

EL REAL ZARAGOZA MERECE MÁS: O CÓMO REESTRUCTURAR UN CLUB DESDE UNA ÓPTICA SOCIALMENTE RESPONSABLE

José Luis Fernández, Luis Cuadrillero y Raúl López

Como es sabido, el Real Zaragoza, **uno de los clubes con más solera del panorama nacional e internacional** –así lo atestiguan los numerosos trofeos que adornan sus vitrinas- ha atravesado en los últimos quince años una difícil coyuntura económica que, agravada por los malos resultados a nivel deportivo, prácticamente, le abocó a la desaparición.

En efecto, la gestión de **Agapito Iglesias** en el período 2006-2014 condujo al club a una situación límite que, de no haber sido por la aparición de la Fundación Zaragoza 2032 –constituida por varios prohombres con raigambre aragonesa-, hubiera dado al traste con varias décadas de historia.

Y es que, cuando la **Fundación Zaragoza 2032** se hizo cargo de la entidad blanquilla, ésta tenía una deuda que superaba los 100 millones de euros –cantidad claramente insostenible para cualquier tipo de empresa-, habiéndose minorado hasta los 67,9 millones que aparecen en el balance fechado en junio de 2021.

Sin embargo, **la disminución del pasivo no se ha visto acompañado de buenos resultados deportivos**, lo que ha provocado que el equipo haya permanecido en Segunda División –la actualmente llamada “Liga SmartBank”-, circunstancia que en gran medida ha lastrado la capacidad de actuación de la propiedad, por cuanto resulta evidente que los beneficios que pudieran haberse obtenido con un hipotético ascenso a la máxima categoría nacional hubiesen supuesto un efecto más que balsámico para las arcas de la entidad zaragocista.

Quizás por ello, o debido a la **lógica erosión que comporta la permanente exposición pública de una labor de estas características** –es sabido que en el fútbol puedes ser considerado un gran gestor, pero que esa labor está condicionada por lo azaroso de los

resultados deportivos-, en el mes de abril de 2022 la S.A.D. anunció que varios de los integrantes de la Fundación venderían sus acciones al **magnate norteamericano de procedencia cubana Jorge Mas** quien, a través de su grupo de empresas, controlaba también la propiedad de otros tres equipos de fútbol: el **Inter de Miami**, el **Racing Club Lens** francés y el histórico **Millonarios de Bogotá**. Por tanto, a falta de la inminente formalización de la operación, Mas pasará a ser el máximo accionista del club zaragozano, lo que abre una **nueva etapa** que se espera, cuando menos, ilusionante a nivel deportivo y económico, y supone una gran oportunidad de implementar un nuevo modelo de gestión, más profesionalizado y sostenible, que devuelva al Real Zaragoza a la vanguardia del fútbol español.

En este punto, hagamos un *excursus* para retroceder brevemente en el tiempo. Hace justamente un año, el Real Zaragoza, S.A.D. presentaba su **Plan de Viabilidad 2021-2031**, con el propósito de evitar su liquidación y garantizar su viabilidad a futuro. Los pilares fundamentales en los que se basaba dicho plan eran, por un lado, el mantenimiento del equipo en Segunda División y, por otro, una inyección anual de 1,2 millones de euros en ayudas institucionales. Dejando de lado las posibles reflexiones sobre el riesgo moral y la conveniencia de dichas subvenciones, sobre todo en atención a la relevancia e imbricación de la entidad en el tejido social aragonés, nos centraremos en el análisis de la actual situación económica de la entidad y, como complemento de lo anterior, en la propuesta de una serie de medidas que, a los meros efectos de **visibilizar un verdadero cambio de ciclo**, pudieran resultar interesantes en el sentido de sugerir el establecimiento de un renovado organigrama institucional, que sirva de base para que la nueva propiedad pueda acometer las acciones necesarias a fin de que su inversión resulte exitosa.

Pese a que, como se ha indicado, la Fundación Zaragoza 2032 ha logrado, *grosso modo*, minorar la deuda del club, el balance de los años 2014 a 2020 arroja un **resultado que podríamos calificar de exiguo**. En efecto, el Real Zaragoza, S.A.D. ha generado unos ingresos de 15,17 millones de euros entre 2014 y 2020, mientras que las deudas contraídas en ese mismo periodo totalizan 27,36 millones. Por tanto, la primera reflexión que cabe hacerse es que **cualquier S.A.D. que genera déficits recurrentes se**

ve abocada a vender activos, principalmente jugadores -como así ha ocurrido-, como vía fundamental para generar ingresos que compensen los desfases presupuestarios anuales. La senda de la reducción de deuda resulta un objetivo irrenunciable para asegurar un modelo económico deportivo viable.

Ya se ha indicado que uno de los principales escollos que ha sufrido la dirección del club durante el período 2014-2021 ha sido, precisamente, la **prácticamente nula capacidad de acción que se ha tenido a nivel deportivo, reflejo de la caótica situación económica heredada.**

Pese a que, sobre todo desde la **aparición de las S.A.D.** tras la Ley del Deporte de 1990, está asentada la idea de que hoy en día **un club de fútbol no deja de ser una empresa de las muchas que actúan en el tráfico mercantil, gestionar una entidad deportiva se aleja con mucho de lo que supone hacerlo con cualquier otra empresa de otro ramo**, puesto que cuenta con **peculiaridades** que lo hacen diferente y, quizás la más característica sea, en lo positivo y en lo negativo, el **factor emocional**, ya que todo se magnifica. Y, en esa montaña rusa tan impregnada por lo sensitivo, resulta complicado mantener la estabilidad institucional, imprescindible para que todo el engranaje de la organización funcione. No debemos olvidar que, **aunque la forma jurídica del club sea la de S.A.D., todos sus seguidores** –con independencia de que sean accionistas, socios o simples aficionados- **se consideran en cierto modo propietarios de la entidad**, de forma que, aunque jurídicamente no ostenten derecho alguno, el sentir que subyace es que cuentan con capacidad plena para dictaminar sobre su devenir. Sin perjuicio de su fórmula jurídica, nos encontramos ante un club de fútbol que, además, es un **símbolo comunitario**, y no se puede dirigir desde un enfoque estrictamente empresarial, pues su objetivo no es buscar la rentabilidad para repartir dividendos, sino, en esencia, conseguir resultados deportivos. Y, evidentemente, ello pasa por contar con una **gestión eficiente.**

Por eso, **la nueva propiedad encabezada por Jorge Mas ha de actuar con ambición**, para no desencantar *ab initio* a la enorme masa social del club, **pero a la vez con suma sensatez.** Para ello, debería, en primer lugar, realizar un **mapping estratégico** de la

actual estructura de la entidad, analizando a fondo sus **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**, a fin de posicionarse e identificar las áreas donde sería factible aplicar puntos de mejora que tuvieran un efecto positivo en las finanzas y, de ahí, en el plano deportivo. Se ha de invertir tiempo, recursos e ideas en plasmar un **modelo organizativo** que posibilite, a través de la **consistencia financiera**, alcanzar el **éxito deportivo**.

Dicho modelo debe asentarse en una **visión socialmente responsable**, que englobe la realidad de la todavía delicada **situación económico-financiera, social** –quizás, la mayor fortaleza de la entidad, habida cuenta del respaldo demostrado por su fiel afición- y **deportiva**, siendo conscientes que el club es un gigante dormido, un equipo con un glorioso pasado, pero con un doloroso presente, pues desde hace varios años transita sin rumbo en la segunda categoría del fútbol patrio, lo que le ha hecho ser merecedor de un **descrédito reputacional** bastante notable y le ha llevado a ser prácticamente intrascendente en los principales foros institucionales, tales como la RFEF, LaLiga o, pese a ser dos veces campeón de Europa, UEFA. En consecuencia, se debería **actuar en cada una de esas tres áreas** para intentar atajar la situación en el menor tiempo posible, creando un clima de estabilidad que permita a la nueva propiedad realizar su proyecto en un contexto de confianza y autonomía.

Ante una situación de estas características, **la solución puramente crematística parece sencilla**: tratar de **maximizar los ingresos** y, a su vez, **recortar los gastos**, estableciendo políticas de adquisiciones y retribuciones asumibles, que cumplan los estándares de las normas de control de LaLiga y UEFA.

Proponemos que la reactivación de la economía del club pase por una **ampliación de capital**, como requisito perentorio para poder dotar de nuevos recursos a la entidad y que los excedentes de tesorería tengan su reflejo en el **plano deportivo**, aspecto en el que por motivos obvios no podemos entrar en este artículo, más allá de afirmar que se trata de **dos realidades que se retroalimentan**, en una suerte de **círculo virtuoso**, y aconsejar que se fijen unos objetivos a corto plazo que sean realistas, pero a la vez que

estén a la altura de la historia del club, por lo que deben pasar, inexorablemente, por el ascenso a Primera División.

Otra de esas nuevas vías de financiación la constituye el acuerdo suscrito por LaLiga con **CVC Partners** y el maná de ingresos asociados al mismo, que implica la llegada de 13,41 millones de euros en forma de un crédito a cincuenta años, de los que el club ha conseguido que la patronal le autorice a destinar 9,39 millones a la reducción de deuda, siempre y cuando invierta una cantidad igual en infraestructuras, como puede ser la renovación de la añeja **Ciudad Deportiva**, uno de los activos más importantes con los que cuenta la entidad. El club debe **invertir en futuro** y, para ello, otro de los puntos de mejora es el de sus **infraestructuras e instalaciones**.

Relacionado con ello, una de las cuestiones que más ocupan y preocupan a la masa social zaragocista y zaragozana es la relativa a la construcción de un **nuevo estadio**. Se trata de un tema recurrente, que lleva muchos años debatiéndose en foros deportivos y extradeportivos, pues la reforma o la definitiva jubilación de la actual Romareda – recordemos, de titularidad municipal-, se ha convertido en un aspecto clave para **“hacer ciudad”**, debido al impulso de desarrollo urbanístico que tendría decantarse por una u otra opción. Y ello, al margen de las ventajas sociales y económicas que supondría para la ciudad de Zaragoza contar con un recinto moderno, capaz de albergar **competiciones nacionales e internacionales y eventos de todo tipo**, por el retorno y el impacto que se generaría, así como por la optimización de la explotación de los **negocios de ocio y entretenimiento** que pudieran desarrollarse en su derredor. Con independencia del modelo final que se adopte, ya que se han barajado diversas posibilidades, desde la financiación pública hasta fórmulas mixtas, resulta básico que la entidad no se endeude sin asegurarse que dispone de fondos suficientes para acometer una empresa de tal magnitud, lo que parece inviable en el momento actual.

No hay que perder de vista que un campo con mayor cabida supondría aumentar una de las fuentes más importantes de ingresos de cualquier club, como es la venta de entradas –el llamado **“ticketing”**– y de abonos. El objetivo del Plan de Viabilidad formulado señalaba un objetivo anual de cifra de negocio 18,5 millones de euros, cuando en los

años previos no había pasado de 17 millones. Dicho plan recogía unos beneficios netos de 51,95 millones desde la temporada 2021/22 a la 2030/31.

A ello se debería unir una **mayor capacidad de generar recursos atípicos** –faceta que un empresario como Mas, procedente del mercado estadounidense, conoce a la perfección, a través de una mejor estrategia de *marketing*. La **esponsorización**, el **patrocinio**, el *merchandising*, las **nuevas e imaginativas referencias relacionadas con el mismo** o las **estrategias de fidelización** son segmentos donde el Real Zaragoza cuenta con un notable margen de mejora. Del mismo modo, los **recursos digitales** del club y los **derechos audiovisuales** negociados por LaLiga –existiendo datos objetivos que constatan que **el Real Zaragoza es uno de los equipos que más audiencias genera**- suponen una parte muy significativa de los ingresos, aunque para seguir creciendo se deberían intentar **abrir nuevos mercados**, quizás aprovechando la **proyección empresarial internacional del nuevo máximo accionista**.

Con las finanzas en orden, se debería **reestructurar el modelo de gestión del club**, al objeto de **profesionalizarlo incorporando ejecutivos de primer nivel** en todas y cada una de sus áreas funcionales. A tal fin, se recomienda aplicar una **metodología que comporte una estructura horizontal e interrelacionada**, cuyo objetivo sea el aumento de ingresos en todas ellas.

En la actualidad, el organigrama del club está formado por el Consejo de Administración, una Dirección General y varias Direcciones en diferentes sectores considerados importantes para su actividad, a saber: Deportiva; Comercial y *Marketing*; Comunicación y Prensa; Competiciones y *Ticketing*; y Área Financiera.

Sin perjuicio de un análisis más profundo, se considera una **estructura sencilla**, aunque idónea para lo que ha sido el paradigma de club hasta la fecha, pero que **presenta un importante margen de mejora**, sobre todo en aras de alcanzar, de manos de la nueva propiedad, el objetivo de la **excelencia de gestión**.

Es cierto que tras efectuar un somero **análisis comparado con los otros clubes que controla el nuevo máximo accionista** del Real Zaragoza, poco o nada puede traslucirse en cuanto a sus respectivos modelos de gestión, al menos así se infiere de la información que, s.e.u.o., se recoge en sus respectivas páginas web, por lo que no cabe a priori predecir la importación de un modelo gestor de cualquiera de esos equipos a la entidad aragonesa. Además, **la idiosincrasia de cada entidad resulta acorde con la ciudad, comunidad y país al que representa**, por lo que nadie puede asegurar que un patrón que funcione en Estados Unidos o en Francia, también lo vaya a hacer en España.

Por eso, desde estas líneas, **proponemos una mayor concreción y especialización del organigrama actual**, independientemente del consabido cambio accionarial que implicará la llegada de un nuevo **Presidente**, la renovación del **Consejo de Administración** y del ya público nombramiento como **Director General** de Raúl Sanllehí, persona con gran experiencia en la gestión de clubes de fútbol de primer nivel.

A las áreas ya existentes, cabría añadir una Dirección específica de **Estrategia Digital**, vital en los tiempos modernos, sobre todo de cara a la captación y fidelización de los aficionados más jóvenes; así como las de **Servicios Jurídicos; Protocolo; Recursos Humanos; Seguridad; Instalaciones, Infraestructuras y Desarrollo Patrimonial**, tan necesaria ante la disyuntiva del nuevo estadio; o una mejor disposición del **Área Financiera** que ofrezca una mayor **transparencia**, subdividiéndola en las de Administración y Finanzas, Planificación y Control de Gasto.

Igualmente, se considera básica la **creación de una figura institucional, un portavoz, que conecte permanentemente al club con su masa social**. Entendemos que uno de los errores en los que pudo haber incurrido la Fundación fue no tejer una relación fluida con una afición que no ha dado la espalda al equipo a pesar de los malos resultados deportivos. Para ello, debió haber designado a una **figura carismática del zaragocismo** –que las hay, y muchas- y haberla convertido en la cara visible y amable de la entidad, compareciendo periódicamente ante los medios de comunicación para explicar cualquier eventualidad que pudiera producirse, a salvo claro de los asuntos principales,

que puedan corresponder al Director General o, incluso, al Presidente. **Esta es una de las primeras medidas que debiera adoptar la nueva propiedad.**

Asimismo, como ya se aconsejaba en un artículo publicado en enero de 2019 en la **Revista Española de Derecho Deportivo**, donde se plantearon algunas recomendaciones que podían mejorar aspectos organizativos de la entidad, que ésta siguió parcialmente y realizando una aplicación un tanto sui generis, el club debería crear una **Dirección de Responsabilidad Social** que canalizara todas estas acciones y aprovechara, como se ha mencionado antes, uno de sus grandes activos: su potencial como uno de los emblemas de Aragón, aprovechando el potencial mediático del club para dar eco a su alineamiento con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**. La actual configuración se considera insuficiente y, prueba de ello, es la confusa información que a esos efectos se ofrece en la página web del club. Hay que decir, no obstante, que la entidad blanquilla ha mejorado –siguiendo las pautas citadas en el artículo referido– todo lo relativo al **reporte no financiero**, en línea con lo dispuesto en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, de información no financiera y diversidad. Existe igualmente la posibilidad de una mejor aplicación de la **política de cumplimiento normativo** y del **Canal Ético** del club, aplicando los últimos estándares en la materia.

Se trataría de **proyectar una imagen holística de consolidación de una cultura corporativa responsable y sostenible**, de manera que, al elevar voluntariamente los niveles de exigencia en cuanto a la transparencia, **el Real Zaragoza se convierta en un referente en materia de divulgación de esa clase de información**, adelantándose a sus competidores, lo que generará mayor competitividad y, en general, **hará crecer su reputación corporativa** y por extensión sus ingresos, ante la elegibilidad de sus grupos de interés.

En suma, **el objetivo fundamental de esta nueva etapa es que el Real Zaragoza regrese a la élite**, logrando el equilibrio financiero y deportivo, sin perder de vista la prudencia y, sobre todo, sus señas de identidad. Así pues, se fija como fin esencial que debe sustentar los demás, el saneamiento definitivo de la entidad que, acompañado de una renovación y profesionalización de la estructura del club, le dotarán de la necesaria

estabilidad que conduzca a los resultados deportivos. **El proyecto de Jorge Mas no debe ser un proyecto presidencialista, sino un proyecto de club** que, contando con su capacidad de liderazgo, sea gestionado como una más de sus exitosas empresas, con todas las posibilidades que eso le otorga; pero, a la vez, teniendo en cuenta las singularidades que le confiere su condición y su arraigo social.

Podemos decir que **el futuro del Real Zaragoza está por construir** y que tanto su pasado como su presente **merecen mucho más –acentuado-**. Jorge Mas ha de hacer tabla rasa y saber rodearse de los mejores gestores deportivos y económicos para construir ese fértil futuro que el club maño ambiciona. Como decía **Peter F. Drucker** *“la mejor forma de predecir el futuro es crearlo”*. A esa tarea es a la que deben aplicarse, desde ya, los nuevos gestores y propietarios cuando se hagan cargo del Real Zaragoza.

José Luis Fernández, Luis Cuadrillero y Raúl López.

EDITA: IUSPORT

Mayo de 2022.