

SEVILLA FÚTBOL CLUB S.A.D.¹

Con una historia que comenzaba en 1890, el Sevilla Fútbol Club se mantenía entre los equipos de fútbol españoles con más seguidores después de ganar seis UEFA Europa League², una Supercopa de Europa³, dos Campeonatos de España⁴ y una Supercopa de España⁵, además de siete clasificaciones para la Liga de Campeones⁶ en el período de 2005-2020.

En su discurso en la junta general de accionistas de 2019, el presidente del Sevilla Fútbol Club, José Castro, introdujo las tres líneas maestras del plan estratégico, sustentadas en cinco palancas fundamentales. La primera de esas líneas se basaba en el crecimiento económico sostenible en el tiempo. El objetivo era buscar el crecimiento de la cifra de negocio para poder alcanzar las metas deportivas que se habían marcado. La segunda era continuar con un crecimiento deportivo por encima de las posibilidades reales que dictaba la situación económica de la entidad respecto a sus competidores. La tercera consistía en incrementar la relevancia social del club en el ámbito local, nacional e internacional, buscando la expansión de la marca SFC a todos los niveles.

Las cinco palancas para impulsar estas líneas estratégicas y dar ese paso adelante para diferenciarse de sus competidores eran las siguientes:

1. Internacionalización del club —en mercados como Norteamérica, el norte de África y Asia— de la mano de LaLiga, la segunda competición nacional más importante del mundo y cuyo peso seguía creciendo cada año.
2. Digitalización: aspecto fundamental en una compañía del siglo XXI que permitía conocer mejor las necesidades de los abonados y aficionados, así como la creación de un *Business Intelligence Center*, base del crecimiento en el área social y deportiva.
3. Investigación y desarrollo: para el manejo de la información en un tiempo óptimo y lograr la vanguardia en todos los departamentos.
4. Recursos humanos: para seguir creciendo necesitaban tener un personal preparado y cada vez más especializado. La formación, la promoción interna y la

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, de San Telmo Business School y la asistente de investigación Dña. Macarena Selva Morán. Copyright © junio 2023, Fundación San Telmo. España.

² Liga Europa de la UEFA - Wikipedia, la enciclopedia libre

³ Supercopa de la UEFA - Wikipedia, la enciclopedia libre

⁴ Historia del Campeonato de España – Especial Final Copa de S.M. El Rey (rfef.es)

⁵ Supercopa de España - Wikipedia, la enciclopedia libre

⁶ Liga de Campeones de la UEFA - Wikipedia, la enciclopedia libre

mejora de los procesos de selección del personal serían puntos clave en este nuevo plan estratégico.

5. Infraestructuras: desde 2015 venían haciendo hincapié en la necesidad de mejorar las instalaciones del club, algo que ya había dado como fruto la concesión de la final de la UEFA Europa League 2021/2022. Continuarían con el proyecto de ampliación del graderío del estadio, con la posibilidad de construir un tercer anillo, así como con la renovación de la ciudad deportiva, que tenía como principal función dotar a la cantera y al primer equipo de las mejores herramientas posibles.

El éxito deportivo del Sevilla estaba supeditado al económico, y viceversa. El SFC funcionaba como una compañía mercantil anónima “pura y dura”, que no tenía la fortuna de moverse en las cifras de los grandes clubes. Las cuentas anuales de la temporada 2020-21, que se presentaron a aprobación en la junta general de accionistas del SFC, reflejaron el mayor déficit de un ejercicio en su historia, con unas pérdidas de 41 millones de euros.

EL SECTOR DEL FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA EN EL AÑO 2021

El fútbol profesional cerró la temporada 2020-2021 con un volumen de negocio de 3.665 millones de euros, un 19% menos de ingresos que la temporada previa al estallido de la pandemia (2018/2019) y un 15,4% menos respecto a la temporada 2019/2020. Sin contar el resultado por traspaso de jugadores, que disminuyó un 56%, los ingresos de explotación descendieron hasta los 3.315 millones de euros, un 6,1% menos que en la temporada 2019/2020 —un 12% menos desde la temporada 2018/2019, previa a los efectos de la pandemia. Por ligas, la facturación obtenida en la primera división representó el 90,6% del total, hasta los 3.003 millones; la segunda división, 312 millones, el 9,4% restante.

La restricción de aforos en los estadios y el desplome del mercado de fichajes fueron los principales factores explicativos de esta disminución de ingresos. No obstante, el peor comportamiento correspondió al negocio del *match day* o día de partido, que se redujo a la mitad a causa de la pérdida de ingresos en taquilla y al reembolso de los abonos de temporada a los socios —descendió del 21,4% al 11,4% de la facturación global. Por su parte, los ingresos procedentes de socios y abonados se redujeron un 85% y los de competiciones un 31%.

El fin de las restricciones de aforo en los estadios y la vuelta a una relativa normalidad hacían prever un incremento del 12% de los ingresos de explotación agregados del fútbol profesional en la temporada 2021/2022, hasta alcanzar los 3.700 millones de euros. Esta cifra suponía recuperar prácticamente los niveles previos a la pandemia. Se esperaba que el mayor crecimiento se produjera en el área de *match day*, que podría duplicar su facturación, aunque permaneciera por debajo de las cifras de 2019.

Existía una elevada concentración del negocio ya que solo dos equipos, el Real Madrid y el FC Barcelona, generaron de forma conjunta el 37,5% de la cifra agregada de ingresos

de explotación del sector, excluyendo traspasos de jugadores. El Real Madrid, con una cifra de 653 millones de euros y una cuota sobre el total del 19,7%, fue el club con mayores ingresos de explotación, seguido del FC Barcelona, con 590 millones y una participación del 17,8%. No obstante, la participación conjunta de ambos clubes fue tres puntos porcentuales inferior a la de la temporada anterior, debido principalmente al desplome de ingresos de FC Barcelona. La cuota sobre la cifra global de ingresos del Atlético de Madrid, en tercera posición de la liga española, se situó en el 10,9%, seguido del SFC y del Villarreal, con porcentajes del 5,2% y 3,9%, respectivamente.

La línea de crédito del fondo CVC

Los clubes españoles del fútbol profesional, reunidos en asamblea, aprobaron en diciembre del año 2021 un acuerdo con el fondo CVC⁷ por el cual recibirían una línea de crédito de 1.994 millones de euros que tendrían que devolver a bajo interés en 40 años a cambio de algo menos del 9% de los beneficios de LaLiga en los próximos 50 años. El pacto salió adelante con 38 votos a favor y 4 en contra⁸. El dinero del proyecto, denominado “LaLiga Impulso”, estaría destinado en un 70%, a la mejora de infraestructuras y a la digitalización; en un 15%, a refinanciar deuda; y en el otro 15%, a la inscripción de jugadores.

Para los dos grandes del fútbol español, la valoración que había hecho CVC de la competición española (24.250 millones) estaba por debajo de lo que sus dirigentes consideraban. El fondo había mantenido la tasación pese a la no participación de los cuatro opositores al acuerdo. El dinero se repartiría entre los clubes guardando la proporción de los ingresos televisivos que hubieran recibido entre 2016 y 2020.

LA HISTORIA DEL SFC

El Sevilla Fútbol Club Sociedad Anónima Deportiva, SFC SAD, era el club de fútbol decano de la ciudad de Sevilla. Su fundación databa del año 1890. El 25 de enero de ese año quedó constituida como asociación privada de carácter cultural y deportivo. Posteriormente, el 14 de octubre de 1905, se registró para adaptarse a la normativa vigente.

El SFC era el club andaluz más exitoso, con 73 temporadas en primera división y 13 títulos nacionales e internacionales en su haber: una Liga (1945-1946), cinco Copas (1935, 1939, 1948, 2007 y 2010), seis UEFA Europa League (2006, 2007, 2014, 2015, 2016 y 2020), una Supercopa de Europa (2006) y una Supercopa de España (2007).

⁷ CVC Capital Partners es una entidad de capital riesgo (Private Equity) británica cuyas sedes principales se encuentran en Londres y Luxemburgo. Desde 1981 CVC ha realizado más de 250 inversiones de capital riesgo en un amplio rango de países y sectores. CVC administra activos por valor de 75.000 millones de dólares.

⁸ Real Madrid, Barcelona, Athletic Club de Bilbao e Ibiza se salieron del acuerdo inicial, que recogía una línea de crédito de 2.667,5 millones de euros.