

**PROYECTO ESTRATÉGICO Y
DEPORTIVO PARA LA ADQUISICIÓN DE
ACCIONES DE LA ENTIDAD REAL
ZARAGOZA, S.A.D.**



***¡QUEREMOS EL ZARAGOZA DE
SIEMPRE!***

Junio de 2013

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN

- Presentación**
- Causas que motivan la oferta de Adquisición**

2.- CONSIDERACIONES GENERALES

3.- CRITERIOS EN LOS QUE SE BASA EL PROYECTO ESTRATÉGICO

- Proyecto Societario**
 - .- Cumplimiento del Convenio de Acreedores**
 - .- Reestructuración societaria**
 - .- Crowdfunding**
 - Capital Extranjero
 - Financiación Bancaria
 - Crowdfunding
 - .- La Fundación REAL ZARAGOZA**
 - .- Nuevo Consejo de Administración**

– **Proyecto deportivo**

.- Objetivos principales con la implantación del nuevo proyecto deportivo

- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a medio plazo
- Grafico: Objetivos del Nuevo Proyecto

.- Organigrama Deportivo

- Manager General o Director General
- Director de Futbol Profesional
- Director de Futbol Base
- Secretario Técnico
- Coordinador de Futbol Base
- Grafico: Organigrama Deportivo

4.- CONCLUSIONES

PROYECTO ESTRATÉGICO Y DEPORTIVO PARA LA ADQUISICIÓN DE ACCIONES DE LA SOCIEDAD REAL ZARAGOZA, S.A.D.

1.- INTRODUCCIÓN

- Presentación

Los presentantes del presente Proyecto Estratégico y Deportivo para la adquisición de las acciones de la sociedad REAL ZARAGOZA, S.A.D., son un grupo de empresarios, profesionales cualificados y representantes de la cultura y de la sociedad zaragozana y aragonesa que entienden que nos podemos encontrar ante una situación de cambio necesario en el ámbito de gestión de la citada sociedad anónima deportiva.

Por ello, el elenco de personas que se proponen como integrantes de un eventual Consejo de Administración, son conscientes de la necesidad del cambio de proyecto estratégico que en la actualidad del Real Zaragoza se impone. Estas personas, como representantes de todos los agentes económicos y culturales que actúan en la sociedad aragonesa, cuentan con un conocimiento bastante y suficientes recursos técnicos y económicos para proceder a una gestión eficaz y realista del REAL ZARAGOZA, S.A.D., con la única intención de devolver al club al lugar en el que por historia y afición merece.

Del mismo modo, es preciso señalar el apoyo mostrado, hasta este momento, por los estamentos políticos para la asunción de una actividad que lejos de reportar grandes beneficios personales a quienes van a formar parte de este proyecto se pretende sea el inicio de la recuperación, tanto a nivel deportivo como a nivel simbólico o emblemático para la afición, para Zaragoza e, incluso, para Aragón, de un club con más de ochenta años de historia que se encuentra en una situación nunca anteriormente vivida y para cuya solución de los

problemas que mantiene, entendemos, necesita de sangre y espíritu nuevo que proceda a entregar una importante cuota de participación al mayor activo con el que cuenta como es la afición.

- Causas que motivan la oferta de adquisición

Como resulta obvio de lo comentado hasta este momento, la principal causa que ha motivado las intenciones de las personas que quieren encabezar un nuevo proyecto ha sido la situación actual de la sociedad Real Zaragoza, S.A.D. y que se puede resumir en los siguientes puntos:

- La situación económica actual del Real Zaragoza S.A.D. ha quedado perfectamente documentada en la documentación obrante en el procedimiento concursal seguido ante el Juzgado de lo Mercantil de Zaragoza. La acertada presentación y desarrollo del concurso de acreedores ha evitado la desaparición y liquidación del Real Zaragoza. Una vez aprobada tanto por los acreedores como por el Juez de lo Mercantil condecorador del Concurso de Acreedores del Real Zaragoza la Propuesta de Convenio de Acreedores presentada en el seno del procedimiento concursal y finalizada la intervención de las facultades por la Administración Concursal, resulta evidente la necesidad de proceder al perfecto cumplimiento de lo consignado en el Convenio de Acreedores, en el cual se establecían, en función de las circunstancias, quitas de entre el cuarenta y el cincuenta por ciento sobre los créditos ordinarios y subordinados y unas esperas de entre ocho y doce años para el abono de dichos créditos. Es por ello por lo que uno de los pilares fundamentales en que se basa el presente Proyecto es la planificación en base a la necesidad de atender estos pagos que, en caso de que no sean atendidos debidamente, pueden conllevar graves problemas de viabilidad para la entidad deportiva.
- La situación deportiva del Real Zaragoza, S.A.D. queda reflejada por su situación en la clasificación de la Primera División española en la que se

ha situado finalmente en el último puesto de la misma y en consumado descenso deportivo a la Segunda División lo que unido a la situación del segundo equipo del club, el REAL ZARAGOZA "B" determina unos resultados deportivos desastrosos que obligan a un cambio estructural de la composición, en todos sus ámbitos, de la entidad deportiva.

Además de lo comentado, la progresiva internacionalización del equipo, la desaparición de cualquier jugador de la región o canteranos en la conformación de la plantilla no hace sino aumentar, más si cabe, la desafección de la afición hacia el club, lo que incide negativamente en la percepción del mismo y cuya tendencia se va a intentar frenar con un proyecto deportivo basado en la realidad económica actual, en el apoyo al Fútbol Base y en el trabajo de profesionales unidos sentimentalmente, en la medida de lo posible, con la región y sobre todo con el REAL ZARAGOZA, S.A.D., tal y como se explicará profusamente en el proyecto deportivo que se incluye en el presente con el objetivo de volver a acercar el club al pueblo y a la afición que, reiteramos, es el mayor activo con el que cuenta el REAL ZARAGOZA, S.A.D., en la actualidad.

- La situación social del Real Zaragoza, S.A.D., en el momento de la redacción de la presente oferta de compra de acciones, denota un alejamiento entre el Consejo de Administración actual y la masa social que sustenta el Real Zaragoza, S.A.D. La actual situación se puede denominar como de total división o, incluso de confrontación, entre el Consejo de Administración actual de la sociedad REAL ZARAGOZA, S.A.D., y la masa social conformada por socios y abonados y simples aficionados que entienden que la gestión del Consejo de Administración está resultando perjudicial o, como mínimo, no beneficiosa para los intereses del club. Al mismo tiempo, la proliferación de noticias acerca de la participación en tramas de adquisición de partidos (infundadas o no) están aumentando considerablemente el descontento en la citada masa

social que requiere de la inyección de nuevas ilusiones y proyectos estratégicos, económicos y deportivos que desde el órgano de administración desde el cual ahora mismo se está gobernando se determinan como inviables o, directamente, inexistentes.

Nos encontramos pues con una sociedad anónima deportiva que, en la actualidad, mantiene una situación económica delicada por estar inmersa en el cumplimiento del Convenio aprobado por el Juzgado de lo Mercantil, con el primer equipo recién descendido a la Segunda División de la Liga Española, con su segundo equipo a las puertas del descenso a la Tercera División, y con una masa social fracturada, cada vez más crispada y lejos de la "paz social" necesaria para el desarrollo y ejecución de un proyecto de cualquier tipo y, sobre todo, deportivo, que ha perdido totalmente su confianza en el Consejo de Administración de la entidad y que es la razón principal por la que se pretende se produzca una transmisión de las acciones del máximo accionista a las personas que pretenden encabezar el nuevo proyecto económico y deportivo con objetivo de que el REAL ZARAGOZA, S.A.D., vuelva a ser considerado con el respeto que por historia y afición, el club se ha ganado a lo largo de toda su historia.

2.- CONSIDERACIONES GENERALES

El presente Proyecto Estratégico y Deportivo se ha realizado en base a la información disponible en el momento de realización del mismo derivada de la documentación pública existente. En estos momentos se desconoce el estado contable y financiero en que se encuentra la sociedad desde la finalización del Concurso de Acreedores por la aprobación del Convenio con los mismos por parte del Juez conecedor del procedimiento concursal de la entidad deportiva.

Evidentemente, las intenciones y proyectos estratégicos concretos que se incorporen al presente proyecto pueden estar sujetos a variaciones derivadas de la fiabilidad de la documentación obtenida así como del Estado en que la sociedad se encuentre en caso de adquisición de las acciones.

Es preciso señalar, en este punto, que el presente Proyecto Estratégico y Deportivo no es un Plan Económico - Financiero por el mencionado desconocimiento que de la gestión interna de la sociedad anónima deportiva se tiene por lo que nos es posible realizar una previsión económica sobre los costes societarios que, tras la adquisición de las acciones sociales, deberán ser soportados. A este respecto, en cuanto sea conocido, siquiera someramente, la contabilidad social se procederá a la emisión del pertinente Plan Económico - Financiero o Plan de negocio en el que se expondrán, con mucha más claridad, concreción y fiabilidad los extremos en los que el nuevo Consejo de Administración basará su política que, en todo caso, se volcará en la devolución a los socios su cuota de participación que a lo largo de los últimos años (desde la conversión del Club en Sociedad Anónima Deportiva) se ha perdido.

3.- CRITERIOS EN LOS QUE SE BASA EL PROYECTO SOCIETARIO

La situación en la que se encuentra el REAL ZARAGOZA, S.A.D., necesita de una planificación integral. Para ello, las personas que se postulan para constituir el nuevo Consejo de Administración en caso de adquisición de las acciones sociales al máximo accionista de la entidad deportiva entienden que los criterios en que se deben basar las modificaciones estructurales del club deben referirse, inicialmente, a dos ámbitos: Proyecto Societario y Proyecto Deportivo.

- Proyecto Societario

Es necesario comprender el presente proyecto Societario, o de reestructuración Societaria como un proyecto más amplio en el que se integrará el aspecto económico del presente Proyecto Estratégico entendiendo, como se ha comentado en las Consideraciones Generales, que cualquier dato contable con el que se cuenta en este momento no dispone de la fiabilidad necesaria para que sea tenido en cuenta para la elaboración de las previsiones económicas que se realizarán, y que se llevarán a cabo en cuanto se tenga certeza sobre la veracidad de dicha documentación contable y económica de la sociedad cuyas acciones se pretenden adquirir.

De este modo, existen diferentes criterios en los que se basa el Proyecto Societario que se pretende implantar en caso de adquisición de la mayoría de las acciones sociales.

– Cumplimiento del Convenio de Acreedores:

La sociedad REAL ZARAGOZA, S.A.D., se encuentra actualmente inmersa en el cumplimiento del Convenio aceptado por los Acreedores y aprobado por el Juez del Concurso. En dicho Convenio se establecían, en función de las circunstancias, quitas de entre el cuarenta y el cincuenta por ciento sobre los créditos ordinarios y subordinados y unas esperas de entre ocho y doce años para el abono de dichos créditos. Teniendo en cuenta las diferentes circunstancias que pueden determinar la modificación del plazo y de las quitas a abonar a los acreedores concursales, el estricto cumplimiento de las obligaciones de pago derivadas del Convenio de Acreedores es el objetivo prioritario en el caso de que se proceda a la adquisición de la mayoría de las acciones sociales de la entidad deportiva puesto que cualquier impago o retraso en el pago podría poner en peligro la viabilidad de una sociedad que si

se da ese supuesto se vería abocada a la liquidación y disolución. Para ello, entendemos que la gestión eficaz de los recursos existentes así como la obtención de nuevas fuentes de recursos determinará ya no solamente el abono de las obligaciones de pago si no un aumento de los beneficios de la entidad que redundará, probablemente, en la obtención de resultados positivos a nivel deportivo.

– **Reestructuración Societaria:**

Una de las bases fundamentales en las que se apoya el presente Proyecto Estratégico para la adquisición y gestión de la sociedad REAL ZARAGOZA, S.A.D., es la devolución de la cuota de participación que los socios y aficionados han mantenido a lo largo de la historia en la entidad deportiva y que desde su conversión en Sociedad Anónima Deportiva se ha ido perdiendo. Para ello, se plantea la posibilidad de que una vez adquiridas las acciones sociales cuya transmisión se pretende se procederá a la creación de paquetes accionariales para la venta de los mismos a socios y abonados del REAL ZARAGOZA, S.A.D., con un doble objetivo, por un lado, dotar a aquellos socios, abonados y aficionados que lo deseen de un instrumento de control de la sociedad y, sobre todo, del Consejo de Administración de la misma a través de la Juntas de Socios y, por otro, promover la unión del Consejo de Administración y de la masa social entendiendo como tal la totalidad de la afición del equipo en la búsqueda, a través de la participación de esta última en la gestión societaria o, como mínimo, en el control de la gestión del Consejo de Administración, de la necesaria "paz social" para la ejecución de los proyectos que a el nuevo órgano de administración pretenda desarrollar.

Obviamente, todos aquellos aficionados o cualquier persona que realice una donación en el procedimiento de *crowdfunding* que se pretende llevar a cabo y que se explicitará en el punto siguiente, recibirá las

acciones sociales, tras la adquisición de las mismas por parte de quienes forman parte del nuevo órgano de administración que se pretende constituir, por el valor equivalente a las cantidades aportadas por cada uno de ellos, pasando en ese momento a formar parte del Capital Social del REAL ZARAGOZA, S.A.D., con las ventajas que la adquisición de dicha condición conllevarán.

– **Crowdfunding**

Analizadas todas las posibilidades de financiación para la adquisición de las acciones sociales titularidad del máximo accionista de la sociedad REAL ZARAGOZA, S.A.D., se ha llegado a las siguientes conclusiones

- **Capital extranjero:**

La posibilidad de que un capital extranjero proceda a la adquisición de las acciones sociales, según el procedimiento realizado por clubes deportivos como Málaga Club de Fútbol en el ámbito nacional o Chelsea, PSG o, más recientemente, AS Monaco, en el ámbito internacional son, a día de hoy, prácticamente imposibles y ello debido a que la situación económica del club es muy precaria puesto que a los problemas económicos que cualquier entidad nacional está teniendo en estos momentos derivados de la crisis económica mundial así como de los impagos de proveedores, otros clubes o medios audiovisuales, hay que sumar la deuda que la entidad REAL ZARAGOZA, S.A.D., mantiene del Concurso de Acreedores en el que se procedió a la aprobación de un Convenio de Acreedores cuyas obligaciones de pago finalizarán, en el mejor de los casos, en el plazo de ocho años.

Evidentemente, la posibilidad de que un inversor extranjero o nacional decida, en base a determinados principios empresariales y económicos, la inversión en el REAL ZARAGOZA, S.A.D., resulta muy complicada.

○ **Financiación bancaria:**

Al igual que en el caso anterior, la posibilidad de alcanzar acuerdo alguno respecto a la posibilidad de acceder a la mayoría del Capital Social a través de financiación ajena ofrecida por entidades financieras resulta en la actualidad totalmente inviable. Es de sobra conocida la imposibilidad de lograr créditos de entidades financieras en la actualidad y, mucho menos, para la adquisición de las acciones sociales de una entidad que cuenta con unas obligaciones de pago derivadas del concurso que ascienden a más de ochenta millones de euros.

○ **Crowdfunding:**

Utilizada por clubes deportivos extranjeros, sobre todo de los países anglosajones, Reino Unido, Estados Unidos... el crowdfunding se configura como un fondo común en el que interesados, aficionados, socios, simpatizantes o cualquier ciudadano proceden a realizar determinadas aportaciones en beneficio de una causa, en este caso, la adquisición de las acciones sociales del REAL ZARAGOZA, S.A.D., a cambio de una conversión de las citadas aportaciones en acciones sociales en el momento en el que se proceda a la adquisición por parte de quienes integran el nuevo proyecto que se está desarrollando en el presente, determinando, de este modo, una participación en el capital social en base a las aportaciones que sean realizadas o, en su caso, mediante el otorgamiento de determinados beneficios que serían declarado, en todo caso, de forma previa a la

realización de las aportaciones por las personas o entidades interesadas.

En base a lo comentado, resulta evidente que el modo principal de financiación para proceder a la adquisición de las acciones sociales cuya titularidad corresponde al accionista mayoritario en este caso va a ser en crowdfunding puesto que, desechadas las demás posibilidades analizadas por su imposibilidad, la posibilidad de que los ciudadanos, aficionados, socios o simpatizantes ayuden a la adquisición de las acciones mediante las aportaciones dinerarias necesarias. Para ello, se va a llevar a cabo una campaña de concienciación como nunca antes ha habido en España acerca de la necesidad de proceder a un cambio en la dirección del REAL ZARAGOZA para lo que la ayuda de los ciudadanos cuya movilización se quiere realizar es esencial. De este modo, la citada campaña de concienciación va a basarse en tres pilares básicos:

- **Presencia en medios audiovisuales**
Realización de spots publicitarios, asistencia a tertulias deportivas, realización de ruedas de prensa, intervención en medios de comunicación de televisión y de radio, etc...
- **Publicidad estática masiva**
Publicidad a través de fijación de carteles en marquesinas, autobuses, periódicos. Campaña publicitaria agresiva para la concienciación de la masa social de la necesidad de su ayuda para el cambio que se propone
- **Periódicos**
Publicidad, comunicados de prensa, y realización de entrevistas con objeto de explicar de forma general el proyecto que se avanza en el presente pero que será desarrollado totalmente

conforme se vayan dando las condiciones establecidas en el mismo.

En resumen, se pretende, a través de los medios señalados, persuadir a los ciudadanos, socios, simpatizantes o aficionados del Real Zaragoza de todo el mundo de la necesidad del cambio y de que pueden ser parte activa del mismo a través de las aportaciones dinerarias lo que, además de participar en el proyecto de cambio señalado, otorgaría una serie de derechos de participación y control de la gestión de la sociedad por el Consejo de Administración así como determinados beneficios por la adquisición de la condición de socio de todas aquellas personas o entidades que decidan proceder a la colaboración.

- **La Fundación REAL ZARAGOZA**

Una vez sea adquirido la mayoría del Capital social en la forma que se establecerá, el nuevo órgano administrativo que será nombrado procederá a una reestructuración integral de la fundación del REAL ZARAGOZA cuyo objetivo se centrará, principalmente, en el desarrollo de objetivos solidarios en Aragón así como colaboración con todas aquellas asociaciones humanitarias que desarrollan su trabajo en la Comunidad Autónoma.

Sin embargo, y además de este objetivo principal, una de las nuevas funciones que se entiende que la Fundación del Real Zaragoza debe cumplir es la de la cooperación activa en la formación de jugadores y entrenadores desde el Fútbol Base, mediante la intermediación en la creación de convenios con clubes representativos de la Comunidad Autónoma o incluso de fuera de la misma, creación de diferentes torneos de fútbol base o el apoyo a la Federación Aragonesa de Fútbol para la realización de la labor formativa que lleva realizando durante años.

Esta función de la Fundación de los equipos deportivos ha venido funcionando con éxito en varios equipos de fútbol en el ámbito estatal que, en la actualidad, tienen conformadas sus plantillas con un alto porcentaje de jugadores formados en clubes convenidos.

En definitiva, se pretende a través de la Fundación intentar influir directamente en el proceso de formación de jugadores y entrenadores con el objetivo de ayudar en la educación de estas personas y, en la medida de lo posible, con el objetivo adicional de intervenir en la formación de posibles jugadores que puedan llegar a formar parte del REAL ZARAGOZA en cualquiera de sus secciones.

- **Nuevo Consejo de Administración**

Una vez se proceda a la adquisición de las acciones sociales titularidad del máximo accionista de la sociedad, se procederá al cese del anterior Consejo de Administración y nombramiento de un nuevo órgano. Para ello, es preciso señalar en este momento, que el nuevo proyecto va a estar liderado en la parte societaria por el abogado D. José Antonio Visús Apellániz quien, una vez cuente con el capital social mayoritario procederá al nombramiento de nuevo Consejo de Administración en el que contará con destacados miembros del mundo empresarial, profesional, cultural e, incluso, político de la región, personas respetadas que aman al REAL ZARAGOZA y que entienden, como entiende la mayoría de los ciudadanos que es necesario proceder a un cambio desde las bases del club, cambio societario que ya se ha avanzado y cambio deportivo que se va a explicar pormenorizadamente a continuación.

En el mismo sentido, las personas que encabezarán en su proyecto pretenden introducir un cargo novedoso pero imprescindible en un club como REAL ZARAGOZA, S.A.D., en el que la masa social que le sigue es tan numerosa e importante. De este modo, se va a proporcionar al socio y aficionado un representante que intermediará y defenderá, en la medida de lo posible, ante la Junta Directiva los intereses de los socios. Del mismo modo, esta persona será la encargada de la gestión social de la entidad intentando en la medida de lo posible hacer coincidir los deseos de los socios y aficionados con los de la entidad con el objeto de que la misma recupere el prestigio ante sus aficionados que, lamentablemente, ha ido perdiendo en los últimos años.

Para ocupar este cargo, una vez se den las circunstancias derivadas de la adquisición de las acciones sociales, será D. Javier Segarra Meseguer la persona designada para ser nombrado como Vicepresidente de la entidad, lo que no es sino la posición que la Junta Directiva entiende que la opinión de los socios y aficionados debe tener en el seno del Consejo de Administración.

Así pues. junto con el cargo de Presidente se va a crear un cargo de Vicepresidente Social que se encargará de intermediar y acercar el club a los socios y aficionados a través de la activación de determinados mecanismos e instrumentos que se desarrollaran convenientemente con el objetivo de que se eleve de forma considerable la participación de los socios en la gestión y vida ordinaria club y no solamente a través del derecho de asistencia a la Junta General de Socios.

- Proyecto Deportivo

Evidentemente, en un proyecto estratégico para la adquisición de las acciones de la sociedad REAL ZARAGOZA, S.A.D., además del proyecto de reestructuración societaria que se pretende llevar a cabo tras la transmisión de

las acciones mediante la entrega de una cuota importante de participación a los aficionados y socios que conforman la masa social zaragocista que ya ha sido explicado (en la medida de lo posible teniendo en cuenta la situación de total desconocimiento del estado del estado económico, financiero y laboral que existe en estos momentos en el club), adquiere mayor relevancia, por la naturaleza de la sociedad que se pretende adquirir, el proyecto deportivo que por parte de quienes van a integrar el nuevo Consejo de Administración, tras la adquisición de las acciones sociales.

En este sentido, y teniendo presente todo lo expresado a lo largo del presente Proyecto estratégico, se hace necesaria una modificación estructural en una parcela deportiva cuya situación actual es de máxima ineficacia. Por ello, se entiende que cualquier inicio de nuevo proyecto, como el que se pretende, debe contar con un nuevo enfoque deportivo puesto que está demostrado que, en vistas a las situaciones clasificatorias de los principales equipos del club, el modelo actual está deviniendo como ineficaz, con un equipo cuyo descenso ha resultado traumático tras varias temporadas en las que el mantenimiento de la categoría se ha obtenido en el último partido de la competición, el REAL ZARAGOZA "B" a las puertas de un descenso a la Tercera División y, sobre todo por la práctica inexistencia de oportunidades a jugadores canteranos en el primer equipo que está determinando una salida de determinados jugadores con cuya calidad y ofrecimiento de futuro por parte de la entidad, históricamente, se hubiesen mantenido en el REAL ZARAGOZA.

De este modo, se va a proceder a desarrollar el proyecto deportivo que se entiende que debe servir para la reestructuración total de la planificación en este ámbito dentro del REAL ZARAGOZA, S.A.D., expresando, en primer lugar los objetivos del nuevo Consejo de Administración en dicha parcela y, posteriormente, el organigrama deportivo que se pretende implantar tras la adquisición de las acciones sociales con un objetivo final como será la de potenciar la promoción y conformación de la plantilla del primer equipo con una

mayoría de jugadores formados en las categorías inferiores del REAL ZARAGOZA en base a los valores que van a presidir la actuación del Consejo de Administración desde que se produzca su nombramiento

– **Objetivos principales con la implantación del nuevo proyecto deportivo**

El objetivo principal, y novedoso, que por parte de las personas que integran el nuevo proyecto se pretende implantar es una situación desconocida en el REAL ZARAGOZA, S.A.D., como es la de proceder a una separación de funciones y cometidos total y sin excepciones entre la gestión y administración societaria de la gestión y administración de la parcela deportiva. Para ello, va a ser la función prioritaria para el nuevo Consejo de Administración que se será nombrado si se dan las condiciones expresadas, el nombramiento de Manager General o Director General de la parcela deportiva sobre quien va a recaer de forma íntegra la gestión de dicho ámbito dentro de la sociedad.

De este modo, bajo la junta directiva o Consejo de Administración o incluso formando parte de dicho órgano administrativo se va a encontrar la figura de este profesional del mundo del fútbol, con experiencia más que contrastada en el desarrollo de estas funciones y cuya autonomía e independencia se pretende que sea total a la hora de la planificación de la totalidad de la parcela deportiva, desde la coordinación con otros profesionales en la configuración del primer equipo hasta el funcionamiento de los clubes que conforman el Fútbol Base y formativo del REAL ZARAGOZA, S.A.D.

Evidentemente esta independencia y autonomía va a estar limitada por la necesaria y absoluta coordinación con los miembros de la Junta Directiva con la cual se pretenden cumplir dos objetivos:

- Perfecto conocimiento por parte del órgano de Administración de la situación deportiva, en todos sus ámbitos, del club.
- Perfecto conocimiento por parte del Manager General o Director General del estado económico y financiero del club para, en base a dicho estado, proceder a la planificación acorde a las circunstancias del club.

Entendiendo que el objetivo principal del equipo de personas que pretenden la modificación estructural de la parcela deportiva del REAL ZARAGOZA, S.A.D., es dicha separación, se entiende como esencial la recuperación del espíritu que siempre ha impregnado a esta entidad deportiva. Para ello se han establecido una serie de objetivos finales (en los que intervendrá decisivamente el Manager General o Director General) que deben marcar la pauta deportiva en el futuro de la entidad deportiva. Para ello, los objetivos que se han determinado se dividen en objetivos a corto plazo y en los objetivos a medio plazo:

– **Objetivos a Corto Plazo:**

- El objetivo primordial a corto plazo es la **recuperación del prestigio perdido**, de forma más o menos inmediata, durante las últimas temporadas. Es obvio que en la actualidad nos encontramos con un equipo cuya desafección con la masa social es más que evidente y ello debido a diversos factores tales como la situación deportiva, la configuración de la plantilla o la falta de explicaciones por los responsables del club, entre otras. Por ello, en una actuación conjunta entre el Consejo de Administración, en cuanto a la recuperación de la entidad deportiva como símbolo con la imagen que nunca debió perder, y el Manager General o Director General Deportivo, en cuanto a la recuperación del

prestigio deportivo a través de la confección de plantillas competitivas que lleven al REAL ZARAGOZA, a la posición a la que históricamente le pertenece.

- Otro de los objetivos a corto plazo, cuyo fin sería la adhesión y acrecentamiento del "sentimiento zaragoza" por parte de la masa social sería el de **la recuperación de los valores** que hicieron al club respetado y querido en la mayor parte del estado español. Valores como lucha hasta el desfallecimiento, garra, honestidad, señorío o competitividad que han sido santo y seña de los jugadores formados en el REAL ZARAGOZA y que han sido transmitidos a través de los años pero que, en estos momentos en los que prácticamente no existe jugador alguno formado en las categorías inferiores del REAL ZARAGOZA en la primera plantilla del equipo, existe un grave riesgo de perderlos. Para ello, además de configurar una plantilla con jugadores que tengan estos valores es esencial que dichos valores sean transmitidos desde las categorías inferiores, lo que influirá decisivamente en la proliferación de jugadores con calidad y categoría suficiente para formar parte del primer equipo.
- Evidentemente, con el descenso de categoría que ha sufrido el primer equipo, la **vuelta a la Primera División** de la Liga Española se antoja como imprescindible algo que, se entiende, debe producirse en el plazo más corto de tiempo posible y en la que la recuperación de prestigio a todos los niveles y la inculcación de los valores históricos del REAL ZARAGOZA puede ayudar de forma decisiva.
- Unión de todas las secciones del ámbito y parcela deportiva en una misma sede operativa, poniendo fin a la existencia de dos sedes diferenciadas entre los equipos profesionales y equipos pertenecientes al fútbol base con el objetivo evidente de fomentar la coordinación entre todos los ámbitos y un mayor conocimiento

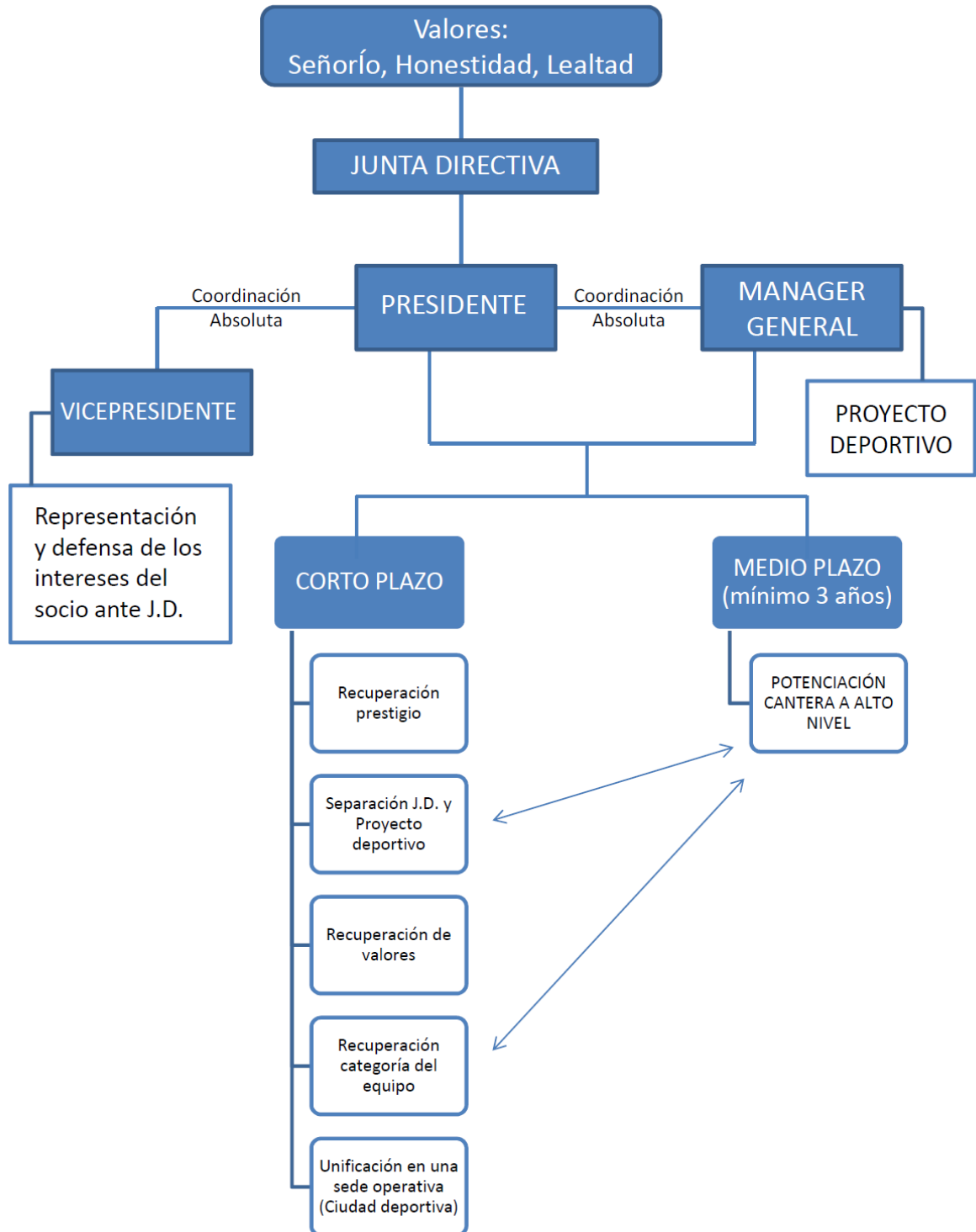
por parte de todas las personas de la totalidad del organigrama deportivo lo que evitará duplicidad de funciones y una mayor eficiencia en la gestión y en la obtención de resultados en cuanto a la formación y promoción de los jugadores del fútbol base.

– **Objetivos a Medio Plazo (Mínimo de 3 años para la obtención de resultados)**

- El objetivo principal a medio plazo es proceder a la **potenciación del Fútbol Base** con objeto de que el fútbol base del REAL ZARAGOZA alcance un nivel adecuado a su categoría. Para ello, va a ser imprescindible la designación de los formadores y entrenadores de los jugadores de Fútbol Base por parte del Manager General o Director General para que, en base a la organización que posteriormente se señalará del organigrama técnico, se busque la señalada potenciación del Fútbol Base a través de la puesta en marcha de determinadas directrices y mecanismos con el objetivo de mejorar y perfeccionar la Captación de jugadores, la Formación de los mismos, su competitividad a través de procedimientos individualizados y colectivos y, por último, su Promoción al primer equipo. Evidentemente, la última de las fases es la más importante pero se entiende que sin una debida formación, o potenciación de la competitividad de los jugadores, las posibilidades de que los equipos inferiores surtan de jugadores a la primera plantilla (objetivo final de la cantera) quedará muy limitada.

Para mayor entendimiento se adjunta gráfico en la que se determinan la separación de poderes señalada y los objetivos que van a determinar la actuación del nuevo Consejo de Administración que será nombrado en el momento en el que se den las condiciones necesarias para tal fin.

OBJETIVOS DEL NUEVO PROYECTO



– Organigrama deportivo

En el presente epígrafe va a ser objeto de análisis el organigrama deportivo que por parte de las personas que conforman el proyecto de adquisición entienden que debe implantarse para la gestión de la parcela deportiva. Este organigrama técnico quedará totalmente supeditado a la opinión y modificaciones que por parte del Manager General pudiesen ser introducidas en base a la total independencia y autonomía que el Consejo de Administración va a dotar a la persona que sea designada para tal cargo.

- **Manager General o Director General de la parcela deportiva.**

Tal y como ya se ha venido comentado a lo largo del presente Proyecto Estratégico el proyecto deportivo va a girar alrededor de la persona del Manager General o Director General sobre el que van a recaer la totalidad de las funciones relativas a la parcela deportiva a modo de coordinador de todos los estamentos deportivos del club (Fútbol Profesional, Fútbol Base, Secretaría Técnica y Clubes convenidos a través de la Fundación REAL ZARAGOZA). Para ello, por parte del nuevo Consejo de Administración que se pretende constituir se proporcionará un periodo de plazo superior a tres años para la implantación del nuevo modelo y su posterior explotación y gestión. Entre las funciones principales de este cargo dentro del club se va configurar la de proceder al nombramiento del Director de Fútbol Profesional y del Director de Fútbol Base, entendiendo que tales cargos deben recaer en dos personas separadas, así como al Departamento de Secretaría Técnica.

- **Director de Fútbol Profesional**

El Director de Fútbol Profesional, cargo nombrado por el Manager General o Director General de la parcela deportiva se encargará

de la gestión y coordinación de todos aquellos equipos cuya actuación sea profesional (como ocurre con el primer equipo) así como aquellos equipos que pueden surtir de jugadores al equipo profesional (segundo equipo, así como los dos juveniles con los que ahora mismo cuenta el organigrama deportivo).

La coordinación de esta persona con el Manager General así como con la Secretaría Técnica y el Director del Fútbol Base debe ser absoluta conociendo en todo momento el estado de los jugadores y siendo el principal partícipe en la labor de promoción señalada anteriormente con ocasión de la explicación de la potenciación de la cantera. La persona que ocupe este cargo deberá proceder al nombramiento de todas aquellas que participan en la preparación y entrenamiento de los equipos sobre los que su gestión va a versar y a su perfecto control para su información periódica al Manager General o Director General. Del mismo modo, debe mantener una coordinación absoluta con el Director del Fútbol Base con el fin de perfeccionar las etapas en las que se dividen los procesos de formación de jugadores en la cantera.

- **Director de la Cantera**

La persona sobre la que recaiga este cargo va a ser la encargada de la configuración y coordinación de todos aquellos equipos del fútbol base cuya gestión no entre dentro del ámbito del Director de Fútbol Profesional, es decir, las categorías de Cadete, Infantil y Alevín, correspondiendo a esta persona la determinación de las directrices y la configuración de los equipos de preparadores y entrenadores para los citados equipos del fútbol base. En dicho puesto, tal y como se ha comentado, esta persona dependerá directamente del Manager General o Director General realizando

informes y análisis informativos periódicos. Esta es la persona que va a dirigir el proceso formativo en las Fases de Captación, Formación y Competición por lo que la coordinación con el Director de Fútbol Profesional debe ser absoluta.

- **Entrenador del Primer Equipo**

Dependerá directamente del Manager General o Director General que será el encargado de su nombramiento. Con las funciones como entrenador del primer equipo totalmente autónomas e independientes deberá mantener una coordinación absoluta con el Manager pero además con los Directores de Fútbol Profesional y de Fútbol Base puesto que junto con ellos deberá llevar a cabo la conformación de la plantilla. El objetivo de que sean cuatro los profesionales que intervengan en la conformación del plantel es, dentro de la coordinación como norma general que se quiere implantar, el de optimizar los recursos con los que se pueden contar como, por ejemplo, la existencia de jugadores en los equipos profesionales inferiores al primer equipo que puedan ser de utilidad de la primera plantilla o incluso de los jugadores del Fútbol Base que pueden ser interesantes a un corto o medio plazo.

- **Secretaría Técnico**

Departamento dependiente directamente del Director de Fútbol Profesional debe ser quien realice todo tipo de informes acerca de las necesidades que pueden tener los equipos profesionales. En dicho cargo, se deberá tener control absoluto de las fichas de jugadores, posibilidades de promoción, renovaciones así como el estudio de posibles fichajes que, en base a los valores que se han desarrollado en el presente Proyecto, mejoren aquello que los jugadores de la cantera y del Fútbol base pueden ofrecer. Será la persona que conozca todo aquello relativo a las personas que

conformen las plantillas (fichas, años de contrato...) y quien propondrá, en base a las necesidades, los fichajes que pudiesen ser interesantes. Para ello, debe estar absolutamente coordinado con el Director de Fútbol Profesional, entrenadores y formadores de los equipos que de esta persona dependen y, obviamente, con el Manager Deportivo General o Director General que es quien, en su caso tomará las decisiones.

Del mismo modo, y de forma novedosa, el Departamento de Secretaría Técnica trabajará junto con el Director de Fútbol Base para la planificación de las plantillas a través de una red de ojeadores para la captación de aquellos jugadores que puedan resultar necesarios o cuya calidad así lo exija lo que determinará la coordinación total con el Director del Fútbol Base.

La creación del Departamento de Secretaría Técnica unitario para cubrir las necesidades de todos los equipos que forman parte de la disciplina del club se engloba dentro del objetivo a corto plazo señalado en el que se pretende la unificación de todas las secciones del club en una misma sede operativa con el objeto de que se den caso de duplicidad de funciones y de optimizar, al máximo, los recursos con los que se pretende contar.

- **Coordinador del Fútbol Base**

Cargo que va a depender directamente del Director del Fútbol Base y cuya obligación principal, además de la colaboración de la conformación de los equipos se formadores y entrenadores con el Director de Fútbol Base sobre los equipos que esté tiene obligación de supervisión, será la de tener conocimiento de todo lo relativo a los clubes que bajo su supervisión se van a encontrar así como lo relativo a los clubes externos convenidos con el

REAL ZARAGOZA a través de su fundación para informar periódicamente acerca de las evoluciones de dichos equipos con el objetivo final de potenciar, como se ha comentado, hasta su máximo nivel la cantera y Fútbol Base del REAL ZARAGOZA.

Del mismo modo, va a ser función del Coordinador de Fútbol Base la coordinación logística de las funciones en la Ciudad Deportiva así como las relativas a la Residencia en la que determinados jugadores de las categorías inferiores del Fútbol Base conviven.

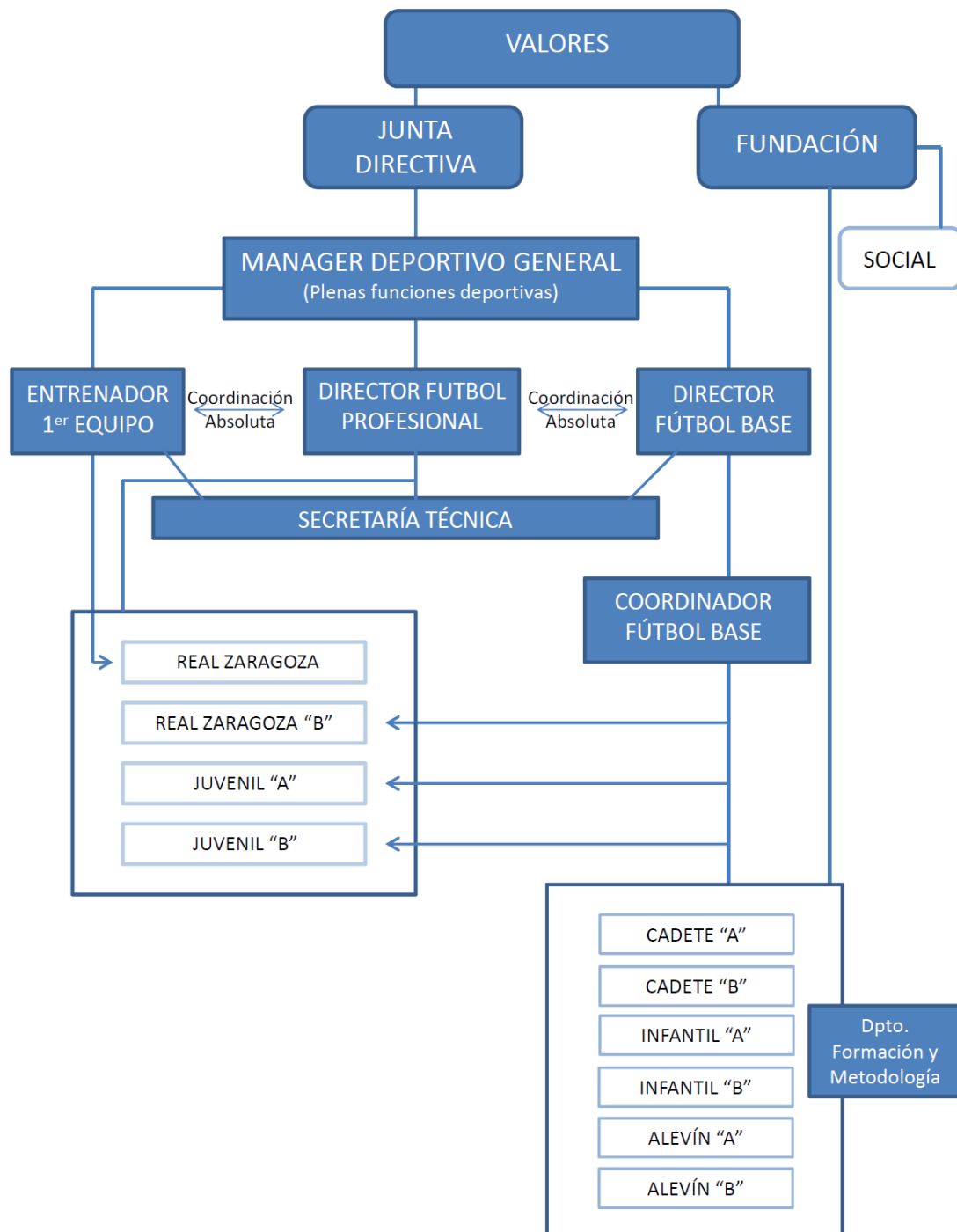
- **Departamento de Formación y Metodología**

Otra de las novedades que se pretenden introducir, siempre que por parte del Manager General o Director General así sea considerado, será la de la creación del Departamento de Formación y Metodología cuya función y objetivo principal será la de establecer una serie de mecanismos, sistemas e instrumentos de entrenamiento y juego con la intención de implantar y desarrollar a medio y largo plazo un sistema y estilo de juego en el que se recojan, además, los valores que los jugadores formados en las categorías inferiores del REAL ZARAGOZA históricamente han mantenido.

El Departamento de Formación y Metodología dependerá directamente del Director de Fútbol Base y deberá coordinarse totalmente tanto con el coordinador del Fútbol Base como con los entrenadores y preparadores que formen parte de los equipos en categorías inferiores a través del mantenimiento de reuniones periódicas en la búsqueda de implantar los métodos que se determinen por el Departamento creado para ello.

Se adjunta, a continuación, gráfico en el que se establece claramente el organigrama deportivo que, en cuanto sea nombrado el nuevo Consejo de Administración que participa de este proyecto, se pretende implantar en la parcela deportiva del REAL ZARAGOZA, S.A.D., haciendo especial énfasis en la nueva situación que surgirá con la separación total e íntegra de los poderes del Consejo de Administración o Junta Directiva con los del Manager General, existiendo, obviamente, tal y como ha quedado claro en el punto anterior en el que se explicaban los objetivos principales del nuevo Consejo de Administración, una necesaria coordinación absoluta entre ambos poderes dentro del club para lograr unir de nuevo al mayor activo con el que cuenta la sociedad REAL ZARAGOZA, S.A.D., como es su afición con la entidad, unión que se ha perdido en los últimos años y que, sin duda, es posible recuperar junto con unos éxitos deportivos que ahora mismo están muy alejados.

ORGANIGRAMA DEPORTIVO



4.- CONCLUSIONES

Tal y como se ha podido comprobar, el presente proyecto para la adquisición de las acciones del socio mayoritario de la sociedad REAL ZARAGOZA, S.A.D., y su posterior gestión, se basa intentar, de algún modo, volver a la unión de las fuerzas actuantes en el entorno de la entidad deportiva, entendiendo como tales la afición, los socios, instituciones aragonesas y, sobre todo, el equipo.

Para ello, por parte de las personas que conforman el presente proyecto se pretende la adquisición de las acciones sociales para proceder a una reestructuración ordenada de la situación societaria, entregando una cuota importante de participación en la gestión de la sociedad y el control de la actuación del Consejo de Administración intentando, mediante estos mecanismos, volver a unir a Zaragoza, Aragón e, incluso, al zaragocismo tan escéptico respecto a su club en los últimos años, en torno al REAL ZARAGOZA, S.A.D., y lo que siempre fue, uno de los equipos históricos de la Liga Española y que cuenta con multitud de títulos nacionales e internacionales.

Del mismo modo, y en busca de ese cambio estructural en la gestión de la sociedad anónima deportiva es intención de las personas que conforman este proyecto implantar un nuevo modelo deportivo basado en el conocimiento de las personas que lo integren e intentando maximizar los recursos con los que cuenta el REAL ZARAGOZA como son el Fútbol Base y la Cantera que, en la actualidad, no está prácticamente representada en la primera plantilla lo que supone, por un lado que la mayoría jugadores que conforman esta primera plantilla son jugadores formados fuera del ámbito del REAL ZARAGOZA con los costes económicos que ello conlleva y, por otro, la falta de promoción de jugadores que finalmente desemboca

en un menoscabo evidente del prestigio del club y, consecuentemente, en el abandono del mismo por parte de aquellos jugadores que podrían llegar a formar parte del primer equipo pero que, en vistas a la dificultad de que cuenten con ellos, se ven en la necesidad de abandonar la disciplina del REAL ZARAGOZA.

En definitiva, por parte de quienes representan el presente proyecto se está buscando que el REAL ZARAGOZA, S.A.D., vuelva a ser el Zaragoza de siempre, elemento de unión dentro de la región y de orgullo fuera de ella mediante un cambio radical en la imagen corporativa e institucional de la entidad y mediante la recuperación del prestigio perdido en los últimos años.