



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis del impacto económico del ascenso a
Primera División de la Sociedad Deportiva Huesca.

/

Analysis of the economic impact of the promotion to
the First Division of the Sociedad Deportiva Huesca.

Autor/es

Fernando Fernández Suso

Director/es

Lucía Isabel García Cebrián

Facultad Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza
2019

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor del trabajo: Fernando Fernández Suso

Director del trabajo: Lucía Isabel García Cebrián

Título del trabajo: Análisis del impacto económico del ascenso a Primera División de la Sociedad Deportiva Huesca / Analysis of the economic impact of the promotion to the First Division of the Sociedad Deportiva Huesca.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen:

Existe una clara evidencia de las diferencias, tanto económicas como sociales, que suponen a un equipo español de fútbol participar en una liga como es la Primera División de España, conocida como LaLiga o, por motivos de patrocinio como LaLiga Santander, que participar en otras con un nivel profesional de categoría inferior.

Para ello, el objetivo de este trabajo se centra en realizar un análisis de la repercusión que supone a un equipo o club de fútbol, en este particular proyecto La Sociedad Deportiva Huesca, ascender a la máxima categoría a nivel nacional.

Para realizar dicho análisis, este trabajo contrasta las diferencias económicas que existen en el proceso de ascenso de la Sociedad Deportiva Huesca de LaLiga 123 o también conocida como la Segunda División a la máxima categoría a nivel nacional profesionalmente hablando, a LaLiga.

Palabras clave: LaLiga Santander, SD Huesca, LaLiga 123, ascenso, diferencias económicas.

Abstract:

There is a clear evidence of the differences, both economic and social, that involve a Spanish football team participating in a league such as the First Division of Spain, known as LaLiga or, for reasons of sponsorship such as LaLiga Santander, that participating in others with a professional level of lower category.

For this, the aim of this project is focused on making an analysis of the repercussion that supposes to a team or soccer club, in this particular project La Sociedad Deportiva Huesca, to rise to the maximum category at national level.

To perform this analysis, this work contrasts the economic differences that exist in the process of promotion of the Sociedad Deportiva Huesca of LaLiga 123 or also known as the Second Division to the maximum category professionally speaking at national level, to LaLiga.

Key words: LaLiga Santander, SD Huesca, LaLiga 123, promotion, economic differences.

INDICE



1. Introducción.....	5
2. La historia de la SD Huesca	6
2.1 El Huesca y sus diferentes denominaciones	6
2.1.1 Los inicios del Huesca FC (1910-1930)	6
2.1.2 El C.D Huesca llega a la categoría nacional (1930 – 1940).....	7
2.1.3 La U.D Huesca alcanza la 2 ^a División (1940 – 1960)	7
2.2 45 años en 3 ^a y 2 ^a División B (1960 – 2004)	8
2.3 Del posible descenso a 3 ^a al ascenso a 2 ^a (2004-2013)	11
2.3.1 El sufrido ascenso a 2 ^a (2004-2008).....	11
2.3.2 La lucha por la permanencia en 2 ^a (2008-2013).....	12
2.4 Vuelta a 2 ^a B y ascenso a la máxima categoría en 4 temporadas (2013-2018).....	13
2.4.1 El retorno a 2 ^a División (2013-2017)	13
2.4.2 El histórico ascenso a Primera División (2017-2018)	13
3. Marco metodológico: el Fair Play Financiero	14
4. Análisis económico	15
4.1 Concepto de Ingresos	15
4.2 Principales fuentes de ingresos de un club de fútbol.....	15
4.2.1 Ingresos por competición	15
4.2.2 Ingresos por retransmisión	16
4.2.3 Ingresos por comercialización y publicidad.....	17
4.2.4 Ingresos por asistencia al estadio (taquilla).....	18
4.2.5 Ingresos por abonados	19
4.2.6 Ingresos por subvenciones y ayudas públicas	19
4.2.7 Ingresos procedentes por la venta de jugadores (Extraordinarios)	20
4.3 Concepto de Gastos	20
4.4 Principales gastos de un club de fútbol.....	20
4.4.1 Gasto de personal	21
4.4.1.1 Tope salarial	21
4.4.2 Otros gastos de explotación	22
5. Análisis económico de la SD Huesca.....	23
6. Estimación económica del año actual de la SD Huesca	26
6.1 Estimación de los ingresos.....	27
6.2 Estimación de los gastos	35
7. Conclusiones.....	42
8. Recomendaciones	43
9. Bibliografía.....	43



INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Clasificación histórica de la SD Huesca (1932-1956).....	8
Tabla 2.2 Clasificación historia de la SD Huesca (1960- 2004)	10
Tabla 2.3 Clasificación histórica de la SD Huesca (2004-2013).....	12
Tabla 2.4 Clasificación histórica de la SD Huesca (2013-Actualidad)	14
Tabla 5.1 Ingresos relevantes SD Huesca últimos tres años.	23
Tabla 5.2 Gastos relevantes SD Huesca últimos tres años.....	24
Tabla 5.3 Cálculo Punto de equilibrio SD Huesca en los últimos años.....	26
Tabla 6.1 Precios Renovaciones abonos de la SD Huesca 2018/19.	28
Tabla 6.2 Precios Nuevas altas abonos de la SD Huesca 2018/19.	29
Tabla 6.3 Cálculo Precio medio de las Renovaciones de abonos SD Huesca 2018/19 ..	29
Tabla 6.4 Cálculo Ingresos Totales por Renovaciones de abonos SD Huesca 2018/19.	30
Tabla 6.5 Cálculo Precio medio de las Nuevas altas de abonos SD Huesca 2018/19	30
Tabla 6.6 Cálculo Ingresos Totales por Nuevas altas de abonos SD Huesca 2018/19 ...	30
Tabla 6.7 Desglose de los ingresos por competición de la SD Huesca	31
Tabla 6.8 Ingresos estimados SD Huesca 2018/19.....	34
Tabla 6.9 Personal No deportivo SD Huesca 2018/19	35
Tabla 6.10 Personal Plantilla deportiva SD Huesca 2018/19.....	36
Tabla 6.11 Gastos de personal SD Huesca 2018/19	36
Tabla 6.12 Cálculo Gasto medio Hotel/persona SD Huesca 2018/19	38
Tabla 6.13 Cálculo Gasto total Alojamiento SD Huesca 2018/19	39
Tabla 6.14 Cálculo Gasto medio Ave SD Huesca 2018/19	39
Tabla 6.15 Cálculo Gasto total Ave SD Huesca 2018/19	40
Tabla 6.16 Otros gastos de explotación SD Huesca 2018/19.....	40
Tabla 6.17 Gastos estimados SD Huesca 2018/19	41
Tabla 6.18 Cálculo de los Beneficios estimados de la SD Huesca 2018/19	42

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Escudo Huesca Fútbol Club (1922-30).....	6
Ilustración 2. Escudo Unión Deportiva Huesca (1940-56)	7
Ilustración 3. Evolución escudos SD Huesca (1960 – Actualidad)	9
Ilustración 4. Reparto televisivo equipos de primera y segunda división. Año 2018.....	17
Ilustración 5. Límite salarial de primera y segunda división. Temporada 18/19	22
Ilustración 6. Patrocinadores SD Huesca 2018/19	32



1. Introducción

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo analizar el crecimiento económico que supone un ascenso a la Primera División española, también llamada LaLiga, en el particular caso de la SD Huesca.

El contenido del TFG se divide en diversas partes: una más conceptual, donde explicaremos como medida de orientación, la historia de la SD Huesca, sus diferentes denominaciones a lo largo del tiempo y su largo proceso de ascenso a la Primera División española. Además, en esta parte del trabajo, se mostrará, conceptualmente, los diferentes ingresos y gastos que presenta un club de fútbol.

La otra parte, presenta un carácter más práctico, en la que se analizará, en el particular caso de la SD Huesca, las diferentes fuentes de ingresos y gastos que tuvo en los años anteriores al ascenso a Primera.

Finalmente, se tratará de estimar mediante este trabajo, de la manera más precisa posible, los beneficios que va a obtener la SD Huesca en su histórica primera temporada en Primera División.

Por último, se recogerán las distintas conclusiones y sugerencias, que se han ido sacando a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

Para realizar este estudio, se ha llevado a cabo, un análisis exhaustivo de las cuentas generales del objeto de estudio en cuestión. Además del empleo de la base de datos SABI. También, ha resultado ser de gran interés, la comparación con otros clubes similares en lo que se refiere a: presupuesto, capacidad de generar ingresos, aforo del estadio, número de seguidores y abonados etc. Por este motivo, se contrastará los datos a estimar con los resultados económicos obtenidos tanto por parte del Girona FC, como, por parte de la SD Éibar. Por último, con motivo de justificar el trabajo realizado, se ha seguido el modelo propuesto por la UEFA, llamado Fair Play Financiero. Siendo esta, una medida impuesta por la misma UEFA hace daños, para motivar a los clubes a construir un proyecto de mejora a largo plazo en vez de buscar soluciones rápidas de día a día con el fin de sanear sus cuentas.

La elección de este tema para la realización del TFG, además de por interés general, tiene otras justificaciones. Una de ellas es porque la temática del TFG me permite poner a prueba y complementar la formación adquirida en varias disciplinas de la carrera. Otra justificación, esta, más a nivel personal, que me ha llevado a tratar este tema es mi interés por el mundo del deporte y por saber cuáles son realmente las medidas tomadas por los clubes de fútbol y su futuro.



2. La historia de la SD Huesca¹

2.1 El Huesca y sus diferentes denominaciones

2.1.1 Los inicios del Huesca FC (1910-1930)

La introducción del fútbol en Aragón se debe en gran parte a la ciudad de Huesca siendo esta una de las ciudades pioneras en ofrecer un partido de fútbol en Aragón.

Además, se cree que a comienzos del siglo XX (1903) ya existía alguna sociedad con el nombre relacionado con la ciudad de Huesca, Foot-ball Oscense.

Aun así, no se produjo un partido formal en la ciudad de Huesca hasta el 10 de abril de 1910 entre los equipos del Club Sertorius, un equipo formado por estudiantes de instituto, y El Ideal de Magisterio Oscense.

Antes de nada, hay que hacer un gran hincapié a los numerosos y diversos nombres que va a tomar el equipo de la ciudad de Huesca a lo largo de su historia.

El primero de ellos surge a partir de la sociedad Huesca Sports Club que, a pesar de haber nacido y desaparecido el mismo año, concretamente en 1902, retorna en 1910 y organizando un partido en las fiestas de San Lorenzo dio origen a la formación del Huesca Sport Club.

Pocos años después (en 1913) el Huesca Sport Club acaba convirtiéndose en el Huesca Fútbol Club. Ese mismo año, también aparecieron nuevos equipos tales como, el Atlético Osca y el Stadium. Ambos terminaron anexionándose al Huesca Fútbol Club. Los colores del Stadium, que vestía camiseta azulgrana y pantalón negro, acabaron siendo incorporados a los del Huesca fútbol Club dando lugar al color de la indumentaria del actual SD Huesca.

Como año clave hay que remarcar el de 1922 en la que se produce la creación de la Federación Aragonesa de Fútbol donde el único equipo oscense que se puede encontrar inscrito oficialmente es el Huesca Fútbol Club.

Ilustración 1. Escudo Huesca Fútbol Club (1922-30)



Fuente: <http://lafutbolteca.com/sociedad-deportiva-huesca-s-a-d/>

¹ Toda la información general sobre la historia y la trayectoria deportiva de la SD Huesca se extrae de la página web oficial de la misma: www.sdhuesca.es

Debido de una serie de altercados acaecidos a finales de los años 20, más concretamente en 1927, en un encuentro del Campeonato Regional frente al Real Zaragoza C.D. y con la consiguiente sanción impuesta por la Federación Regional de 3 meses, el equipo comienza a desglosarse retirándose el club de la competición con la consecuente incorporación de los jugadores a las filas de otros conjuntos.

2.1.2 El C.D Huesca llega a la categoría nacional (1930 – 1940)

A finales de los años 20 y comienzos de los años 30 surge con fuerza el nombre Club Deportivo Huesca el cual conquista el Campeonato Regional de Aficionados de 1930-1931, alcanzando la final del Campeonato Nacional, que pierde ante el conjunto vigués Ciosvín en el estadio de Chamartín en Madrid.

En 1931 juega la promoción de ascenso a 2^a División, corriendo la misma suerte que en la final del Campeonato Nacional jugado con anterioridad, cae ante el Logroñés de San Sebastián en 2^a ronda.

Con respecto a la indumentaria, al igual que su predecesor el Huesca F.C, vestía elástica azulgrana y pantalón negro.

En 1933, el club deja de participar en la competición por lo que es sancionado por la federación y acaba siendo descalificado y a su vez, desapareciendo.

Durante los años que tiene lugar la Guerra Civil, se sigue jugando al fútbol en Huesca y en 1939 resurge momentáneamente el Huesca Fútbol Club.

2.1.3 La U.D Huesca alcanza la 2^a División (1940 – 1960)

Durante esta etapa también se producen cambios en la denominación del club.

Empieza siendo Huesca Club Deportivo en la temporada 1941-42 en la cual se proclama subcampeón regional de aficionados.

Transcurrido solo un año (enero de 1943) se cambia su denominación a Unión Deportiva Huesca, nombre que se mantendrá durante más de una década.

Además, también se produce un cambio en los colores de la indumentaria. El equipo compite con los mismos colores en la camiseta, azulgrana, pero con un cambio en el color del pantalón, esta vez en azul.

Ese mismo año se proclama campeón regional de aficionados y juega en 3^a División desde la temporada 1943-44 durante siete temporadas consecutivas.

Ilustración 2. Escudo Unión Deportiva Huesca (1940-56)



Fuente: <http://lafutbolteca.com/sociedad-deportiva-huesca-s-a-d/>

El exitoso primer ascenso a 2^a División tiene lugar al final de la temporada 1949-50. División en la cual consigue mantenerse durante 3 campañas consecutivas siendo la primera de ellas la mejor en lo que se refiere a resultados obtenidos. Un quinto puesto, quedándose a solo tres de los puestos de promoción que daban derecho a disputar una liguilla al ansiado ascenso a Primera División.

Dicha posición fue la mejor clasificación de la historia del club hasta el año 2017.

De este posible ascenso a la máxima categoría a nivel nacional se pasó a un repentino descenso a Tercera, en la cual, después de tres años en dicha categoría, debido al desánimo de la afición y a una gran cantidad de deudas acumuladas dieron lugar a la desaparición de la entidad en 1956.

Tabla 2.1 Clasificación histórica de la SD Huesca (1932-1956)

Temporada	Categoría	Clasificación	Nº equipos
1932-1933	3 ^a División	4º	3
1933-1934	3 ^a División	2º	4
1934-1940	-	-	-
1943-1944	3 ^a División	4º	5
1944-1945	3 ^a División	7º	10
1945-1946	3 ^a División	6º	10
1946-1947	3 ^a División	5º	10
1947-1948	3 ^a División	1º	14
1948-1949	3 ^a División	6º	14
1949-1950	3 ^a División	1º	18
1950-1951	2 ^a División	5º	17
1951-1952	2 ^a División	11º	16
1952-1953	2 ^a División	15º	16
1953-1954	3 ^a División	2º	19
1954-1955	3 ^a División	9º	10
1955-1956	3 ^a División	6º	10

Fuente: *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página oficial de la SD Huesca.*

2.2 45 años en 3^a y 2^a División B (1960 – 2004)

Tras cuatro años sin un equipo representativo en la ciudad, un grupo de personas (entre las que se incluyen varios jugadores del equipo²) se reúnen el 29 de marzo de 1960. Encabezados por Patricio Funes – primer presidente de la entidad – deciden fundar la Sociedad Deportiva Huesca.

² Nos referimos a los jugadores que formaron parte de la UD Huesca antes de desaparecer.



Ilustración 3. Evolución escudos SD Huesca (1960 – Actualidad)



Fuente: <http://lafutbolteca.com/sociedad-deportiva-huesca-s-a-d/>

El equipo debutó esa misma temporada (1960-61) en la categoría Regional e instantáneamente logró el ascenso a 3^a División, donde permanecerá durante 12 campañas consecutivas. En 1972, se construye el actual campo de la SD Huesca, "El Alcoraz", bajo el mandato y presidencia de José María Mur. Poco después de la construcción del campo, concretamente en la campaña 1972-73, desciende a Primera Regional. Sin embargo, logra ascender de nuevo al año siguiente. Año, en el que, además, se proclama Campeón de España de Aficionados, ganando a grandes filiales como los del FC Barcelona y Real Zaragoza en la semifinal y final, respectivamente. Tras cuatro temporadas en 3^a, se produce una reorganización de categorías. Haciendo que el equipo quede encuadrado en la campaña 1977-78 en uno de los grupos que forman la nueva 2^a División B. Categoría, en la cual, la SD Huesca consiguió mantenerse siete temporadas consecutivas hasta un nuevo descenso a 3^a División, en el verano de 1984.

Por culpa de este nuevo descenso, se vive un momento de seria crisis en el club, llegando las deudas a ascender y superar los 300.000³ euros.

Con motivo de esta crisis, se forma una junta gestora que logra salvar el club, con el ex presidente Mur a la cabeza. Además, se consigue no vender El Alcoraz⁴, que salió a subasta, y gracias a una derrama de unos socios se mantuvo la titularidad de los terrenos.

El equipo permanece seis temporadas seguidas en 3^a con varios posibles ascensos a 2^a División B, que no se dieron lugar. Cayendo en 1985 ante el Burgos y en 1986 contra el Maspalomas. Hasta que, en la temporada 1989-90, siendo campeón de 3^a, el equipo logra el ascenso a 2^a División B.

La SD Huesca consigue mantenerse en 2^a B dos temporadas más, antes de descender nuevamente en la 91-92. Acumulada una deuda de 250.000 €, Javier Tebas, actual

³ Casi 50 millones de las antiguas pesetas.

⁴ Estadio actual de la SD Huesca con una capacidad de aforo de: 7638 localidades. Consultado en la página oficial del Huesca el 1/5/2019.

presidente de LaLiga se hace cargo del club en 1992. Durante los siguientes años, se producen varios intentos con el fin de ascender a 2^a División B. Consiguiéndose a la tercera intentona, en la temporada 94-95. A pesar de ello, permanece nuevamente, solo dos años en 2^a División B, antes de producirse otro descenso de categoría. Por culpa de dicho descenso, el club durante el 97-98, sin contar siquiera con presidente y solamente con una junta gestora, vive un serio riesgo económico e institucional.

Deportivamente hablando, se roza, en el último partido, el descenso a categoría regional. Situación, que hubiera sido muy complicado de superar.

Aun así, en la temporada 1990-00, el club comienza a recuperarse económico y logra disputar varias fases de promoción. Consiguiéndose, al año siguiente, el ascenso a 2^a División B.

La alegría dura bien poco, debido a que, en la campaña siguiente (2001-02), se produce un nuevo descenso a 3^a División. Tan solo dura dos temporadas, lográndose un nuevo ascenso y dejando para siempre la 3^a División tras ganar en las eliminatorias de promoción al Noya y al Éibar B.

Tabla 2.2 Clasificación historia de la SD Huesca (1960- 2004)

Temporada	Categoría	Clasificación	Nº equipos
1960-1961	3 ^a División	11º	16
1962-1963	3 ^a División	2º	15
1963-1964	3 ^a División	4º	16
1964-1965	3 ^a División	2º	16
1965-1966	3 ^a División	3º	16
1966-1967	3 ^a División	1º	16
1967-1968	3 ^a División	1º	16
1968-1969	3 ^a División	9º	20
1969-1970	3 ^a División	5º	20
1970-1971	3 ^a División	13º	20
1971-1972	3 ^a División	12º	20
1972-1973	3 ^a División	13º	20
1973-1974	Regional	1º	-
1974-1975	3 ^a División	16º	20
1975-1976	3 ^a División	2º	20
1976-1977	3 ^a División	8º	20
1977-1978	2 ^a B	12º	20
1978-1979	2 ^a B	13º	20
1979-1980	2 ^a B	14º	20
1980-1981	2 ^a B	17º	20
1981-1982	2 ^a B	16º	20
1982-1983	2 ^a B	12º	20
1983-1984	2 ^a B	19º	20
1984-1985	3 ^a División	1º	20
1985-1986	3 ^a División	2º	20
1986-1987	3 ^a División	7º	20



1987-1988	3 ^a División	7º	20
1988-1989	3 ^a División	4º	20
1989-1990	3 ^a División	1º	20
1990-1991	2 ^a B	13º	20
1991-1992	2 ^a B	18º	20
1992-1993	3 ^a División	1º	20
1993-1994	3 ^a División	1º	20
1994-1995	3 ^a División	2º	20
1995-1996	2 ^a B	15º	20
1996-1997	2 ^a B	16º	20
1997-1998	3 ^a División	17º	20
1998-1999	3 ^a División	5º	20
1999-2000	3 ^a División	2º	20
2000-2001	3 ^a División	4º	20
2001-2002	2 ^a B	19º	20
2002-2003	3 ^a División	2º	20
2003-2004	3 ^a División	4º	20

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página oficial de la SD Huesca.

2.3 Del posible descenso a 3^a al ascenso a 2^a (2004-2013)

2.3.1 El sufrido ascenso a 2^a (2004-2008)

La SD Huesca rozó su caída a la 3^a División, en la temporada 2005-06. Tras una mala campaña liguera se vio forzado a disputar la fase de descenso. Eliminatoria en la cual estuvo a escasos minutos de dicho descenso, pero un gol en los minutos finales en supuso el empate y, por tanto, gracias al valor doble de los goles fuera de casa certificó la permanencia en la competición.

Fue el punto de inflexión para el comienzo de la época más brillante de la SD Huesca. En el verano de 2006, el proyecto de la Asociación de Veteranos del club, encabezados por José Antonio Martín, Petón, toma las riendas de la entidad aplicando un nuevo modelo de gestión que busca la profesionalización del club. Bajo la presidencia de Armando Borraz se renueva casi completamente la plantilla, apostando por la calidad deportiva y humana de los baluartes del fútbol aragonés. Dichos cambios dieron rápidamente sus frutos. Lográndose por primera vez la clasificación para la fase de ascenso a 2^a División en la temporada 2006-07. Esta clasificación se consigue en la última jornada, de manera agónica, en un encuentro disputado frente al Benidorm. A pesar de eliminar en la primera fase al Palencia, no se corre la misma suerte en la eliminatoria definitiva contra el poderoso Córdoba. Quedándose, así, a las puertas de 2^a División en la temporada más brillante en los 47 años de la historia del club.

No obstante, el objetivo, se hizo realidad solo un año después. El equipo vuelve a terminar 2º en la competición regular. Ya, en la fase de ascenso y una vez eliminado el Gavá, el equipo se juega el pase a 2^a División frente al Écija que contaba en sus filas



con el internacional andaluz Nolito. Pese a ello, un 15 de septiembre de 2008 la SD Huesca logra certificar el primer ascenso en su historia a 2^a División.

2.3.2 La lucha por la permanencia en 2^a (2008-2013)

56 años después del debut en 2^a de la UD Huesca, la SD Huesca debutó en 2^a obteniendo una notable undécima plaza en la temporada 2008-09. Cabe destacar, que el primer gol marcado por la SD Huesca en la categoría fue obra del canario, y más tarde internacional con España, Rubén Castro. Especialmente es recordado el primer derbi aragonés en 2^a División desde la creación de la SD Huesca, el cual más de 5.000 aficionados oscenses vibraron con el momentáneo resultado por 0-2 en la Romareda. Partido que al final acabó igualando el Real Zaragoza en los últimos minutos del encuentro.

Después de esta gran notable temporada, en su segunda campaña en la categoría, el club atraviesa una serie de baches que complican su permanencia en ella. Permanencia que se encarrila en un dramático penúltimo partido frente al Cádiz (2-1) y se obtiene en el último partido en Vigo (0-1).

La temporada 2010-11 se caracteriza por la seguridad defensiva. Temporada en la cual, se consigue la permanencia gracias en parte por el Trofeo Zamora que consigue, el por aquel entonces, actual guardameta del club Andrés Fernández.

La permanencia en la cuarta temporada consecutiva en la categoría, se ve reflejada gracias a una increíble segunda vuelta que realiza el club consiguiendo atenuar un complicado comienzo, en el que la SD Huesca llega incluso a situarse en puestos de descenso.

Es en el quinto curso consecutivo en 2^a División cuando la SD Huesca no logra mantener la categoría. Llega incluso a tener hasta cuatro entrenadores diferentes a lo largo de la temporada, pero aun así es incapaz de ganar en un partido decisivo ante el Recreativo de Huelva que le habría bastado para permanecer un año más en la categoría. El resultado final de 0 a 0 condenaba a la SD Huesca de nuevo a la Segunda División B del fútbol español.

Tabla 2.3 Clasificación histórica de la SD Huesca (2004-2013)

Temporada	Categoría	Clasificación	Nº equipos
2004-2005	2 ^a B	10º	20
2005-2006	2 ^a B	16º	20
2006-2007	2 ^a B	2º	20
2007-2008	2 ^a B	2º	20
2008-2009	2 ^a División	11º	22
2009-2010	2 ^a División	13º	22
2010-2011	2 ^a División	14º	22
2011-2012	2 ^a División	13º	22
2012-2013	2 ^a División	21º	22

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.



2.4 Vuelta a 2^a B y ascenso a la máxima categoría en 4 temporadas (2013-2018)

2.4.1 El retorno a 2^a División (2013-2017)

Tras el mazazo del descenso y en su primera temporada en 2^a B el club no logra su objetivo de meterse en promoción de ascenso, quedándose a tan solo tres míseros puntos de poder pelear por su regreso a Segunda.

Sí lo logra al segundo intento y tras revolucionar la plantilla de la temporada 2014-2015 en la que tan solo continuaron 5 futbolistas y bajo la dirección de Luis García Tevenet el equipo termina por primera vez en su historia como campeón de grupo de la liga regular. En la fase de promoción, a pesar de caer primero contra el Nástic de Tarragona, aprovecha su segunda oportunidad eliminando primero al Rácing de Ferrol y poco después, en la eliminatoria definitiva, al Huracán de Valencia. Con estos resultados, la SD Huesca logra el 28 de junio de 2015 su retorno a 2^a División.

Es de añadir, el hecho histórico que se vive al disputarse en dieciseisavos de la Copa del Rey frente al FC Barcelona, siendo éste el mejor resultado obtenido en dicha competición hasta la fecha.

En el año de su regreso a Segunda, el equipo realiza una primera vuelta con altibajos dando lugar a la destitución de Tevenet y a la llegada al banquillo del técnico Anquela por el mes de diciembre. A pesar de la mala racha obtenida a principios de año, el club consigue rehacerse y ser el mejor de la categoría en el tramo final de la temporada, logrando la permanencia a falta de una jornada para su conclusión. Este año, se vuelve a repetir el resultado histórico del año anterior en la Copa del Rey. Cayendo, esta vez, eliminado en dieciseisavos por el Villarreal.

2.4.2 El histórico ascenso a Primera División (2017-2018)

La temporada 2016-17 trajo consigo un hito para el club ya que, por primera vez en su historia, el equipo compitió en los play-off para ascender a Primera División. Una victoria por 1-2 frente al Levante aseguró y garantizó la sexta posición final en la Liga 1/2/3, última plaza que garantiza el acceso al play-off o fase final de ascenso.

En dicha fase de ascenso, la SD Huesca se enfrentó al Getafe. Siendo este último el vencedor de la eliminatoria y el equipo que, finalmente, lograría el ascenso de categoría. Aun con todo, este resultado no empañó la fenomenal campaña que realizó el equipo blaugrana.

Esto fue el preludio de lo que esperaba en la siguiente temporada (2017-18), siendo ésta, sin duda alguna, la mejor temporada de la historia del club. Haciéndose realidad el sueño de jugar en Primera División. Este hito se consiguió el 21 de mayo en el estadio Anxo Carro de Lugo pese a la distancia y jugándose un lunes, más de 500 aficionados oscenses se desplazaron a ver a su club certificar el pase a Primera División. Dos goles de Gallar y uno de Pulido, actuales jugadores de la plantilla del equipo, garantizaron a dos jornadas del final del campeonato el ascenso a Primera y, con ello, sacaron a todo Huesca a la calle en una celebración inimaginable ya que hace tan solo poco más de una década, el club (2004) jugaba en Tercera División.

Este histórico ascenso se produjo bajo el mando en el banquillo de Joan Francesc Ferrer 'Rubi' (actual entrenador del Espanyol) en el cual la SD Huesca demostró ser el equipo más regular de la Liga 1/2/3 permaneciendo en puestos de ascenso directo durante 25 de las 42 jornadas de liga y solo una racha de 8 partidos sin ganar puso en



peligro un hito histórico como es el ascenso por primera vez a la Primera División Española.

Tabla 2.4 Clasificación histórica de la SD Huesca (2013-Actualidad)

Temporada	Categoría	Clasificación	Nº equipos
2013-2014	2ª B	7º	20
2014-2015	2ª B	1º	20
2015-2016	2ª División	12º	22
2016-2017	2ª División	16º	22
2017-2018	2ª División	2º	22
2018-2019	1ª División		20

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

3. Marco metodológico: el Fair Play Financiero⁵

El estudio que vamos a realizar en el presente trabajo, se va a basar en el modelo propuesto por la UEFA⁶, llamado Fair Play Financiero. Este, engloba una serie de medidas tomadas por la misma UEFA que tiene como objetivo principal controlar y limitar el gasto de los clubes de fútbol.

Las dos principales medidas que resumen este modelo de Fair Play Financiero son las siguientes:

- Los clubes que se clasifiquen para competiciones europeas deben acreditar que no tienen ninguna deuda con otros clubes, jugadores o autoridades tributarias.
- Como norma general, los clubes pueden gastar únicamente 5 millones de euros más de lo que ingresan. Es decir, se produce prácticamente una equiparación entre los gastos e ingresos. Por ejemplo, los denominados “nuevos ricos” del mundo del fútbol no pueden gastar una excesiva cantidad de dinero en fichajes, salvo que se produzcan unos ingresos equivalentes (y no procedan directamente de sus propietarios).

Esta serie de medidas entraron en vigor en el año 2011 como una forma de control financiero por parte de la UEFA hacia los clubes. Debido a que, durante la década de los 2000, muchos clubes de fútbol despilfarraron grandes cantidades de dinero, lo que se tradujo en un aumento exponencial de su deuda.

Apoyándonos, en este modelo, vamos a deducir y numerar los distintos conceptos de ingresos y gastos que presenta un equipo de fútbol.

⁵ Información obtenida a través de la página web el Economipedia.

⁶ Union of European Football Associations.



4. Análisis económico

Para poder analizar de una forma más precisa y detallada la evolución económica de la SD Huesca en su ascenso a Primera División es necesario aclarar y detallar los diferentes conceptos: Concepto de Ingresos y Concepto de Gastos. Además, también nos servirá de gran utilidad el hecho de especificar, tanto las principales fuentes de ingresos como los principales gastos que poseen un club de fútbol.

4.1 Concepto de Ingresos

Se denomina *Ingreso*⁷ al incremento de los recursos económicos que presentan una organización, una persona o un sistema contable, y que constituye un aumento del patrimonio neto de los mismos.

El Plan General Contable (PGC) español define los ingresos como “incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales”.

4.2 Principales fuentes de ingresos de un club de fútbol⁸

Una vez aclarado el término, se abordarán las principales fuentes de ingresos de un club de fútbol, que tendrán una gran importancia la hora de determinar el resultado económico y que, por lo tanto, influirán de manera decisiva en la cuenta de pérdidas y ganancias de un club.

4.2.1 Ingresos por competición

La participación en diferentes competiciones, tanto nacionales como europeas, supone un ingreso al club por parte de los organismos organizadores de las mismas. Estos ingresos suponen la segunda magnitud en importancia en la estructura de la cifra de negocio de un equipo de fútbol dado que, en función de la participación en distintas competiciones (nacionales y/o europeas) y, a su vez, los resultados cosechados en ellas, darán lugar a un incremento de los mismos permitiendo al club evitar una posible salida de sus mejores jugadores, así como poder acometer unos nuevos posibles fichajes para seguir mejorando la plantilla vigente.

Estos ingresos son acumulativos, es decir, en el caso de una posible clasificación a una competición europea como es la UEFA Champions League, a medida que los clubes vayan avanzando rondas, mayores van a ser sus ingresos. Este proceso acumulativo también se da en el ámbito nacional, en particular, en la Copa del Rey.

⁷ <<Ingreso>> Consultado en Economipedia.

⁸ Toda la información sobre la siguiente lista de conceptos de las principales fuentes de ingresos de un club de fútbol se extrae de la página web oficial y las cuentas anuales de los distintos clubes de Primera. Véase el apartado ‘Ingresos y gastos’ de:
https://files.proyectoclubes.com/huesca/201810/171051064.-ccuentas_anuales2016-2017-ilovepdf-compressed--2-.pdf



4.2.2 Ingresos por retransmisión

Los ingresos derivados de la televisión cobraron especial importancia finales de la década de los noventa cuando la competencia surgida entre los operadores supuso el auge de este tipo de contratos astronómicos. En la actualidad, es la principal fuente de ingresos para los clubes, tanto nacionales como internacionales. Desde principios de siglo, existen grandes diferencias entre los clubes nacionales en relación con los ingresos por retransmisiones. Según el Real Decreto-Ley 5/2015 que recoge el criterio de reparto de los derechos televisivos de los equipos nacionales, los ingresos derivados de retransmisión se componen de la siguiente manera:

- El 90% de los ingresos de televisión son asignados a clubes de Primera División y el 10% restante a equipos que participan en Segunda.
- De este dinero, una proporción se distribuye a partes iguales entre todos los equipos. En el caso de la Primera División es el 50% y en el caso de Segunda, el 70%.
- El resto del dinero se distribuye entre los equipos de forma variable con arreglo a otros dos criterios: los resultados deportivos de las últimas 5 temporadas y una cuantía asignada a cada temporada según la clasificación
- En Primera División se toman en consideración los resultados deportivos de las últimas 5 temporadas (la última pondera el 35%, la penúltima, un 20% y las siguientes un 15%). En Segunda División solo se tienen en cuenta los resultados del último año.
- La cuantía asignada a cada temporada se distribuye entre los participantes del siguiente modo: 1º (17%), 2º (15%), 3º (13%), 4º (11%), 5º (9%), 6º (7%), 7º (5%), 8º (3,5%), 9º (3%), 10º (2,75%), 11º (2,5%), 12º (2,25%), 13º (2%), 14º (1,75%), 15º (1,5%), 16º (1,25%), 17º (1%), 18º (0,75%), 19º (0,5%), 20º (0,25%).



Ilustración 4. Reparto televisivo equipos de primera y segunda división. Año 2018

TEMPORADA - 2017/18 -		
	Ingresos	Obligaciones
ATHLETIC CLUB	73,2	-5,1
FUTBOL CLUB BARCELONA	154,0	-10,8
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	52,4	-3,7
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	148,0	-10,4
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	110,6	-7,7
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	74,0	-5,2
REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	46,0	-3,2
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	52,9	-3,7
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	61,5	-4,3
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	45,1	-3,2
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D	65,7	-4,6
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	46,1	-3,2
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	65,5	-4,6
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	52,9	-3,7
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	43,3	-3,0
GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	43,3	-3,0
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	46,3	-3,2
UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	46,8	-3,3
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	44,5	-3,1
MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	53,5	-3,7
TOTAL:	1.325,8	-92,8
<small>Datos en millones de euros</small>		
REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D. *	19,3	-0,7
C.F. REUS DEPORTIU, S.A.D.	5,6	-0,4
CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,6	-0,5
GIMNASTIC TARRAGONA, S.A.D.	5,6	-0,4
CLUB ATLETICO OSASUNA *	19,0	-0,6
CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	7,6	-0,5
CULTURAL Y DEPORTIVA LEONESA, S.A.D.	5,4	-0,4
RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	6,8	-0,5
REAL OVIEDO, S.A.D.	6,7	-0,5
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,1	-0,5
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D. *	22,9	-0,6
REAL ZARAGOZA, S.A.D.	7,6	-0,5
ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.	5,4	-0,4
CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	5,6	-0,4
CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	6,1	-0,4
CORDOBA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,8	-0,5
SEVILLA ATLETICO CLUB	5,5	-0,4
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA	6,7	-0,5
FUTBOL CLUB BARCELONA "B"	5,5	-0,4
AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,4	-0,4
UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	6,1	-0,4
LORCA FUTBOL CLUB	5,2	-0,4
TOTAL:	180,6	-10,3

Fuente: *La Liga Santander*

Observando la Ilustración 4, podemos llegar a la conclusión de que existe una gran diferencia, en lo que se refiere al reparto de los derechos televisivos en España, entre los equipos que participan en Primera y los de Segunda. Es por ello, que los clubes participantes de segunda presenten tanto en interés en conseguir llegar a la máxima categoría nacional debido a que supondría, en la mayoría de los casos, octuplicar los ingresos referidos a los derechos de retransmisión.

En esta misma Ilustración, podemos encontrar un apartado referido a las obligaciones. Estas obligaciones son una parte de ingresos que deben de ser destinadas, de manera proporcional, por parte de todos los equipos correspondientes de LaLiga a un Fondo de Compensación con el fin de ayudar a los clubes de LaLiga Santander, La Liga 1/2/3 y Segunda B en caso de un posible descenso y, además de a las diferentes asociaciones y sindicatos de futbolistas, entrenadores, árbitros y preparadores físicos.

4.2.3 Ingresos por comercialización y publicidad

La publicidad, el patrocinio y la comercialización (*merchandising*) son vías de ingreso que cada vez cobran una mayor importancia en el negocio del fútbol. Puede resultar difícil separar claramente que parte de los ingresos corresponde a cada una de las fuentes. Por esta razón, las hemos englobado en un mismo apartado.

Dentro de estos ingresos se incluyen diferentes categorías que, según Barajas y Fraiz (2003,254) se pueden agrupar en:

- Publicidad en vallas, banquillos, terrenos de juego.
- Patrocinio de la publicidad canalizada en prendas deportivas.
- Patrocinio en ropa deportiva.



- Venta de productos bajo la marca del club.

Los soportes publicitarios de los clubes por excelencia van desde las equipaciones deportivas (lo consideramos patrocinio) hasta los diferentes espacios físicos de los estadios.

El patrocinio exige una contribución, a corto o largo plazo, al éxito comercial de la entidad patrocinadora.

Según Bennett (2001;317) El patrocinio deportivo se halla ampliamente extendido ya que ofrece un elevado grado de impacto visual al beneficiarse de una amplia cobertura en prensa y televisión, abre la posibilidad de alcanzar nuevos nichos de mercado en otras comunidades o países y posee la capacidad de romper barreras. Es lo que lleva a Olkkonen (2001; 317) a describir al patrocinio como una red de intercambio de valor de añadido.

Hay que recalcar que, no todos los clubes atesoran la misma proporción de atractivo para los medios de comunicación, para el público y, por consiguiente, para los patrocinadores.

Los patrocinios en el mundo de fútbol más comunes son los siguientes: los patrocinios en la vestimenta de un mismo club y el patrocinio de una competición, como es el caso de la liga española (Liga Santander).

Por último, es necesario hablar de *merchandising* o comercialización: Los clubes de fútbol venden y comercializan en el mercado todo tipo de artículos relacionados con la marca del club.

La identificación de los seguidores de un club con su equipo es máxima y esto debe de ser aprovechado por los clubes, pues las marcas más sólidas consiguen una mayor lealtad por parte del consumidor y son menos vulnerables a la competencia, haciendo que muchas veces la demanda de productos del club (ropa y material deportivo) sea insensible a las variaciones del precio.

4.2.4 Ingresos por asistencia al estadio (taquilla)

A pesar de que, en los tiempos actuales, los ingresos derivados de la asistencia a los estadios han perdido importancia frente a otras fuentes de ingresos, no dejan de ser una pieza importante en la cifra de negocios de un equipo de fútbol. Directa o indirectamente, el aficionado es la puerta de entrada de casi todas las corrientes de ingresos (Deloitte & Touche, 2000 a; 50). Es preciso añadir, que hoy en día, un alto porcentaje de los ingresos por asistencia al estadio se perciba por medio de abonos.

Progresivamente, los clubes buscan incrementar el porcentaje de los abonos respecto a la capacidad de aforo del estadio. No obstante, los clubes no ignoran la necesidad de dejar localidades sin cubrir con abonados en favor de que se produzca una rotación en los asistentes a los partidos de fútbol que permita aumentar la base de aficionados.

Se entiende, básicamente, por ingresos de taquilla aquellos obtenidos en las distintas competiciones donde participa cada club. Resulta una obviedad, que el aficionado es quien genera directamente los ingresos derivados de las entradas (Deloitte & Touche, 2000 a; 50) que son, a su vez, una combinación de los niveles de asistencia y el precio de las entradas. Es por ello, que queda así planteado el modelo genérico de ingresos de taquilla:

$$(1) \text{ TAQ} = f(\text{asistencia, precio})$$



De esta manera, los aumentos en los ingresos de taquilla de un club serán consecuencia de un aumento en la asistencia y/o el precio de las entradas de los partidos.

Además de estos factores que influyen y condicionan directamente los ingresos por taquilla de un equipo de fútbol, existen otros que influyen de una manera indirecta, como, por ejemplo, la actuación que tienen los directivos de un equipo de fútbol sobre la afición. Estos son los encargados de establecer la política de precios de las entradas para un encuentro de fútbol.

4.2.5 Ingresos por abonados

Hemos visto la repercusión e importancia que tienen los espectadores para el negocio del fútbol. Dentro de los asistentes a un partido de fútbol, podemos distinguir principalmente dos grupos: aquellos que pagan la entrada en taquilla para así poder asistir a un encuentro en particular y quienes, a comienzo de temporada, reservan un asiento para todos los partidos que el club disputará en su estadio a lo largo de la temporada.

La posibilidad de disponer de unos ingresos a comienzo de temporada, garantiza al club una estabilidad mínima de cara a afrontar la planificación financiera del ejercicio económico. Es por ello, por lo que los clubes buscan atraer al mayor número posible de abonados. De todas formas, hay que considerar que los clubes desean ampliar la base de aficionados, por este motivo, necesitan que existan algunas localidades disponibles para estos futuros nuevos posibles aficionados. Esta es la principal razón por la cual no ofrezcan como localidades de abono la totalidad de la capacidad del estadio.

Resulta complicado estimar el equilibrio entre el número de abonos puesto a la venta y las localidades que se dejan disponibles.

Algunos clubes están intentando implantar el alquiler de las localidades de aquellos abonados que no van a asistir a algún encuentro. Es el caso de la SD Huesca, el cual ofrece un sistema que resulta beneficioso para todas las partes implicadas llamado 'Libera tu asiento' que explicaremos más adelante.

4.2.6 Ingresos por subvenciones y ayudas públicas

Las subvenciones y las ayudas públicas en el fútbol en España presentan un elevado peso en las finanzas de los clubes, a diferencia de lo que ocurre en otros países, como en el caso de Inglaterra que prácticamente no existen.

En general, las administraciones públicas de nuestro país contribuyen notoriamente al sostenimiento económico de los clubes de fútbol españoles.

Las subvenciones representan una forma de ayuda financiera directa. Aunque se le deben de sumar los ahorros que supone disfrutar de estadios municipales además de la posibilidad de que las corporaciones públicas se hagan cargo de los gastos de mantenimiento o mejoras del mismo. Hay que añadir, que el peso de dichas subvenciones o ayudas públicas tienen un peso más elevado en Segunda División.

En función del presupuesto que tengan los gobiernos autonómicos y ayuntamientos de la ciudad dotaran una cantidad u otra a las entidades deportivas. Esta cantidad puede ir variando dependiendo de la competición en la que compita el equipo de la ciudad. Dicho de otra manera, una razón por la cual estos organismos están dispuestos a dotar a



estas partidas un mayor porcentaje del presupuesto es el incremento del turismo que puede conllevar participar en una competición de élite, como es LaLiga, o incluso meramente por la muestra del nombre de la ciudad en el club por diferentes países o regiones. En algunas ocasiones estos organismos pueden llegar incluso, a parte de dotar a los clubs de dichas subvenciones, a ser patrocinadores.

4.2.7 Ingresos procedentes por la venta de jugadores (Extraordinarios)

Para finalizar, Una fuente común de ingresos es aquella procedente por la venta de jugadores y tiene vital importancia en la cuenta de pérdidas y ganancias de un club, dado que recoge la plusvalía generada como consecuencia de la venta de los derechos de traspaso de un jugador y el valor neto contable de los mismos.

Esta fuente de ingresos, puede ser generada gracias a una política de generación de jugadores jóvenes mediante una inversión en categorías inferiores o, a su vez, al acudir directamente al mercado mediante la compra-venta de jugadores.

Resulta lógico pensar, que los clubes con más jugadores canteranos dentro de su plantilla presentarán unos mayores ingresos extraordinarios por la venta de jugadores. Respecto al efecto en la tesorería, hay que mencionar su relevancia habiendo sido una importante fuente de financiación para los clubes (Deloitte & Touche, 2002). Sin embargo, ha presentado un importante paralelismo con las inversiones realizadas en la compra de nuevos jugadores. Por esta razón, las entradas de tesorería procedentes de la venta de algún jugador suelen destinarse a la adquisición de otros jugadores.

4.3 Concepto de Gastos

Un *Gasto*⁹ es una partida que disminuye el beneficio de la empresa, o en su defecto, aumenta la deuda o pérdida.

A lo sumo, se puede definir como *Gasto* a la utilización o al consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, se suele realizar mediante una cantidad saliente de dinero.

4.4 Principales gastos de un club de fútbol¹⁰

Una vez realizada la aclaración del concepto gasto, este apartado tratará de abordar y aclarar los diferentes tipos de gastos que un club de fútbol tiene que afrontar a lo largo de una temporada.

⁹ <<Gasto>> Consultado en Economipedia.

¹⁰ Toda la información sobre la siguiente lista de conceptos de los principales gastos de un club de fútbol se extrae de la página web oficial y las cuentas anuales de los distintos clubes de Primera.

Véase el apartado 'Ingresos y gastos' de:

https://files.proyectoclubes.com/huesca/201810/171051064.-ccuentas_anuales2016-2017-ilovepdf-compressed--2-.pdf



4.4.1 Gasto de personal

Se refiere a las retribuciones que realizan la empresa o un negocio los trabajadores que tiene a su cargo, que va más allá del pago de los sueldos. Tienen cabida todo tipo de retribuciones, tanto fijas como variables, indemnizaciones y las cotizaciones obligatorias a los diferentes regímenes de la Seguridad Social. A su vez, también están incluidas las prestaciones sociales que engloban toda clase de pensiones y los gastos de naturaleza social.

En este apartado podemos encontrar:

- Gastos de personal no deportivo. Esta sección se divide en dos categorías distintas. La primera tiene que ver con el personal no deportivo técnico, en la cual se encuentran el director deportivo, secretario técnico, médico, delegado, fisioterapeutas y utileros. La segunda y, por tanto, última categoría sería el resto de personal ligado al club mediante un contrato laboral, incluyendo, directivos, personal de administración, tienda, seguridad, marketing, comunicación, mantenimiento y limpieza.
- Gasto plantilla deportiva. El gasto en concepto de plantilla deportiva incluye todo tipo de contraprestación (sueldos, salarios, retribuciones por derechos de imagen, indemnizaciones, retribuciones en especie, etc.), así como la Seguridad Social a cargo de la empresa, primas colectivas y otros.

Dentro de esta sección se distinguirá entre:

- Gasto de plantilla deportiva inscribible en la LFP¹¹. Está compuesta por los jugadores ligados al club mediante contrato laboral adscritos al primer equipo, así como el técnico y el preparador físico del primer equipo.
- Gasto de plantilla deportiva no inscribible en la LFP. Está compuesta por los jugadores ligados al club mediante contrato laboral o de otra naturaleza adscritos a los demás equipos, filial y dependientes de cualquier categoría, entrenadores, segundos entrenadores y preparadores físicos de dichos equipos.

4.4.1.1 Tope salarial

Resulta interesante añadir en este apartado, el tope o límite salarial que poseen los diferentes equipos de fútbol. Este límite salarial se basa en un control económico impuesto por la LFP con el fin de reducir las deudas de los equipos españoles. Este organismo suele aceptar que el 70% de los ingresos relevantes de cada club puedan ser destinados al gasto de la plantilla.

Este límite de coste de plantilla deportiva es el máximo importe que cada equipo podría llegar a consumir en cada temporada, en la que se incluyen, tanto el gasto del primer equipo como el gasto en la cantera, filiales y otras secciones deportivas.

¹¹ Liga de Fútbol Profesional.



Para el cálculo de dicho límite salarial, se tienen en cuenta los diferentes ingresos de un club explicados en el apartado 3.2 de este trabajo.

Ilustración 5. Límite salarial de primera y segunda división. Temporada 18/19

LaLiga Santander	TEMPORADA 18/19	LaLiga 123	
ATHLETIC CLUB	87.869	REAL SPORTING DE GUÍN	10.917
FÚTBOL CLUB BARCELONA	632.971	REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA	18.513
REAL CLUB DEPORTIVO ESPANYOL	56.774	CLUB DE FÚTBOL REUS DEPORTIU	3.157
REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	566.530	CÁDIZ CLUB DE FÚTBOL	7.903
CLUB ATLÉTICO DE MADRID	293.000	GIMNÀSTIC DE TARRAGONA	5.244
SEVILLA FÚTBOL CLUB	162.783	REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA	6.928
REAL BETIS BALOMPIÉ	97.112	CLUB ATLÉTICO OSASUNA	11.118
REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL	80.808	CLUB DEPORTIVO TENERIFE	8.372
LEVANTE UNIÓN DEPORTIVA	52.369	ELCHE CLUB DE FÚTBOL	3.856
VALENCIA CLUB DE FÚTBOL	164.684	REAL OVIEDO	8.020
DEPORTIVO ALAVÉS	39.193	GRANADA CLUB DE FÚTBOL	9.543
VILLARREAL CLUB DE FÚTBOL	109.126	REAL ZARAGOZA	6.367
REAL CLUB CELTA DE VIGO	50.970	ALBACETE BALOMPIÉ	6.642
RAYO VALLECANO DE MADRID	33.077	CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA	5.988
REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL	23.882	UD LAS PALMAS	19.284
CLUB DEPORTIVO LEGANÉS	52.864	CLUB DEPORTIVO LUGO	5.114
GIRONA FÚTBOL CLUB	36.755	CÓRDOBA CLUB DE FÚTBOL	3.931
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR	41.258	AGRUPACIÓN DEPORTIVA ALCORCÓN	5.087
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA	29.328	CLUB DE FÚTBOL RAYO MAJADAHONDA	4.046
GETAFE CLUB DE FÚTBOL	39.245	UNIÓN DEPORTIVA ALMERÍA	6.988
		MÁLAGA CLUB DE FÚTBOL	25.245
		EXTREMADURA UNIÓN DEPORTIVA	5.155

Datos en miles de euros

Fuente: La Liga Santander

Como observamos en la Ilustración 5, existe una gran diferencia a la hora de comparar los diferentes tipos de límite salarial que poseen los equipos en primera y segunda división.

Asimismo, visualizando de nuevo la Ilustración 5, podemos afirmar que el límite salarial en Segunda es más simétrico que en Primera. Esto se debe a que, en Segunda División, la capacidad de generar ingresos para un club de fútbol es más equilibrada que la resultante en Primera. Y como, hemos explicado anteriormente, al basarse el cálculo del límite salarial en la capacidad de generación de ingresos que va a obtener un club en una temporada, sin posibilidad alguna de sobrepasar dicho límite debido a que esto supondría drásticas sanciones. Es por ello que, los clubes de primera presentan un límite salarial superior a los de segunda.

En el caso de la SD Huesca, al ser uno de los equipos recién ascendidos a Primera, presenta uno de los límites salariales más bajos de la categoría. No obstante, su límite salarial se ha quintuplicado respecto a la temporada pasada.

4.4.2 Otros gastos de explotación

Son aquellos gastos en los que incurre, de forma indirectamente, una empresa para el desarrollo de su actividad principal. En esta partida se encuentran: Servicios exteriores, Tributos, Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales, Desplazamientos, Otros gastos de gestión corriente (en la que se incluyen contribuciones obligatorias reguladas en el RD 5/2015, los derechos de arbitraje, coste



de licencias de jugadores y Técnicos y sanciones deportivas), Gastos de adquisición de jugadores inscribibles y no inscribibles en la LFP.

5. Análisis económico de la SD Huesca

Una vez detallado y explicado los diferentes conceptos y tipos de ingresos y gastos que le suponen a un equipo de fútbol durante una misma temporada.

Vamos a enfocar dichos tipos y conceptos, al análisis de nuestro objeto de estudio: la SD Huesca.

Con la finalidad de poder estimar los ingresos de la temporada actual, va a servir de gran utilidad, el hecho de analizar y comparar los ingresos que la SD Huesca obtuvo en campañas anteriores. La siguiente tabla plasma los diferentes tipos de ingresos que consiguió la SD Huesca durante las últimas tres temporadas:

Tabla 5.1 Ingresos relevantes SD Huesca últimos tres años.

Ingresos	2017-18	%	2016-17	%	2015-16	%
Por competición	180.673,00	1,68	264.673,55	3,31	216.611,23	4,00
Por abonados y socios	466.508,00	4,34	369.974,43	4,63	354.324,93	6,54
Por taquilla¹² o Ingresos deportivos	647.181,00	6,03	634.647,98	7,95	570.936,16	10,53
Por retransmisión	6.703.084,00	62,43	5.527.000,00	69,22	2.739.500,00	50,54
<i>Venta en tiendas</i>	189.667,00	1,77	79.044,65	0,99	44.131,35	0,81
<i>Patrocinios</i>	346.553,00	3,23	283.939,76	3,56	234.524,51	4,33
Por comercialización¹³	536.201,00	4,99	362.984,41	4,55	278.655,86	5,14
Por publicidad	175.365,00	1,63	88.109,60	1,10	95.911,07	1,77
Otros ingresos por explotación¹⁴	876.708,00	8,17	896.292,97	11,22	1.731.682,21	31,95
Beneficios procedentes de traspaso de jugadores	1.798.364,00	16,75	474.659,53	5,94	-	0,00
Ingresos financieros	120,00	0,00	1.321,12	0,02	3.715,22	0,07
Ingresos relevantes	10.737.023,00	100,00	7.985.015,61	100,00	5.420.400,52	100,00

Fuente: Elaboración propia mediante datos recogidos del informe de cuentas anuales SD Huesca.

Como podemos observar en la tabla de arriba y como hemos explicado anteriormente en el apartado 4.2, la principal fuente de ingresos en la mayoría de clubes de fútbol, hoy en día, es la resultante a través de la retransmisión de partidos.

En el caso de la SD Huesca, sigue un proceso alcista. A pesar de haber estado jugando en esos últimos 3 años en la categoría de Plata¹⁵.

¹² Los ingresos por taquilla o Ingresos deportivos se obtienen mediante la suma de los ingresos por competición y los ingresos por abonados y socios.

¹³ Están comprendidos tanto como por Venta en tiendas como por Patrocinios.

¹⁴ Está compuesta por subvenciones a la explotación, ingresos de cesión de derechos, cesión de jugadores, arrendamientos y otros ingresos de gestión.

¹⁵ Nombre que hacía referencia antiguamente a la Segunda División española.



También podemos observar un proceso creciente en los ingresos por abonados y socios para la SD Huesca. Gracias a este dato, podemos concluir en que, durante este periodo, se produjo de forma exitosa la captación de un mayor número de abonados.

Así mismo, resulta lógico afirmar que, una mayor captación de seguidores dará lugar a unos posibles mayores ingresos por comercialización¹⁶. Estos ingresos, explicados ampliamente en el apartado 4.2.3, se basan básicamente en la comercialización de la marca del club, como, por ejemplo, la venta de productos relacionados con la marca en las mismas tiendas oficiales de la SD Huesca.

Otra fuente de ingresos que presenta un gran peso a la hora de analizar los ingresos que posee un club de fútbol, es la que resulta gracias a la venta de jugadores de la plantilla de un mismo club. Podemos visualizar en la tabla 5.1 que estos ingresos han llegado incluso a cuaduplicarse de la temporada 2016/17 a la 2017/18. Esto se debe a una buena actuación de los jugadores que tenía en plantilla la SD Huesca en esta última campaña, dando lugar a una revalorización de los jugadores más destacados de ese año y a un interés por parte de otros clubes por hacerse con los servicios de los mismos. Temporada en la que la SD Huesca llegó incluso a jugar el playoff de ascenso a Primera División.

Por último, podemos concluir que los ingresos relevantes totales de la SD Huesca han seguido una tendencia creciente a lo largo de estas tres temporadas que estamos analizando gracias, en parte, a los resultados deportivos cosechados durante este periodo analizado.

Así mismo, antes de empezar a estimar los gastos de la SD Huesca en la temporada actual. Vamos a representar los diferentes tipos de gastos que tuvo en las últimas tres temporadas:

Tabla 5.2 Gastos relevantes SD Huesca últimos tres años

Gastos	2017-18	%	2016-17	%	2015-16	%
Personal	9.236.494,00	67,58	5.312.287,08	70,28	3.790.281,66	63,19
Personal no deportivo	1.751.495,00	12,82	899.187,63	11,90	833.571,07	13,90
Plantilla deportiva	7.484.999,00	54,77	4.413.099,45	58,38	2.956.710,59	49,29
<i>Plantilla deportiva inscribible en la LFP</i>	7.125.700,00	52,14	4.130.294,41	54,64	2.811.398,63	46,87
<i>Plantilla deportiva no inscribible en la LFP</i>	359.299,00	2,63	282.805,04	3,74	145.311,96	2,42
Otros gastos por explotación	4.117.857,00	30,13	2.080.911,45	27,53	2.091.678,74	34,87
<i>Gastos de adquisición de jugadores inscribibles en la LFP</i>	1.155.154,00	8,45	328.278,18	4,34	401.606,94	6,70

¹⁶ Recordamos que para explicar las distintas fuentes de ingresos de un club de fútbol hemos englobado conjuntamente los ingresos de comercialización y publicidad. Apartado 3.2.3



<i>Gastos de adquisición de jugadores no inscribibles en la LFP</i>	1.440,00	0,01	40.818,00	0,54	-	-
<i>Servicios exteriores¹⁷</i>	1.632.141,00	11,94	678.929,55	8,98	565.619,14	9,43
<i>Tributos</i>	88.746,00	0,65	2.938,71	0,04	5.242,80	0,09
<i>Pérdida, deterioro y variación de provisiones por operac. comerciales</i>	8.870,00	0,06	1.306,80	0,02	3.185,94	0,05
<i>Desplazamientos</i>	371.672,00	2,72	214.395,67	2,84	139.742,05	2,33
<i>Otros gastos de gestión corriente¹⁸</i>	727.534,00	5,32	655.717,54	8,67	253.175,69	4,22
<i>Otros</i>	132.300,00	0,97	158.527,00	2,10	108.106,18	1,80
<i>Ascenso de Categoría</i>		-	-	-	615.000,00	10,25
Coste de ventas¹⁹/ materiales	304.808,57	2,23	165.246,00	2,19	113.636,00	1,89
Gastos financieros	7.977,00	0,06	399,09	0,01	2.959,00	0,05
Gastos relevantes	13.667.136,57	100,00	7.558.843,62	100,00	5.998.555,40	100,00

Fuente: Elaboración propia mediante datos recogidos del informe de cuentas anuales SD Huesca

Analizando la tabla 5.2, podemos apreciar que, los gastos de personal constituyen el componente principal, en lo referido a los gastos, para la SD Huesca. Se podría suponer que, este tipo de gasto suele ser el componente principal de gasto para la mayoría de los clubes de fútbol, puesto que los resultados deportivos de un equipo de fútbol van ligados al rendimiento de sus propios jugadores y estos resultados, a su vez, serán los que proporcionen ingresos a la entidad.

También hay que destacar, la partida: Otros gastos por explotación. Dentro de ella, podemos visualizar el gran peso que posee los servicios exteriores en la SD Huesca. Resulta interesante también añadir, el incremento que supuso a la SD Huesca de una temporada a otra, concretamente en la temporada 2017/18, del gasto en adquisición de jugadores, en particular, aquellos que pueden ser inscritos en la LFP. Esto se debe a una propuesta de mejora de plantilla con el fin de poder alcanzar los objetivos marcados a principio de temporada.

Por último, podemos concretar que, al igual que lo sucedido en la evolución de los ingresos relevantes, los gastos relevantes de la SD Huesca van a seguir una tendencia creciente.

Para finalizar este apartado, resulta interesante añadir, el punto de equilibrio obtenido por parte de la SD Huesca durante estos años.

¹⁷ Suelen estar compuestos por: Arrendamientos, Servicios de profesionales independientes, Reparaciones y conservación, Publicidad, propaganda y relaciones públicas, Suministros... etc.

¹⁸ Suelen estar compuestos por: Derechos de arbitraje, Sanciones deportivas, Donaciones a otras entidades.

¹⁹ Compuestos por el consumo de material deportivo y otros consumos y gastos externos. Dentro de estos podemos destacar la compra de material deportivo, las compras de medicamentos y la compra de material de propaganda y comercialización.

Tabla 5.3 Cálculo Punto de equilibrio SD Huesca en los últimos años

Punto de equilibrio	2017/18	2016/17	2015/16
Ingresos relevantes	10.737.023,00	7.985.014,61	5.420.400,52
Gastos relevantes	13.667.136,57	7.558.843,62	5.998.55,40
Resultado Punto de equilibrio	- 2.930.113,57	426.171,99	- 578.154,88

Fuente: Elaboración propia mediante datos recogidos del informe de cuentas anuales SD Huesca.

Como podemos observar en la tabla de arriba, la SD Huesca presenta dos períodos de déficit, uno en la 2017/18, y, otro, en la 2015/16, y tan solo, uno de superávit en la 2016/17.

Recordamos que, como hemos dicho en el apartado 3, la UEFA permite a los equipos endeudarse hasta un máximo de cinco millones. Por lo tanto, podemos concluir, visualizando la tabla 4.3, que la SD Huesca cumple uno de los principales requisitos del Fair Play Financiero.

Merece especial mención, la temporada 2017/18, en la que la SD Huesca presentó un déficit de 2.930.113,57 de euros. Este dato resultará de gran relevancia, debido a que, a la hora de estimar los ingresos y gastos, que representaremos en el siguiente apartado, tendrá que ser compensado, y, por lo tanto, hará disminuir los beneficios estimados futuros.

6. Estimación económica del año actual de la SD Huesca

En un principio hay que hacer gran hincapié a que debido a que la conclusión de una temporada de fútbol, en el ámbito nacional, finaliza a finales del mes de mayo y que el comienzo del desarrollo del presente trabajo tuvo lugar a principios de abril, varios datos como, por ejemplo, el número de asistencia o de espectadores a diversos partidos en la recta final de la temporada van a ser imposible de saber a ciencia exacta.

Con este motivo, a la hora de poder calcular los diferentes ingresos y gastos de la SD Huesca de esta temporada, es necesario hacer una estimación de los mismos con el fin de así poder compararlos con los de años anteriores.

Antes de empezar con dicha estimación, es necesario aclarar que el análisis que vamos a realizar es de un equipo humilde y modesto. Cuya ciudad cuenta con menos de 60.000 habitantes²⁰. Por este motivo, podríamos incluir al equipo de la ciudad de Huesca en un selecto grupo formado por equipos con localidades con menos de 100.000 habitantes que, actualmente, están disputando la Primera División. Este distinguido grupo de equipos está compuesto por localidades como las de: Éibar, Villarreal, Gerona y el mismo Huesca.

Es por ello que servirá de gran utilidad para el presente trabajo la comparación con la SD Éibar o, incluso, con el Girona FC. Esta comparación la realizaremos más adelante.

²⁰ Exactamente, 52.463 habitantes en la ciudad de Huesca. Dato sacado del Instituto Aragonés de Estadística.



Por lo tanto, podemos afirmar que aún tiene más mérito siquiera este hito histórico de ascender a la máxima categoría a nivel nacional.

6.1 Estimación de los ingresos

Una vez hecha esta breve introducción, vamos a estimar de la manera más precisa posible los ingresos que va a obtener la SD Huesca en la campaña 2018-19.

En relación a la partida de ***ingresos por retransmisión***, como hemos mencionado anteriormente, es la partida que posee el mayor peso en comparación con todas las partidas pertenecientes a la cifra de negocios de un club de fútbol.

Según el Real Decreto-Ley 5/2015, desde la temporada 2016/17 la cantidad mínima estimada de ingresos que un club podrá obtener en Liga BBVA²¹ alcanzará 46 millones de euros, de los cuales, 42 millones provendrían de derechos televisivos y, el resto, de Match-Day²², comercialización, publicidad y otros conceptos. (LaLiga, 2016).

Es por ello, que a la hora de estimar dicha partida vamos a obtener una gran cantidad.

Para poder hacer dicha estimación, consideramos oportuno el hecho de comparar esta partida de ingresos con la obtenida en la temporada 2017/18 por parte del Girona FC.

Así mismo, visualizando la Ilustración 4 del presente trabajo, podemos observar que el Girona FC obtuvo alrededor de unos 43 millones de euros de ingresos por derechos televisivos por participar en Primera División. Pasando de unos 6,7 millones obtenidos en la temporada anterior en la cual estaba jugando en Segunda.

Cifra bastante significativa, ya que es la misma que obtuvo la SD Huesca en el año que consiguió su meritorio ascenso a Primera División.

Por lo tanto, nos va a servir de gran utilidad y, a su vez, de ejemplo, la cantidad que obtuvo el Girona FC en su proceso de ascenso a Primera División debido a que, como hemos mencionado anteriormente, ambos clubes son equipos humildes y, además, presentan bastantes similitudes entre ellos.

Como resulta inviable obtener dicha cantidad mediante la información disponible, vamos a estimar que los ingresos por retransmisión por parte de la SD Huesca van a ser de unos 42²³ millones de euros.

Antes de seguir estimando otra partida de ingresos, resulta interesante añadir que: Como requisito general de ascender a Primera División, la reglamentación de la LFP establece en 15.000 espectadores la capacidad mínima que deben de tener todos los estadios de los equipos que militen en Primera División.

Por este motivo, una vez afianzado el ascenso a primera, la SD Huesca se vio forzada a hacer una reforma en su totalidad de su estadio, El Alcoraz. Pasando de unas casi 5.500 localidades en Segunda a las 7.638 localidades que posee actualmente en Primera.

Por lo tanto, podemos afirmar que esta regla tiene una cierta repercusión e implicación en los ingresos referidos a la campaña del ascenso ya que se trata de una inversión de cara al futuro.

²¹ Antiguo nombre/patrocinio de LaLiga. Conocida actualmente como LaLiga Santander.

²² Diferente denominación asociado a los ingresos por taquilla.

²³ Cantidad mínima establecida por el Real Decreto-Ley 5/2015.



Para obtener los **ingresos por taquilla**, vamos a tener que estimar, por un lado, los ingresos por abonados y socios y, por otro lado, los ingresos por competiciones.

En primer lugar, hay que recalcar que la mayor parte de aficionados que acuden al estadio son *abonados*. De esas 7638 localidades que la SD Huesca ofrece cada partido, más del 94% corresponden a abonados o socios (El equipo con mayor % de ocupación de la categoría). Dicho de otra manera, un poco más de 6.000²⁴ localidades están reservadas para el uso de los abonados.

La obtención de un mayor número de abonados se traduce en un incremento de la cifra de ingresos. Aun con todo, también resulta beneficioso para todo club deportivo el hecho de ofertar un cierto número de entradas en taquilla para así poder captar nuevos posibles aficionados.

Con este motivo, la SD Huesca ofrece una posibilidad a los abonados de ceder su asiento a otros aficionados, que por un motivo u otro no han podido o no han querido comprarse el abono, en aquellos partidos que no quiera o no pueda acudir al estadio. Este servicio que la SD Huesca ofrece se llama ‘‘Libera tu asiento’’.

Gracias a esta opción, los abonados podrán ‘‘liberar’’ su asiento recibiendo a cambio una recompensación basada en descuentos para la renovación del abono de la siguiente temporada. Sin este servicio de liberación de entradas, no sería posible sacar a la venta localidad alguna en los encuentros de esta temporada.

Realizada esta breve introducción, para poder estimar dicha partida de ingreso es necesario saber:

- El número de abonados de la temporada actual.
- El precio del abono.

Además de estos necesarios datos, para poder estimar de la forma más precisa posible esta partida de ingresos hay que tener en cuenta datos más profundos que se encuentran lejos de nuestro alcance. Como, por ejemplo, el precio del abono presenta distintos rangos, es decir, no es universal y fijo para todo el público. Este variará dependiendo del rango de edad y de la zona en la que esté situada el abono.

A continuación, vamos a mostrar los diferentes rangos de precios de los abonos de la temporada 2018/19 para así poder analizarlo de una forma más detallada y concisa.

Tabla 6.1 Precios Renovaciones abonos de la SD Huesca 2018/19.

Renovaciones	Adulto	Más de 65	Joven	Cadete
Tribuna central	245	210	130	115
Tribuna Norte	210	175	115	100
Tribuna Sur	210	175	115	100
Preferencia	160	135	75	70
General	160	135	75	70
Tribuna Gol Norte	125	110	75	65
Gol Norte	80	80	70	55

²⁴ Concretamente 6100 abonados.

Gol Sur	80	80	70	55
---------	----	----	----	----

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Tabla 6.2 Precios Nuevas altas abonos de la SD Huesca 2018/19.

Nuevas altas	Adulto	Más de 65	Joven	Cadete	Infantil
Tribuna central	490	420	260	230	200
Tribuna Norte	420	350	230	200	170
Tribuna Sur	420	350	230	200	170
Preferencia	320	270	150	140	130
General	320	270	150	140	130
Tribuna Gol Norte	250	220	150	130	120
Gol Norte	160	160	140	110	100
Gol Sur	160	160	140	110	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Resulta obvio afirmar que, la SD Huesca, como la mayoría de los clubes, ofertarán unos precios más asequibles e interesantes para aquellos abonados que han apoyado al club en Segunda División y quieran renovar. Es por ello, que los precios de los abonos más baratos son los referidos a las renovaciones. También, visualizando las Tablas 6.1 y 6.2, podemos observar que una zona mejor situada, en lo que se refiere a visibilidad, resultará más cara que una más alejada y con menos visión.

Como hemos mencionado previamente, no sabemos a ciencia exacta cuantos, de ese total de 6100 abonados, son adultos, tienen más de 65 años, son jóvenes, son cadetes o son infantiles. Además, tampoco sabemos, cuantos de ese grupo de adultos van a estar situados en Tribuna central, Tribuna Norte... etc.

Sin embargo, sí que conocemos que, de esos 6100 abonados, 5100 corresponden a renovaciones. Siendo entonces, los 1000 restantes las nuevas altas.

Por lo tanto, podremos hacer una estimación en base a esta división del total de abonados.

Primeramente, nos vamos a centrar en la estimación del apartado de las Renovaciones de abonos.

Para realizar dicha estimación, vamos a calcular en primer lugar, el precio medio de la renovación del abono de cada diferente nivel rango de edad.

Tabla 6.3 Cálculo Precio medio de las Renovaciones de abonos SD Huesca 2018/19

Renovaciones	Adulto	Más de 65	Joven	Cadete	Infantil
Sumatorio	1.270	1.100	725	630	560
Precio Medio (Sumatorio/8)	158,75	137,5	90,625	78,75	70

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Para este cálculo, hemos obtenido, en primera instancia, el sumatorio de todos los diferentes niveles de precios correspondientes a cada rango de edad. Siendo, por



ejemplo, los 1270, la suma total de los distintos precios correspondientes al rango de edad "Adulto". Despues, hemos cogido este reciente dato calculado (el del sumatorio) y lo hemos dividido por el nmero total de las distintas localidades ofertadas, siendo este 8.

Asi, hemos logrado calcular el precio medio correspondiente por renovar el abono en cada franja de edad.

Hay que mencionar, que hubiera sido mrs representativo, estimar esta partida a travs del precio medio ponderado. Pero por motivos de escasez de informaci>n, nos hemos tenido que conformar con la estimaci>n mediante el precio medio.

Una vez calculado el precio medio correspondiente a cada rango de edad. Calcularemos el precio medio total que supone un abono renovado mediante el sumatorio de los anteriores precios medios obtenidos y lo dividiremos por 5, siendo est, el nmero total de cada rango de edad.

Despues de haber calculado el precio medio total, cogeremos este dato lo multiplicaremos por el nmero de abonos renovados de esta campa)a con el fin de poder calcular los ingresos correspondientes a los abonos renovados en su totalidad.

Estos ingresos, los representaremos en la siguiente tabla con la finalidad de poder apreciarlos de una manera mrs detallada.

Tabla 6.4 Cálculo Ingresos Totales por Renovaciones de abonos SD Huesca 2018/19

Renovaciones	Precio medio	Número de renovaciones	Ingresos
Total	107,125	5.100	546.337,50

Fuente: Elaboraci>n propia a partir de la informaci>n obtenida de la pggina web oficial de la SD Huesca.

Observando la tabla 6.4, veremos que los ingresos totales en relaci>n a las renovaciones de los abonos ascendern a unos 546.337,50 euros.

Este mismo proceso lo vamos a repetir, pero ahora lo haremos en relaci>n a las nuevas altas de abonos. Y lo vamos a representar, como hemos hecho antes, en las siguientes tablas:

Tabla 6.5 Cálculo Precio medio de las Nuevas altas de abonos SD Huesca 2018/19

Renovaciones	Adulto	Ms de 65	Joven	Cadete	Infantil
Sumatorio	2.540	2.200	1.450	1.260	1.120
Precio medio (Sumatorio/8)	317,5	275	181,25	157,5	140

Fuente: Elaboraci>n propia a partir de la informaci>n obtenida de la pggina web oficial de la SD Huesca.

Tabla 6.6 Cálculo Ingresos Totales por Nuevas altas de abonos SD Huesca 2018/19

Nuevas altas	Precio medio	Número de nuevas altas	Ingresos
Total	214,25	1.000	214.250,00

Fuente: Elaboraci>n propia a partir de la informaci>n obtenida de la pggina web oficial de la SD Huesca.



Una vez desarrolladas dichas tablas, hemos obtenido que los ingresos totales mediante las nuevas altas de abonos para la SD Huesca ascienden a unos 214.250,00 euros.

Con el fin de poder obtener los ingresos por abonados y socios en su totalidad, vamos a sumar los ingresos totales por renovaciones (546.337,50) y los ingresos totales por nuevas altas que acabamos de calcular (214.250,00), obteniendo así unos ingresos por abonados y socios totales de 760.587,50 euros.

Para continuar con la estimación de los ingresos por taquilla, va a ser necesario estimar la partida de *ingresos por competiciones*.

Como bien hemos explicado anteriormente, esta partida recoge la participación, por parte de los clubes, en las diferentes competiciones existentes, tanto nacionales como europeas.

Analizando el caso de la SD Huesca, podemos concluir que solo participa en competiciones nacionales. Concretamente, en las dos competiciones por excelencia a nivel nacional: LaLiga y la Copa del Rey.

Es por ello, que a la hora de estimar los ingresos por competiciones vamos a tener que analizar ambas competiciones.

Así mismo, nos va a servir de gran utilidad, otra vez, la comparación, en lo que se refiere a ingresos por competiciones, con otros clubes. En este caso, vamos a coger de ejemplo a la SD Éibar.

La SD Éibar, en su paso de Segunda a Primera División, aumento considerablemente sus ingresos. Pasando de unos 179.866,88²⁵ euros a unos 563.314,44 euros.

Este dato resulta bastante interesante, debido a que si cogemos los ingresos por competición de la SD Huesca mostrados en la Tabla 5.1 y los desglosamos en proporción a las distintas competiciones en las que la SD Huesca participa, quedaría de la siguiente forma:

Tabla 6.7 Desglose de los ingresos por competición de la SD Huesca

Ingresos	2017-18	2016-2017	2015-16
Por competición	180.673,00	264.673,55	216.611,23
<i>Liga</i>	179.132,00	244.338,84	195.747,59
<i>Copa del Rey</i>	1.541,00	20.334,71	20.863,64

Fuente: *Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.*

De tal forma que, visualizando los ingresos obtenidos por parte de la SD Huesca en la temporada previa a la participación en la máxima categoría a nivel nacional, podemos observar que dichos ingresos (179.132 euros) se asemejan bastante a los conseguidos por parte de la SD Éibar (179.866,88 euros) en su año previo a la consecución del ansiado ascenso a Primera.

En base a esta comparación, podemos concluir que la SD Huesca podría obtener unos ingresos bastante parecidos a los que obtuvo la SD Éibar en su paso de Segunda a

²⁵ Datos sacados de la pagina web oficial de la SD Éibar.

<https://es.scribd.com/document/289586238/Cuentas-Anuales-SD-Eibar-30-06-2015>



Primera División. Rondando estos, la friolera cantidad de medio millón de euros. Quintuplicando así, los ingresos por competición por participar en la Liga.

Por otro lado, a la hora de estimar los ingresos por competición referidos a la Copa del Rey, es importante añadir que este torneo ha ido perdiendo prestigio a lo largo de los años debido a que los premios o ingresos recibidos por esta competición solo pueden generar beneficios, hoy en día, a clubes de Segunda B y Tercera División (Expansión, 2018).

Por lo tanto, resulta obvio decir, que la estimación de estos ingresos va a resultar ser más pequeña.

Como hemos explicado anteriormente, estos ingresos van ligados con los resultados deportivos. Debido a que, a medida que los equipos vayan avanzando rondas, mayores serán sus ingresos.

Según El Expansión (2018) 40.000 euros recibirán aquellos clubes que consigan pasar a octavos de final, 60.000 euros por llegar a cuartos y 80.000 euros a semifinales.

Observando la Tabla 6.7, podemos visualizar que la SD Huesca tanto en la temporada 2015-16 como en la campaña 2016-17 obtuvieron unos ingresos de 20.863,64 euros y de 20.334,71 euros, respectivamente.

En ambas campañas, la SD Huesca consiguió el mismo resultado. Siente esté, el de dieciseisavos.

Es por ello, que vamos a concluir y, a su vez estimar, que la SD Huesca va a obtener como mínimo unos 20.000 euros debido a que en esta misma campaña también cayeron en la ronda de dieciseisavos.

Para terminar con la estimación de ingresos por competición de la actual temporada de la SD Huesca, vamos a sumar ambas cantidades estimadas, tanto las de la Liga como las de la Copa del Rey. Obteniendo un total mínimo de 520.000 euros.

La partida de ingresos por comercialización engloba tanto la venta de productos en tiendas del club como los diferentes patrocinios que posee el mismo club.

Para que nos sirva de referencia, vamos a mostrar en la siguiente imagen los distintos patrocinios que posee en la temporada actual la SD Huesca.

Ilustración 6. Patrocinadores SD Huesca 2018/19



32



Fuente: Página web oficial SD Huesca.

Resulta lógico afirmar, que, con el ascenso a Primera División, el número de patrocinadores que posee la SD Huesca se verá incrementado notoriamente.

Por la sencilla razón de que, resultará más atractivo para los diferentes patrocinadores, por el mero hecho de participar en una liga con más repercusión e importancia. Como es, LaLiga Santander.

Aun con todo, solo nos ha sido posible, obtener el contrato por patrocinio que firmó la SD Huesca con la Diputación Provincial de Huesca, ascendiendo esté a la cantidad de 1.550.000 euros.

Por otro lado, a la hora de estimar los ingresos obtenidos gracias a la venta de productos en tiendas del club, vamos a prever que, como la mayoría de las partidas de ingresos, van a seguir un proceso ascendente. Debido a que suponemos, que, gracias a este ascenso a Primera División, los aficionados y/o socios van a estar más ligados con el proyecto, por lo tanto, resulta congruente afirmar que se verá incrementado el número de aficionados y/o socios que querrán apoyar o representar al club a través de camisetas, bufandas u otro tipo de prendas que representen la marca del club.

Siguiendo un artículo del Diario del Alto de Aragón (2019), los productos por excelencia más demandados en las tiendas de la SD Huesca, son las camisetas oficiales del propio equipo y las bufandas.

Además de estos, existen una gran variedad de productos para todo tipo de público. Yendo desde zapatillas de estar por casa, jarras de cerveza, forros polares (productos que causan furor entre los más mayores) hasta material escolar para los niños, como mochilas, estuches y cuadernos

Al no saber a ciencia exacta, que cantidad de productos han sido consumidos por parte de los aficionados en las tiendas oficiales del club, vamos a hacer una aproximación en la que cogeremos solo, los productos por excelencia más demandados, basándonos en este mismo artículo.

Como era de suponer los productos más demandados, son las camisetas y las bufandas del equipo.

En relación a las camisetas, según el Diario del Alto de Aragón (2019), se han llegado a vender, a 3 de enero de 2019, unas 8.000 unidades de camisetas.

Teniendo en cuenta, que el precio por una camiseta son unos 69,90 euros, sin ningún tipo de descuento, los ingresos por venta de camisetas ascenderían a una cantidad de: 559.200 euros.

Por otro lado, el otro producto estrella que menciona este mismo artículo, es el de la venta de bufandas. Este atuendo resulta muy común entre los seguidores de un mismo club y, además, resulta muy atractivo en partidos importantes o especiales. Por ejemplo, según este artículo, las bufandas especiales, que sacó al mercado la SD Huesca en relación al partido en casa contra el Real Madrid tuvieron un gran éxito llegando a verse el club obligado a incrementar el stock, una vez habiéndose disputado el partido, ante tanta demanda por parte de los aficionados.

Este artículo afirma que, alrededor de unas más de 3.000 bufandas fueron solicitadas para los partidos contra el Real Madrid, Atlético de Madrid y FC Barcelona. Siendo el



precio por bufanda de unos 10 euros/unidad. Los ingresos obtenidos por la venta de bufandas ascenderían a una cantidad de 30.000 euros.

Con el fin de calcular los ingresos totales por ventas en tiendas, vamos a sumar ambas cantidades, tanto la de ventas de camisetas como la de venta por bufandas, obteniendo un total de 589.200 euros

Por tanto, sabiendo que, ante la carencia de datos significativos para elaborar esta partida de ingresos, vamos a suponer que la SD Huesca va a obtener en la temporada 2018/19 unos ingresos por comercialización de: 2.139.200 euros.

En la partida de otros ingresos por explotación, vamos a añadir las subvenciones a los que el club está suscrito.

A través de la página oficial de la SD Huesca, podemos ver que, el club tiene un convenio suscrito con el Ayuntamiento de Huesca, que le concede una subvención por valor de 70.000 euros.

Por último, vamos a añadir los ingresos/beneficios extraordinarios procedentes de la venta de jugadores. La SD Huesca, a pesar de haber adquirido, a principios de temporada, los derechos del jugador Gürler, por una cantidad de 2.500.000²⁶ euros. Se vio forzada, por diversos motivos, a ceder a dicho jugador, a un club turco, obteniendo un beneficio por préstamo de 400.000 euros.

Además, una vez terminada la temporada, se llegó a un acuerdo para traspasar a Melero al Levante UD por la friolera cantidad de 3.600.000 euros.

A pesar de estas dos bajas, el equipo apenas se fragmentó al subir a Primera División. Por el cual, los protagonistas que consiguieron el histórico ascenso continuaron en el equipo otra temporada más.

Con la finalidad de plasmar los ingresos estimados, de una forma más clara, vamos a presentarlos en la siguiente Tabla:

Tabla 6.8 Ingresos estimados SD Huesca 2018/19

<u>Ingresos</u>	<u>2018-19</u>	<u>%</u>
Por competición	520.000,00	0,98
Liga	500.000,00	0,95
Copa	20.000,00	0,03
Por abonados y socios	760.587,50	1,44
Por taquilla²⁷ o Ingresos deportivos	1.280.587,50	2,42
Por retransmisión	42.000.000,00	79,38
Venta en tiendas	589.200,00	1,11
Patrocinios	1.550.000,00	2,93
Por comercialización²⁸	2.139.200,00	4,04
Por publicidad	-	-

²⁶ Esta cantidad la analizaremos más adelante cuando estimemos los gastos de la SD Huesca.

²⁷ Los ingresos por taquilla o Ingresos deportivos se obtienen mediante la suma de los ingresos por competición y los ingresos por abonados y socios.

²⁸ Están comprendidos tanto como por Venta en tiendas como por Patrocinios.



Otros ingresos por explotación²⁹	70.000,00	0,13
Beneficios procedentes de traspaso de jugadores	4.000.000,00	7,52
Ingresos financieros	-	-
Ingresos relevantes	52.909.575,00	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Observando la Tabla 6.8, podemos visualizar que la mayoría de ingresos se han incrementado paulatinamente en comparación a los de años anteriores. Haciendo especial mención a la partida de ingresos por retransmisión, la cual supondrá casi un 80% respecto del total de los Ingresos relevantes.

No obstante, también podemos observar que, por motivos de carencia de datos e información, nos ha sido imposible el hecho de estimar, tanto los Ingresos financieros como los Ingresos por publicidad.

Comparando los ingresos totales obtenidos de la actual temporada con las de años anteriores, podemos observar que la SD Huesca va a pasar de, apenas, unos 11.000.000³⁰ de euros en la temporada 2017/18 a casi unos 53.000.000 de euros. Mostrándose así, una diferencia abismal, en lo que se refiere a ingresos, por ascender de categoría.

6.2 Estimación de los gastos

Resulta lógico afirmar que, debido a este ascenso a Primera, se multiplicarán exponencialmente los gastos del club oscense.

En primer lugar, vamos a estimar la partida de gastos referida al **personal**.

En ésta, como hemos explicado anteriormente, encontramos dos tipos de gastos diferentes: los gastos de personal no deportivo y los relacionados con la plantilla deportiva.

A continuación, vamos a mostrar en las siguientes tablas, la relación del personal del club.

Tabla 6.9 Personal No deportivo SD Huesca 2018/19

Personal	No deportivo
Director deportivo	1
Secretario técnico	1
Médico	1
Delegado	1
Fisioterapeutas	3
Utileros	3
Personal administrativo	25
Mantenimiento	4
Total	39

²⁹ Está compuesta por subvenciones a la explotación, ingresos de cesión de derechos, cesión de jugadores, arrendamientos y otros ingresos de gestión.

³⁰ Véase, otra vez, la tabla 5.1



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Tabla 6.10 Personal Plantilla deportiva SD Huesca 2018/19

Personal	Plantilla deportiva
Jugadores	24
Técnico y ayudantes	5
Preparador físico	1
Total	30

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Observando las tablas 6.9 y 6.10, podemos ver que la SD Huesca cuenta con un máximo de 69 empleados.

Resulta obvio afirmar que, la partida de gastos de plantilla deportiva, va a resultar superior a la de personal no deportivo, a pesar de ser ésta, superior en número de personas. Por motivo de que los jugadores suelen presentar un salario mucho mayor en comparación con el resto de empleados del club.

Recordamos, que el límite salarial con el que cuenta el club oscense, si observamos la Ilustración 5 del presente trabajo, asciende a 29.328.000 euros.

Como hemos mencionado anteriormente, concretamente en el apartado 4.4.1.1, este límite, se basa en un control económico impuesto por la LFP con el fin de reducir las deudas de los equipos.

Al igual que hemos hecho con los ingresos, nos va a servir de gran utilidad, el hecho de comparar los gastos que va a obtener la SD Huesca con otros clubes.

Para ello, vamos a volver a coger de ejemplo, a la SD Éibar.

La SD Éibar en la temporada anterior, teniendo un límite salarial de 33.212.000 de euros, se gastó en personal deportivo, aproximadamente, unos 25.500.000³¹ de euros y unos 2.500.000 de euros en sueldos y salarios de personal no deportivo.

En base a esto, podemos afirmar que los gastos por personal deportivo de la SD Huesca oscilarán entre los 25.000.000 de euros y los 26.000.000 de euros respecto al límite salarial impuesto por la LFP.

En el supuesto caso, de que la SD Huesca, consuma todo el límite salarial posible, el restante de la cantidad de 29.328.000 euros, serán destinados a la partida de gastos de personal no deportivo, siendo esta cantidad de: 3.328.000 euros.

Vamos a plasmar estos datos en la siguiente tabla:

Tabla 6.11 Gastos de personal SD Huesca 2018/19

³¹ Datos contrastados en la página web oficial de la SD Éibar.



Gastos	2018-19
Personal	29.328.000
<i>Personal no deportivo</i>	3.328.000
<i>Plantilla deportiva</i>	26.000.00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Como era de esperar, y al igual que sucedía en la estimación de los ingresos, nos va a resultar imposible el hecho de poder estimar todas las partidas de gasto, que presenta la SD Huesca en la temporada 2018/19, con exactitud.

Por ello, una vez estimada la partida de gastos referida al personal, siendo ésta, la magnitud más importante en lo que se refiere al volumen total de gasto.

Nos vamos a centrar, en la segunda partida por excelencia, la referida a **Otros gastos de explotación.**

Dentro de esta, podemos encontrar distintas partidas de gasto, explicadas anteriormente en la tabla 5.2 del presente trabajo.

Sin embargo, vamos a analizar sólo, algunas de ellas. Por motivo, mencionado anteriormente, de escasez de datos.

En primer lugar, vamos a estimar, el gasto por adquisición de jugadores.

Para ello, nos va a hacer falta saber cuántos fichajes y que cantidad, va a pagar la SD Huesca por ellos.

Con motivo de reforzar la temporada, ante el mal comienzo de la misma, la SD Huesca optó por adquirir nuevos jugadores con la finalidad de intentar cosechar mejores resultados. A mitad de temporada, dentro del periodo de fichajes invernal, el club oscense, adquirió los derechos de los siguientes jugadores por una cantidad de: 2.000.000 de euros por el delantero, Enric Gallego y 1.000.000 de euros por el centrocampista, Javi Galán.

Además, hay que sumarle los 2.500.000 de euros que desembolsó al principio de la campaña la SD Huesca por Gürler. Ascendiendo éste, a un total de 5.500.000 de euros por gasto de adquisición de jugadores.

Para continuar con la estimación, vamos a calcular los gastos referidos a: otros gastos de gestión corriente.

Este tipo de gasto, como también hemos visto en la Tabla 5.2 de este mismo trabajo, suele estar compuesto por: Derechos de arbitraje, Sanciones deportivas, Donaciones a otras entidades deportivas e Inscripciones.

Como hemos mencionado arriba, ante la escasez de datos, solo nos va a ser posible estimar ciertas partidas. Siendo éstas, las de Derechos de arbitraje y Sanciones deportivas.

Basándonos en el ejemplo de la SD Éibar, podemos ver que existe una relación continua, en los gastos por derechos de arbitraje en Primera División. Ascendiendo éstos a una cantidad, aproximada, de 500.000³² euros en todas las temporadas que la SD Éibar participó en Primera.

³² Los derechos por arbitraje de la SD Éibar por participar en Primera son los siguientes: 501.915,15 euros en la última campaña, 478.032,71 euros en la penúltima y 485.401,68 euros en la antepenúltima.



Por esta razón, y ante la falta de información en relación a Otros gastos de explotación que la SD Huesca obtuvo en años anteriores, vamos a estimar que el club oscense va a obtener unos gastos por derechos de arbitraje similares a los de la SD Éibar. Oscilando estos, alrededor del medio millón de euros.

También, siguiendo este mismo proceso de comparación con el club guipuzcoano, vamos a añadir unos gastos por sanciones deportivas de alrededor 35.000 euros. Debido a que los gastos por sanciones deportivas en Primera División, que le supusieron a la SD Éibar, oscilaban entre los 30.000 y 40.000 euros.

En relación a las Donaciones a otras entidades deportivas e Inscripciones, no nos ha sido posible sacar, valga la redundancia, ningún tipo de relación con la SD Éibar ya que carece de sentido alguno el hecho de comparar ambos valores. Por razón de que, en este caso, depende bastante de la política llevada a cabo por el mismo club. Por ello, este dato estimado de 535.000 euros, es meramente hipotético, ya que creemos que va a resultar ser superior, una vez se añada estas dos partidas.

En cuanto a los gastos por desplazamientos, vamos a tener en cuenta, los hoteles en los que se va a hospedar el equipo en sus respectivos viajes. Así como, los diferentes medios de transporte empleados por el equipo con la finalidad de llegar a su próximo partido.

Por ello, vamos a mostrar, en la siguiente tabla, el cálculo del gasto medio por hotel por persona.

Para realizar dicho cálculo, hemos cogido los diferentes hoteles en los cuales la SD Huesca se ha hospedado a lo largo de la temporada, y hemos cogido su precio medio por un día y lo hemos multiplicado por el número de personas que viajan con el equipo. En este grupo hemos incluido tanto a jugadores (24), como técnicos y ayudantes (5). Además, también hemos incluido a los 3 utileros, el delegado y los 3 fisioterapeutas. Ascendiendo a un número total de 37 personas, que viajan con el club.

Tabla 6.12 Cálculo Gasto medio Hotel/persona SD Huesca 2018/19

Desplazamientos	Precio medio Hotel ³³	Gasto medio Hotel/persona
Madrid	168	6.216,00
Villarreal	59	2.183,00
Valladolid	52	1.924,00
Betis	76	2.812,00
Barcelona	96	3.552,00
Valencia	109	4.033,00
Rayo Vallecano	115	4.255,00
Espanyol	145	5.365,00
Levante	109	4.033,00
Girona	83	3.071,00
Getafe	65	2.405,00
Leganés	65	2.405,00

(Datos sacados de las cuentas anuales de la SD Éibar).

³³ El precio medio de cada hotel, lo hemos obtenido a través de los precios disponibles que te facilita Google para estancias de mínimo una noche. Estos precios medios son meramente representativos, ya que hemos cogido los precios medios de Julio. En vez de su correspondiente fecha. Ante la carencia de información.



Sevilla	76	2.812,00
Atlético de Madrid	92	3.404,00
Real Sociedad	214	7.918,00
Athletic de Bilbao	122	4.514,00
Alavés	101	3.737,00
Éibar	122	4.514,00
Total	1869	69.153,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Una vez calculado el gasto medio de hotel por persona, lo hemos multiplicado por el número total de desplazamientos que hace el club a lo largo de la temporada. Siendo éste de, 18 desplazamientos o partidos fuera de casa.

Por lo tanto, hemos estimado que la SD Huesca va a obtener un gasto total por alojamiento de 1.244.754,00 euros.

Tabla 6.13 Cálculo Gasto total Alojamiento SD Huesca 2018/19

Desplazamientos	Gasto medio Hotel	Número de salidas	Gasto Alojamiento
Total	69.153,00	18	1.244.754,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Aun con todo, nos faltaría por añadir a esta partida, el gasto que le supone a la SD Huesca por medios de transporte.

Resulta lógico añadir, que el medio de transporte más baratos y asequible para un club de fútbol es el autobús. Por ello, la SD Huesca va a preferir desplazarse a través de este vehículo de transporte a sus destinos. Aun así, en varios desplazamientos la SD Huesca va a optar por el empleo del Ave. Ante la escasez de datos en relación al coste que le supone a la SD Huesca desplazarse en bus, solo vamos a estimar, los gastos extraordinarios por desplazamientos a través del Ave. La SD Huesca solo emplea el Ave en sus respectivos desplazamientos a las ciudades de Madrid (Real Madrid, Leganés, Atlético de Madrid, Getafe y Rayo Vallecano) y Sevilla (Betis y Sevilla).

En la siguiente tabla, la Tabla 6.14, vamos a mostrar los cálculos que hemos obtenido en relación al gasto medio por persona que le supone a la SD Huesca desplazarse en Ave. En ella, mostramos el precio medio que supone viajar desde Zaragoza a Madrid y desde Zaragoza a Sevilla. Este precio medio lo vamos a multiplicar por el número de veces que repite este mismo trayecto, 5 veces a Madrid y 2 a Sevilla. A su vez, vamos a multiplicar el número de veces y el precio medio del Ave por el número total de personas que viajan con el club, mencionadas anteriormente, siendo éste de 37 personas, con la finalidad de obtener el gasto medio que le supone a la SD Huesca por persona.

Tabla 6.14 Cálculo Gasto medio Ave SD Huesca 2018/19

Desplazamientos	Número de veces	Precio medio Ave ³⁴	Gasto medio Ave/persona

³⁴ Dato sacado página oficial de Renfe.



Madrid	5	51,12	9.457,20
Sevilla	2	76,14	5.634,36
Total	7	127,26	15.091,56

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Por último, tendremos que multiplicar este gasto medio ave por persona por los 7 desplazamientos que la SD Huesca va a realizar.

Lo plasmaremos en la siguiente tabla:

Tabla 6.15 Cálculo Gasto total Ave SD Huesca 2018/19

Desplazamientos	Gasto medio Hotel	Número de salidas	Gasto Ave
Total	15.091,56	7	105.640,92

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Si sumamos ambos importes recientemente calculados, tanto los Gastos de Alojamiento, como los Gastos de Ave, obtendremos el Gasto total estimado por Desplazamientos, siendo estos de 1.350.394,92 euros.

La partida referida a gastos por ascenso de categoría recoge las primas pagadas por parte del club a todos los miembros o trabajadores que formaron parte del mismo, en el año del ascenso. Según Palco23 (2018), el conjunto aragonés destinó 3,5 millones, de los 53 millones que facturará, al pago de primas a los trabajadores del año del ascenso.

Con el motivo de intentar aproximar, lo máximo posible, los gastos que va a obtener el club aragonés. Vamos a estimar que, las partidas de Servicios de exteriores, Tributos y Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales van a resultar ser, las aprobadas por parte de los miembros del club del presupuesto 2018/19. Destinando, por tanto, 1.700.000 de euros a la partida de Servicios de exteriores, 25.000 euros por Tributos y, otros 25.000 euros por Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales.

A continuación, vamos a representar en la siguiente tabla, todos los cálculos estimados referidos a Otros gastos de explotación:

Tabla 6.16 Otros gastos de explotación SD Huesca 2018/19

<u>Gastos</u>	<u>2018-19</u>
Otros gastos de explotación	12.635.394,92
<i>Gasto adquisición de jugadores</i>	5.500.000,00
<i>Servicios exteriores</i>	1.700.000,00
<i>Tributos</i>	25.000,00
<i>Pérdida, deterioro y variación de provisiones por operac. comerciales</i>	25.000,00
<i>Otros gastos de gestión corriente</i>	535.000,00
<i>Desplazamientos</i>	1.350.394,92
<i>Ascenso de Categoría</i>	3.500.000,00



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

En la tabla 6.16, podemos ver que la partida de Otros gastos de explotación que representa la mayor magnitud respecto del total, es la referida al gasto de adquisición de jugadores. A pesar de, no considerarse un equipo despilfarrador, una vez conseguido el ascenso. El club oscense, se vio forzada a adquirir un par de jugadores, a mediados de enero, con la finalidad de intentar mejorar los resultados cosechados hasta la fecha y, así, intentar mantener la categoría.

Otra magnitud a destacar, son las primas que pagó la SD Huesca a sus empleados por conseguir este histórico ascenso. Comparándolas con las que tuvo que pagar al materializarse el ascenso de Segunda B a Segunda (615.000³⁵ de euros en primas), podemos ver la gran repercusión que supone jugar en Primera o en Segunda.

Por último, al igual que hemos hecho con los Tributos, los Servicios exteriores y las Pérdidas, deterioro y variación de provisiones, vamos a suponer que la partida referida a **coste de ventas/materiales** va a ser la resultante del presupuesto de 2018/19 aprobado por los miembros del club. Ascendiendo esta partida a una cantidad de 240.000 euros.

Con la finalidad de plasmar el conjunto de gastos estimados, de una forma más clara, vamos a presentarlos en la siguiente Tabla:

Tabla 6.17 Gastos estimados SD Huesca 2018/19

<u>Gastos</u>	<u>2018-19</u>	<u>%</u>
Personal	29.328.000,00	69,49
<i>Personal no deportivo</i>	3.328.000,00	7,89
<i>Plantilla deportiva</i>	26.000.000,00	61,61
Otros gastos por explotación	12.635.394,92	29,94
<i>Gastos de adquisición de jugadores</i>	5.500.000,00	13,03
<i>Servicios exteriores</i>	1.700.000,00	4,03
<i>Tributos</i>	25.000,00	0,06
<i>Pérdida, deterioro y variación de provisiones por operac.</i>	25.000,00	0,06
<i>Desplazamientos</i>	1.350.394,92	3,20
<i>Otros gastos de gestión corriente</i>	535.000,00	1,27
<i>Otros</i>	-	-
<i>Ascenso de Categoría</i>	3.500.000,00	8,29
Coste de ventas/ materiales	240.000,00	0,57
Gastos financieros	-	-
Gastos relevantes	42.203.394,92	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

³⁵ Véase, en la tabla 5.2, la partida de Ascenso por categoría en 2015/16.



Como era de esperar, observando la tabla 6.17 referida a los gastos estimados en la temporada 2018/19 de la SD Huesca, podemos afirmar que la partida con más peso va a ser la resultante del gasto de personal, siendo esta casi el 70% del total. Dentro de ella, es de destacar, la partida de gasto referida a plantilla deportiva. Por ello, debido a que esta, engloba los sueldos y salarios correspondientes a los jugadores, va a suponer casi un 62% respecto del total,

No obstante, también podemos observar que, al igual con lo que nos ha sucedido con los ingresos, por motivos de carencia de datos e información, nos ha sido imposible el hecho de estimar, en este caso, los Gastos financieros.

También, hay que hacer especial mención, a los gastos de adquisición de jugadores y las primas pagadas por el club por ascender de categoría. Representando un 13,03% y un 8,29% del total, respectivamente.

Para terminar con este apartado, vamos representar los conceptos estimados totales en la siguiente tabla. Para así, poder plasmar, el resultado que vamos a obtener.

Tabla 6.18 Cálculo de los Beneficios estimados de la SD Huesca 2018/19

Estimación económica	2018-19
Ingresos estimados	52.909.575,00
Gastos estimados	42.203.394,92
Beneficios estimados	10.706.180,08

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web oficial de la SD Huesca.

Visualizando dicha tabla y, en base a los datos calculados a lo largo del trabajo, podemos concluir, que la SD Huesca va a obtener unos beneficios estimados de 10.706.180,08. Estos beneficios servirán para paliar el déficit obtenido en el año anterior de 2.930.114 de euros, reflejados y mencionados en el apartado 5 del presente trabajo.

7. Conclusiones

Para terminar, vamos a recoger las principales conclusiones que se han ido obteniendo a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

La SD Huesca afronta una temporada histórica y llena de ilusión. En ella, se enfrentará a los pesos pesados del ámbito nacional.

Su objetivo, como el de cualquier otro equipo, se centrará, en sacar el máximo rendimiento posible del equipo. Ya que, en cierta medida, los resultados deportivos repercuten en el resultado económico. Con ello, tratará de utilizar, de la manera más eficiente posible, sus propios recursos.

A lo largo del trabajo, hemos visto que, el club oscense, verá incrementados exponencialmente, tanto sus ingresos, como sus gastos. Resaltando, los ingresos y gastos obtenidos en su etapa en Primera División.

Con este motivo, presentará, tanto etapas de superávit, como etapas de déficit. Estas últimas, las intentará subsanar con las obtenidas en años próximos.



Aun con todo, hemos observado, que, aun teniendo etapas de déficit, la SD Huesca cumple, al menos uno de los requisitos propuestos por la UEFA del modelo de Fair Play Financiero.

Por último, llaman la atención las grandes diferencias respecto a los beneficios que genera la entidad en función de la categoría en la que milite. Destacando, otra vez, el gran aumento que propicia la entrada a Primera División.

8. Recomendaciones

Hemos incluido aquí, algunas sugerencias, sobre lo que para nosotros serían posibles mejoras en la planificación financiera de la empresa.

La planificación financiera es la proyección de la empresa hacia el futuro, teniendo en cuenta los objetivos de la misma, y los recursos necesarios.

Como bien, hemos mencionado en anteriores apartados, la SD Huesca presenta, tanto períodos de superávit, como períodos de déficit. Para intentar paliar, estos dos tipos de períodos, propondremos la realización detallada del presupuesto de capital³⁶, donde se pueda contemplar en cada momento el equilibrio entre recursos y los empleos.

El objetivo se basará en intentar conseguir una situación de equilibrio, en la cual deberemos de seleccionar adecuadamente el porcentaje destinado a la inversión, así como las fuentes de financiación.

En nuestro caso, al tratarse de un equipo de fútbol, habrá que hacer gran hincapié a las inversiones venideras, debido a que, una buena política de fichajes, puede crear un rendimiento económico importante.

Por ello, creo que sería recomendable para la SD Huesca invertir, lo más eficiente posible, los casi 11 millones de beneficios obtenidos de la campaña de Primera División, sin llegar a consumir su totalidad, con el fin de intentar ascender otra vez de división.

9. Bibliografía

BARAJAS, ANGEL (2003): “Visión estratégica del negocio del fútbol. La opinión de los presidentes de los clubes de fútbol ingleses que cotizan en Bolsa”. *Comunicación presentada al Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte SPORTCONGRESS2003*, Barcelona 14-15 de mayo.

BARAJAS, ANGEL; FRAIZ, JOSÉ ANTONIO (2003): “Gestión empresarial del deporte” en *Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, Dosil, J. (ed.), Síntesis, Madrid.

³⁶ Según el Expansión, es el documento que recoge en términos monetarios la diferencia entre la previsión futura de inversiones y los recursos financieros previstos para realizarlas.



BARAJAS, ANGEL (2004). *Valuation model for football clubs based on the key factors of their business.*

BENNETT, ROGER (1999): “Sports sponsorship, spectator recall and flase consensus”. *European Journal of Marketing*. Vol. 33 No. 3/4, pp.291-313.

DELOITTE & TOUCHE (1999): *Informe Anual 1996/97 sobre las Finanzas en la Primera División del Fútbol en España*. Deloitte & Touche.

DELOITTE & TOUCHE (2000 a): *Annual Review of Football Finance, A review of the 1998/1999 season*. Deloitte & Touche, august.

DELOITTE & TOUCHE (2002): *Annual Review of Football Finance, Incorporating England's Premiere Clubs*. Deloitte & Touche, June

SD ÉIBAR (2017): Cuentas anuales 2017/18. [web:
https://files.proyectoclubes.com/eibar/201809/21213220sdad-deportiva-eibar-2018_01.pdf

SD HUESCA (2017): Cuentas anuales 2016/17. [web:
https://files.proyectoclubes.com/huesca/201810/171051064.-ccuentas_anuales2016-2017-ilovepdf-compressed--2-.pdf]

