

SEVILLA FÚTBOL CLUB SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA¹

En enero de 2008, tras disputar 19 partidos y llegar justo al ecuador del Campeonato Nacional de Liga de Primera División², el Sevilla Fútbol Club era noveno de la clasificación con 26 puntos a 24 del líder, el Real Madrid, a 11 puntos de los puestos de Champions³ y a 6 de los puestos de la Copa de la UEFA⁴. Había llegado a los octavos de final de la Copa del Rey, siendo eliminado por el F. C. Barcelona, mientras que en la Champions se jugaba el pase a los cuartos de final en febrero y marzo ante el Fenerbahçe turco. El Presidente del Club, José María del Nido, sabía que la afición, los accionistas, el Consejo de Administración, los medios de comunicación y el entorno en general, tenían grandes expectativas de éxito de un equipo que había ganado más títulos en los últimos 15 meses que en los 100 años anteriores y se preguntaba si serían capaces de igualar e incluso superar estos resultados en los diferentes torneos en los que competían. Era el mes de enero de 2008 y el Presidente del Sevilla F.C., José María del Nido, había repasado minuciosamente sus cinco primeros años de mandato y sentado en su despacho de Nervión se preguntaba:

“¿Cómo había realmente logrado el Sevilla pasar de una situación de quiebra y de militar en la Segunda División a posicionarse como uno de los grandes clubes de España y gozar de una desahogada situación económica?; ¿Cuáles eran las principales claves del modelo de gestión estratégico que propiciaron los cambios económicos y deportivos?; ¿Quiénes eran los verdaderos y diversos clientes del Sevilla y qué expectativas tenían del Club para el futuro?; ¿Qué procesos de negocio clave eran importantes para estos clientes y cómo los estaba desempeñando el

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Angel Llano Irusta, con la colaboración de D. Ignacio Guajardo-Fajardo Alarcon (PIDE Enero 2005) y de la asistente de investigación D^a Silvia Rodríguez Bouzo (DEA 2002), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2008, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. octubre 17.

² Campeonato Nacional de Liga de Primera División. Torneo regular disputado por los veinte equipos españoles que estén en esta categoría entre los meses de septiembre a junio de cada año.

³ Champions o Liga de Campeones. Torneo europeo al que asisten en el caso español los cuatro primeros clasificados en la Liga disputada el año anterior.

⁴ UEFA. Torneo europeo al que asisten en el caso español el quinto y sexto clasificado en la Liga disputada el año anterior más el campeón de la Copa del Rey.

Sevilla?; ¿Qué problemas enfrentaría el Club en la segunda mitad de la temporada 2007/2008 y cuáles en los próximos cinco años de su mandato?; ¿Cuál era la situación presente y la tendencia futura esperada de la competencia en el fútbol y como afectaría al Sevilla F. C.?; ¿Cuáles eran las principales fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidad del Club de cara al futuro? Y por último ¿Qué plan de acción implementaría y qué cambios o refuerzos realizaría en los procesos clave de las diferentes áreas del negocio?"

LOS CIMIENTOS DEL CAMBIO: ROBERTO ALÉS⁵

En mayo de 2000, se produce el relevo en la presidencia del Club. El equipo abocado nuevamente al descenso a Segunda División y siete mil millones de pesetas (42 millones de euros) en números rojos en fondos propios hacían insostenible la situación.

El deterioro económico ponía al Club al borde de la desaparición por impagos. Fue entonces cuando surgió la figura de Roberto Alés García que venía repitiendo cargo de Consejero desde hacía años. Parar la deuda era inevitable para que el Club no se viera en la disyuntiva de tener que desaparecer.

Roberto logró pararla y fue capaz de hacer que el Club cumpliera con sus obligaciones económicas. Inició una serie de contrataciones de personas que le ayudarían a mejorar poco a poco la situación deportiva y económica del Club. Una de sus primeras contrataciones, fue la de Ramón Rodríguez "*Monchi*" al frente de la dirección técnica, con la misión de buscar una plantilla modesta económicamente y al mismo tiempo competitiva. En el banquillo sentó como Entrenador a Joaquín Caparrós, un hombre "casi" de la casa por sus antecedentes familiares y conocido en el mundo del fútbol por su virtud como hombre de trabajo duro.

Roberto Alés anotó para la historia del Club un nuevo ascenso de categoría como campeón con la ayuda del triángulo que formaban el propio Presidente, el Director Deportivo, "*Monchi*", y el Entrenador, Joaquín Caparrós.

El Consejo presidido por Roberto Alés se marcó desde el principio tres objetivos fundamentales. El primero, en lo económico, era imprescindible parar la deuda en base a una política de austeridad total. El segundo, ascender al equipo a Primera División, lo que se logró al final de la temporada 2000-2001. Y el tercero, la consolidación del equipo en Primera División que se obtuvo al clasificar en los lugares altos de la tabla, quedando a las puertas de Europa al finalizar la temporada 2001-2002. Sin embargo, Roberto Alés no veía el futuro con el suficiente optimismo, lo que le llevó al final de su mandato a ser fiel a sus convicciones y declarar que no veía otra vía que la marcha al estadio de la Cartuja⁶ y que no sería su persona quien diese ese

⁵ Roberto Alés. Presidente del Sevilla de mayo de 2000 a mayo de 2002.

⁶ Estadio de la Cartuja. Estadio que en 2008 era propiedad de las 3 administraciones: estatal, autonómica y municipal y no era utilizado por ninguno de los dos equipos de la ciudad (Real Betis y Sevilla Fútbol Club).

tremendo paso. Prefirió dejar el Club y no interferir en el destino de la sociedad, ni ir en contra de corriente en los deseos de la inmensa mayoría de la afición sevillista. Roberto siguió ligado al Sevilla como componente del grupo mayoritario de accionistas denominado “*Sevillistas de Nervión*” compuesto por Roberto Alés, Francisco Guijarro, José Castro, José M^a del Nido, José Martín Baena y José Gómez.

José María del Nido Benavente accedió a la presidencia del Sevilla F. C. el 27 de mayo de 2002 sustituyendo a Roberto Alés al mostrar éste su deseo de abandonar el cargo y no haber ningún aspirante que se postulara para cubrir la baja.

Cuando José María del Nido accedió a la presidencia del Sevilla F. C. en mayo de 2002, siguiendo el trabajo iniciado por su antecesor Roberto Alés, garantizó la continuidad del equipo de trabajo en el orden deportivo encabezado por “*Monchi*” como Director Deportivo⁷ y Caparrós como Entrenador, reforzando al Club con profesionales en el resto de los departamentos.

En la parcela deportiva se continuó fichando con criterios económicos y deportivos. Los traspasos de 3 de sus mejores futbolistas, Reyes, Baptista y Sergio Ramos, hicieron posible el milagro económico y pasar de unos fondos propios negativos de 31,1 millones de euros en el ejercicio 2001-2002, a unos positivos de 26,1 millones en el ejercicio 2006-2007. (Ver información en el Apéndice Económico Financiero).

El 10 de mayo de 2006, el Sevilla logró el primer título europeo de su historia. En Eindhoven se proclamó campeón de la Copa de la UEFA. El 25 de agosto de ese mismo año, en Mónaco se proclamó campeón de la Supercopa de Europa⁸. Al final del año 2006, fue líder en la Liga de Primera División y consiguió el galardón de “*Mejor Equipo del Mundo 2006*”⁹.

En la temporada 2006-2007, el 16 de mayo, el Sevilla volvía a ganar la final de la UEFA celebrada en Glasgow. Ese mismo año el Sevilla consiguió la tercera plaza y por tanto el derecho de participar en la Champions League -antigua Copa de Europa- a la que accedía tras 50 años de ausencia. Para finalizar la temporada, el 16 de junio de 2007, se proclamó campeón de la Copa del Rey en el estadio Santiago Bernabeu. Dos meses más tarde, el Sevilla se adjudicó la Supercopa de España¹⁰. El 31 de agosto de 2007, el Sevilla fue derrotado en la final de la Supercopa de Europa, con las circunstancias del trágico fallecimiento del jugador Antonio Puerta ocurrido dos días antes.

⁷ Director Deportivo. Es el encargado de asumir las funciones no gerenciales o meramente deportivas del Club. Una de las funciones principales es la entrada y salida de jugadores al Club así como dirigir a los subordinados que dependen de él como se muestra en el organigrama.

⁸ Supercopa de Europa. Torneo a partido único que disputan el campeón de la Liga de Campeones contra el campeón de la Copa de la UEFA.

⁹ Mejor Equipo del Mundo. Galardón que otorga la IMFEF (Federación Internacional de Historia y Estadística del Fútbol), con criterios exclusivamente estadísticos basados en el número de victorias, empates y derrotas en partidos oficiales de todos los equipos de todas las competiciones reconocidas del mundo.

¹⁰ Supercopa de España. Torneo a partido de ida y vuelta que disputan el campeón de la Liga Nacional y el campeón de la Copa del Rey.