

ELS INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ I LA INVERSIÓ EN EL MERCAT DE FITXATGES DELS CLUBS DE FUTBOL

Una anàlisi dels vint clubs més rics del món



Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales
Grau en Comptabilitat i Finances

Treball Final de Grau
(Curs 2017-2018)

Guillem Mataró Nogueras

Dijous, 10 de maig del 2018

¿En què s'assembla el futbol a Déu?
En la devoció que li tenen molts creients i en la
desconfiança que li mostren molts intel·lectuals.

Eduardo Galeano, escriptor

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	5
2. ELS INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ DEL TOP-20	7
2.1. El taquillatge	9
2.2. Els drets audiovisuals	10
2.3. El màrqueting	11
3. LES INVERSIONS DEL TOP-20 EN EL MERCAT DE FITXATGES	13
3.1. La balança neta de traspassos de jugadors	14
3.2. L'esforç inversor dels clubs i el valor de mercat dels fitxatges	14
4. LES CORRELACIONS ESTADÍSTIQUES DEL TOP-20	17
4.1. La inversió neta dels fitxatges i els ingressos d'exploració	17
4.2. La inversió neta dels fitxatges i el talent de la plantilla	18
4.3. El talent de la plantilla i els ingressos d'exploració	19
5. CONCLUSIONS	20
6. BIBLIOGRAFIA	22
6.1. Recursos en paper	22
6.2. Recursos electrònics	22
7. ANNEXOS	24

1. INTRODUCCIÓ

El futbol és un fenomen social que actualment transcendeix les barreres del joc. El volum d'ingressos que els clubs obtenen de la televisió i el màrqueting empenyen aquest espectacle de masses global cap a una indústria cada vegada més moderna. L'arribada de grans magnats, al tombant del segle XXI, ha contribuït a foragitar l'essència popular i genuïna del futbol professional, abocant pràcticament tota la seva intencionalitat a rendibilitzar, any rere any, un negoci a escala mundial. Aquesta manera d'entendre el futbol inclina els clubs a comprar i vendre jugadors, firmar contractes televisius milionaris, establir preus alts de les entrades als estadis i contractar publicitat que sovint s'allunya de l'ètica esportiva, en detriment d'una faceta entregada a la transmissió d'uns valors, a la cohesió social o a la solidaritat, possiblement més pròpia del futbol amateur.

Prenent com a punta de llança aquest relat, el present treball pretén estudiar els cercles virtuoses del futbol. Hi ha autors que posen de manifest l'existència d'una estreta relació entre els ingressos que perceben els clubs, els èxits esportius que assoleixen durant la temporada, els salaris que paguen als seus jugadors i la inversió que realitzen a l'hora d'adquirir el millor talent del mercat. Aquests autors afirmen que els clubs disposats a invertir més diners a fitxar jugadors i emprendre una política salarial amb remuneracions altes guanyaran més títols esportius. El prestigi mundial que aconseguixin desencadenarà un creixement econòmic que incrementarà els seus ingressos. D'aquesta manera, encetaran novament un cercle virtuos que els permetrà reunir els millors futbolistes i continuar guanyant títols esportius.

Com que aquest treball ha de respectar una extensió d'espai limitada, la investigació es centra únicament en l'esquema d'ingressos d'explotació, la compravenda de jugadors i el talent de les plantilles dels vint clubs més rics del món, l'anomenat Top-20, entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017. L'objectiu últim és respondre la següent pregunta: ¿Els clubs que inverteixen més diners a fitxar jugadors obtenen més ingressos d'explotació? La lògica dels cercles virtuoses assegura que sí, però la hipòtesi de partida que planteja aquest estudi ho qüestiona. Invertir més diners a comprar jugadors no necessàriament té una influència directa i positiva en els ingressos dels clubs. Podria ser que altres variables no incloses en aquesta investigació, com per exemple el grau de compromís dels jugadors amb la plantilla, la capacitat de lideratge de l'entrenador o bé la professionalitat de l'equip directiu, hi tinguin més incidència.

El marc empíric desenvolupa aquesta hipòtesi en base a dues fonts d'informació. D'una banda, l'informe *Football Money League: Rising stars*, que l'auditora Deloitte elabora anualment amb la informació financera dels vint clubs del món amb més ingressos. El rànquing té en compte la capacitat dels clubs a l'hora de generar ingressos als dies de partit (la venda d'entrades i abonaments), els drets d'emissió audiovisuals (incloent lligues domèstiques i

competicions europees) i les activitats comercials (patrocini, marxandatge, explotació econòmica de les instal·lacions esportives i altres operacions).

D'altra banda, la pàgina web alemanya www.transfermarkt.es, ratificada per investigadors del *Centre for Economic Performance* vinculat a la prestigiosa *London School of Economics*, permet desenvolupar el capítol de les inversions dels clubs d'acord amb els valors de mercat de les plantilles i de les operacions de compravenda de jugadors. Tant l'informe com el web són la matèria primera de les matrius de dades, les taules de càlcul i els gràfics d'elaboració pròpia que s'annexen en el present treball.

Per últim, la part empírica estableix unes correlacions estadístiques entre els ingressos d'explotació, la balança neta de traspessos de jugadors i el talent de les plantilles del Top-20. Aquestes associacions són útils per discutir amb més rigor la vigència dels cercles virtuoses del futbol i esbrinar si les inversions dels clubs en el mercat de fitxatges determinen una millora dels seus ingressos d'explotació. A partir d'aquí, les conclusions finals són el resultat ordenat i sintetitzat d'un estudi que pot servir d'escull per a futures anàlisis dins d'aquest camp d'estudi.

2. ELS INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ DEL TOP-20

Els clubs han diversificat les seves fonts d'ingrés mitjançant fórmules de recaptació comercial. El futbol d'elit ja no es nodreix exclusivament de la venda convencional d'entrades als estadis, abonaments de temporada i carnets de soci. A partir dels anys noranta, la televisió desfermà un punt d'inflexió en el model de negoci tradicional del futbol. La gestió dels drets audiovisuals i la seva disputa per part de les televisions, tant públiques com privades, va convertir-se en una part fonamental per al negoci dels clubs. Aquesta irrupció abandonà, tal com apunta Ferran Soriano (2013), el model de negoci comú fins als anys vuitanta, semblant al d'un circ, en el qual els ingressos d'explotació provenien dels espectadors que assistien al *show* en directe.

D'ençà dels anys noranta, per tant, els clubs traspassaren els mercats locals i el futbol es transformà en un negoci d'entreteniment global. Les retransmissions de partits originaren, com afirma José M. Gay de Liébana (2016), una oportunitat per als clubs d'explotar la seva imatge pública i convertir-la en un objecte de desig per a qualsevol interès comercial. L'increment gradual de l'audiència va atraure la publicitat que, disposada a pagar per anunciar-se i promocionar-se, aportà ingressos a les televisions i als mateixos clubs. El FC Barcelona recaptà prop de 23 milions d'euros a la temporada 1994-1995 que no derivaven de competicions esportives, socis i abonats, ni cessions de jugadors. Aquesta xifra representà aproximadament el 40% dels seus ingressos d'explotació. Dues temporades després, el club blaugrana duplicà aquesta partida fins als quasi bé 49 milions d'euros, una quantitat de diners que representà més de la meitat de l'import net de la xifra de negocis.

Amb el canvi de segle, els clubs ampliaren la seva capacitat recaptatòria per mitjà del màrqueting. Els diners provinents dels patrocinadors, el marxandatge i les gires internacionals de pretemporada propiciaren una tercera font d'ingrés fonamental per als anys venidors i, alhora, una fórmula per afrontar les creixents necessitats econòmiques i financeres que arrossegaven els clubs. El Real Madrid recaptà 77,5 milions d'euros en concepte d'ingressos de màrqueting a la temporada 1999-2000, una xifra que representà prop del 48% dels ingressos d'explotació. Més endavant, a la temporada 2004-2005, tot i que els ingressos de màrqueting suposaren un percentatge inferior respecte l'import net de la xifra de negocis, el club blanc recaptà més de 100 milions d'euros per aquest concepte.

Així doncs, el màrqueting, els drets audiovisuals i el taquillatge s'han convertit en les tres principals fonts d'ingrés per als clubs professionals. També cal mencionar que hi ha alguns clubs, amb pressupostos ben estructurats però més limitats, que basen el seu negoci en comprar i vendre futbolistes. Els guanys que obtenen són ingressos extraordinaris en els comptes de resultats, atès que comptablement un futbolista és un actiu immobilitzat que s'amortitza amb el pas del temps pel seu desgast. Aquests clubs, ubicats generalment a mercats més petits com el portuguès, el francès o l'holandès, aspiren a guanyar

les competicions domèstiques i opten per una estratègia que consisteix a fixtar jugadors, potenciar el seu talent i vendre'ls posteriorment a un preu més alt.

Centrant l'atenció en els ingressos dels vint clubs més rics del món, l'**Annex 1** il·lustra que entre les temporades 2012-2013 i 2016-2017 els ingressos d'explotació van créixer cada any. El màrqueting i els drets audiovisuals van ser la base d'aquest creixement. El Top-20 ingressà 7.895,80 milions d'euros a la temporada 2016-2017, dels quals el 83,20% procediren dels drets audiovisuals i del màrqueting. Aquesta facturació va suposar un increment de 2.501,70 milions d'euros respecte la recaptació de la temporada 2012-2013 (aproximadament un 50% més d'ingressos) i un nou rècord de l'import net de la xifra de negocis.

Els ingressos d'explotació van créixer a ritmes diferents depenent de la temporada. L'**Annex 2** mostra que el creixement interanual de la temporada 2013-2014 respecte l'anterior, per exemple, va ser del 14,22%, mentre que el de la temporada immediatament posterior fou del 7,63%. Tot i així, la taxa anual de creixement de tot el període fou del 9,99%. La incògnita és determinar quin sostre màxim assolirà l'import net de la xifra de negocis del Top-20 en el futur. De moment, les dades de l'**Annex 2** assenyalen que els ingressos d'explotació del període estudiat no toparen amb un límit de facturació màxima.

L'**Annex 1** evidencia una desigualtat entre les tres fonts d'ingrés pel que fa a la seva contribució a l'erari dels clubs. Però també va existir un desequilibri entre els ingressos d'explotació dels clubs. L'**Annex 5**, **Annex 6**, **Annex 7** i **Annex 8** recullen els ingressos d'explotació anuals del Top-20 i revelen que els cinc clubs més rics del món concentraren aproximadament el 40% de tots els ingressos d'explotació. Aquest fet va repetir-se durant tot el període estudiat.

La concentració d'ingressos en una minoria de clubs, així com la manca de capacitat per generar molts ingressos amb regularitat, podria haver marcat una barrera d'accés a l'hora de pertànyer als rànquings anuals dels vint clubs més rics del món. Certament, la composició dels rànquings Top-20 fou bastant immutable durant tot el període, però aquests factors podrien haver dificultat la permanència del Galatasaray, el FC Zenit Saint Petersburg i el Southampton. El conjunt turc únicament fou present al rànquing de la temporada 2013-2014, mentre que el rus solament s'hi va mantenir durant la campanya 2015-2016. El club anglès, per la seva banda, va aparèixer per primera vegada a la temporada 2016-2017. Els històrics AC Milan, AS Roma i Newcastle van romandre al Top-20 fins a la temporada 2015-2016. Aquests clubs no van obtenir suficients ingressos a la campanya següent per integrar la llista dels vint clubs més rics del món.

L'origen europeu dels clubs és un altre tret comú a tots els rànquings Top-20 del període estudiat. Des d'un punt de vista estrictament geogràfic, l'**Annex 9** mostra que la majoria de clubs van ser anglesos. Alguns autors expliquen aquest fet basant-se en el sistema de repartiment més igualitari dels ingressos dels drets d'emissió de televisió respecte la resta de lligues europees. La meitat del Top-20 de la temporada 2016-2017 fou d'origen anglès, però ja des de la

temporada 2013-2014 un mínim de vuit clubs anglesos figuraren al Top-20. La resta de posicions del rànquing anual es repartiren, quasi bé en la seva totalitat, entre els clubs italians, alemanys i espanyols. El París Saint-Germain va ser l'únic ambaixador del futbol francès durant les quatre temporades. El Galatasaray i el FC Zenit Saint Petersburg, un club turc i un club rus, completaren el Top-20 de les campanyes 2013-2014 i 2015-2016 respectivament sense pertànyer a cap de les grans cinc lligues.

2.1. El taquillatge

Conegut amb el terme de *matchday* en la tradició anglosaxona, el taquillatge és el conjunt d'ingressos obtinguts a partir de la venda d'entrades durant els dies de partit. A part, també inclou els ingressos que provenen dels abonaments de temporada i els carnets de soci. Malgrat que l'**Annex 2** indica que el Top-20 va passar de facturar 1.180 milions d'euros a ingressar-ne 1.326,40 milions entre les temporades 2012-2013 i 2016-2017, el gràfic de l'**Annex 4** il·lustra l'estancament dels ingressos que provenen del taquillatge. L'eixamplament de la bretxa entre aquesta font d'ingrés, d'una banda, i la recaptació dels drets audiovisuals i el màrqueting, de l'altra, corrobora la pèrdua gradual d'importància de la venda d'entrades, abonaments de temporada i carnets de socis en el conjunt dels ingressos d'explotació dels clubs.

La taxa anual de creixement del taquillatge fou del 2,97%, la més baixa del període en comparació amb les altres dues fonts d'ingrés. A partir del pes relatiu de cada font d'ingrés que reflecteix l'**Annex 3**, a la temporada 2012-2013 els ingressos que originaren la venda d'entrades, abonaments de temporada i carnets de soci significaren la cinquena part dels ingressos d'explotació del Top-20 (21,88%) i quatre temporades després la seva contribució a l'erari dels clubs fou només del 16,80%.

Segons un criteri geogràfic, els clubs anglesos recaptaren més diners que la resta de clubs en concepte de taquillatge (**Annex 10**). Alguns autors discuteixen que, en condicions d'igualtat pel que fa al nombre de clubs, aquells que disputen la *Premier League* anglesa haurien obtingut igualment uns ingressos més elevats que la resta de competidors. Els clubs anglesos disputen més competicions domèstiques i durant la temporada no aturen la seva activitat futbolística (excepte si hi ha compromisos amb les seleccions nacionals).

Per la seva banda, continuant amb l'**Annex 10**, la poca projecció de la capacitat recaptatòria dels clubs italians també mereix un matís qualitatiu. L'estadi de la Juventus no és de propietat municipal però la majoria dels estadis italians sí. L'economista José M. Gay de Liébana (2016) apunta que una de les causes de la poca recaptació dels clubs italians és la nul·la inversió pública destinada a modernitzar i explotar econòmicament les instal·lacions esportives dels estadis. Com a conseqüència, l'afluència d'espectadors és menor, els clubs han de vendre les entrades dels partits a un preu més baix i com a conseqüència es redueix la recaptació. Els ingressos de taquillatge que obtingueren els clubs transalpins a la temporada 2013-2014 van ser 105,6 milions d'euros,

mentrestant el Paris Saint-Germain ingressà 63,1 milions d'euros. És a dir, l'únic club francès d'aquella campanya recaptà prop del 60% dels ingressos que generaren els quatre clubs italians. Aquest llast s'accentuà a la temporada 2016-2017 quan el club parisenc ingressà una quantitat de diners (90,2 milions d'euros) equivalent al 85,42% de la recaptació dels clubs italians (105,6 milions d'euros).

En definitiva, els clubs disputen partits en estadis que tenen un aforament limitat. Aquesta barrera física condiona el volum d'ingressos potencials de la venda d'entrades i abonaments de temporada. Una mala discriminació dels preus d'entrades i abonaments, una franja horària no adaptada a l'entorn sociocultural o, fins i tot, les noves tecnologies de la informació com Internet, que permeten veure els partits a distància des de qualsevol part del món, poden dissuadir l'assistència de públic als estadis. Reformar un estadi per ampliar la seva capacitat d'aforament té un cost econòmic molt gran. Per tant, els clubs hauran d'adequar la política de preus d'entrades i abonaments de temporada, així com l'estratègia de captació de nous socis, si no volen que els ingressos de taquillatge esdevinguin del tot residuals.

2.2. Els drets audiovisuals

L'emissió de partits en si per televisió no genera cap guany, però sí l'audiència que pugui acaparar un matx. Les televisions obtenen ingressos publicitaris, amb els quals retribueixen els drets d'explotació audiovisual dels clubs, en funció del grau d'audiència dels partits emesos. D'aquesta manera, els clubs obtenen els ingressos dels drets audiovisuals. Aquest capítol inclou els ingressos dels cànon aplicats a les retransmissions per ràdio, la venda de continguts a través d'internet i telèfon mòbil, i la recaptació dels canals de comunicació propis dels clubs.

Els ingressos dels drets audiovisuals del Top-20 van créixer a una taxa anual del 16,13% (**Annex 2**). En aquest sentit, l'**Annex 4** posa de manifest el distanciament cada vegada major entre aquests ingressos i la recaptació de la venda d'entrades, abonaments de temporada i carnets de soci. Per exemple, la recaptació dels drets audiovisuals quasi bé duplicà els ingressos del taquillatge a la temporada 2013-2014.

Tot i que entre les temporades 2012-2013 i 2015-2016 el màrqueting va ser la font d'ingrés més important, el Top-20 trencà aquesta pauta a la temporada 2016-2017 quan els ingressos derivats dels drets audiovisuals superaren, per primera vegada, els ingressos del màrqueting. L'**Annex 3** mostra que aquella mateixa temporada els drets audiovisuals representaren el 44,84% dels ingressos d'explotació i traspasaren el sostre del 39,46% assolit a la temporada 2014-2015.

En funció del criteri geogràfic, l'**Annex 11** certifica que els clubs anglesos generaren una altra vegada més ingressos en concepte de drets audiovisuals que la resta de clubs. Alguns autors defensen que aquest fet es produeix a

causa del sistema de negociació col·lectiva dels drets audiovisuals. Un repartiment més igualitari com l'anglès, d'acord amb uns criteris de resultats esportius i audiència, desencadena una major competitivitat dels clubs més petits i una repercussió més gran en els ingressos totals. El Southampton o l'Everton podrien haver-se beneficiat d'aquest context. Més del 75% dels seus ingressos d'explotació derivaren dels drets audiovisuals a la temporada 2016-2017. El cas paradigmàtic és el Leicester City amb el 81,89% dels seus ingressos d'explotació. La trajectòria d'aquest últim club ha generat una gran audiència en els últims anys arran de l'ascens a la divisió d'honor i les posteriors classificacions a les competicions europees.

2.3. El màrqueting

Els èxits esportius són fonamentals a l'hora de recaptar recursos comercials, però també ho són la imatge del club i les simpaties que desperten els jugadors. L'estratègia dels clubs per obrir nous mercats a la resta del món pot marcar el destí d'aquest tipus d'ingrés en el futur. Els patrocinis, el marxandatge de la roba esportiva i, més recentment, les gires internacionals de pretemporada són part de l'actiu comercial dels clubs.

El potencial econòmic d'aquesta font d'ingrés és enorme. Els ingressos dels clubs han crescut en els últims anys a mesura que aquests han invertit en la millora de les seves instal·lacions. El FC Barcelona ha convertit el Camp Nou en un reclam turístic per als visitants de la ciutat comtal. El seu museu ple d'història que repassa la seva trajectòria n'és un exemple. L'organització de visites guiades i esdeveniments empresarials, o bé l'obertura de botigues comercials situades dins els complexos esportius, també són una altra manera d'explotar econòmicament les instal·lacions dels clubs. Les subvencions que concedeixen les lligues de futbol nacional, les federacions i altres administracions públiques, encara que siguin testimonials perquè els clubs no depenen d'elles, completen el capítol del màrqueting.

Els ingressos d'explotació del Top-20 van créixer substancialment en la mesura que també ho feren els ingressos del màrqueting i els drets audiovisuals. Malgrat que els ingressos del màrqueting van créixer a una taxa anual del 7,50%, la recaptació de la temporada 2015-2016, amb 3.154,6 milions d'euros, fou l'última campanya amb un creixement positiu, atès que el Top-20 ingressà 125,8 milions d'euros menys per aquest concepte durant la temporada següent. Aquest és un factor que explica, en part, per què els ingressos derivats dels drets audiovisuals van convertir-se en la font d'ingrés més important a la temporada 2016-2017

L'**Annex 3**, que reflecteix el pes relatiu de cada font d'ingrés, il·lustra que el màrqueting originà almenys el 41% dels ingressos d'explotació fins a la temporada 2015-2016. Els ingressos del màrqueting de la següent temporada no solament van decreixer, sinó que el seu pes relatiu va situar-se en el 38,36% dels ingressos d'explotació, un percentatge que per primera vegada va situar-se per sota del llindar del 41%.

Segons la ubicació geogràfica de l'**Annex 12**, els clubs anglesos refermaren el lideratge de la partida d'ingressos originats pel màrqueting, però el ritme de creixement va frenar-se a les temporades 2015-2016 i 2016-2017. Tot i així, el saldo que acumularen els clubs anglesos durant el període d'estudi duplicà el saldo que els clubs alemanys van ser capaços d'ingressar. Un cas anàleg va succeir amb els ingressos dels clubs espanyols, que a la temporada 2014-2015 ja superaren els ingressos dels clubs alemanys. Els clubs italians, una vegada més, van ingressar menys que l'únic club francès del Top-20 fins a la temporada 2015-2016. A la darrera temporada van situar-se lleugerament per sobre dels ingressos del club francès.

3. LES INVERSIONS DEL TOP-20 EN EL MERCAT DE FITXATGES

L'any 1995, el Tribunal de Justícia de la Unió Europea dictaminà la il·legalitat d'imposar un nombre màxim de tres jugadors estrangers, comunitaris o no, a les plantilles dels clubs. L'entrada en vigor d'aquesta sentència, coneguda com la Llei Bosman, juntament amb el procés d'unificació econòmica, monetària i política de les fronteres europees iniciat l'any 1992, modificà la cultura inversora dels clubs europeus, que els va empènyer a devorar desenfrenadament el mercat de fitxatges. L'increment desmesurat dels sous dels jugadors i els preus de mercat dels seus traspassos va ser la guspira que encetà la bombolla econòmica i financera de la indústria del futbol.

Encara avui, segons apunta José M. Gay de Liébana (2016), els clubs inverteixen massa en jugadors i paguen un preu sobredimensionat pels seus traspassos. Aquesta situació els obliga a contraure un deute considerable amb les entitats financeres. L'autor també assenyala que molts clubs tenen dificultats per tancar l'exercici amb un resultat positiu i es veuen forçats a vendre jugadors al final de la temporada. En aquest sentit, els cercles virtuoses del futbol haurien de proporcionar un creixement econòmic als clubs. El creixement anual dels ingressos d'explotació del Top-20 que il·lustra l'**Annex 1** contrasta amb el fet que molts clubs hagin de quadrar el compte de resultats venent jugadors. Els preus sobredimensionats de la compravenda, que de retruc esbiaixen el talent real dels futbolistes, i el poc encert dels fitxatges per part dels clubs són dos indicis, entre d'altres, podrien explicar aquesta discrepància.

A l'**Annex 13**, l'**Annex 14**, l'**Annex 15** i l'**Annex 16** hi consten els vint clubs del món que van invertir més diners a fitxar futbolistes entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017. Molts d'aquests clubs, com per exemple el Crystal Palace, el Valencia CF, el VfL Wolfsburg, el FC Porto, l'AS Monaco, el Dinamo Moskva o la Fiorentina, no formaren part del grup de vint clubs més rics del món. La presència de clubs asiàtics com el Shanghai SIPG, el Hebei China Fortune o l'Anzhi Makhachkala referma, en certa manera, l'esperit globalitzador del futbol i consolida l'expansió d'un model de negoci cap a economies emergents.

Segons els cercles virtuoses del futbol, els clubs que gastaren més diners a fitxar jugadors milloraren els seus ingressos. Els clubs mencionats al paràgraf anterior, entre d'altres, no van convertir-se en membres de la graella dels vint clubs més rics del món. Lògicament, el mateix va succeir a la inversa. La possibilitat, en aquest últim cas, de què alguns clubs invertissin en la plantilla a les temporades anteriors explicaria la poca necessitat de fitxar jugadors durant el període estudiat: l'AC Milan i el Newcastle a la temporada 2013-2014; el West Ham United, l'Internazionale i el Schalke 04 a la temporada 2014-2015; l'Arsenal, el Borussia Dortmund, el FC Zenit Saint Petersburg i el FC Barcelona a la temporada 2015-2016; i el Real Madrid i el Bayern Munich a la temporada 2016-2017.

Per tant, no hi ha coincidència exacte entre els rànquings dels vint clubs més rics del món i els vint que invertiren més diners a comprar jugadors. Aquesta casuística afebleix una mica més les bases dels cercles virtuoses del futbol, de manera que la hipòtesi plantejada per aquest treball prendria força. No obstant, abans d'extreure qualsevol conclusió ferma, els següents apartats abordem les inversions que realitzà el Top-20 amb més ingressos a l'hora de comprar jugadors entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017.

3.1. La balança neta de traspassos de jugadors

La diferència resultant entre els ingressos de la venda de futbolistes i la despesa en nous fitxatges és la balança neta de traspassos o inversió neta de la compravenda de jugadors. Aquest quocient és necessari per avaluar el dèficit o el superàvit dels clubs de futbol des d'una perspectiva dels fitxatges, i la seva mesura és la contraprestació monetària de les operacions de compravenda.

D'entrada, segons l'**Annex 17**, la inversió neta total del Top-20 va ser deficitària a cada temporada i pocs clubs aconseguiren un saldo amb superàvit en alguna campanya. La taxa anual de creixement dels ingressos produïda per la venda de jugadors (15,57%) no va ser suficient per capgirar aquesta situació. Malgrat que el Top-20 ingressà més de 1.000 milions d'euros de la venda de jugadors a la temporada 2015-2016, la quantitat de diners que va invertir a fitxar nou talent ja superà els 2.000 milions d'euros una temporada després. Des d'una altra perspectiva, els clubs invertiren a cada temporada, com a mínim, un euro i mig per cada euro recaptat. Aquestes dades evidencien que la venda de futbolistes no generà en cap moment suficients ingressos per cobrir la inversió acumulada en el mercat de fitxatges.

L'**Annex 18** ressalta l'escletxa entre les inversions i els ingressos del Top-20 en el mercat de fitxatges. Els clubs abocaren massa diners a comprar jugadors i, en general, finalitzaren les temporades amb un balanç de traspassos deficitari. Aquesta variable serà bàsica, més endavant, per correlacionar-la amb els ingressos d'exploació. Si els cercles virtuoses són certs, quan la inversió neta en el mercat de fitxatges està amb números vermells vol dir que els clubs fitxen molt i, per tant, els ingressos dels clubs milloren. Segons l'**Annex 19**, l'**Annex 20**, l'**Annex 21** i l'**Annex 22**, el Schalke 04 fou l'únic club que va mantenir una balança de traspassos amb superàvit durant tres campanyes consecutives (2014-2015, 2015-2016 i 2016-2017). El club alemany, però, realitzà unes inversions bastant austeres.

3.2. L'esforç inversor dels clubs i el valor de mercat dels fitxatges

L'**Annex 23** detalla quins dels vint clubs més rics dedicaren un percentatge més gran dels seus ingressos d'exploació a comprar jugadors. Les xifres d'aquest annex representen els saldos acumulats entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017. Els dos clubs que destinaren més del 40% dels ingressos

recaptats a fitxar jugadors van ser l'Atlético de Madrid i l'Internazionale, amb un 43,13% i 43,08% respectivament. La Juventus, per la seva banda, fou l'únic club que hi destinà un terç dels ingressos (32,30%). La resta de clubs van invertir per sota d'aquest percentatge.

En termes relatius, per tant, l'esforç inversor de l'Atlético de Madrid, l'Internazionale o la Juventus va ser major que altres clubs com el Manchester United (25,53%), el Real Madrid (17,53%), el FC Barcelona (19,09%) i el Bayern Munich (12,81%). El Tottenham Hotspur, el quart club que va invertir més diners entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017, gastà el 29,31% dels ingressos a comprar jugadors, tot i així no va moure's de la mitja taula del rànquing dels vint clubs més rics, oscil·lant entre l'onzena i la tretzena posició. El Southampton, amb el 10,57% dels ingressos i una proporció semblant a la del Bayern Munich, va ser el club que va invertir menys diners, però aquest menor esforç inversor no el va impedir convertir-se en el divuitè club més ric del món a la campanya 2016-2017.

A l'altra cara de la moneda, el Manchester United fou qui en termes absoluts va invertir més diners de tot el període (613,48 milions d'euros), amb una renda d'avantatge superior als 120 milions d'euros respecte els seus immediats perseguidors, el Chelsea (491,35 milions d'euros) i el Manchester City (470,70 milions d'euros). Els Manchester United seria l'esperança per a la base dels cercles virtuoses, al cap i a la fi destinà una quarta part dels ingressos d'explotació (25,53%) a comprar jugadors i així el convertí en el segon club amb més ingressos acumulats entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017.

Els clubs que van formar part del Top-20 durant alguna temporada recaptaren 27.552,40 milions d'euros i van invertir 6.336,87 milions d'euros sumant el període sencer. El Top-20 va invertir quasi bé la quarta part dels ingressos d'explotació a fitxar jugadors (23,00%). En xifres absolutes, els ingressos del Real Madrid van ser els més alts, amb 2.421,2 milions d'euros, i superà el Manchester United que acumulà una xifra de 2.402,8 milions d'euros. Només dos clubs més, el FC Barcelona i el Bayern Munich, traspassaren la barrera dels 2.000 milions d'euros.

Ara bé, el valor de les transaccions en el mercat de fitxatges en funció d'un criteri estrictament monetari només reflecteix parcialment el talent d'un futbolista. En canvi, el valor de mercat és una mesura més completa que, a part de la retribució salarial, incorpora les característiques més tècniques, qualitatives i humanes del propi jugador, com ara les seves habilitats professionals, l'efectivitat de les ocasions de gol, la regularitat dins el terreny de joc, el palmarès, el lideratge, la sintonia amb la resta de la plantilla, etc. I també altres aspectes relacionats amb l'entorn que l'envolta, per exemple la imatge de marca del club on juga. El valor de mercat, per tant, determina millor el talent dels futbolistes.

Des d'aquesta perspectiva, el valor de mercat dels fitxatges hauria de ser més elevat que el valor monetari de l'operació de compravenda, però no sempre va ser així. L'**Annex 24**, l'**Annex 25**, l'**Annex 26** i l'**Annex 27** certifiquen que el

Manchester United va fitxar jugadors per un valor monetari de 185 milions d'euros a la temporada 2016-2017, però el valor de mercat d'aquesta inversió va disminuir fins als 135,50 milions d'euros. No va ser l'únic cas. El valor de mercat dels fitxatges efectuats pel Bayern Munich també va disminuir a la mateixa temporada.

Amb el criteri del valor de mercat, una constant que va repetir-se a cada temporada va ser l'elevada inversió que realitzaren els clubs italians en el mercat de fitxatges. La seva activitat de compravenda de jugadors va ser molt gran. L'Internazionale assignà el 85,04% dels seus ingressos d'exploració a fitxar futbolistes durant la temporada 2016-2017 i va ser el club que destinà més percentatge d'ingrés a fitxar jugadors, exceptuant la temporada 2013-2014 quan el Napoli el superà amb el 90,75% dels ingressos d'exploració. Altres clubs com la Juventus, l'AC Milan, l'AS Roma i el Napoli acompanyaren l'Internazionale a la primera part de la graella d'esforç inversor.

De totes maneres, els clubs italians es mantingueren a mitja taula dels rànquings dels vint clubs més rics del món. No rendibilitzaren les seves inversions en el mercat de fitxatges. L'**Annex 24**, l'**Annex 25**, l'**Annex 26** i l'**Annex 27** mostren, per exemple, que tant l'Internazionale com l'AC Milan no recuperaren del tot cada euro invertit a la temporada 2014-2015. Els clubs més grans rendibilitzaren en major mesura les seves inversions. El Real Madrid generà 9,41 euros per cada euro invertit a la temporada 2016-2017. El Paris Saint-Germain va arribar establir el rècord de tot l'estudi amb 11,05 euros generats per cada euro invertit a la temporada 2014-2015. El Tottenham Hotspur també va seguir una trajectòria molt bona. La campanya 2014-2015 va ser un punt d'inflexió per a ell perquè quasi bé multiplicà per cinc cada euro invertit, un fet anòmal observant la temporada anterior quan no va ser capaç de duplicar cada euro que va invertir. Els 7,04 euros d'ingrés obtinguts a la darrera temporada per cada euro invertit és el sostre més alt de tot el període per aquest club.

Tampoc s'ha de menysprear el rendiment de les inversions en el mercat de fitxatges que va generar el Southampton. La temporada 2016-2017 va entrar a formar part per primera vegada del Top-20 d'ingressos a la divuitena posició, però cada euro invertit a fitxar li reportaren 3,84 euros d'ingrés, tot i mantenir el seu esforç inversor per sota de la mitjana amb un 26,05% dels ingressos. El Newcastle també trencà tots els esquemes de la temporada 2013-2014 atès que el rendiment de tota la inversió realitzada va ser la més elevada (6,80 euros per cada euro invertit). Però cal fixar-se en la lletra petita perquè aquella temporada va fitxar molt per sota de la resta de clubs. Podria dir-se que va fitxar poc i bé.

4. LES CORRELACIONS ESTADÍSTIQUES DEL TOP-20

Fa un moment s'ha explicat que el valor de mercat és una manera de quantificar millor el talent de les plantilles. Aquest criteri recull una sèrie d'inputs addicionals que van més enllà del valor monetari de les transferències, i representa el preu actualitzat de la plantilla en el cas que un comprador vulgui adquirir-la. L'**Annex 28** mostra que, d'acord amb el valor de mercat, el talent de les plantilles del Top-20 va créixer a una taxa del 6,98% anual entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017. Amb quatre campanyes, doncs, les plantilles incrementaren el seu talent fins arribar a una valoració de 8.745,76 milions d'euros. Paral·lelament, com ja s'ha examinat anteriorment, els clubs més rics del món augmentaren les inversions en el mercat de fitxatges i els ingressos d'exploració. Aquesta coincidència podria indicar que invertir més diners a fitxar jugadors repercuteix positivament en el talent de la plantilla i en els ingressos d'exploració dels clubs.

En els següents apartats es discuteix si aquesta presumpta causalitat es compleix a partir d'una anàlisi de regressió estadística. Els gràfics de dispersió i les taules de correlació dels annexos demostren, des d'una òptica científica, que invertir més diners a fitxar jugadors no es tradueix necessàriament en una millora del talent de la plantilla ni dels ingressos d'exploració.

4.1. La inversió neta dels fitxatges i els ingressos d'exploració

Els autors que defensen els cercles virtuoses del futbol consideren que hi ha una relació entre les inversions dels clubs en el mercat de fitxatges i els seus ingressos d'exploració. Afirmen que els clubs que inverteixen més diners a comprar jugadors incrementen més els seus ingressos. L'**Annex 29** representa gràficament la correlació entre el saldo net (anomenada anteriorment inversió neta o balança neta de traspessos) que prové de la compravenda de jugadors (eix d'abscisses X) i la variació dels ingressos d'exploració d'una temporada a l'altra (eix de coordenades Y). Segons la recta de regressió, la correlació entre aquestes dues variables és negativa. Per tant, els clubs que dedicaren més recursos econòmics en fitxatges no són els que augmentaren més els ingressos d'exploració.

Deixant de banda el volum d'inversió, la immensa majoria de clubs incrementaren els ingressos d'exploració. Aquesta pauta també inclou alguns clubs que amb un superàvit a la balança de fitxatges augmentaren molt més els ingressos, fins i tot, que altres clubs amb una inversió més gran en fitxatges. En aquesta correlació, pocs clubs patiren un retrocés dels seus ingressos entre dues temporades. En el pitjor dels casos la pèrdua va ser mínima.

Un cas atípic fou el del Leicester City. A la temporada 2014-2015, els Foxes disputaren de nou la *Premier League* anglesa després d'uns anys d'absència. El grup inversor tailandès que uns anys abans havia comprat el club realitzà una inversió econòmica molt gran. Els ingressos d'exploració d'aquella

temporada van créixer estrepitosament amb un saldo net de fitxatges amb superàvit.

La correlació entre el grau d'inversió en el mercat de fitxatges i la variació els ingressos d'explotació no és significativa (**Annex 30**). Extrapolar els resultats seria un error estadístic perquè el 17,4% dels casos no s'explicarien a partir d'aquesta correlació, sinó per altres factors, potser l'atzar. A part, el pendent de la recta de regressió està poc inclinat i numèricament el representa un valor bastant proper al zero (-17,8%). Per tant, l'associació entre aquestes dues variables és dèbil però no és representativa. La inversió neta en fitxatges no és un factor explicatiu de la variació d'ingressos dels clubs.

4.2. La inversió neta dels fitxatges i el talent de la plantilla

El gràfic de l'**Annex 31** il·lustra la correlació entre les inversions en el mercat de fitxatges i el talent de la plantilla en un sistema de coordenades cartesianes. D'una banda, l'eix d'abscisses X mesura el saldo net dels clubs que prové de la compravenda de jugadors, és a dir, el diferencial entre els ingressos i les despeses dels clubs en el mercat de fitxatges. De l'altra, l'eix de les coordenades Y quantifica la variació del valor de mercat de la plantilla d'una temporada a l'altra.

Molts clubs del Top-20 finalitzaren les temporades amb un dèficit del saldo de fitxatges. Els clubs generaren uns ingressos baixos de la venda de jugadors en comparació amb el volum d'inversió en els nous fitxatges. Segons els cercles virtuosos del futbol, un dèficit en el saldo de fitxatges és bo perquè una gran inversió repercuteix positivament en el talent de les plantilles. La recta de regressió dibuixada a l'**Annex 31** és negativa i assenyala justament el contrari. Les dues variables es correlacionen en sentit invers i els valors alts d'una d'elles s'associen amb els valors baixos de l'altra. Els clubs que van invertir més diners a fitxar jugadors no són els que incrementaren més el talent de la plantilla. Entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017 va haver-hi clubs amb dèficit a la balança de fitxatges que empitjoraren el talent de la seva plantilla. Fins i tot, alguns casos amb superàvit augmentaren el valor de mercat de la plantilla per sobre d'altres clubs amb una inversió neta de fitxatges deficitària.

L'**Annex 32** mostra que el grau de confiança d'aquesta correlació és alt. El 97,3% dels casos reproduiria la pauta descrita en el paràgraf anterior. Malgrat això, la inclinació de la recta de regressió és moderada (-28,6%) i, per aquesta raó, la inversió neta és un factor poc explicatiu de l'increment del talent de les plantilles. Hi ha clubs que obtenen recursos econòmics amb més facilitat i que estan disposats a comprar futbolistes a un preu superior al seu valor de mercat real. Moltes vegades els diners són absolutament aliens i no els genera la pròpia indústria futbolística, com en els casos del Chelsea, el Manchester City o el Paris Saint-Germain. Aquests clubs actuen com a disruptors perillosos, tal com ho anomena Ferran Soriano (2013), i originen una atmosfera inflacionista en els preus del mercat de fitxatges.

El talent d'un futbolista no varia només en funció del preu desorbitat de compra que aquests clubs estan disposats a pagar. Invertir més diners a fitxar jugadors, per tant, no es tradueix sempre en una millora del talent de les plantilles d'una temporada a l'altra. Els cercles virtuoses del futbol expliquen l'èxit econòmic dels clubs sobre una base teòrica que sovint, a la pràctica, no s'acaba reproduint.

4.3. El talent de la plantilla i els ingressos d'explotació

Si la inversió neta dels clubs en el mercat de fitxatges no explica la variació dels ingressos d'explotació, ¿quina variable pot influir en els ingressos dels clubs? El talent de la plantilla. L'**Annex 33** representa gràficament l'increment d'una temporada a l'altra del valor de mercat de la plantilla (eix d'abscisses X) i de la variació dels ingressos dels clubs (eix de coordenades Y). A diferència de les dues correlacions anteriors, la recta de regressió és positiva, de manera que els valors alts d'una variable s'associen amb els valors alts de l'altra. En aquest cas, els clubs que augmentaren més el talent de la plantilla, i per tant el seu valor de mercat, van ser els que propiciaren una major millora dels seus ingressos d'explotació. L'**Annex 34** mostra que aquesta correlació és representativa. El grau de confiança és del 3%, un percentatge acceptat en el camp de l'estadística per validar aquesta hipòtesi. Això implica que els resultats es complirien en el 97% dels casos.

La recta de regressió està més inclinada que les dels apartats anteriors. Si el pendent és menys pla vol dir que la correlació entre aquestes dues variables és més forta i, per tant, la variació del valor de mercat de la plantilla pot ser un factor més explicatiu dels ingressos d'explotació. L'**Annex 34** indica que el coeficient de correlació és del 37,9%. Podria intuir-se que els patrocinis i la publicitat volen anunciar-se al costat dels millors futbolistes. Les televisions ho veuen com una oportunitat per fer créixer les seves audiències i donar més visibilitat als clubs. En el fons, en aquests els suposaria un estímul a l'hora d'obrir nous mercats i aconseguir un volum de negoci més ampli, per exemple per mitjà del marxandatge.

Una minoria de clubs, tot i incrementar el valor de mercat de la plantilla, empitjoraren els ingressos. De la mateixa manera, alguns clubs amb una pèrdua de talent de la plantilla milloraren els ingressos d'una temporada a l'altra. Una possible explicació és que alguns clubs podrien haver venut els jugadors amb més talent, obtenint uns ingressos per la seva transacció, i havent realitzat una inversió mínima en talent, originant com a resultat un balanç net amb superàvit en el mercat de fitxatges.

5. CONCLUSIONS

Aquest treball ha debatut la validesa d'una part dels cercles virtuoses del futbol: els ingressos d'explotació, les inversions en el mercat de fitxatges i el talent de les plantilles. El camp d'estudi, certament, podria haver inclòs els costos laborals de la plantilla, la quantitat d'èxits esportius dels clubs o bé aspectes més qualitius del futbol. Aquestes variables haurien proporcionat una perspectiva més àmplia i profunda, alhora que hauria permès extreure resultats més concloents. Malgrat tot, atenent l'extensió d'espai requerida, les dades analitzades semblen desmentir la lògica dels cercles virtuoses com a model explicatiu del potencial econòmic dels clubs.

Els ingressos d'explotació del Top-20 van créixer substancialment entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017. Aquest creixement culmina la transformació d'una indústria que origina unes magnituds econòmiques equiparables a les grans empreses multinacionals. Els drets audiovisuals i el màrqueting es consolidaren com les dues fonts d'ingrés més importants dins l'estructura d'ingressos dels clubs. El temps aclarirà si els ingressos dels drets audiovisuals s'acabaran imposant als ingressos del màrqueting com va succeir a la temporada 2016-2017.

En canvi, la venda d'entrades, abonaments als estadis i carnets de soci perderen pes progressivament dins l'esquema d'ingressos. La pèrdua de rellevància del taquillaatge indicaria que els clubs cada vegada depenen menys dels diners que genera la pròpia indústria del futbol. Aquesta conjectura podria conduir cap a un escenari de futur on la influència dels socis en la presa de decisions dels clubs seria molt més limitada.

Els clubs compren i venen jugadors, una pràctica que és fruit d'una altra obsessió per part dels clubs: guanyar títols i assolir un prestigi a nivell mundial. La inversió dels clubs en el mercat de fitxatges també va créixer entre les temporades 2013-2014 i 2016-2017. No tots els vint clubs que van invertir més diners a fitxar jugadors formaren part del rànquing de clubs amb més ingressos i viceversa. Possiblement, alguns dels clubs més rics ja haurien fitxat els jugadors abans del període estudiat.

Generalment, els clubs del Top-20 finalitzaren les temporades amb un saldo de fitxatges deficitari. En aquest sentit, invertiren una quantitat de diners superior als ingressos recaptats de la venda de futbolistes. El marc empíric ha corroborat que la majoria d'ells milloraren els seus ingressos d'explotació independentment del saldo de fitxatges i l'esforç inversor. Per tant, els clubs que dedicaren més recursos econòmics a fitxar jugadors no van ser forçosament els que milloraren més els ingressos d'explotació.

De la mateixa manera, els clubs que van invertir més diners a fitxar jugadors no van ser els que incrementaren més el talent de la plantilla. Va haver-hi clubs que gastaren més recursos econòmics, amb un dèficit a la balança de fitxatges, que empitjoraren el talent de la seva plantilla. El marc empíric ha demostrat que

la força d'aquesta correlació és moderada. D'una banda, si bé la inversió neta dels clubs en el mercat de fitxatges no va produir necessàriament una millora dels ingressos d'exploració, de l'altra, destinar més diners en el mercat de fitxatges és un factor poc explicatiu de la variació del talent de les plantilles.

Aleshores, ¿quina és la variable que explicaria una variació dels ingressos d'exploració dels clubs d'una temporada a l'altra? El valor de mercat de la plantilla. Els clubs que augmentaren més el valor de mercat de la plantilla, és a dir, el seu talent, van ser els que propiciaren una millora més gran dels seus ingressos d'exploració. La recta de regressió que dibuixa aquesta associació té un pendent més pronunciat que les altres dues correlacions i això significa que aquesta associació és més forta. Per tant, la variació del valor de mercat de la plantilla és un factor més explicatiu del la variació dels ingressos dels clubs.

En resum, els defensors dels cercles virtuoses del futbol dedueixen que quan els clubs inverteixen més diners a fitxar futbolistes incrementen en major mesura els seus ingressos. El marc empíric ha examinat prou elements per qüestionar la seva vigència. Destinar més recursos econòmics en el mercat de fitxatges no té una repercussió tan directa en els ingressos com insinuen els defensors dels cercles virtuoses. La facilitat d'accés als recursos econòmics i financers no són la clau de l'èxit però són un mitjà més per aconseguir-la. La capacitat dels directius a l'hora de dirigir i gestionar els clubs, o bé el grau de seguiment del futbol en els diferents països, podrien esdevenir altres propostes d'estudi per determinar els factors explicatius que tenen una influència en la variació d'ingressos i el creixement econòmic dels clubs

6. BIBLIOGRAFIA

6.1. Recursos en paper

Gay de Liébana, J.M. (2016). *La gran burbuja del fútbol: Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.

Lago, Ignacio (2008). *La lógica de la explicación en las ciencias sociales: Una introducción metodológica*. Madrid: Alianza.

Soriano, Ferran (2013). *La pelota no entra por azar: Ideas de management desde el mundo del fútbol*. Buenos Aires: Granica.

Usall, Ramon (2011). *Futbol per la llibertat*. Lleida: Pagès editors.

6.2. Recursos electrònics

Deloitte (2018). *Football Money League: Rising stars*. Recuperat de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-consumo-distribucion-hosteleria/Deloitte-ES-BCDH-DFML-2018.pdf>

Deloitte (2017). *Football Money League: Rising stars*. Recuperat de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sport-football-money-league-2017.pdf>

Deloitte (2016). *Football Money League: Rising stars*. Recuperat de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-deloitte-sport-football-money-league-2016.pdf>

Deloitte (2015). *Football Money League: Rising stars*. Recuperat de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>

Deloitte (2014). *Football Money League: Rising stars*. Recuperat de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2014.pdf>

Fútbol desde Italia (s.d.). Estadios [Entrada en un blog]. Recuperat de: <http://futboldesdeitalia.blogspot.com.es/p/estadios.html>

Llimós, A. (18 novembre 2015). Les ombres del model Florentino. *Ara*. Recuperat de: https://www.ara.cat/esports/ombres-del-model-Florentino_0_1469853023.html

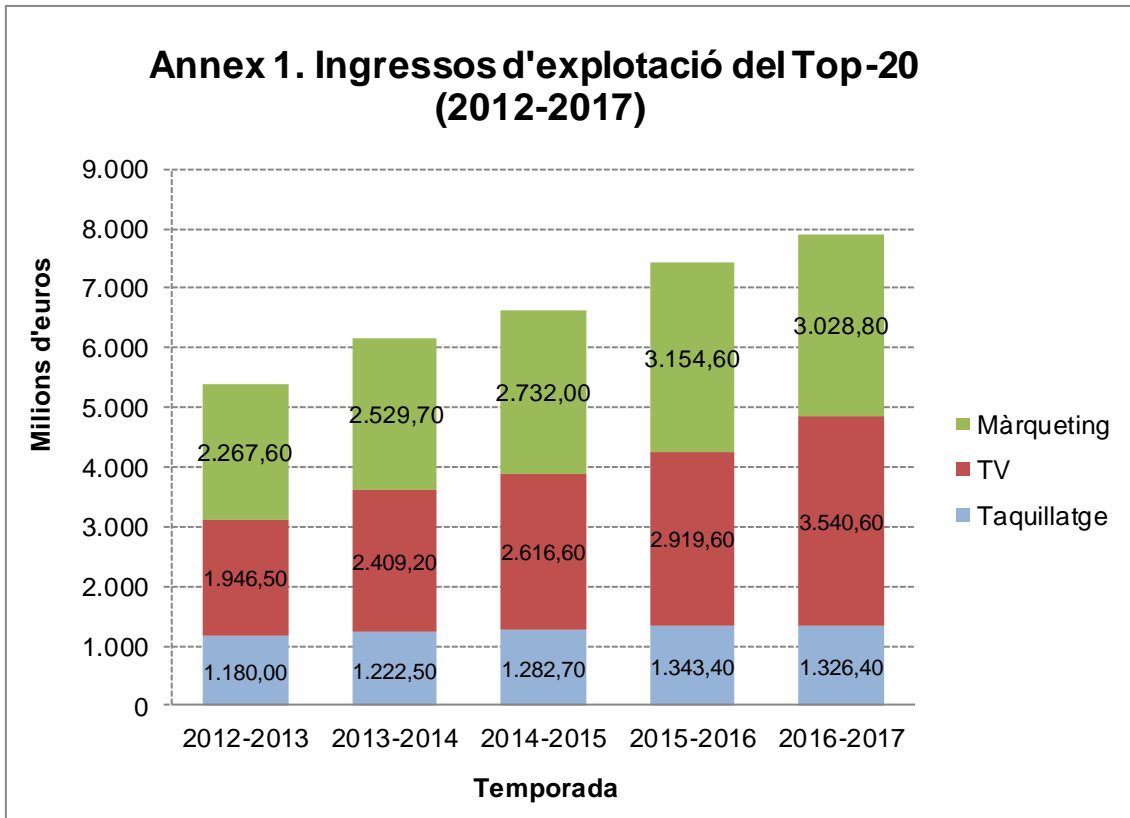
Padilla, T. (9 abril 2013). El naixement del cercle virtuós. *Ara*. Recuperat de: https://www.ara.cat/esports/naixement-del-cercle-virtuos_0_898110196.html

Transfermarkt (s.d.). *Gastos e ingresos de fichajes*. Recuperat de:
<https://www.transfermarkt.es/statistik/einnahmenausgaben>

Transfermarkt (s.d.). *Balance (gastos e ingresos)*. Recuperat de:
<https://www.transfermarkt.es/statistik/transfersalden>

Transfermarkt (s.d.). *Valor de fichajes*. Recuperat de:
<https://www.transfermarkt.es/statistik/einkaufswert>

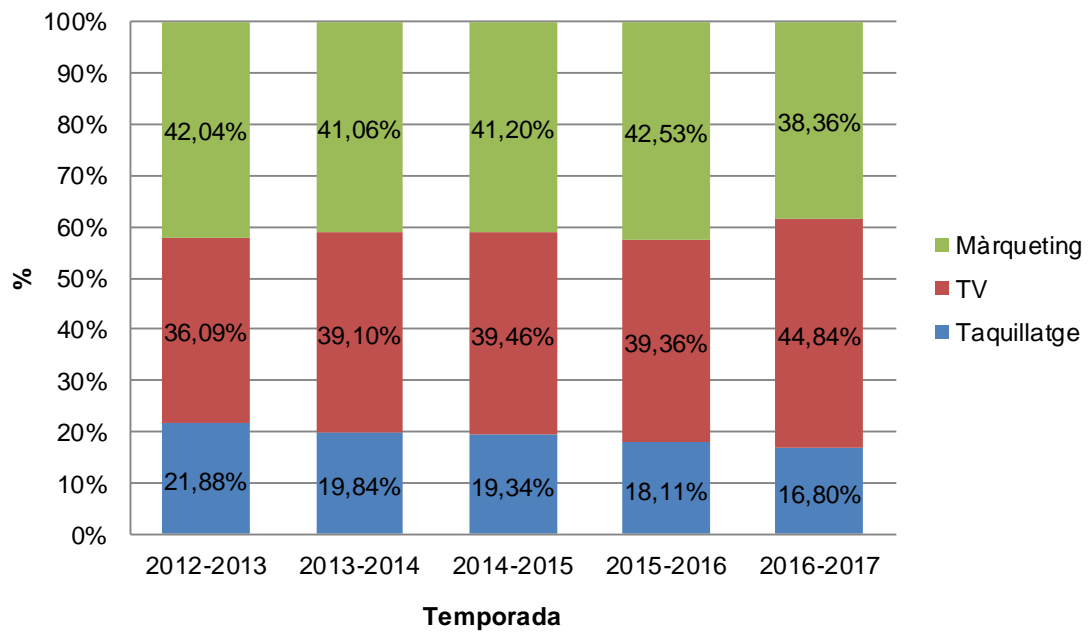
7. ANNEXOS



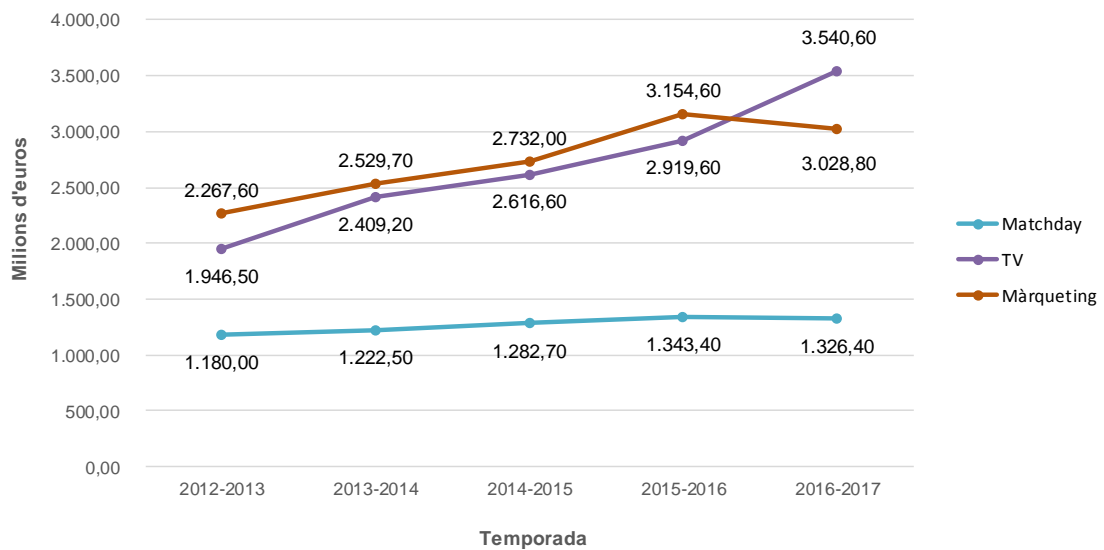
Annex 2. Ingressos d'exploració del Top-20 (2012-2017)

	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		Taxa Anual Creixement
	Milions €	Milions €	Creixement interanual	Milions €	Creixement interanual	Milions €	Creixement interanual	Milions €	Creixement interanual		
Ingressos totals	5.394,10	6.161,40	14,22%	6.631,30	7,63%	7.415,30	11,82%	7.895,80	6,48%	9,99%	
Taquillatge	1.180,00	1.222,50	3,60%	1.282,70	4,92%	1.343,40	4,73%	1.326,40	-1,27%	2,97%	
TV	1.946,50	2.409,20	23,77%	2.616,60	8,61%	2.919,60	11,58%	3.540,60	21,27%	16,13%	
Marqueting	2.267,60	2.529,70	11,56%	2.732,00	8,00%	3.154,60	15,47%	3.028,80	-3,99%	7,50%	

Annex 3. Fonts d'ingrés del Top-20 en % (2012-2017)



Annex 4. Evolució fonts d'ingrés del Top-20 (2012-2017)



Annex 5. Rànquing Top-20 vertical (2013-2014)

#	CLUB	INGRESSOS TOTAIS			TAQUILLATGE			TV			MÀRQUETING		
		Millions €	Acumulats	% Vertical	Millions €	Acumulats	% Vertical	Millions €	Acumulats	% Vertical	Millions €	Acumulats	% Vertical
1	Real Madrid	549,50	549,50	8,92%	113,80	113,80	9,31%	204,20	204,20	8,48%	231,50	231,50	9,15%
2	Manchester United	518,00	1.067,50	8,41%	129,30	243,10	10,58%	162,30	366,50	6,74%	226,40	457,90	8,95%
3	Bayern Munich	487,50	1.555,00	7,91%	88,00	331,10	7,20%	107,70	474,20	4,47%	291,80	749,70	11,53%
4	FC Barcelona	484,60	2.039,60	7,87%	116,80	447,90	9,55%	182,10	666,30	7,56%	185,70	935,40	7,34%
5	Paris Saint-Germain	474,20	2.513,80	7,70%	63,10	511,00	5,16%	83,40	739,70	3,46%	327,70	1.283,10	12,95%
6	Manchester City	414,40	2.928,20	6,73%	56,80	567,80	4,65%	159,30	899,00	6,61%	198,30	1.461,40	7,84%
7	Chelsea	387,90	3.316,10	6,30%	84,90	652,70	6,94%	167,30	1.066,30	6,94%	135,70	1.597,10	5,36%
8	Arsenal	359,30	3.675,40	5,83%	119,80	772,50	9,80%	147,30	1.213,60	6,11%	92,20	1.689,30	3,64%
9	Juventus	305,90	3.981,30	4,96%	61,00	833,50	4,99%	120,80	1.334,40	5,01%	124,10	1.813,40	4,91%
10	Borussia Dortmund	279,40	4.260,70	4,53%	41,00	874,50	3,35%	153,40	1.487,80	6,37%	85,00	1.898,40	3,36%
11	AC Milan	249,70	4.522,20	4,24%	56,10	930,60	2,04%	81,50	1.569,30	3,38%	123,90	2.022,30	4,90%
12	Tottenham Hotspur	215,80	4.771,90	4,05%	24,90	965,50	2,04%	122,70	1.692,00	5,09%	102,10	2.124,40	4,04%
13	Schalke 04	193,90	4.987,70	3,47%	52,50	1.008,00	4,29%	113,30	1.805,30	4,70%	50,00	2.174,40	1,98%
14	Atletico de Madrid	169,90	5.371,50	2,76%	41,10	1.049,10	3,36%	68,50	1.873,80	2,84%	104,30	2.278,70	4,12%
15	Napoli	164,80	5.536,30	2,67%	32,50	1.081,60	2,66%	96,50	1.970,30	4,01%	40,90	2.319,60	1,62%
16	Internazionale	161,90	5.700,30	2,66%	18,80	1.121,30	1,71%	107,10	2.077,40	4,45%	36,80	2.356,40	1,45%
17	Galatasaray	155,10	5.882,20	2,52%	47,10	1.168,40	3,85%	47,70	2.209,90	1,98%	67,10	2.483,90	2,39%
18	Newcastle	144,10	6.161,40	2,34%	31,00	1.199,40	2,54%	93,50	2.303,40	3,88%	30,60	2.514,50	1,21%
19	Everton	144,10	6.161,40	2,34%	23,10	1.222,50	1,89%	105,80	2.409,20	4,39%	15,20	2.529,70	0,60%
20	TOTAL	6.161,40		100,00%	1.222,50		100,00%	2.409,20		100,00%	2.529,70		100,00%

Annex 6. Rànquing Top-20 vertical (2014-2015)

#	CLUB	INGRESSOS TOTAIS			TAQUILLATGE			TV			MARQUETING		
		Milions €	Acumulars	% Vertical	Milions €	Acumulars	% Vertical	Milions €	Acumulars	% Vertical	Milions €	Acumulars	% Vertical
1	Real Madrid	577,00	577,00	8,70%	129,80	129,80	10,12%	199,90	199,90	7,64%	247,30	247,30	9,05%
2	FC Barcelona	560,80	1.137,80	8,46%	116,90	246,70	9,11%	389,70	589,60	7,64%	247,30	494,60	8,93%
3	Manchester United	519,50	1.657,30	7,83%	114,00	360,70	8,89%	541,30	901,00	5,41%	263,90	491,40	8,93%
4	Paris Saint-Germain	480,80	2.138,10	7,25%	78,00	438,70	6,08%	647,10	1.094,20	4,04%	297,00	755,30	9,66%
5	Bayern Munich	474,00	2.612,10	7,15%	89,80	528,50	7,00%	753,20	1.281,70	4,05%	278,10	1.330,40	10,87%
6	Manchester City	463,50	3.075,60	6,99%	57,00	585,50	4,44%	931,20	1.512,70	6,80%	226,50	1.558,90	48,70%
7	Arsenal	435,50	3.511,10	6,57%	132,00	717,50	10,29%	1.098,90	2.197,40	6,41%	135,80	1.594,70	5,44%
8	Chelsea	420,00	3.931,10	6,33%	93,10	810,60	7,26%	1.178,20	2.356,40	6,81%	148,70	1.843,40	5,44%
9	Liverpool	391,80	4.322,90	5,91%	75,00	885,60	5,85%	1.440,90	2.881,80	6,26%	153,00	1.996,40	5,60%
10	Juventus	323,90	4.646,80	4,88%	51,40	937,00	4,01%	1.639,90	3.278,90	7,61%	73,50	2.069,90	2,69%
11	Borussia Dortmund	280,60	4.927,40	4,23%	54,20	991,20	4,23%	1.722,00	3.444,00	3,14%	144,30	2.214,20	5,28%
12	Tottenham Hotspur	257,50	5.184,90	3,88%	54,20	1.045,40	4,23%	1.847,20	3.692,60	4,78%	78,10	2.292,30	2,86%
13	Schalke 04	219,70	5.404,60	3,31%	39,20	1.084,60	3,06%	1.919,80	3.839,60	2,77%	107,90	2.400,20	3,95%
14	AC Milan	199,10	5.603,70	3,00%	22,30	1.106,90	1,74%	1.999,50	3.999,00	3,05%	97,10	2.497,30	3,55%
15	Atlético de Madrid	187,10	5.790,80	2,82%	37,20	1.144,10	2,90%	2.086,10	4.172,20	3,31%	63,30	2.292,30	2,32%
16	AS Roma	180,40	5.971,20	2,55%	35,20	1.209,70	2,37%	2.200,10	4.400,20	4,36%	36,00	2.596,60	1,32%
17	Newcastle	169,30	6.140,50	2,49%	24,60	1.234,30	1,92%	2.415,60	4.831,20	4,38%	28,40	2.655,70	0,97%
18	Everton	165,10	6.305,60	2,49%	22,20	1.256,50	1,73%	2.512,80	5.025,60	3,71%	45,40	2.701,10	1,66%
19	Internazionale	164,80	6.470,40	2,43%	22,20	1.282,70	2,04%	2.616,60	5.233,20	3,97%	30,90	2.732,00	1,13%
20	West Ham United	160,90	6.631,30	1,99%	26,20	1.282,70	2,04%	2.616,60	5.233,20	3,97%	30,90	2.732,00	1,13%
	TOTAL	6.631,30	6.631,30	100,00%	1.282,70	1.282,70	100,00%	2.616,60	2.616,60	100,00%	2.732,00	2.732,00	100,00%

Annex 7. Rànquing Top-20 vertical (2015-2016)

#	CLUB	INGRESSOS TOTALS			TAQUILLATGE			TV			MARQUETING		
		Milions €	Acumulats	% Vertical	Milions €	Acumulats	% Vertical	Milions €	Acumulats	% Vertical	Milions €	Acumulats	% Vertical
1	Manchester United	689,00	689,00	9,29%	137,50	137,50	10,24%	187,70	187,70	6,43%	363,80	363,80	11,53%
2	FC Barcelona	620,20	1.309,20	8,36%	121,40	258,90	9,04%	202,70	390,40	6,94%	296,10	659,90	9,39%
3	Real Madrid	620,10	1.929,30	8,36%	129,00	387,90	9,60%	227,70	616,10	7,80%	263,40	923,30	8,35%
4	Bayern Munich	592,00	2.521,30	7,98%	101,80	489,70	7,58%	147,60	765,70	5,06%	342,60	1.265,90	10,86%
5	Manchester City	524,90	3.046,20	7,08%	70,20	559,90	5,23%	215,80	981,50	7,39%	228,90	1.504,80	7,57%
6	Paris Saint-Germain	520,90	3.567,10	7,02%	92,50	662,40	6,89%	123,10	1.104,60	4,22%	305,30	1.810,10	9,68%
7	Arsenal	468,50	4.035,60	6,32%	133,60	786,00	6,94%	192,00	1.296,60	4,89%	142,90	1.953,00	4,53%
8	Chelsea	447,40	4.483,00	6,03%	93,20	879,20	6,94%	191,10	1.487,70	5,55%	163,10	2.116,10	5,17%
9	Liverpool	403,80	4.886,80	5,45%	75,90	955,10	5,65%	168,10	1.655,80	5,76%	159,80	2.275,90	5,07%
10	Juventus	338,90	5.225,70	4,57%	43,70	998,80	3,25%	195,70	1.851,50	6,70%	101,70	2.377,60	3,22%
11	Borussia Dortmund	283,90	5.509,60	3,83%	61,10	1.059,80	4,55%	82,60	1.934,10	2,83%	140,20	2.517,80	4,44%
12	Tottenham Hotspur	279,70	5.789,30	3,77%	54,60	1.114,50	4,06%	147,60	2.081,70	5,06%	77,50	2.595,30	2,46%
13	Atlético de Madrid	228,60	6.017,90	3,08%	36,00	1.150,50	2,68%	139,40	2.221,10	4,77%	53,20	2.648,50	1,69%
14	Schalke 04	224,50	6.242,40	3,03%	51,20	1.201,70	3,81%	75,00	2.296,10	2,57%	98,30	2.746,80	3,12%
15	AS Roma	218,20	6.460,60	2,94%	28,40	1.230,10	2,11%	154,00	2.450,10	5,27%	35,80	2.782,60	1,13%
16	AC Milan	214,60	6.675,20	2,89%	25,90	1.266,00	1,93%	88,00	2.538,10	3,01%	100,80	2.883,40	3,20%
17	FC Zenit Saint Petersburg	196,50	6.871,70	2,65%	10,30	1.266,30	0,77%	40,40	2.578,50	1,39%	145,80	3.029,20	4,62%
18	West Ham United	192,30	7.064,00	2,59%	36,00	1.302,30	2,68%	115,90	2.694,40	3,97%	40,40	3.069,60	1,28%
19	Internazionale	179,20	7.243,20	2,42%	25,70	1.328,00	1,91%	98,60	2.793,00	3,38%	54,90	3.124,50	1,74%
20	Leicester City	172,10	7.415,30	2,33%	15,40	1.343,40	1,15%	126,60	2.919,60	4,34%	30,10	3.154,60	0,95%
	TOTAL	7.415,30	7.415,30	100,00%	1.343,40	1.343,40	100,00%	2.919,60	2.919,60	100,00%	3.154,60	3.154,60	100,00%

Annex 8. Rànquing Top-20 vertical (2016-2017)

#	CLUB	INGRESSOS TOTAIS			TAQUILLATGE			TV			MARQUETING		
		Milions €	Acumulats	% Vertical	Milions €	Acumulats	% Vertical	Milions €	Acumulats	% Vertical	Milions €	Acumulats	% Vertical
1	Manchester United	676.30	676.30	8.57%	125.20	125.20	9.44%	225.90	225.90	6.38%	325.20	325.20	10.74%
2	Real Madrid	674.60	1.350.90	8.54%	136.40	261.60	10.28%	236.80	462.70	6.69%	301.40	626.60	9.95%
3	FC Barcelona	648.30	1.999.20	8.21%	137.20	398.80	10.34%	214.90	677.60	6.07%	296.20	922.80	9.78%
4	Bayern Munich	587.80	2.587.00	7.44%	97.70	496.50	7.37%	146.70	824.30	4.14%	343.40	1.266.20	11.34%
5	Manchester City	527.70	3.114.70	6.68%	60.40	556.90	4.55%	236.80	1.061.10	6.69%	230.50	1.496.70	7.61%
6	Arsenal	487.60	3.602.30	6.18%	116.40	673.30	8.78%	234.70	1.285.80	6.63%	136.50	1.633.20	4.51%
7	Paris Saint-Germain	486.20	4.088.50	6.16%	90.20	763.50	6.80%	121.90	1.417.70	3.44%	196.50	1.907.30	5.37%
8	Chelsea	428.00	4.516.50	5.42%	76.20	839.70	5.74%	189.10	1.606.80	5.34%	274.10	2.070.00	5.37%
9	Liverpool	424.20	4.940.70	5.42%	80.10	919.80	6.04%	182.50	1.789.30	5.15%	162.70	2.231.60	5.34%
10	Juventus	405.70	5.346.40	5.14%	57.80	977.60	4.36%	233.50	2.022.80	6.59%	114.40	2.346.00	3.78%
11	Tottenham Hotspur	355.60	5.702.00	4.50%	52.70	1.030.30	3.97%	219.00	2.241.80	6.19%	83.90	2.429.90	2.77%
12	Borussia Dortmund	332.60	6.034.60	4.21%	58.60	1.088.90	4.42%	125.80	2.367.60	3.55%	148.20	2.578.10	4.89%
13	Atlético de Madrid	272.50	6.307.10	3.45%	41.00	1.129.90	3.09%	161.00	2.528.60	4.55%	70.50	2.648.60	2.53%
14	Leicester City	271.10	6.578.20	3.43%	19.20	1.149.10	1.45%	222.00	2.750.60	6.27%	29.90	2.678.50	0.99%
15	Internazionale	262.10	6.840.30	3.32%	28.40	1.177.50	2.14%	103.60	2.854.20	2.93%	130.10	2.808.60	4.30%
16	Schalke 04	230.20	7.070.50	2.92%	33.30	1.230.80	4.02%	82.30	2.956.50	2.32%	94.60	2.903.20	3.12%
17	West Ham United	213.30	7.283.80	2.70%	33.30	1.264.10	2.51%	138.80	3.075.30	3.92%	41.20	2.944.40	1.36%
18	Southampton	212.10	7.495.90	2.69%	26.10	1.290.20	1.97%	166.40	3.241.70	4.70%	19.60	2.964.00	0.65%
19	Napoli	200.70	7.696.60	2.54%	19.40	1.309.60	1.46%	147.00	3.388.70	4.15%	34.30	2.998.30	1.13%
20	Everton	199.20	7.895.80	2.52%	16.80	1.326.40	1.27%	151.90	3.540.60	4.29%	30.50	3.028.80	1.01%
	TOTAL	7.895.80		100.00%	1.326.40		100.00%	3.540.60		100.00%	3.028.80		100.00%

Annex 9. Ingressos d'explotació totals del Top-20 segons criteri geogràfic (2013-2017)												
	2013-2014			2014-2015			2015-2016			2016-2017		
	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%
Clubs alemanys	3	962,90	15,63%	3	974,30	14,69%	3	1.100,40	14,83%	3	1.150,60	14,57%
Clubs anglesos	8	2.500,50	40,58%	9	2.983,10	44,99%	8	3.177,70	42,84%	10	3.795,10	48,06%
Clubs espanyols	3	1.204,00	19,54%	3	1.324,90	19,98%	3	1.468,90	19,80%	3	1.595,40	20,21%
Clubs francesos	1	474,20	7,70%	1	480,80	7,25%	1	520,90	7,02%	1	486,20	6,16%
Clubs italians	4	857,90	13,92%	4	868,20	13,09%	4	953,20	12,85%	3	868,50	11,00%
Altres clubs	1	161,90	2,63%	0	0,00	0,00%	1	196,50	2,65%	0	0,00	0,00%
TOTAL	20	6.161,40	100,00%	20	6.631,30	100,00%	20	7.417,60	100,00%	20	7.895,80	100,00%

	Annex 10. Ingressos de taquillatge del Top-20 segons criteri geogràfic (2013-2017)											
	2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017					
	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%
Clubs alemanys	3	185,20	15,15%	3	183,20	14,28%	3	214,10	15,94%	3	209,60	15,80%
Clubs anglesos	8	558,40	45,68%	9	611,30	47,66%	8	616,40	45,88%	10	606,40	45,72%
Clubs espanyols	3	263,10	21,52%	3	283,90	22,13%	3	286,40	21,32%	3	314,60	23,72%
Clubs francesos	1	63,10	5,16%	1	78,00	6,08%	1	92,50	6,89%	1	90,20	6,80%
Clubs italians	4	105,60	8,64%	4	126,30	9,85%	4	123,70	9,21%	3	105,60	7,96%
Altres clubs	1	47,10	3,85%	0	0,00	0,00%	1	10,30	0,77%	0	0,00	0,00%
TOTAL	20	1.222,50	100,00%	20	1.282,70	100,00%	20	1.343,40	100,00%	20	1.326,40	100,00%

Annex 11. Ingressos de drets audiovisuals del Top-20 segons criteri geogràfic (2013-2017)												
	2013-2014			2014-2015			2015-2016			2016-2017		
	No Clubs	Millions €	%	No Clubs	Millions €	%	No Clubs	Millions €	%	No Clubs	Millions €	%
Clubs alemanys	3	257,70	10,70%	3	260,80	9,97%	3	305,20	10,45%	3	354,80	10,02%
Clubs anglesos	8	1.069,60	44,40%	9	1.273,80	48,68%	8	1.344,80	46,06%	10	1.967,10	55,56%
Clubs espanyols	3	482,80	20,04%	3	486,30	18,59%	3	569,80	19,52%	3	612,70	17,30%
Clubs francesos	1	83,40	3,46%	1	105,80	4,04%	1	123,10	4,22%	1	121,90	3,44%
Clubs italians	4	468,00	19,43%	4	489,90	18,72%	4	536,30	18,37%	3	484,10	13,67%
Altres clubs	1	47,70	1,98%	0	0,00	0,00%	1	40,40	1,38%	0	0,00	0,00%
TOTAL	20	2.409,20	100,00%	20	2.616,60	100,00%	20	2.919,60	100,00%	20	3.540,60	100,00%

Annex 12. Ingressos de màrqueting del Top-20 segons criteri geogràfic (2013-2017)												
	2013-2014			2014-2015			2015-2016			2016-2017		
	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%	Nº Clubs	Millions €	%
Clubs alemanys	3	520,00	20,56%	3	530,30	19,41%	3	581,10	18,42%	3	586,20	19,35%
Clubs anglesos	8	872,50	34,49%	9	1.098,00	40,19%	8	1.216,50	38,56%	10	1.221,60	40,33%
Clubs espanyols	3	458,10	18,11%	3	554,70	20,30%	3	612,70	19,42%	3	668,10	22,06%
Clubs francesos	1	327,70	12,95%	1	297,00	10,87%	1	305,30	9,68%	1	274,10	9,05%
Clubs italians	4	284,30	11,24%	4	252,00	9,22%	4	293,20	9,29%	3	278,80	9,20%
Altres clubs	1	67,10	2,65%	0	0,00	0,00%	1	145,80	4,62%	0	0,00	0,00%
TOTAL	20	2.529,70	100,00%	20	2.732,00	100,00%	20	3.154,60	100,00%	20	3.028,80	100,00%

Annex 13. Rànquing Top-20 de les inversions (2013-2014)

#	Club	Venda jugadors	Fitxatges	Inversió neta
1	Real Madrid	133,50	-175,50	-42,00
2	AS Monaco	4,75	-160,70	-155,95
3	Paris Saint-Germain	26,50	-135,90	-109,40
4	Chelsea	77,43	-130,35	-52,92
5	Tottenham Hotspur	135,43	-121,88	13,55
6	Manchester City	11,30	-116,00	-104,70
7	Napoli	74,20	-107,45	-33,25
8	FC Barcelona	28,10	-101,20	-73,10
9	Manchester United	1,80	-77,13	-75,33
10	AS Roma	117,85	-76,29	41,56
11	Shakhtar Donetsk	67,50	-71,00	-3,50
12	Dinamo Moskva	19,00	67,90	86,90
13	Bayern Munich	40,00	-62,00	-22,00
14	Internazionale	10,95	-59,89	-48,94
15	Anzhi Makhachkala	157,85	-59,40	98,45
16	Liverpool	32,60	-58,10	-25,50
17	SL Benfica	44,30	-55,75	-11,45
18	ACF Fiorentina	41,15	-53,30	-12,15
19	Borussia Dortmund	47,38	-52,60	-5,22
20	VfL Wolfsburg	16,05	-50,60	-34,55
TOTAL MILIONS €		1.087,64	-1.657,14	-569,50

Annex 14. Rànquing Top-20 de les inversions (2014-2015)

#	Club	Venda jugadors	Fitxatges	Inversió neta
1	Manchester United	49,29	-195,35	-146,06
2	FC Barcelona	81,80	-166,72	-84,92
3	Liverpool	99,27	-151,43	-52,16
4	Chelsea	144,85	-137,70	7,15
5	Real Madrid	112,70	-133,50	-20,80
6	Arsenal	27,80	-118,98	-91,18
7	Atlético de Madrid	89,30	-118,95	-29,65
8	AS Roma	42,10	-99,16	-57,06
9	Southampton	123,83	-96,04	27,79
10	Manchester City	30,63	-88,30	-57,67
11	Borussia Dortmund	4,80	-65,20	-60,40
12	Bayern Munich	48,70	-53,40	-4,70
13	Valencia CF	55,45	-53,30	2,15
14	FC Porto	88,96	-52,60	36,36
15	Juventus	32,41	-52,45	-20,04
16	Paris Saint-Germain	2,20	-49,50	-47,30
17	Tottenham Hotspur	44,15	-48,47	-4,32
18	Hull City	18,70	-48,23	-29,53
19	Guangzhou Evergrande Taobao	5,90	-45,20	-39,30
20	VfL Wolfsburg	6,25	-45,05	-38,80
TOTAL MILIONS €		1.109,09	-1.819,53	-710,44

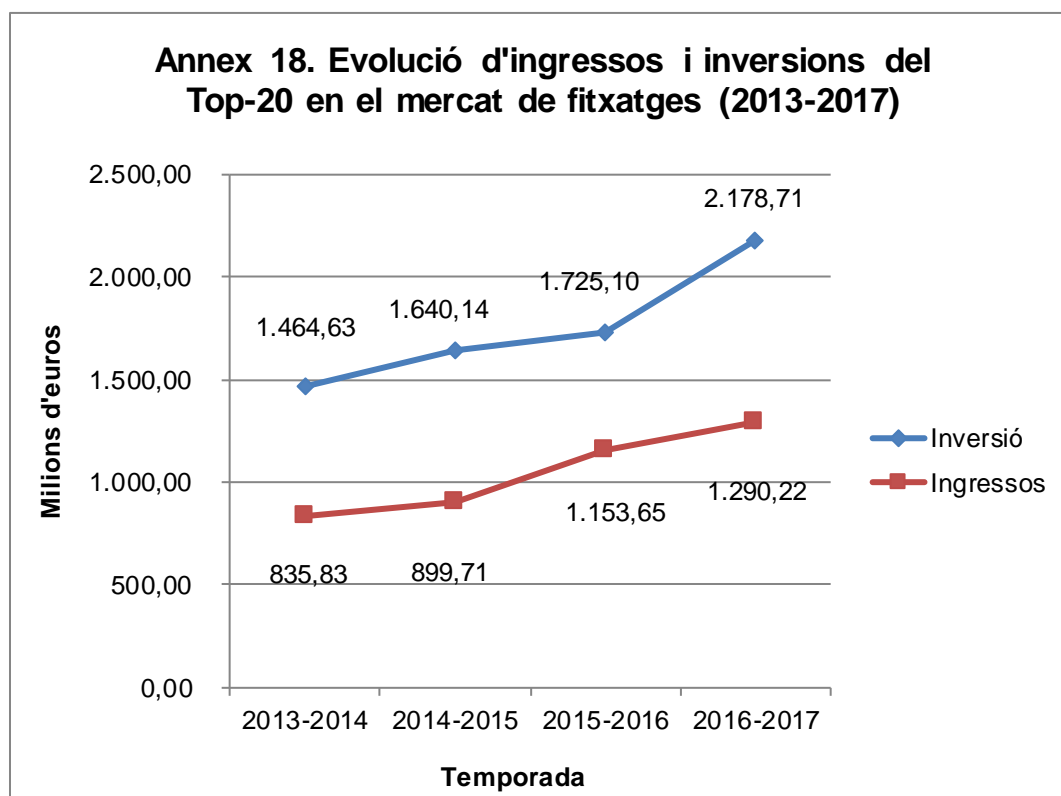
Annex 15. Rànquing Top-20 de les inversions (2015-2016)				
#	Club	Venda jugadors	Fitxatges	Inversió neta
1	Manchester City	67,44	-214,90	-147,46
2	Manchester United	102,07	-156,00	-53,93
3	Juventus	80,03	-149,10	-69,07
4	Valencia CF	50,10	-143,75	-93,65
5	Atlético de Madrid	162,00	-136,11	25,89
6	Liverpool	89,35	-125,40	-36,05
7	Paris Saint-Germain	22,90	-116,10	-93,20
8	Newcastle United	4,63	-108,26	-103,63
9	Jiangsu Suning	9,53	-101,10	-91,57
10	AS Monaco	177,65	-101,06	76,59
11	Internazionale	104,82	-98,25	6,57
12	AC Milan	13,55	-90,97	-77,42
13	Chelsea	87,49	-90,50	-3,01
14	Bayern Munich	33,00	-89,00	-56,00
15	Real Madrid	15,65	-85,50	-69,85
16	FC Watford	9,75	-83,53	-73,78
17	Hebei China Fortune	0,00	-77,88	-77,88
18	Guangzhou Evergrande Taobao	30,45	-73,15	-42,70
19	Tottenham Hotspur	87,58	-71,00	16,58
20	VfL Wolfsburg	111,30	-68,10	43,20
TOTAL MILIONS €		1.259,29	-2.179,66	-920,37

Annex 16. Rànquing Top-20 de les inversions (2016-2017)				
#	Club	Venda jugadors	Fitxatges	Inversió neta
1	Manchester City	35,35	-213,00	-177,65
2	Juventus	173,56	-191,80	-18,24
3	Manchester United	47,15	-185,00	-137,85
4	Internazionale	17,50	-157,93	-140,43
5	Paris Saint-Germain	59,80	-138,50	-78,70
6	Chelsea	108,40	-132,80	-24,40
7	Shangai SIPG	4,40	-123,10	-118,70
8	FC Barcelona	33,80	-122,75	-88,95
9	Borussia Dortmund	111,00	-121,10	-10,10
10	Arsenal	10,35	-107,04	-96,69
11	Crystal Palace	50,20	-101,30	-51,10
12	AS Roma	70,40	-100,75	-30,35
13	Napoli	116,61	-97,09	19,52
14	Leicester City	65,05	-91,60	-26,55
15	Everton	60,80	-85,90	-25,10
16	Aston Villa	45,90	-84,60	-38,70
17	Tottenham Hotspur	52,30	-83,60	-31,30
18	West Ham United	41,00	-83,50	-42,50
19	Liverpool	84,90	-79,90	5,00
20	Atlético de Madrid	38,50	-79,00	-40,50
TOTAL MILIONS €		1.226,97	-2.380,26	-1.153,29

Annex 17. Balança neta de traspassos de jugadors del Top-20 (2013-2017)

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Taxa Anual Creixement
Vendes jugadors (milions €)	835,83	899,71	1.153,65	1.290,22	15,57%
Compres jugadors (milions €)	1.464,63	1.640,14	1.725,10	2.178,71	14,15%
Inversió neta (milions €)	-628,80	-740,43	-571,45	-888,49	1,42%
Ràtio Inversió-Ingrés	1,75	1,82	1,50	1,69	

Annex 18. Evolució d'ingressos i inversions del Top-20 en el mercat de fitxatges (2013-2017)



Annex 19. Inversió neta del Top-20 (2013-2014)

#	CLUB	VENDA JUGADORS				FITXATGES				Diferencial (Millions €)
		Millions €	Acumulats	% Vertical	% Acumulat	Millions €	Acumulats	% Vertical	% Acumulat	
1	Real Madrid	113,50	113,50	13,58%	13,58%	-175,50	-175,50	11,98%	11,98%	-62,00
2	Manchester United	1,80	115,30	0,22%	13,79%	-77,13	-252,63	5,27%	17,25%	-75,33
3	Bayern Munich	40,00	155,30	4,79%	18,58%	-62,00	-314,63	4,23%	21,48%	-22,00
4	FC Barcelona	28,10	183,40	3,36%	21,94%	-101,20	-415,83	6,91%	28,39%	-73,10
5	Paris Saint-Germain	26,50	209,90	3,17%	25,11%	-135,90	-551,73	9,28%	37,67%	-109,40
6	Manchester City	11,30	221,20	1,35%	26,46%	-116,00	-667,73	7,92%	45,59%	-104,70
7	Chelsea	77,43	298,63	9,26%	35,73%	-130,35	-798,08	8,90%	54,49%	-52,92
8	Arsenal	12,15	310,78	1,45%	37,18%	-49,25	-847,33	3,36%	57,85%	-37,10
9	Liverpool	32,60	343,38	3,90%	41,08%	-58,10	-905,43	3,97%	61,82%	-25,50
10	Juventus	54,09	397,47	6,47%	47,55%	-41,99	-947,42	2,87%	64,69%	12,10
11	Borussia Dortmund	47,38	444,85	5,67%	53,22%	-52,60	-1.000,02	3,59%	68,28%	-5,22
12	AC Milan	17,90	462,75	2,14%	55,36%	-34,90	-1.034,92	2,38%	70,66%	-17,00
13	Tottenham Hotspur	135,43	598,18	16,20%	71,57%	-121,88	-1.156,80	8,32%	78,98%	13,55
14	Schalke 04	8,10	606,28	0,97%	72,54%	-26,05	-1.182,85	1,78%	80,76%	-17,95
15	Atlético de Madrid	70,60	676,88	8,45%	80,98%	-36,00	-1.218,85	2,46%	83,22%	34,60
16	Napoli	74,20	751,08	8,88%	89,86%	-107,45	-1.326,30	7,34%	90,56%	-33,25
17	Internazionale	10,98	762,06	1,31%	91,17%	-59,89	-1.386,19	4,09%	94,64%	-48,91
18	Galatasaray	1,80	763,86	0,22%	91,39%	-42,84	-1.429,03	2,92%	97,57%	-41,04
19	Newcastle	25,87	789,73	3,10%	94,48%	-3,80	-1.432,83	0,26%	97,83%	22,07
20	Everton	46,10	835,83	5,52%	100,00%	-31,80	-1.464,63	2,17%	100,00%	14,30
	TOTAL	835,83		100,00%		-1.464,63		100,00%		-628,80

Annex 20. Inversió neta del Top-20 (2014-2015)

#	CLUB	VENDA JUGADORS				FITXATGES				Diferencial (Millions €)
		Millions €	Acumulats	% Vertical	% Acumulat	Millions €	Acumulats	% Vertical	% Acumulat	
1	Real Madrid	112,70	112,70	12,53%	12,53%	-133,50	-133,50	8,14%	8,14%	-20,80
2	FC Barcelona	81,80	194,50	9,09%	21,62%	-166,72	-300,22	10,16%	18,30%	-84,92
3	Manchester United	49,29	243,79	5,48%	27,10%	-195,35	-495,57	11,91%	30,22%	-146,06
4	Paris Saint-Germain	2,20	245,99	0,24%	27,34%	-49,50	-545,07	3,02%	33,23%	-47,30
5	Bayern Munich	48,70	294,69	5,41%	32,75%	-53,40	-598,47	3,26%	36,49%	-4,70
6	Manchester City	30,63	325,32	3,40%	36,16%	-88,30	-686,77	5,38%	41,87%	-57,67
7	Arsenal	27,80	353,12	3,09%	39,25%	-118,98	-805,75	7,25%	49,13%	-91,18
8	Chelsea	144,85	497,97	16,10%	55,35%	-137,70	-943,45	8,40%	57,52%	7,15
9	Liverpool	99,27	597,24	11,03%	66,38%	-151,43	-1.094,88	9,23%	66,76%	-52,16
10	Juventus	32,41	629,65	3,60%	69,98%	-52,45	-1.147,33	3,20%	69,95%	-20,04
11	Borussia Dortmund	4,80	634,45	0,53%	70,52%	-65,20	-1.212,53	3,98%	73,93%	-60,40
12	Tottenham Hotspur	44,15	678,60	4,91%	75,42%	-48,47	-1.261,00	2,96%	76,88%	-4,32
13	Schalke 04	8,60	687,20	0,96%	76,38%	-4,40	-1.265,40	0,27%	77,15%	4,20
14	AC Milan	27,70	714,90	3,08%	79,46%	-20,60	-1.286,00	1,26%	78,41%	7,10
15	Atlético de Madrid	89,30	804,20	9,93%	89,38%	-118,95	-1.404,95	7,25%	85,66%	-29,65
16	AS Roma	42,10	846,30	4,68%	94,06%	-99,16	-1.504,11	6,05%	91,71%	-57,06
17	Newcastle	23,61	869,91	2,62%	96,69%	-45,02	-1.549,13	2,74%	94,45%	-21,41
18	Everton	1,90	871,81	0,21%	96,90%	-40,16	-1.589,29	2,45%	96,90%	-38,26
19	Internazionale	23,50	895,31	2,61%	99,51%	-15,70	-1.604,99	0,96%	97,86%	7,80
20	West Ham United	4,40	899,71	0,49%	100,00%	-35,15	-1.640,14	2,14%	100,00%	-30,75
	TOTAL	899,71		100,00%		-1.640,14		100,00%		-740,43

#	CLUB	VENDA JUGADORS				FITXATGES				Diferencial (Millions €)
		Millions €	Acumulats	% Vertical	% Acumulat	Millions €	Acumulats	% Vertical	% Acumulat	
1	Manchester United	102,07	102,07	8,85%	8,85%	-156,00	-156,00	9,04%	9,04%	-53,93
2	FC Barcelona	38,30	140,37	3,32%	12,17%	-51,00	-207,00	2,96%	12,00%	-12,70
3	Real Madrid	15,65	156,02	1,36%	13,52%	-85,50	-292,50	4,96%	16,96%	-69,85
4	Bayern Munich	33,00	189,02	2,86%	16,38%	-89,00	-381,50	5,16%	22,11%	-56,00
5	Manchester City	67,44	256,46	5,85%	22,23%	-214,90	-596,40	12,46%	34,57%	-147,46
6	Paris Saint-Germain	22,90	279,36	1,99%	24,22%	-116,10	-712,50	6,73%	41,30%	-93,20
7	Arsenal	2,50	281,86	0,22%	24,43%	-26,50	-739,00	1,54%	42,84%	-24,00
8	Chelsea	87,49	369,35	7,58%	32,02%	-90,50	-829,50	5,25%	48,08%	-3,01
9	Liverpool	89,35	458,70	7,74%	39,76%	-125,40	-954,90	7,27%	55,35%	-36,05
10	Juventus	80,03	538,73	6,94%	46,70%	-149,10	-1.104,00	8,64%	64,00%	-69,07
11	Borussia Dortmund	42,55	581,28	3,69%	50,39%	-20,00	-1.124,00	1,16%	65,16%	22,55
12	Tottenham Hotspur	87,58	668,86	7,59%	57,98%	-71,00	-1.195,00	4,12%	69,27%	16,58
13	Atlético de Madrid	162,00	830,86	14,04%	72,02%	-136,11	-1.331,11	7,89%	77,16%	25,89
14	Schalke 04	57,20	888,06	4,96%	76,98%	-36,70	-1.367,81	2,13%	79,29%	20,50
15	AS Roma	101,25	989,31	8,78%	85,75%	-60,83	-1.428,64	3,53%	82,81%	40,42
16	AC Milan	13,55	1.002,86	1,17%	86,93%	-90,97	-1.519,61	5,27%	88,09%	-77,42
17	FC Zenit Saint Petersburg	18,00	1.020,86	1,56%	88,49%	-4,64	-1.524,25	0,27%	88,36%	13,36
18	West Ham United	18,52	1.039,38	1,61%	90,09%	-52,70	-1.576,95	3,05%	91,41%	-34,18
19	Internazionale	104,82	1.144,20	9,09%	99,18%	-98,25	-1.675,20	5,70%	97,11%	6,57
20	Leicester City	9,45	1.153,65	0,82%	100,00%	-49,90	-1.725,10	2,89%	100,00%	-40,45
	TOTAL	1.153,65		100,00%		-1.725,10		100,00%		-571,45

Annex 22. Inversió neta del Top-20 (2016-2017)

#	CLUB	VENDA JUGADORS				FITXATGES				Diferencial (Millions €)
		Millions €	Acumulats	% Vertical	% Acumulat	Millions €	Acumulats	% Vertical	% Acumulat	
1	Manchester United	47,15	47,15	3,65%	3,65%	-185,00	-185,00	8,49%	8,49%	-137,85
2	Real Madrid	37,50	84,65	2,91%	6,56%	-30,00	-215,00	1,38%	9,87%	7,50
3	FC Barcelona	33,80	118,45	2,62%	9,18%	-122,75	-337,75	5,63%	15,50%	-88,95
4	Bayern Munich	52,30	170,75	4,05%	13,23%	-70,00	-407,75	3,21%	18,72%	-17,70
5	Manchester City	35,35	206,10	2,74%	15,97%	-213,00	-620,75	9,78%	28,49%	-177,65
6	Arsenal	10,35	216,45	0,80%	16,78%	-107,04	-727,79	4,91%	33,40%	-96,69
7	Paris Saint-Germain	59,80	276,25	4,63%	21,41%	-138,50	-866,29	6,36%	39,76%	-78,70
8	Chelsea	108,40	384,65	8,40%	29,81%	-132,80	-999,09	6,10%	45,86%	-24,40
9	Liverpool	84,90	469,55	6,58%	36,39%	-79,90	-1.078,99	3,67%	49,52%	5,00
10	Juventus	173,56	643,11	13,45%	49,84%	-191,80	-1.270,79	8,80%	58,33%	-18,24
11	Tottenham Hotspur	52,30	695,41	4,05%	53,90%	-83,60	-1.354,39	3,84%	62,16%	-31,30
12	Borussia Dortmund	111,00	806,41	8,60%	62,50%	-121,10	-1.475,49	5,56%	67,72%	-10,10
13	Atlético de Madrid	38,50	844,91	2,98%	65,49%	-79,00	-1.554,49	3,63%	71,35%	-40,50
14	Leicester City	65,05	909,96	5,04%	70,53%	-91,60	-1.646,09	4,20%	75,55%	-26,55
15	Internazionale	17,50	927,46	1,36%	71,88%	-157,93	-1.804,02	7,25%	82,80%	-140,43
16	Schalke 04	59,30	986,76	4,60%	76,48%	-39,30	-1.843,32	1,80%	84,61%	20,00
17	West Ham United	41,00	1.027,76	3,18%	79,66%	-83,50	-1.926,82	3,83%	88,44%	-42,50
18	Southampton	85,05	1.112,81	6,59%	86,25%	-68,90	-1.995,72	3,16%	91,60%	16,15
19	Napoli	116,61	1.229,42	9,04%	95,29%	-97,09	-2.092,81	4,46%	96,06%	19,52
20	Everton	60,80	1.290,22	4,71%	100,00%	-85,90	-2.178,71	3,94%	100,00%	-25,10
	TOTAL	1.290,22		100,00%		-2.178,71		100,00%		-888,49

Annex 23. Esforç inversor del Top-20 (2013-2017)			
Clubs	Fitxatges (Milions €)	Ingressos d'explotació (Milions €)	%
Atlético de Madrid	-370,06	858,10	43,13%
Internazionale	-331,77	770,10	43,08%
Juventus	-435,34	1.347,90	32,30%
Tottenham Hotspur	-324,95	1.108,60	29,31%
Chelsea	-491,35	1.683,30	29,19%
Liverpool	-414,83	1.525,70	27,19%
Manchester United	-613,48	2.402,80	25,53%
Manchester City	-470,70	1.930,50	24,38%
West Ham United	-171,35	703,90	24,34%
Everton	-157,86	670,90	23,53%
Leicester City	-141,50	628,80	22,50%
Paris Saint-Germain	-440,00	1.962,10	22,42%
Borussia Dortmund	-258,90	1.158,60	22,35%
FC Barcelona	-441,67	2.313,90	19,09%
Real Madrid	-424,50	2.421,20	17,53%
Arsenal	-301,77	1.750,90	17,24%
Napoli	-97,09	633,70	15,32%
Bayern Munich	-274,40	2.141,30	12,81%
Schalke 04	-106,45	888,30	11,98%
Southampton	-68,90	651,80	10,57%
TOTAL	-6.336,87	27.552,40	23,00%

Annex 24. Valor de mercat dels fitxatges i ingressos d'explotació del Top-20 (2013-2014)				
CLUB	Fitxatges (Milions €)	Ingressos d'explotació (Milions €)	%	Rendiment
Real Madrid	-152,50	549,50	27,75%	3,60 €
Manchester United	-90,90	518,00	17,55%	5,70 €
Bayern Munich	-79,30	487,50	16,27%	6,15 €
FC Barcelona	-105,00	484,60	21,67%	4,62 €
Paris Saint-Germain	-112,40	474,20	23,70%	4,22 €
Manchester City	-124,85	414,40	30,13%	3,32 €
Chelsea	-243,98	387,90	62,90%	1,59 €
Arsenal	-80,95	359,30	22,53%	4,44 €
Liverpool	-76,10	305,90	24,88%	4,02 €
Juventus	-135,15	279,40	48,37%	2,07 €
Borussia Dortmund	-55,20	261,50	21,11%	4,74 €
AC Milan	-116,50	249,70	46,66%	2,14 €
Tottenham Hotspur	-134,75	215,80	62,44%	1,60 €
Schalke 04	-55,30	213,90	25,85%	3,87 €
Atlético de Madrid	-97,60	169,90	57,45%	1,74 €
Napoli	-149,55	164,80	90,75%	1,10 €
Internazionale	-122,43	164,00	74,65%	1,34 €
Galatasaray	-61,90	161,90	38,23%	2,62 €
Newcastle	-22,80	155,10	14,70%	6,80 €
Everton	-89,75	144,10	62,28%	1,61 €
TOTAL	-2.106,91	6.161,40		67,27 €

Annex 25. Valor de mercat dels fitxatges i ingressos d'explotació del Top-20 (2014-2015)				
CLUB	Fitxatges (Milions €)	Ingressos d'explotació (Milions €)	%	Rendiment
Real Madrid	-128,00	577	22,18%	4,51 €
FC Barcelona	-156,00	560,8	27,82%	3,59 €
Manchester United	-204,50	519,5	39,36%	2,54 €
Paris Saint-Germain	-43,50	480,8	9,05%	11,05 €
Bayern Munich	-108,20	474	22,83%	4,38 €
Manchester City	-92,10	463,5	19,87%	5,03 €
Arsenal	-92,00	435,5	21,13%	4,73 €
Chelsea	-283,65	420	67,54%	1,48 €
Liverpool	-128,15	391,8	32,71%	3,06 €
Juventus	-101,43	323,9	31,32%	3,19 €
Borussia Dortmund	-79,20	280,6	28,23%	3,54 €
Tottenham Hotspur	-52,95	257,5	20,56%	4,86 €
Schalke 04	-50,90	219,7	23,17%	4,32 €
AC Milan	-200,28	199,1	100,59%	0,99 €
Atlético de Madrid	-184,80	187,1	98,77%	1,01 €
AS Roma	-162,95	180,4	90,33%	1,11 €
Newcastle	-70,85	169,3	41,85%	2,39 €
Everton	-61,75	165,1	37,40%	2,67 €
Internazionale	-198,83	164,8	120,65%	0,83 €
West Ham United	-53,05	160,9	32,97%	3,03 €
TOTAL	-2.453,09	6.631,30		68,34 €

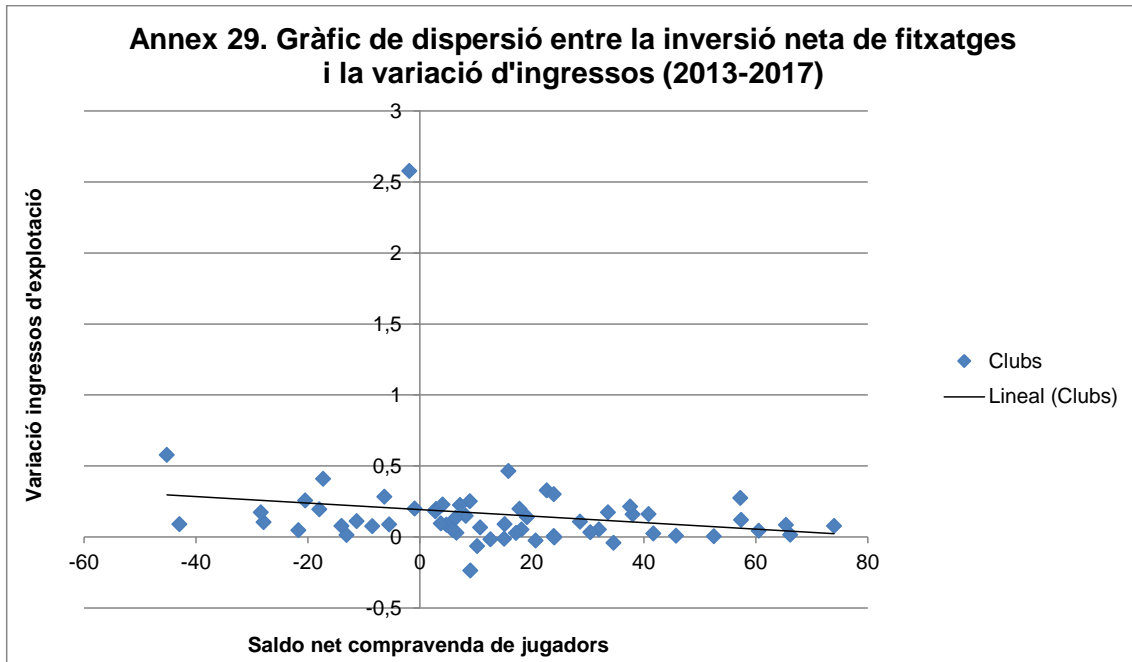
Annex 26. Valor de mercat dels fitxatges i ingressos d'explotació del Top-20 (2015-2016)				
CLUB	Fitxatges (Milions €)	Ingressos d'explotació (Milions €)	%	Rendiment
Manchester United	-142,30	689	20,65%	4,84 €
FC Barcelona	-121,50	620,2	19,59%	5,10 €
Real Madrid	-77,00	620,1	12,42%	8,05 €
Bayern Munich	-109,50	592	18,50%	5,41 €
Manchester City	-189,15	524,9	36,04%	2,78 €
Paris Saint-Germain	-89,50	520,9	17,18%	5,82 €
Arsenal	-54,50	468,5	11,63%	8,60 €
Chelsea	-216,15	447,4	48,31%	2,07 €
Liverpool	-124,65	403,8	30,87%	3,24 €
Juventus	-240,25	338,9	70,89%	1,41 €
Borussia Dortmund	-48,50	283,9	17,08%	5,85 €
Tottenham Hotspur	-56,10	279,7	20,06%	4,99 €
Atlético de Madrid	-170,30	228,6	74,50%	1,34 €
Schalke 04	-64,70	224,5	28,82%	3,47 €
AS Roma	-199,75	218,2	91,54%	1,09 €
AC Milan	-150,75	214,6	70,25%	1,42 €
FC Zenit Saint Petersburg	-42,80	196,5	21,78%	4,59 €
West Ham United	-90,20	192,3	46,91%	2,13 €
Internazionale	-226,05	179,2	126,14%	0,79 €
Leicester City	-50,15	172,1	29,14%	3,43 €
TOTAL	-2.463,80	7.415,30		76,43 €

**Annex 27. Valor de mercat dels fitxatges i ingressos d'explotació del Top-20
 (2016-2017)**

CLUB	Fitxatges (Milions €)	Ingressos d'explotació (Milions €)	%	Rendiment
Manchester United	-135,50	676,3	20,04%	4,99 €
Real Madrid	-71,70	674,6	10,63%	9,41 €
FC Barcelona	-143,00	648,3	22,06%	4,53 €
Bayern Munich	-64,15	587,8	10,91%	9,16 €
Manchester City	-222,65	527,7	42,19%	2,37 €
Arsenal	-110,95	487,6	22,75%	4,39 €
Paris Saint-Germain	-147,50	486,2	30,34%	3,30 €
Chelsea	-186,30	428	43,53%	2,30 €
Liverpool	-140,95	424,2	33,23%	3,01 €
Juventus	-250,23	405,7	61,68%	1,62 €
Tottenham Hotspur	-50,50	355,6	14,20%	7,04 €
Borussia Dortmund	-102,25	332,6	30,74%	3,25 €
Atlético de Madrid	-132,80	272,5	48,73%	2,05 €
Leicester City	-86,40	271,1	31,87%	3,14 €
Internazionale	-222,90	262,1	85,04%	1,18 €
Schalke 04	-103,75	230,2	45,07%	2,22 €
West Ham United	-129,18	213,3	60,56%	1,65 €
Southampton	-55,25	212,1	26,05%	3,84 €
Napoli	-91,30	200,7	45,49%	2,20 €
Everton	-96,55	199,2	48,47%	2,06 €
TOTAL	-2.543,81	7.895,80		73,72 €

Annex 28. Valor de mercat de les plantilles del Top-20 (2013-2017)

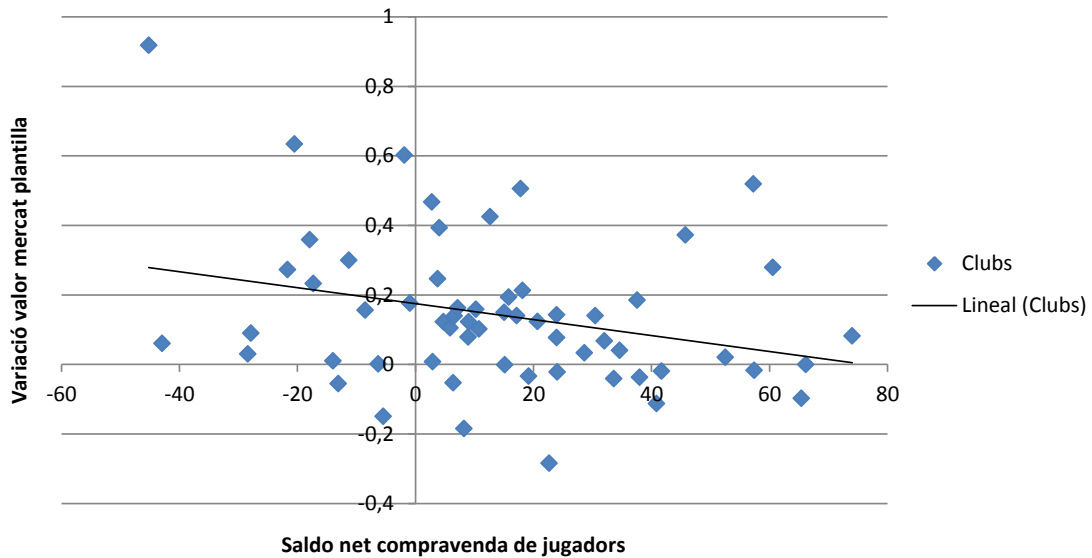
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Taxa Anual Creixement
Milions €	7.143,23	7.198,65	7.362,63	8.745,76	6,98%



Annex 30. Correlació inversió neta de fitxatges i variació ingressos d'exploració (2013-2017)

		VAR00003	VAR00004
VAR00003	Correlación de Pearson	1	-0,178
	Sig. (bilateral)		0,174
	N	60	60
VAR00004	Correlación de Pearson	-0,178	1
	Sig. (bilateral)	0,174	
	N	60	60

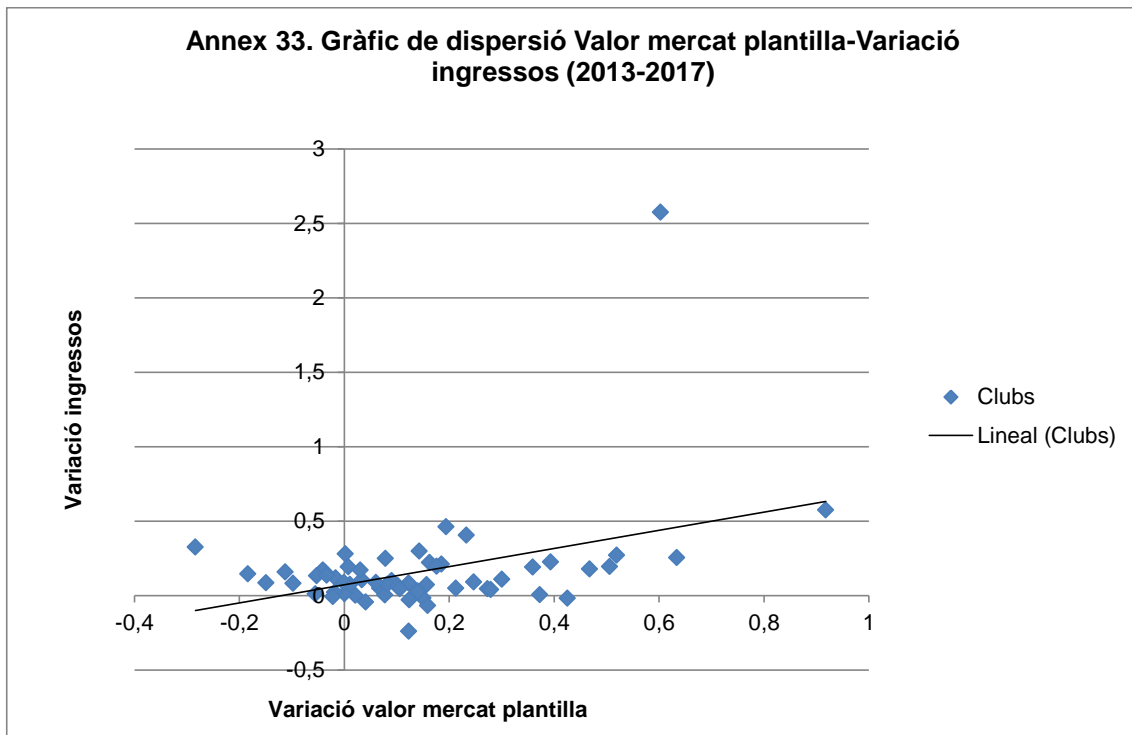
Annex 31. Gràfic de dispersió Inversió neta de fitxatges-Talent plantilla (2013-2017)



Annex 32. Correlació inversió neta de fitxatges i variació valor mercat plantilla (2013-2017)

		VAR00005	VAR00006
VAR00005	Correlación de Pearson	1	-,286(*)
	Sig. (bilateral)		0,027
	N	60	60
VAR00006	Correlación de Pearson	-,286(*)	1
	Sig. (bilateral)	0,027	
	N	60	60

*La correlació no és significant al nivell 0,05 (bilateral).



Annex 34. Correlació Variació valor mercat plantilla i variació ingressos d'exploació (2013-2017)

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Correlación de Pearson	1	,379(**)
	Sig. (bilateral)		0,003
	N	60	60
VAR00002	Correlación de Pearson	,379(**)	1
	Sig. (bilateral)	0,003	
	N	60	60

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).