de los cuatro criterios sobre los que se estructura la tabla de Valor Social de No Mercado de Athletic Club Fundazioa: ámbitos estratégicos, stakeholders, proyectos y variables de valor.

4.2.4 ANÁLISIS DE LA COMPOSICIÓN DEL VALOR SOCIAL DE NO MERCADO

4.2.4.1 ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN DEL VALOR SOCIAL DE NO MERCADO POR ÁMBITO ESTRATÉGICO DE ACTIVIDAD

La tabla 11 recoge la distribución del Valor Social de No Mercado por la primera de las perspectivas de análisis (ámbito estratégico de actividad), evidenciándose el alineamiento de estos ámbitos con el Propósito de Athletic Club Fundazioa. El ámbito de Comunidad supone el 58,90% del total. El elevado valor relativo se explica en la medida en que este ámbito contempla a su vez diferentes sectores de actividad (Salud y Deporte especialmente). El reparto del valor generado entre el resto de los ámbitos es muy equilibrado, situándose en los tres casos en una representatividad relativa superior al 10% (Cultura -15,00%; Actividades transversales -12,63%; e Inclusión -12,58%).

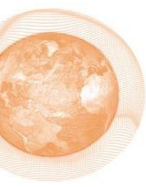
ÁMBITOS	TOTAL	%/TOTAL
Comunidad	10.894.704,33 €	59,80%
Inclusión	2.291.887,69 €	12,58%
Cultura	2.732.233,70 €	15,00%
Actividades transvesales	2.300.566,67 €	12,63%
TOTAL	18.219.392,39 €	100,00%

Tabla 11: Valor Social de No Mercado generado por Athletic Club Fundazioa, 2025. Distribución por ámbitos estratégicos de actuación

4.2.4.2 ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN DEL VALOR SOCIAL DE NO MERCADO POR PROYECTOS

En el análisis de la distribución del valor social generado por proyecto (Tabla 12), cabe resaltar que la aplicación del modelo subraya la idea del **equilibrio** y la **coherencia de distribución de valor con el propósito** de la organización. Desde esta perspectiva, en el análisis resultante es significativo el peso del proyecto de Clubes convenidos (31,42% sobre el total), que se vincula con el origen de Athletic Club Fundazioa y su propósito de favorecer el fútbol base; y que junto con el conjunto de proyectos transversales (12,63%), Pediatría (9,25%) y, en el ámbito de la Cultura, Thinking Football (7,59%) suponen un total del 60,89% del valor social generado a través de mecanismos de no mercado.

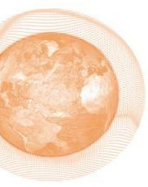
El restante 39,11% se distribuye entre 32 proyectos, todos con un peso relativo inferior al 4% sobre el total de valor generado por la cartera total de proyectos. Entre ellos, cabe destacar el incremento del valor generado por Genuine con respecto al ejercicio anterior, alcanzando un 3,16% del total. Este incremento se ha fundamentado en la propuesta de nuevas actividades en torno a la celebración de la final en Lezama.



Por otro lado, la aportación de 20 de los proyectos al total es inferior al 1%. El menor peso específico de los proyectos no debe llevar a infravalorar la importancia de la aportación de proyectos de diferente naturaleza, enfocados en temáticas específicas o públicos minoritarios. En suma, stakeholders cuya accesibilidad a estos mecanismos de valor en la Sociedad está normalmente limitada.

PROYECTOS	TOTAL	%/TOTAL
RSM	2.204.086 €	12,10%
WALKING	53.863 €	0,30%
ACOMPAÑAMIENTO SM	569.791 €	3,13%
ENLD	373.190 €	2,05%
CLUBES CONVENIDOS	5.723.760 €	31,42%
BECAS LEZAMA	0 €	0,00%
LURGAIA (Reforestación)	300 €	0,00%
PEDIATRÍA	1.685.114 €	9,25%
GARATHUZ	247.000 €	1,36%
FOLLOW SOMETHING UNIQUE	27.000 €	0,15%
PLAZAS SOLIDARIAS	10.600 €	0,06%
BAKUVA	293.121 €	1,61%
FIDIAS	163.200 €	0,90%
BERRIZTU	19.040 €	0,10%
BIZITEGI	18.360 €	0,10%
ADSI	20.400 €	0,11%
EMAUS (GAMIZ Y DERIO)	14.724 €	0,08%
GOIZTIRI	22.061 €	0,12%
BIDESARI	77.522 €	0,43%
UTOPIA	19.743 €	0,11%
AHALEGINA	83.813 €	0,46%
GENUINE	575.566 €	3,16%
ADIZMI	7.800 €	0,04%
VILLAGOL	700.000 €	3,84%
UNRWA	168.216 €	0,92%
MARCA TERRENO	108.321 €	0,59%
CLUB LECTURA	151.250 €	0,83%
MUSEO	139.080 €	0,76%
CINE INCLUSIVO	80.520 €	0,44%
AC INSPIRA	256.250 €	1,41%
LETRAS & FÚTBOL	712.694 €	3,91%
THINKING FOOTBALL	1.382.040 €	7,59%
BERTSODERBIA	10.400 €	0,06%
TODOS LOS PROYECTOS	2.300.566,67 €	12,63%
TOTAL	18.219.392 €	100,00%

Tabla 12: Valor Social de No Mercado generado por Athletic Club Fundazioa, 2025. Distribución por proyectos



4.2.4.3 ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN DEL VALOR SOCIAL DE NO MERCADO POR STAKEHOLDERS

El análisis de composición del Valor Social de No Mercado por stakeholders a los que se distribuye permite extraer conclusiones similares a las del análisis por proyectos. En la tabla 13 se observa cómo el mayor impacto de Valor de No Mercado se genera para personas usuarias -directas e indirectas- (36,05%) y Clubes convenidos (33,46%). Si a ello se añade el 6,95% del valor total, generado a entidades/asociaciones que representan en buena medida a las personas usuarias, se concluye que el 76,46% del valor total generado está orientado al cumplimiento de la estrategia de Athletic Club Fundazioa, que surgió para apoyar el fútbol base y ha tenido un importante desarrollo posterior en torno a proyectos de *Comunidad, Inclusión y Cultura*, llegando de forma significativa a las personas usuarias.

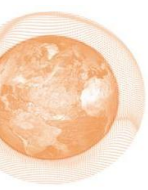
Cabe destacar así mismo que en 2025 se ha estructurado la sistemática de medición de acciones de difusión y sensibilización, pudiéndose captar el valor generado al público por la visibilización de asuntos de alcance social y por las relaciones de colaboración con empresas significativas del Territorio, contribuyendo así a su dinamización y desarrollo.

STAKEHOLDER	TOTAL	%/TOTAL
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1.158.754 €	6,36%
USUARIO DIRECTO/INDIRECTO	6.568.679 €	36,05%
ATHLETIC CLUB	28.350 €	0,16%
VOLUNTARIADO	109.200 €	0,60%
CLUBES CONVENIDOS	6.096.950 €	33,46%
CANtera	247.000 €	1,36%
PÚBLICO	1.170.019 €	6,42%
ENTIDAD/ASOCIACIÓN	1.266.840 €	6,95%
ENTIDADES FINANCIADORAS	1.026.352 €	5,63%
EMPRESAS	547.249 €	3,00%
TOTAL	18.219.392 €	100,00%

Tabla 13: Valor Social de No Mercado generado por Athletic Club Fundazioa, 2025. Distribución por stakeholders

En el análisis debe incidirse, nuevamente, en que se ha hecho una **asociación única de stakeholders prioritarios con cada uno de los indicadores** utilizados para calcular el valor total generado por cada variable de valor, sin contemplar valores compartidos. Una asignación múltiple elevaría la cifra absoluta de varios stakeholders que reconocen el valor de algunas actividades, sin que este les haya sido asignado.

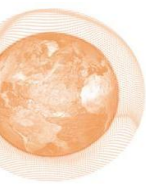
Por otro lado, se observa que hay stakeholders que quedan fuera de la lista en función de este criterio de asociación única, que, en todo caso, se ha considerado pertinente aplicar en estos tres primeros ejercicios, **evitando así la sobrevaloración**.



4.2.4.4 ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN DEL VALOR SOCIAL DE NO MERCADO POR VARIABLES DE VALOR

Finalmente, la tabla 14 aborda el análisis desde la cuarta perspectiva: el reparto por variables de valor. Cabe reiterar también en este punto que todo indicador utilizado y su output se han asociado a una sola variable de valor, que se considera predominante. Esto no excluye el reconocimiento de los stakeholders en general de que, desde una misma actividad, medida a partir de un solo indicador, se perciben diferentes factores generadores de valor.

Del análisis cuantitativo (Tabla 14) del valor generado a través de las variables de valor previamente presentadas en la Tabla 9 se concluye que destaca una de ellas: Apoyo a clubes convenidos, que representa el 25,38% del total; por encima de otras dos que superan también el 10% (Vida saludable -10,17%; y Generación de imagen de marca, -10,64%). En el incremento de esta última influye la ya comentada mejor estructuración y medición del trabajo realizado en este ámbito (incluido entre las actividades transversales de Todos los proyectos), que ha permitido que aflore el valor que en las dos mediciones anteriores permanecía oculto. La contribución porcentual de otras variables, como Promoción de la Autonomía (9,85%), Asesoramiento -cuyos beneficiarios también son los clubes convenidos (7,52%), Ahorro en costes sanitarios (6,35%) y Fomento de la Cultura (6,10%) reflejan también la trayectoria y la identidad de Athletic Club Fundazioa, creada para apoyar al fútbol base y posteriormente orientada de forma complementaria a la promoción de la actividad con entidades sociales y personas usuarias en los ámbitos de Comunidad, Inclusión y Cultura.



VARIABLE DE VALOR	TOTAL	%/TOTAL
AHORRO EN COSTES SANITARIOS	1.156.946 €	6,35%
REDUCCIÓN DEL ABSENTISMO	1.808 €	0,01%
VIDA SALUDABLE	1.852.374 €	10,17%
DESARROLLO DE VÍNCULO AFECTIVO	1.546.550 €	8,49%
PROMOCIÓN DE LA AUTONOMÍA	1.795.120 €	9,85%
MEJORA BIENESTAR EMOCIONAL	585.114 €	3,21%
ACCESO A PARTIDOS	642.591 €	3,53%
APOYO A CLUBES CONVENIDOS	4.623.190 €	25,38%
ASESORAMIENTO	1.370.600 €	7,52%
FORMACIÓN A TÉCNICOS	43.160 €	0,24%
DESARROLLO INTEGRAL	280.081 €	1,54%
ASISTENCIA MÉDICA	60.000 €	0,33%
ACCIÓN CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO	300 €	0,00%
REDUCCIÓN DEL ABANDONO ESCOLAR	164.160 €	0,90%
COLABORACIÓN	145.716 €	0,80%
FOMENTO DE LA CULTURA	1.112.212 €	6,10%
FOMENTO DEL ESPÍRITU CRÍTICO	17.770 €	0,10%
FOMENTO DEL EUSKERA	10.400 €	0,06%
APOYO A LA LABOR EDUCATIVA	543.000 €	2,98%
REFUERZO DE RECURSOS DOCENTES	15.000 €	0,08%
NETWORKING	217.500 €	1,19%
GENERACIÓN DE IMAGEN DE MARCA	1.938.601 €	10,64%
AHORRO COSTES SOCIOEDUCATIVOS	31.040 €	0,17%
SENSIBILIZACIÓN	66.160 €	0,36%
TOTAL	18.219.392 €	100,00%

Tabla 14: Valor Social de No Mercado generado por Athletic Club Fundazioa, 2025. Distribución por variables de valor

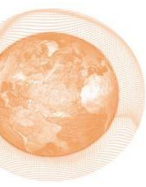
Al igual que se indicaba en relación con los proyectos, la menor aportación sobre el total del resto de las variables de valor no debe menoscabar su relevancia. Se trata de aspectos reconocidos por los stakeholders y que inciden de forma específica en otros stakeholders con los que Athletic Club Fundazioa mantiene relación o en líneas de actividad que empiezan a consolidarse.

4.3 Valor social integrado (VSI)

4.3.1 ALCANCE Y RESULTADOS GENERALES

Finalmente, el Valor Social Integrado (VSI) integra el Valor Social de Mercado y de No Mercado. Así, Athletic Club Fundazioa ha generado en 2025 un total de **24.026.475,51 €**, tanto a través de actividades de mercado como de no mercado, lo que supone un incremento del 21,39% con respecto al ejercicio 2023 y un crecimiento interanual medio del 10,20%.

En la Tabla 15 se desglosa el nivel de crecimiento por cada uno de los sistemas de valor. Salvo en el caso del Valor Social de Mercado Indirecto, la aportación de valor crece en



todos los sistemas si se compara el ejercicio 2025 con el ejercicio 2023, tal como se ha ido señalando en el análisis pormenorizado de cada sistema.

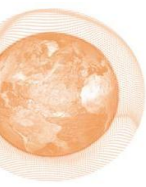
SISTEMAS DE VALOR	2025	2024	2023
VSM-D	5.682.106,80 €	5.145.098,36 €	4.627.714,14 €
VSM-I	124.976,32 €	280.320,87 €	225.637,87 €
VSM	5.807.083,12 €	5.425.419,23 €	4.853.352,01 €
VSNM	18.219.392,39 €	15.711.088,41 €	14.940.298,57 €
VSI	24.026.475,51 €	21.136.507,64 €	19.793.650,58 €

Tabla 15: Valor Social Integrado generado por Athletic Club Fundazioa, 2025, 2024 y 2023

4.3.2 VALOR SOCIAL INTEGRADO EN 2025

Centrándonos en el ejercicio 2025, el resultado permite ver que Athletic Club Fundazioa generó a través de su actividad un valor social de **24.026.475,51 €**. Cabe destacar en un primer análisis los siguientes aspectos a la generación y la distribución de valor entre los diferentes grupos de interés:

- El 24,17% del Valor Social Integrado proviene del Valor Social de Mercado, que demuestra la capacidad de Athletic Club Fundazioa para generar ingresos a través de promociones, patrocinios y colaboraciones, gestionándolos de tal forma que se genere un valor añadido que potencialmente pueda distribuirse entre los stakeholders. Además, se contabiliza el efecto tractor en el sistema económico a través de sus compras, que en 2025 ha descendido al orientar los gastos principales a las ayudas directas y por el efecto de los resultados de los proveedores, que han generado menor valor añadido que en ejercicios previos. Por lo tanto, en la distribución de este valor, por la vía del mercado, Athletic Club Fundazioa cumple uno de sus fines sociales más importantes que es el de proporcionar a las entidades sociales fondos para el desarrollo de su actividad, colaborando de esta manera en el cumplimiento de sus objetivos.
- Sin embargo, donde emerge una cantidad aún mayor (75,83%) y que no está recogida en la contabilidad financiera es el sistema de Valor Social de No Mercado. Es importante señalar que las personas usuarias (directas e indirectas) y los clubes convenidos están entre los stakeholders que en 2025 fueron perceptores de una cantidad superior de valor social. Como se ha indicado en el análisis del Valor Social de No Mercado en el correspondiente apartado, este resultado es coherente con el propósito y la estrategia de la entidad.
- El incremento del VSNM año tras año responde no solo a la generación de nuevo valor social, sino también al proceso continuo de mejora de los sistemas de medición. La incorporación de metodologías más exhaustivas ha permitido



identificar y cuantificar impactos que anteriormente no se recogían con el mismo nivel de detalle, especialmente aquellos vinculados al alcance y valor social de las acciones de comunicación y sensibilización de los proyectos. De este modo, la Fundación avanza progresivamente hacia una medición cada vez más completa y precisa del valor generado.

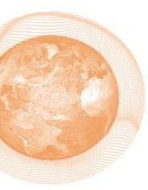
Desde otras perspectivas, cabe extraer conclusiones adicionales ligadas a la formulación de las ratios de análisis de la Tabla 16.

	RETORNO AL CONJUNTO DE LA SOCIEDAD
<i>Ratio Retorno Económico</i>	0,915
<i>Ratio Retorno Social</i>	2,870
<i>Ratio Valor Social Integral [VSI]</i>	3,785
<i>Ratio Equilibrio Social / Mercado</i>	75,8%

Tabla 16. Ratios de análisis del Valor Social generado por Athletic Club Fundazioa, 2025.

La tabla de análisis relaciona la creación de valor a través de diferentes sistemas con el presupuesto manejado, de tal forma que:

- La **ratio de retorno económico (0,915)** relaciona el valor generado a través de mercado para el conjunto de los stakeholders con respecto al presupuesto. En el ejercicio 2024 se situó en cifras muy similares (0,919).
- La **ratio de retorno social (2,870)** relaciona el valor generado a través de actividades de no mercado para el conjunto de los stakeholders con respecto al presupuesto. Crece con respecto a 2024 (2,663), consecuencia de dos factores de índole diferente. Por un lado, se ha observado un aumento derivado de nuevos proyectos o actividades que enriquecen los proyectos ya consolidados y, por otro lado, se ha estructurado mejor el sistema de medición fundamentalmente en aspectos relativos a la difusión, lo que ha permitido que emerja un valor que hasta ahora permanecía oculto.
- La **ratio de valor social integrado (3,785)** relaciona el valor social integrado generado con respecto al presupuesto. En una organización como Athletic Club Fundazioa, que genera valor a través de actividades de mercado, pero fundamentalmente de no mercado estimamos que esta es una ratio significativa para analizar la eficiencia en el uso de la financiación. Se supera el valor de 2024 (3,563) y ampliamente el valor de 1, que marcaría el límite entre el uso eficiente o no de los recursos.
- Finalmente, la ratio de equilibrio hace referencia al peso relativo del valor social de no mercado sobre el total. En el caso de Athletic Club Fundazioa es del 75,8%, superando también la de ejercicios anteriores.

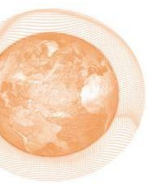


En suma, el cálculo del valor social integrado de Athletic Club Fundazioa ha permitido integrar los resultados económicos y sociales en un único concepto integral de generación de valor, superando la tradicional separación de estos dos ámbitos. Para una entidad como Athletic Club Fundazioa, esta integración supone una vía para la mejora de la comunicación y gestión de sus resultados, integrándola en el presente informe de sostenibilidad.

4.4 Valor emocional

Se han obtenido, por lo tanto, los resultados fundamentales de la aplicación del modelo de contabilidad social, llegando a la cifra de Valor Social Integrado. No obstante, el modelo contempla también la posibilidad de analizar el Valor Emocional generado por la organización. Existe por parte del equipo de Athletic Club Fundazioa el compromiso de considerar la viabilidad de la puesta en marcha de este sistema de valor e incorporarlo al cálculo. De hecho, tras el primer ejercicio de cálculo se trasladaba una de las conclusiones principales del diálogo con los grupos de interés: *“En las reuniones con los agentes del tejido social y también en las entrevistas con el resto de stakeholders aparece recurrentemente la idea de que la mera presencia de la marca Athletic Club es un valor máximo (...), en la medida en que es una marca que las personas usuarias entienden como propia. Lo que se traslada es que ninguno de los proyectos sería el mismo sin la presencia del Athletic Club, porque el ingrediente emocional es fundamental para las personas usuarias, (...). Igualmente, se traslada que la virtud de los proyectos es usar el enorme poder de unión y motivación que el escudo del Athletic Club tiene para impulsar un cambio en las personas usuarias, que se sienten motivadas para la mejora”*.

El modelo poliédrico lo desarrolla basándose en la teoría del excedente de la persona consumidora, aplicándolo a transacciones de valor de no mercado. Requiere una sistemática de cálculo diferente a las del Valor Social de Mercado y de No Mercado. Es importante subrayar que el cálculo del Valor Social Integrado no se modifica, sino que se añade un sistema adicional, que es el Valor Socio-emocional.



5 ANÁLISIS DE DOBLE MATERIALIDAD ADAPTADO A LAS FUNDACIONES Y SU ENFOQUE AL INTERÉS GENERAL

Se incorpora al presente informe el análisis de doble materialidad desarrollado con respecto al 2023 y que se considera vigente a 2025 ya que el propósito y la evidencia de su cumplimiento a través de la contabilidad social se han mantenido a grandes rasgos inalterados. En relación con este análisis cabe destacar que a través de la nota técnica de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) sobre informes de sostenibilidad basados en contabilidad social, se subraya la necesidad de adaptar los enfoques de la CSRD a la realidad de entidades como las fundaciones y otras de economía social, en virtud de su orientación al interés general. Esto supone poner el énfasis en la materialidad con respecto al cumplimiento del propósito de la organización, y no tanto en la materialidad financiera, toda vez que una entidad como Athletic Club Fundazioa no persigue objetivos de naturaleza financiera.

Es por ello que en la lectura de las conclusiones sobre la materialidad realizadas para el ejercicio 2023 se tenga en cuenta el marco que proporcionan el propósito, la misión, la visión y los valores del Gran Área Social de Athletic Club (Ilustración 8), en el que Athletic Club Fundazioa se inserta.

HELBURUA: Ser un agente ACTIVO en la sociedad a través del DEPORTE y los VALORES del Athletic Club.

MISIOA: Identificar, dirigir y coordinar la relación y las acciones con los diferentes colectivos, en coherencia con los VALORES del Athletic Club

IKUSPEGIA: Un club MÁS cercano a la sociedad, y con alto impacto en la misma.
Ser UNIQUE IN THE WORLD dentro y fuera del campo

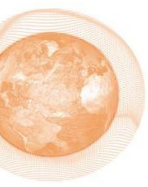
BALIOAK:



Ilustración 8. Propósito, Misión, Visión y Valores del Gran Área Social del Athletic Club

En este contexto, se traslada a continuación el análisis de doble materialidad efectuado para los ejercicios 2023 y 2024.

La materialidad es básica porque depende de cada organización. Los temas materiales serán aquellos que más les afectan o influyen y, por lo tanto, aquellas cuestiones que



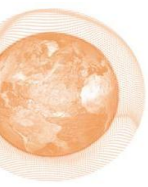
determinan sobremanera la opinión de sus grupos de interés De ahí que el primer paso para elaborar información en materia de sostenibilidad sea identificar las cuestiones que son materiales para la organización.

La materialidad en las nuevas normas europeas de información de sostenibilidad, las European Sustainability Reporting Standards (ESRS), se entiende como doble materialidad. Esto quiere decir que hay que analizar y reportar la materialidad desde dos puntos de vista: materialidad de impacto y materialidad financiera.

Habiendo mantenido las diferentes entrevistas con los grupos de interés y estando en el momento de análisis de la Fundación en el que estamos, hemos identificado aquellas materias de impacto económico, social, de gobernanza y ambiental que los agentes de interés directos e indirectos que participan en la Fundación determinan como más relevantes o prioritarios para la acción estratégica en sostenibilidad de la Fundación.

Dimensión Ambiental	1	Gestión de residuos
	2	Gestión del agua
	3	Control de emisiones y compensación CO2
	4	Sensibilización ambiental
	5	Medidas contra el cambio climático
Buen Gobierno	6	Buen gobierno y transparencia
	7	Políticas de contratación y pago a proveedores
	8	Código ético y buenas prácticas
	9	Ética fiscal
	10	Diálogo y relación con los grupos de interés
	11	Transparencia informativa
	12	Rendición de cuentas
	13	Procesos de patrocinio responsable
Dimensión Social	14	Peñas
	15	Ecosistema laboral
	16	Seguridad y salud de los grupos de interés
	17	Proyectos sociales
	18	Proyectos culturales
	19	Proyectos deportivos
	20	Promoción de hábitos saludables
	21	Aportaciones a asociaciones del tejido social
	22	Aportación a marca Athletic Club
	23	Protección y defensa de la infancia
	24	Educación y valores positivos a través del deporte
	25	Igualdad de oportunidades y diversidad
	26	Potenciación del fútbol base (estrictamente deportivo)
	27	Desarrollo integral de jugadores y jugadoras Athletic Club
	28	Fomento sentimiento Athletic
Dimensión Económica	29	Sostenibilidad financiera
	30	Apoyo económico a clubes convenidos de Bizkaia

Tabla 17. Asuntos materiales



Una vez identificados los asuntos más relevantes, se trata de priorizarlos y evaluarlos. Este ha sido otro punto crítico del informe.

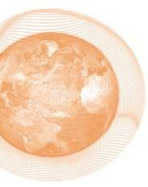


Ilustración 9. Matriz de doble materialidad

El resultado deja ver los aspectos en los que se debe seguir trabajando por su alta importancia tanto para la Fundación como para los stakeholders;

VARIABLES RELEVANTES	
6	Buen gobierno y transparencia
11	Transparencia informativa
12	Rendición de cuentas
18	Proyectos sociales
19	Proyectos deportivos
23	Protección y defensa de la infancia
24	Educación y valores positivos a través del deporte
26	Potenciación del fútbol base (estrictamente deportivo)
29	Sostenibilidad financiera

Tabla 18. Resumen: Variables relevantes



6 CONCLUSIONES

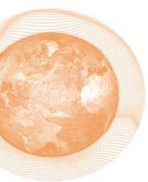
De la aplicación de la contabilidad social y la elaboración de este informe de sostenibilidad para el ejercicio 2025 en Athletic Club Fundazioa, cabe extraer algunas conclusiones. En primer lugar, es la manifestación última de que Athletic Club Fundazioa ha abordado un proceso de monetización del valor social generado en el ejercicio 2025, de acuerdo con su propósito y con la necesidad de visibilizar, más allá del resultado del ejercicio; el valor agregado generado y su distribución entre los diferentes stakeholders de la entidad. El ejercicio complementa los de 2023 y 2024 y, de hecho, basa una parte de su cálculo en las conclusiones del realizado entonces, que incluyó un diálogo con los stakeholders. En 2025 se han añadido nuevos programas no existentes en los años previos.

Se ha seguido la metodología Spoly, de acuerdo con el Modelo Poliédrico desarrollado por Retolaza et al. (2013) y que requiere la comprensión y estructuración de un sistema propia de medición del valor social. Athletic Club Fundazioa, en su segundo ejercicio de cálculo del valor social según este modelo, está en disposición incorporar esta medición a su sistemática de trabajo de tal forma que la comparativa de datos de evolución se incorpore a las dinámicas de gestión y, en último término, a la toma de decisiones estratégicas de la organización.

Tal como se ha señalado en el informe, existen ámbitos de desarrollo del modelo aún no implantados. Es natural y, de hecho, la obtención del Valor Social Integrado es el objetivo central y necesario. No obstante, el modelo contempla aproximaciones complementarias que en el futuro podrían ser incorporadas al cálculo. En el capítulo 4 se ha detallado la importancia que podría tener incorporar el sistema de Valor Emocional. Otros potenciales desarrollos tendrían que ver con el cálculo del Valor Social Inducido a través de las aportaciones monetarias a las entidades.

Finalmente, cabe subrayar que el criterio de prudencia ha imperado en los cálculos, evitando asociaciones de valor a diferentes stakeholders más allá de los prioritarios. Este es un aspecto positivo y que gobierna la aplicación del sistema, evitando la sobrevaloración. No obstante, sigue habiendo stakeholders a los que se puede estar generando mayor valor o cuyo valor no ha emergido en el actual sistema. En el futuro, la ampliación del diálogo con stakeholders, focalizado en algunos de ellos (a modo de ejemplo, la plantilla de trabajadores y trabajadoras, el Athletic Club o los jugadores y jugadoras) podría contribuir a una identificación de variables de valor relevantes y específicas que pudieran incorporarse al cálculo.

En suma, se han asentado en este segundo ejercicio las bases de un modelo consolidado y aplicado de forma rigurosa, con respeto a sus principios. A futuro, los desarrollos complementarios que pudieran hacerse enriquecerán las perspectivas de análisis y gestión para una entidad como Athletic Club Fundazioa.



FUNDAZIOA



LKS
Next

TECNOLOGÍA
CONSULTORÍA
LEGAL

SEDE SOCIAL

GOIRU, 7
20500 ARRASATE-MONDRAGÓN
TEL. +34 902 540 990

DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

PARQUE EMPRESARIAL ZUATZU
Edificio URUMEA- Planta 1 - Local 1
Zubiberri Bidea, 31
20018 DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN
TEL. +34 902 540 990

BILBAO

PARQUE TECNOLÓGICO DE ZAMUDIO
Edificio 207-A, Bajo
48170 ZAMUDIO
Tel. +34 902 540 990

CANTABRIA

PARQUE EMPR. TIRSO GONZÁLEZ - F2
Portal 22 - 1ª Planta -OF. 1-2
39610 EL ASTILLERO
TEL. +34 942 544 938

VITORIA-GASTEIZ

PEDRO ASÚA, 75-77
01008 VITORIA-GASTEIZ
TEL. +34 945 287 800

BILBAO

GRAN VIA, 33 – 3ª planta
48009 BILBAO
TEL. +34 5 94 439 96 50

AQUITAINE – FRANCE

TECHNOPOLE IZARBEL IMMEUBLE
CRÉ@TICITÉ, BATÍMENT A
64210 BIDART
TEL. +33 5 59 58 00 00

MADRID

PERÚ, 6
Edificio A Bajo 3º
28290 LAS ROZAS
+34 900 970 038

GETXO

AVDA. ZUGAZARTE, 32
48930 GETXO
TEL. +34 944 04 39 00

INFO@LKSNEXT.COM
WWW.LKSNEXT.COM