



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado Administración y Dirección de Empresas

Título del trabajo:  
Efecto del COVID-19 en el fútbol europeo

*Effect of COVID-19 on European football*

Equilibrio financiero

Autor:

**Alejandro Sebastián Yagüe**

Tutor:

**Raúl Serrano Lázaro**

Facultad de Economía y Empresa  
Zaragoza. Año 2021

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1.    ¿QUE VOY A HACER? .....	2
1.2.    ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LO QUE VOY A HACER? .....	3
<b>2. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
<b>3. MERCADO DEL FÚTBOL EUROPEO .....</b>	<b>8</b>
3.1.    INGRESOS .....	8
3.2.    COSTES SALARIALES .....	10
3.3.    EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR PATROCINIO .....	12
<b>4. MERCADO DE FICHAJES .....</b>	<b>15</b>
<b>5. SITUACIÓN FINANCIERA DEL FÚTBOL EN EUROPA .....</b>	<b>18</b>
5.1.    SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS CLUBES.....	20
5.1.1. <i>FC Barcelona</i> .....	21
5.1.2. <i>Real Madrid</i> .....	21
5.1.3. <i>Bayern de Munich</i> .....	22
5.1.4. <i>Manchester United</i> .....	23
5.1.5. <i>Liverpool</i> .....	23
5.1.6. <i>Manchester City</i> .....	24
5.1.7. <i>Paris Saint-Germain</i> .....	24
5.1.8. <i>Chelsea</i> .....	25
5.1.9. <i>Tottenham Hostpur</i> .....	25
5.1.10. <i>Juventus</i> .....	26
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>29</b>

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. ¿Que voy a hacer?

Desde finales de 2019 que diera comienzo, la pandemia del COVID-19 ha afectado en mayor o menor grado a todas las regiones del mundo. Debido a las restricciones impuestas por las autoridades en la vida cotidiana han ocasionado importantes efectos económicos y financieros en los diferentes sectores. Algunos como el turismo y el comercio se han visto muy afectados por las medidas impuestas para combatir la pandemia.

Otro de los sectores más afectados son los deportes de élite, es por ello por lo que voy a basar mi Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas en el impacto en los ingresos que ha ocasionado en los clubes de fútbol más representativos de las 5 mejores ligas europeas (Liga Santander, Premier League, Serie A, Bundesliga y Ligue1), como ha afectado en el mercado de fichajes y, por último, analizaré como se encuentra actualmente la situación financiera de estos clubes.

En primer lugar, es necesario explicar los ingresos por patrocinio desde tres puntos de vista: los ingresos por día de partido de cada uno de los equipos, los ingresos a nivel de emisión (derechos televisivos) y los ingresos comerciales. Como es normal, un patrocinio deportivo que se ha visto reducido en este último año debido especialmente a la restricción que impide la entrada de aficionados a los estadios de fútbol.

La pérdida de ingresos por patrocinio limita el gasto que puedan realizar los clubes en el mercado de fichajes, por lo que éste será el segundo punto que analizar. Para ello, haré una comparación con los gastos e ingresos de los últimos años y el año 2020.

Por último, un análisis de la situación financiera en la que se encuentran los clubes. Para ello he seleccionado ciertos ratios financieros con los que poder realizar el estudio y medir la rentabilidad de los clubes más importantes de Europa.

El objetivo de este estudio es evaluar en que medida se ha visto alterada la actividad económica y financiera de los clubes más importantes de Europa en comparación a años anteriores y que serie de consecuencias trae consigo como puede ser en el caso del mercado de fichajes a partir de ahora.

Para finalizar y tras haber realizado el análisis de toda la información recopilada será momento de resaltar una serie de conclusiones que confirmen el objeto de estudio.

### 1.2. ¿Por qué es importante lo que voy a hacer?

En cualquier deporte de élite, pero especialmente en el fútbol, se llevan a cabo grandes inversiones financieras para competir al máximo nivel. Tales son estas inversiones que hacen que se muevan miles de millones de euros a lo largo de una temporada, o simplemente de una ventana del mercado de fichajes (verano o invierno) en contratar a los jugadores más destacados del momento o con mayor proyección. Esta claro que para realizar estos desembolsos millonarios los clubes necesitan financiarse y la gran parte de sus ingresos se basan en la venta de entradas para los partidos, publicidad y los derechos televisivos.

Sin embargo, dada la situación en la que nos encontramos hoy en día en la que no se permite la entrada a los estadios de fútbol los clubes han perdido una gran parte de obtener esos ingresos con los que poder financiarse, por lo que esto repercute de manera directa en la limitación de muchos clubes para fichar.

Por ello, es importante analizar el impacto que ha ocasionado en la actividad económica de los clubes y como éstos buscan soluciones para conseguir una estabilidad financiera que les permita mantenerse solventes.

### 2. REVISIÓN DE LITERATURA

En el año 2010 se realizó un estudio sobre las finanzas de los clubes de fútbol españoles por el profesor en gestión financiera Ángel Barajas y el catedrático de Economía Plácido Rodríguez. Dicho estudio se ha dividido entre clubes de Primera o Segunda división, y por el cual se muestra la situación económica que vive el fútbol profesional español. Para ello se utilizan diferentes ratios financieros para clasificar la posición financiera de los equipos.

A comienzos de los años 90, la industria del fútbol acumulaba una deuda de 192 millones de euros, por lo que se adoptó la decisión de convertir los clubes de fútbol en empresas, llamadas SAD (Sociedades Anónimas Deportivas) a excepción de cuatro clubes que son Athletic Club de Bilbao, CA Osasuna, FC Barcelona y Real Madrid CF. A raíz de esto el CSD (Consejo Superior de Deportes de España) y LFP (Liga de Fútbol Profesional) firmaron un acuerdo para cancelar la deuda con las administraciones públicas.

A la hora de estudiar la situación económica de los clubes es necesario ser consciente de las limitaciones derivadas de la baja calidad de información que aportan. Dicha situación ha sido mala en general a lo largo de su historia, aunque se ha ido incrementando a comienzos del siglo XXI donde las deudas globales del fútbol profesional ascendían a 1.644,9 millones de euros. Barajas asegura que, el endeudamiento de los clubes sigue un patrón creciente y esto se debe a que los clubes tienen un patrimonio excesivo que los lleva a endeudarse por encima de los niveles razonables.

Lo que genera un desequilibrio a corto plazo donde los gastos operativos superan sus ingresos. Como consecuencia, el modelo económico del fútbol español es poco sostenible.

El estudio profundiza en el análisis financiero de las cuentas anuales de los clubes de fútbol profesional españoles, tanto de Primera como de Segunda División (Liga BBVA y Liga Adelante, nombre con el que se conocían hasta el año 2016). La base de datos con la que se lleva a cabo el trabajo consta de 19 clubes de la Liga BBVA y 16 clubes de la Liga Adelante con sus respectivas cuentas presentadas a 30 de Junio de 2008.

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

Los ratios utilizados han sido la tasa de financiación, ratio de endeudamiento, capacidad de devolución de la deuda, cobertura de intereses, ROA y ROE.

En la tabla 1 se muestra la situación media de los clubes de Primera y Segunda División, según algunos ratios mencionados anteriormente. Conforme a esto, la situación media de la Primera División presenta un claro aviso respecto a la tasa de financiación, la cual refleja un valor superior a uno lo que indica que la empresa no cuenta con activos líquidos para hacer frente a los pagos en el corto plazo. Existe mayor preocupación con respecto al endeudamiento y los gastos de los jugadores por ingresos operativos. La proporción que representan las Deudas totales en relación con sus Activos totales se sitúa por debajo de uno en el caso los clubes de Primera División pero muy por encima para los equipos de Segunda División, lo que resulta muy preocupante ya que no pueden hacer frente a su deuda e indica que el patrimonio neto es negativo. En cuanto a la relación entre gasto en jugadores y la ganancia operativa debería situarse por debajo de 0,67 para los clubes que aspiran a no tener pérdidas. La situación se considera crítica en cuanto a la capacidad de reembolsar las deudas de los clubes, ya que la deuda supera a los ingresos.

En el caso de los clubes de Segunda División todavía se agrava más la situación debido a los preocupantes datos de financiación y por los excesivos gastos de los jugadores.

Tabla 2.1. Situación media de los clubes de Primera y Segunda División según ratios.

	Pasivo corriente/ Activo corriente	Deuda total/ Activos totales	Deuda total/ Ingresos totales	Gasto en jugadores/ Ganancia operativa
Media 1 <sup>a</sup> Div.	1,86	0,81	1,61	0,99
Media 2 <sup>a</sup> Div.	2,44	2,83	2,27	0,98

Fuente: Elaboración propia basado en un artículo de la Revista Internacional de Finanzas Deportivas. Marzo 2010.

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

La tabla 2 indica el porcentaje de clubes que se encuentran en cada situación según los diferentes ratios. Como se observa pocos clubes muestran una buena situación económica, más bien todo lo contrario. Si miramos tres de los cuatro ratios aquí mostrados, la situación principal de los clubes es crítica.

Tabla 2.2. Situación económica de los clubes españoles según ratios

	Actual Pasivo/ Actual Activo	Deuda total/ Activos totales	Deuda total/ Ingresos totales	Gasto en jugadores/ Ganancia operativa
Bien	17,10%	8,60%	5,70%	14,30%
Advertencia	54,30%	28,60%	22,90%	25,70%
Preocupante	11,40%	17,10%	14,30%	20,00%
Crítico	17,20%	45,70%	57,10%	40,00%

Fuente: Elaboración propia basado en un artículo de la Revista Internacional de Finanzas Deportivas. Marzo 2010.

También resulta interesante conocer el volumen global de deuda que tienen los clubes de fútbol profesional españoles. Para ello se muestra a continuación una estimación de los principales pasivos del conjunto de clubes de fútbol profesional con los que se ha realizado el estudio. En la tabla 3 se recoge los resultados de la estimación de la deuda en el fútbol español.

La deuda con el personal se aproxima a 300 millones de euros, de los cuales casi el 90% pertenecen a clubes de Primera División. Hay que considerar que la mayoría de estas deudas se deben a los jugadores. Si comparamos con el año 2007 la deuda se ha duplicado, donde se situaba en 140 millones de euros.

La deuda con las instituciones públicas como puede ser la Agencia Tributaria o la Seguridad Social es de casi 630 millones de euros, de los que más de la mitad tenían vencimiento a corto plazo. El 82% de este total pertenece a los clubes de Primera División. En un ejercicio ésta ha aumentado en 227 millones de euros.

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

La deuda con otras firmas deportivas fue de 561 millones de euros, donde el 98% pertenece a los clubes de Primera División. Es razonable ya que este tipo de endeudamiento tiene su origen en la venta de jugadores en el mercado de fichajes y los clubes de Primera División realizaban los fichajes más caros. Si hacemos referencia al año 2007 la deuda se ha visto incrementada en casi 300 millones.

En cambio, la deuda de los clubes con las instituciones financieras se ha reducido de los 750 millones en 2007 a los 732 millones de euros en actual ejercicio. De los cuales el 89% del total pertenecen a los clubes que conforman la Primera División.

Tabla 2.3. Estimación de las principales cuentas deudores del fútbol profesional con fecha 30/06/08 (millones de euros)

	A corto plazo	A largo plazo	Deuda con el personal
1 <sup>a</sup> Div. Estimación	-	-	263,3
2 <sup>a</sup> Div. Estimación	-	-	32,4
Total	-	-	295,7
			Deuda con las instituciones públicas
1 <sup>a</sup> Div. Estimación	248	267,3	515,4
2 <sup>a</sup> Div. Estimación	81,3	32	113,3
Total	329,3	299,3	628,7
			Deuda con acreedores deportivos
1 <sup>a</sup> Div. Estimación	313,8	236,8	550,6
2 <sup>a</sup> Div. Estimación	6,2	4,2	10,4
Total	320	241	561
			Deuda con instituciones financieras
1 <sup>a</sup> Div. Estimación	211,7	441	652,6
2 <sup>a</sup> Div. Estimación	36	43,5	79,6
Total	247,7	484,5	732,2

Fuente: Artículo en Revista Internacional de Finanzas Deportivas. Marzo 2010.

Una vez concluido el estudio acerca de la situación financiera de los clubes de fútbol profesional españoles los autores, Ángel Barajas y Plácido Rodríguez, confirman que el modelo de Negocio de la Industria del Fútbol en España presenta una grave deficiencia estructural. Los datos tanto de la Primera como de la Segunda División de la Liga Española son alarmantes.

La deuda es superior al total de los activos en el 52,8% de los clubes y supera a los ingresos totales en el 71,4% de los casos. Además, cerca del 85% de los clubes presentan pérdidas operativas. Esto hace que la situación económica media de Primera División esté en alerta en cuanto a la tasa de financiación, ratio de endeudamiento y el ratio de gastos en jugadores sobre ingresos operativos. Situación que todavía se agrava más en el caso de la Segunda División en cuanto al endeudamiento y la capacidad para reembolsar la deuda.

### 3. MERCADO DEL FÚTBOL EUROPEO

El mercado del fútbol europeo se contrajo un 13% en 2019/2020, los ingresos totales se situaron en 25.200 millones de euros lo que supone una caída de 3.700 millones de euros con respecto a la temporada 2018/2019. Se produce la primera reducción desde la crisis financiera mundial en 2008/2009.

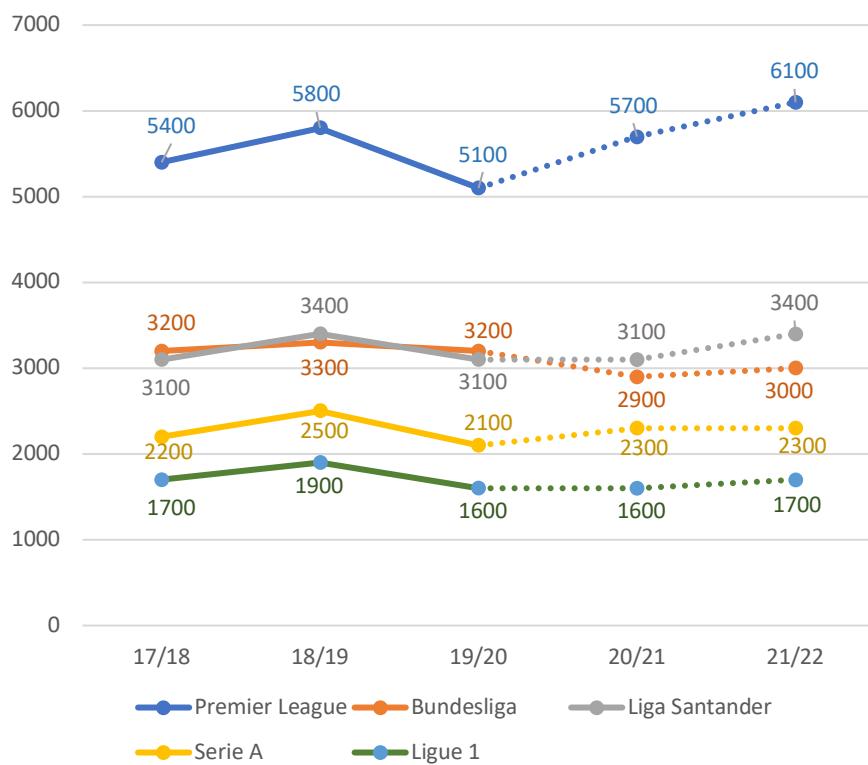
En lo que se refiere a las cinco grandes Ligas europeas, los ingresos disminuyeron un 11% situándose en 15.100 millones de euros en 2019/2020. Sin embargo, los costos salariales totales se mantuvieron estables. Esto generó un impacto dramático a corto plazo especialmente en Premier League y la Ligue 1, ya que ambas ligas alcanzaron niveles record en cuanto a los salarios totales del club y la relación con los ingresos.

#### 3.1. Ingresos

A continuación, se muestra la evolución de los ingresos de las cinco grandes Ligas europeas a partir de la temporada 2017/2018 y como se espera que se desarrolle en los próximos años.

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

Gráfico 3.1. Ingresos de las cinco grandes ligas europeas. 2017/2018 a 2021/2022 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia basada en los datos proporcionados por Deloitte.

En este gráfico 3.1 se muestra una caída generalizada en los ingresos en la temporada 2019/2020 con respecto a la anterior. La liga europea que con diferencia mayores ingresos obtiene es la Premier League, la cuál se ha visto afectada con una disminución de 700 millones de euros (12%) con respecto al cierre de la 2018/2019. Los ingresos por transmisión se han visto significativamente afectados ya que acordaron un reembolso de los derechos de retransmisión por una cantidad de 330 millones de euros. La situación generada por el COVID-19 hizo frenar en seco una dinámica ascendente que venía obteniendo la liga inglesa desde la temporada 2015/2016 y en la que se esperaba superar la barrera de los 6.000 millones de euros en esa misma temporada. A pesar de todo, la estimación para las dos próximas es que se llegue a alcanzar esa cifra.

En segundo lugar, se encuentra la Bundesliga con una reducción en sus ingresos de 137 millones de euros (4%). Fue la primera liga europea en reanudar sus partidos después del parón por la pandemia, lo que le hizo completar su temporada dentro del año financiero 2019/2020. Además, pudo evitar pagar descuentos significativos a los socios de transmisión por lo que de esta manera la pérdida de ingresos no fue tan grande como en otras ligas.

La Liga Santander, que ocupa el tercer puesto, se ha visto superada por la Bundesliga en este último periodo por una disminución de 261 millones de euros (8%) de los ingresos totales. A diferencia de lo mencionado anteriormente, la liga española se vio obligada a extender la temporada hasta el año fiscal 2020/2021. También tuvo que realizar los reembolsos a los socios de transmisión por un total de 100 millones de euros, lo que generó una mayor caída en los ingresos en comparación a la liga alemana.

Los ingresos combinados de los clubes de la Serie A cayeron 443 millones de euros (18%), lo que supuso una caída record superando el precedente de la temporada 2001/2002. Italia fue el foco inicial del COVID-19 en Europa y una de las regiones más afectadas.

Por último, la Ligue 1 cerró el ejercicio de 2019/2020 con una pérdida en los ingresos de 304 millones de euros (16%), que a diferencia del resto de competiciones ésta se dio por finalizada sin llegar a completar todos los partidos pendientes por disputar.

Al igual que ocurre con la liga española, los reembolsos a los socios de transmisión fueron un total de 123 millones de euros.

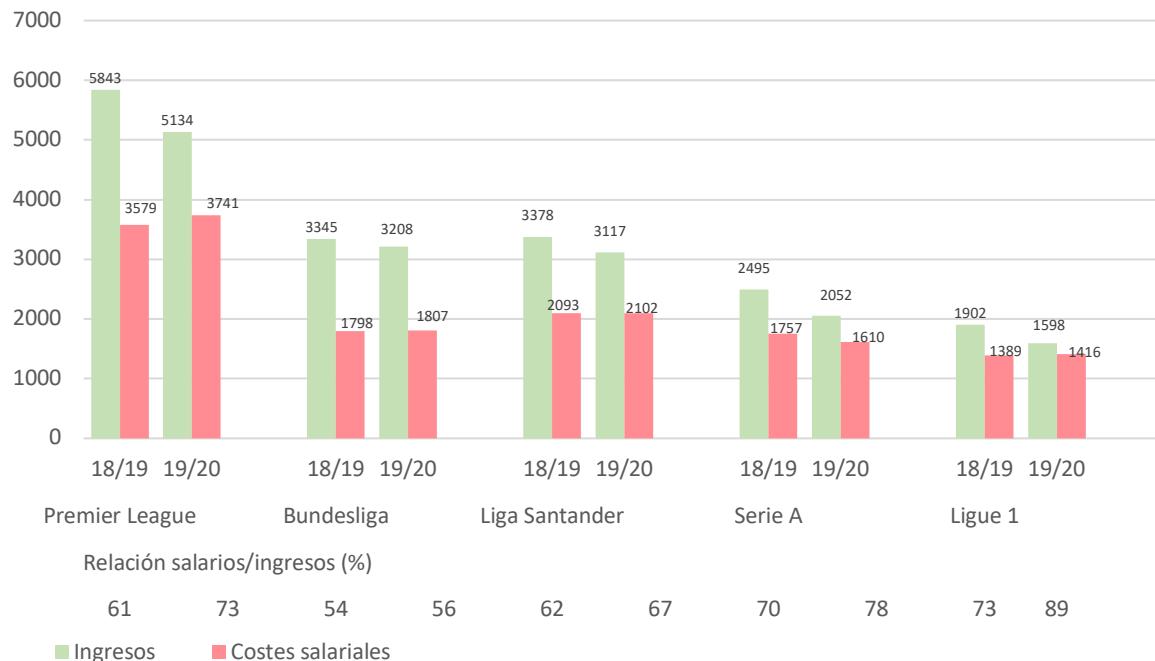
### 3.2. Costes salariales

Todos los clubes tienen que hacer frente a una serie de costes rígidos fijos como son los salarios, a diferencia de los ingresos que suelen ser variables.

En la gráfica 3.2 mostrada a continuación, observamos la cantidad en costes salariales (principalmente jugadores) que tienen las cinco grandes ligas en relación con los ingresos totales obtenidos por temporada.

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

Gráfico 3.2. Ingresos y costes salariales de las cinco grandes ligas europeas. 2018/2019 y 2019/2020 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia basada en los datos proporcionados por Deloitte.

La Premier League se sitúa en cabeza en cuanto a los costes en salarios, con un aumento del 5% en la temporada 2019/2020 a pesar de la caída en los ingresos que he comentado en el punto anterior. Por lo que la relación salarios/ingresos se ha incrementado hasta el 73%. Un porcentaje excesivamente elevado, lo que hizo que los clubes redujeran sus beneficios por primera vez desde que se creara la competición, llegando a alcanzar unas pérdidas de 1.100 millones de euros.

Los salarios tanto en la Bundesliga como en la Liga Santander se mantienen. Sin embargo, el descenso en los ingresos hace que el porcentaje en la relación salarios/ingresos aumente ligeramente. Llegando al 56% en la Bundesliga y siendo la más alta en 20 años. En cambio, sigue representando la relación más baja en las cinco grandes ligas. La caída del 4% en los

ingresos totales junto la imposibilidad de reducir los costes en salarios de inmediato hizo que los beneficios operativos cayeran un 45% de 394 millones de euros a 215 millones de euros. En la Liga Santander los beneficios operativos cayeron un 60% de 455 millones de euros a 183 millones de euros. Aunque hay que destacar que 15 clubes notificaron ganancias operativas a pesar del impacto del COVID-19.

En el caso de la Serie A fue la única de estas grandes ligas que redujo el gasto salarial en un 8%. No obstante, la caída en los ingresos totales hizo que la relación entre salarios e ingresos aumentara al 78%, superando el nivel más alto en 16 años.

Las pérdidas operativas generadas por los clubes pasaron de los 17 millones de euros a 274 millones de euros, el peor resultado desde la temporada 2001/2002. Los dos equipos que representan casi dos tercios de esta cantidad son el AC Milan y la AS Roma.

En la Ligue 1 encontramos la relación salarios/ingresos más alta, con un 89%. Y a pesar de que el gasto salarial aumentó solo en un 2%, la gran caída en los ingresos hace que la sostenibilidad del fútbol francés sea preocupante. Los clubes de la Ligue 1 registraron su decimotercer año consecutivo de pérdidas operativas, que aumentaron a 575 millones de euros en 2019/2020, marcando un record histórico. Únicamente un club, Brest, informó una ganancia operativa al finalizar la temporada 2019/2020.

### 3.3. Evolución de los ingresos por patrocinio

Tras conocer los ingresos generados en estas cinco ligas, voy a observar la evolución en los clubes de fútbol más importantes de Europa y para ello utilizaré un estudio realizado por Deloitte. A través de este análisis se puede ver la capacidad de los clubes para generar ingresos a partir de los derechos de emisión, ingresos en días de partido y los ingresos por patrocinadores.

Como se observa en la tabla 3.1 los 20 clubes con mayores ingresos a nivel europeo y que por lo tanto forman parte de la llamada “Liga del Dinero” generaron un total de 8.200 millones de euros en la temporada 2019/2020, lo que supone un 12% menos que la temporada

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

anterior y además se estima una caída de 2.000 millones de euros en los ingresos de estos equipos a final de la temporada 2020/2021 a causa de la pandemia.

Tabla 3.1. Lista de los 20 clubes en la Liga del Dinero (millones de euros).

		Temporada 2018/2019	Temporada 2019/2020
<b>1</b>	FC Barcelona	840,8	FC Barcelona
<b>2</b>	Real Madrid	757,3	Real Madrid
<b>3</b>	Manchester United	711,5	Bayern Munich
<b>4</b>	Bayern Munich	660,1	Manchester United
<b>5</b>	Paris Saint Germain	635,9	Liverpool
<b>6</b>	Manchester City	610,6	Manchester City
<b>7</b>	Liverpool	604,7	Paris Saint Germain
<b>8</b>	Tottenham Hotspur	521,1	Chelsea
<b>9</b>	Chelsea	513,1	Tottenham Hotspur
<b>10</b>	Juventus	459,7	Juventus
<b>11</b>	Arsenal	445,2	Arsenal
<b>12</b>	Borussia Dortmund	371,7	Borussia Dortmund
<b>13</b>	Atlético de Madrid	367,6	Atlético de Madrid
<b>14</b>	Inter de Milán	364,6	Inter de Milán
<b>15</b>	Schalke 04	324,8	FC Zenit
<b>16</b>	AS Roma	231	Schalke 04
<b>17</b>	Olympique de Lyon	220,9	Everton
<b>18</b>	WestHam United	216,4	Olympique de Lyon
<b>19</b>	Everton	210,5	SSC Nápoles
<b>20</b>	SSC Nápoles	207,4	Eintracht Frankfurt

Club nuevo
Sube posición
Baja Posición

Fuente: Elaboración propia basada en la lista proporcionada por Deloitte (2020)

A pesar de esta caída en los ingresos el umbral financiero para ser miembro de la Liga del Dinero es demasiado elevado, situándose en 174 millones de euros en la temporada 2019/2020. Clubes como AS Roma y WestHam United, han dejado de formar parte de esta Lista y su lugar lo han ocupado FC Zenit y Eintracht de Frankfurt.

En cuanto a la parte superior de la lista el mayor desplome de los ingresos se observa en el FC Barcelona, aunque mantiene la primera posición la disminución en sus ingresos supera los 125 millones de euros (15%). En una situación similar se encuentra el Manchester United, el cuál ocupa la cuarta posición con una reducción de 130 millones de euros.

A pesar de todo, tanto FC Barcelona como Real Madrid son los dos únicos equipos que consiguen ganar más de 700 millones de euros.

Con respecto al año anterior, el equipo que más posiciones ha aumentado ha sido el FC Zenit, el cual ni siquiera aparecía en la Lista y ahora se sitúa en la posición 15, por el contrario, el equipo que ha sufrido el mayor descenso ha sido la AS Roma, llegando a desaparecer de ésta.

A continuación, se muestra un análisis más detallado con los diez equipos de fútbol más importantes de Europa y como han variado sus diferentes ingresos por patrocinio como consecuencia del COVID-19.

Como se observa en la tabla 3.2 los ingresos de la temporada 2019/2020 han sufrido un descenso con respecto a la temporada anterior. Especialmente en los ingresos por día de partido y de emisión, ya que los ingresos comerciales/patrocinadores se han mantenido en la mayoría de los clubes o incluso han aumentado ligeramente. Otro aspecto que es interesante destacar es la gran caída de los ingresos por emisión en los equipos de la Premier League (Manchester United, Liverpool, Manchester City, Chelsea y Tottenham Hostpur), que se debe a las devoluciones a los organismos de radiodifusión tras una suspensión de la temporada.

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

Tabla 3.2. Ingresos por patrocinio de los diez clubes más importantes de Europa en las temporadas 2018/2019 y 2019/2020 (millones de euros)

		Temporada 2018/2019			Temporada 2019/2020		
		Día de Partido	Emisión	Comercial	Día de Partido	Emisión	Comercial
1	FC Barcelona	159,2	298,1	383,5	126,4	248,5	340,2
2	Real Madrid	144,8	257,9	354,6	108,2	224	382,7
3	Bayern Munich	92,4	211,2	356,5	70,3	203,3	360,5
4	Manchester United	120,6	273,7	317,2	98,8	159,9	321,7
5	Liverpool	94,5	299,3	210,9	82,7	232,5	243,4
6	Manchester City	62,4	287,2	261	47,6	217	284,6
7	Paris Saint-Germain	115,9	156,6	363,4	92,4	149,6	298,6
8	Chelsea	75,6	227,1	210,4	62,1	208,2	199,4
9	Tottenham Hotspur	92,5	276,7	151,9	107,7	155	183
10	Juventus	65,6	208,5	185,6	42,3	166,7	188,9

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos ofrecidos por Deloitte.

## 4. MERCADO DE FICHAJES

Se conoce al mercado de fichajes en el fútbol profesional como el periodo del año en el que se permite transferir jugadores entre los clubes de fútbol. Este periodo está dividido en mercado de invierno (inicia el 1 de enero al 31 del mismo mes) y mercado de verano (generalmente se inicia el 1 de julio y finaliza el 31 de agosto).

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

La caída generalizada en los ingresos afecta como es lógico al mercado de fichajes. Los clubes se ven obligados a reducir el gasto en fichajes e incluso a tener que vender jugadores para minimizar las pérdidas.

Para observar en qué medida se ha visto afectado analizaré el movimiento que ha habido por parte de los clubes en el mercado de fichajes durante las dos temporadas previas al COVID-19 (2018/2019 y 2019/2020), comparándolo con la temporada 2020/2021, la cual ha estado marcada por los efectos de la pandemia.

Para ello voy a tomar como referencia los datos que ofrece Transfermarkt, una página web que acumula todo tipo de datos de fútbol. Registra todos los movimientos de transferencia de jugadores por lo que muestra las altas y bajas realizadas por los clubes en el mercado de fichajes.

Tabla 4.1 Gasto e ingreso en fichajes por los clubes en las temporadas 2018/2019 y 2019/2020. (en millones de euros)

	Club	Temporada 2018/2019 y 2019/2020		
		Gastos	Ingresos	Balance
1	Real Madrid	518,25	271,6	-246,65
2	Juventus	487,61	314,19	-173,42
3	FC Barcelona	442,1	298,95	-143,15
4	Atlético de Madrid	412,8	366,9	-45,9
5	AS Mónaco	345,85	416	70,15
6	Paris Saint-Germain	322	219,9	-102,1
7	Manchester United	317,5	111,73	-205,77
8	AC Milan	307,08	147,33	-159,75
9	Inter de Milan	289,32	152,79	-136,53
10	AS Roma	279,2	256,84	-22,36

Fuente: Elaboración propia basada en los datos ofrecidos por Transfermarkt.

Observando la Tabla 4.1 el Real Madrid es el club europeo que más ha gastado en fichajes durante las temporadas 2018/2019 y 2019/2020. Además, este gasto no se ha visto

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

contrarrestado por la venta de jugadores por lo que presenta un balance negativo de 246,65 millones de euros, el más elevado de los clubes europeos.

Hay que destacar que hay tres equipos españoles como son el Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid ocupando las cuatro primeras posiciones en cuanto al gasto asumido en fichajes. Y es que tanto Real Madrid como FC Barcelona eran los clubes que mayores ingresos obtuvieron en la temporada 2018/2019. En cambio, aunque el Atlético de Madrid no obtuviera tantos ingresos, ha visto compensado el gasto con la venta de jugadores.

El AS Mónaco es el único club del top-10 con un balance positivo, es decir, que su gasto en el mercado de fichajes de estas dos temporadas ha sido menor que el ingreso obtenido por la venta de jugadores. Justo por debajo se encuentra el Paris Saint-Germain, su gran rival en la Ligue 1 en las temporadas 2016/2017 y 2017/2018.

Es interesante mencionar la ausencia de equipos de la Bundesliga. El Bayern de Munich aun siendo el cuarto equipo con más ingresos obtenidos en la temporada 2018/2019 no aparece entre los 10 clubes que más ha gastado en adquirir nuevos jugadores. Y es por lo que la Bundesliga es la liga que menos dinero ha desembolsado en el mercado de fichajes con un total de 1.500 millones de euros.

Tabla 4.2. Gasto e ingreso en fichajes por los clubes en la temporada 2020/2021 (millones de euros)

Temporada 2020/2021				
	Club	Gastos	Ingresos	Balance
1	Chelsea	247,2	58,8	-188,4
2	Manchester City	161,8	61,65	-100,15
3	Juventus	139,11	107,51	-31,6
4	FC Barcelona	112	139,8	27,8
5	Tottenham Hostpur	110,5	13,3	-97,2
6	Inter de Milan	108,5	82,55	-25,95
7	Leeds United	105,8	-	-105,8
8	SL Benfica	105	76,92	-28,08
9	Parma	104,33	4,3	-100,03
10	Aston Villa	101,35	2,77	-98,58

Fuente: Elaboración propia basada en los datos ofrecidos por Transfermarkt.

La temporada 2020/2021 estuvo marcada por la crisis del COVID-19 y es por ello por lo que la mayoría de los equipos han reducido el gasto en fichajes. Es el caso del Real Madrid, que en las temporadas anteriores a la pandemia se situaba como el club que mayor gasto había realizado y en cambio, en la temporada 2020/2021 no ha desembolsado ni un céntimo en concepto de compra y si que ha ingresado cerca de 100 millones de euros en concepto de ventas. Como se muestra en la tabla 4.2 únicamente aparece el FC Barcelona como representante de la Liga Santander con un gasto en fichajes inferior a los ingresos obtenidos de las ventas generadas, lo que le hace ser el único club con un balance positivo de 27,8 millones de euros. Los clubes de la Liga Santander han reducido el gasto un 70% en comparación a la temporada anterior, en la que se ha gastado un total de 419,5 millones de euros.

Por el contrario, los clubes de la Premier League han reducido tan solo un 16% el gasto en comparación a la temporada 2019/2020. El total desembolsado por los clubes ha sido de 1.521,8 millones de euros, con una media de 76 millones de euros por club. Y es por lo que aparecen cinco equipos entre el top-10 que más han gastado. Es realmente sorprendente el caso del Leeds United, club recién ascendido a la Premier League después de 16 años y el cual ha gastado más de 100 millones de euros.

El gasto en los clubes de la Serie A también ha disminuido considerablemente hasta los 885,4 millones de euros, un 38% menos que la temporada 2019/2020. Aun así, la Juventus se sigue manteniendo como uno de los clubes que más dinero desembolsa en fichajes cada temporada.

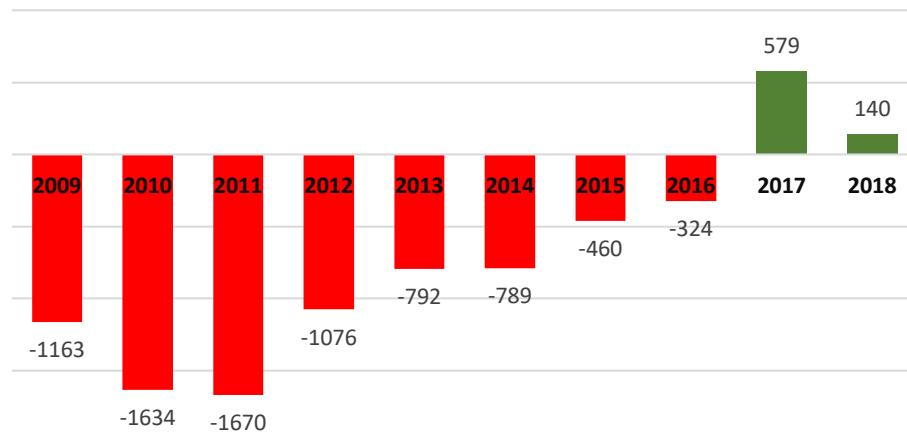
### 5. SITUACIÓN FINANCIERA DEL FÚTBOL EN EUROPA

Antes de analizar la situación financiera de los clubes más importantes de Europa es necesario conocer la evolución y el desarrollo financiero del fútbol europeo. En la 11<sup>a</sup> edición del informe “The European Club Football Landscape”, publicado por la UEFA se especifica que el año fiscal 2018 fue el segundo año consecutivo donde los clubes europeos registraron un beneficio neto agregado, de 140 millones de euros.

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

Aunque como se muestra en el gráfico 5.1 el beneficio este ejercicio fue menor que en el año 2017, donde se alcanzó un beneficio conjunto de 579 millones de euros y lo que supuso que el compuesto de los mayores clubes europeos de fútbol abandonase las pérdidas registradas de los últimos años. Y es que, tras la implantación de las reglas de Fair Play Financiero en 2011 se registra un significativo aumento de la rentabilidad en el fútbol europeo. Con esta medida impuesta por la UEFA se pretende evitar que los clubes en sus respectivas competencias realicen un gasto mayor al de sus posibilidades. Por una parte, se establece que la masa salarial de los clubes no puede superar el 70% de los ingresos de la institución. Por otra parte, las pérdidas del club no pueden sobrepasar los 30 millones de euros en un período de 3 años.

Gráfico 5.1. Beneficio neto clubes europeos (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia basada en los datos ofrecidos en la 11<sup>a</sup> edición del informe “The European Club Football Landscape”.

Y a pesar de que la situación antes del impacto del COVID-19 no era la deseada por la mayoría de los clubes europeos, en la que tan solo el 49% ganaba dinero, la temporada 2019/2020 se cerró en números rojos para los principales clubes de Europa. La razón principal que determina la falta de rentabilidad del fútbol es el gasto en salarios de los futbolistas. El ratio entre salarios e ingresos, el cual refleja el porcentaje de los ingresos destinados a pagar a los futbolistas, ha oscilado entre el 61% y el 65% en los últimos diez años. Muy próximo al tope salarial impuesto por el Fair Play Financiero.

### 5.1. Situación financiera de los clubes

Una vez observada la evolución de la situación financiera en el fútbol europeo es momento de analizar la situación de los diferentes clubes al cierre del ejercicio fiscal del año 2020, tras el impacto sufrido por el COVID-19 a mitad de la temporada 2019/2020. Las Cuentas Anuales de los clubes analizados son las que están cerradas el 30 de junio de 2020.

Para realizar el análisis he seleccionado algunos ratios financieros como son: ratio de liquidez, ratio de endeudamiento, ROA y la relación entre los salarios y los ingresos.

La rentabilidad económica (ROA) relaciona los beneficios netos con el total de activos y mide la capacidad que tienen esos activos para generar rentabilidad por ellos mismos. Generalmente, para poder valorar una empresa como rentable, el ROA debe superar el 5%, pero en el caso de los clubes de fútbol hay un problema y es que muchos anuncian pérdidas por lo que el significado de este ratio se minimiza.

El ratio de liquidez refleja la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente y nos muestra la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago en el corto plazo. El valor óptimo está en torno al 1,50, lo que nos indica que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente y por lo tanto no hay problemas de liquidez.

El ratio de endeudamiento indica la proporción que representan las deudas totales del club en relación a sus activos totales. El valor óptimo debe oscilar entre el 0,4 y el 0,6.

En cuanto el porcentaje resultante de la relación entre los salarios y los ingresos de explotación debe ser inferior al 67% en los clubes que aspiren a no tener pérdidas. Como hemos podido ver esta relación se ha incrementado en los últimos años, sobre todo en los clubes de la Ligue 1.

## EFECTO DEL COVID-19 EN EL FÚTBOL EUROPEO

### 5.1.1. FC Barcelona

El FC Barcelona, considerado el club de fútbol más valioso de 2021 según la revista Forbes, cerró el ejercicio económico de la temporada 2019/2020 con unas pérdidas de 97 millones de euros. La gran caída de sus ingresos como ya hemos visto sumado al gasto fijo, especialmente salarios, al que debe de hacer frente es lo que le ha llevado a generar esas pérdidas.

En cuanto a la relación salarios e ingresos es de 66,8%, rozando el límite y por el cual debe reducirse para no aspirar a tener más pérdidas.

La rentabilidad económica es negativa y esto indica que los activos generan pérdidas, por lo que deberá reducir el gasto para obtener un beneficio neto positivo que proporcione una rentabilidad al club.

El ratio de liquidez es muy inferior a 1, por lo que tiene problemas para hacer frente a sus obligaciones de pago a corto plazo. Aunque la mayoría de los clubes están endeudados, el ratio de endeudamiento del FC Barcelona es muy alto. Las deudas totales representan casi el total de sus activos y esto genera pérdida de autonomía financiera.

Tabla 5.1 Ratios financieros  
FC Barcelona. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	-97,339
ROA (%)	-6,6
Ratio de liquidez	0,380
Ratio de endeudamiento	0,976
Salarios/ingresos explotación (%)	66,84

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2. Real Madrid

El Real Madrid es junto al FC Barcelona los dos representantes de la Liga Santander, y el cuál ha sido considerado durante muchos años el club de fútbol más valioso del mundo. Se proclamó campeón de La Liga en la temporada 2019/2020 con un resultado del ejercicio positivo, concretamente de 313 mil euros.

Tabla 5.2 Ratios financieros  
Real Madrid. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	0,313
ROA (%)	0,02
Ratio de liquidez	0,766
Ratio de endeudamiento	0,628
Salarios/ingresos explotación (%)	57,59

Fuente: Elaboración propia

Generando una rentabilidad económica, aunque mínima, también positiva en torno al 0,02%. La relación entre los gastos de personal y los ingresos es del 57,6%, un porcentaje adecuado en comparación al de otros clubes, el cual se ha mantenido en los últimos años. Aunque tiene problemas de liquidez ya que su ratio está por debajo de uno, por lo que las deudas a corto plazo superan a la cantidad de disponible que tiene para hacer frente a éstas, el nivel de endeudamiento es óptimo. El ratio está muy próximo a 0,6, por tanto el club no se encuentra endeudado.

### 5.1.3. Bayern de Munich

El Bayern de Munich, el club más importante de la Bundesliga y actual campeón de la Champions League finalizó la temporada con un resultado positivo de 9,8 millones de euros. La rentabilidad económica es 1,39% lo que asegura una cierta productividad de sus activos y por tanto se considera un club rentable, si lo comparamos con el resto. La relación salarios/ingresos es la más baja de los clubes europeos, y no es una casualidad ya que la

Tabla 5.3 Ratios financieros  
Bayern de Munich. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	9,805
ROA (%)	1,39
Ratio de liquidez	1,561
Ratio de endeudamiento	0,305
Salarios/ingresos explotación (%)	48,7

Fuente: Elaboración propia

Bundesliga tiene la relación más baja de las cinco grandes ligas europeas. La buena gestión del club alemán hace que el ratio de liquidez sea óptimo, se sitúa por encima de 1,5 y eso hace que el club tenga suficiente dinero en efectivo para sus obligaciones a corto plazo. Por lo tanto, como dispone de excelente liquidez su nivel de endeudamiento es realmente bajo, lo que significa que no está explotando sus recursos propios tanto como debería.

### 5.1.4. Manchester United

El Manchester United, uno de los grandes clubes ingleses, concluyó la temporada 2019/2020 con unas pérdidas de 23,33 millones de euros. Este resultado negativo genera que su rentabilidad económica sea también negativa. Y a pesar de que sus ingresos se vieron claramente afectados con una disminución que supera los 130 millones de euros, no repercute en la relación entre los salarios y los ingresos, que se mantiene muy por debajo de la media de los clubes de la Premier League que es del 73%.

No presenta problemas de liquidez ya que su ratio se sitúa por encima de 1 y en cuanto al nivel de endeudamiento si es que es excesivamente elevado, donde las deudas casi superan al total de los activos y eso indica que el club se está endeudando por encima de sus posibilidades.

Tabla 5.4 Ratios financieros  
Manchester United. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	-23,335
ROA (%)	-1,88
Ratio de liquidez	1,155
Ratio de endeudamiento	0,957
Salarios/ingresos explotación (%)	54,7

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.5. Liverpool

El Liverpool, que consiguió proclamarse campeón de la Premier League después de 30 años cerró el ejercicio 2019/2020 con unas pérdidas de 43,6 millones de euros. La relación salarios/ingresos roza el límite del 67% que mide a los clubes que aspiran a no tener pérdidas y es que esta relación se ha incrementado con respecto a la temporada anterior debido a la disminución en los ingresos. Al concluir con un beneficio negativo hace que la rentabilidad económica también lo sea. En cuanto al ratio de liquidez es inferior a 1, lo que genera problemas en el pago a corto plazo. Su ratio de endeudamiento también se encuentra fuera del rango óptimo.

Tabla 5.5 Ratios financieros  
Liverpool. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	-43,66
ROA (%)	-5,27
Ratio de liquidez	0,769
Ratio de endeudamiento	0,721
Salarios/ingresos explotación (%)	66,5

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.6. Manchester City

El Manchester City, un club que ha crecido en los últimos años gracias a fuertes inyecciones de capital y donde el dinero no parece importar ha concluido la temporada con unas pérdidas de 138 millones de euros. Lo que genera una rentabilidad económica negativa y hace ver que no se trata de una entidad rentable. La relación de los salarios con los ingresos se sitúa en un porcentaje demasiado elevado, que ha incrementado en el último año con la caída en los ingresos. El disponible es inferior a las deudas a corto plazo, por lo que no tiene liquidez suficiente. En cambio, el nivel de endeudamiento se encuentra entre los valores óptimos por lo que la deuda que soporta el club para financiar sus activos es adecuada.

Tabla 5.6 Ratios financieros  
Manchester City. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	-138,083
ROA (%)	-11,46
Ratio de liquidez	0,659
Ratio de endeudamiento	0,426
Salarios/ingresos explotación (%)	73

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.7. Paris Saint-Germain

El Paris Saint-Germain, que celebró su 50 aniversario consiguiendo un triplete nacional en la Ligue 1 cerró el ejercicio económico de la temporada 2019/2020 con unas pérdidas de 174,9 millones de euros. Con este resultado tan desfavorable es evidente que la rentabilidad económica del club es negativa, por tanto, sus activos generan pérdidas.

Tabla 5.7 Ratios financieros  
Paris Saint-Germain. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	-174,971
ROA (%)	-16,09
Ratio de liquidez	0,567
Ratio de endeudamiento	0,702
Salarios/ingresos explotación (%)	88,6

Fuente: Elaboración propia

Lo realmente sorprendente es la relación salarios/ingresos que es de un 88,6% donde prácticamente el gasto en los sueldos del personal cubre la totalidad de sus ingresos.

Como ya hemos visto, en la Ligue 1 esta relación se encuentra muy por encima del resto de las cinco grandes ligas europeas. Al igual que ocurre en la mayoría de clubes, el ratio de liquidez está por debajo de uno y se considera que hay un fondo de maniobra negativo donde el pasivo corriente supera al activo corriente. Por lo que respecta al nivel de endeudamiento, el club se está endeudando más de lo que debería.

### 5.1.8. Chelsea

El Chelsea, otro de los grandes clubes del fútbol inglés obtuvo un resultado del ejercicio 2019/2020 de 39,8 millones de euros. Un beneficio positivo que genera una rentabilidad económica superior al 5% y hace que sea realmente buena, lo que asegura una cierta productividad a los activos. La relación entre los salarios y los ingresos, aunque ha aumentado ligeramente se mantiene por debajo de la media de los clubes ingleses. En cuanto a los ratios de liquidez y endeudamiento son preocupantes, apenas dispone de liquidez para afrontar sus obligaciones de pago a corto plazo y su nivel de endeudamiento es muy elevado, lo que indica que el club está fuertemente apalancando y por tanto no podrá hacer frente a su deuda con los activos que posee.

### 5.1.9. Tottenham Hostpur

El Tottenham, que estrenó su nuevo estadio en la temporada 2019/2020 cerró el ejercicio con un resultado positivo de 3,6 millones de euros. Generando una rentabilidad positiva lo que asegura la capacidad de generar resultados positivos de los activos y de los recursos propios.

Tabla 5.8 Ratios financieros  
Chelsea. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	39,882
ROA (%)	6,38
Ratio de liquidez	0,15
Ratio de endeudamiento	2,108
Salarios/ingresos explotación (%)	66,9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.9 Ratios financieros  
Tottenham. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	3,607
ROA (%)	3,15
Ratio de liquidez	0,019
Ratio de endeudamiento	0,937
Salarios/ingresos explotación (%)	-

Fuente: Elaboración propia

El club no tiene liquidez, su ratio es prácticamente cero, por lo que no cuenta con una cantidad de disponible con la que acometer las deudas contraídas a corto plazo.

Esta situación repercute en su nivel de endeudamiento, cuyo ratio está próximo a 1, por lo que implica que sus deudas no puedan hacerse frente con los activos totales.

### 5.1.10. Juventus

La Juventus, el club italiano que a pesar de conseguir su noveno título de liga consecutivo en la Serie A en la temporada 2019/2020 finalizó con unas pérdidas de 89,6 millones de euros. Con la caída en los ingresos el club debe reducir gastos, para obtener un beneficio neto positivo que genere por tanto una rentabilidad económica a la entidad.

Como así lo hizo en los salarios y es por lo que la relación con los ingresos es baja.

Tabla 5.10 Ratios financieros  
Juventus. Temporada 2019/2020

Resultado del ejercicio (millones de euros)	-89,682
ROA (%)	-7,62
Ratio de liquidez	1,021
Ratio de endeudamiento	0,797
Salarios/ingresos explotación (%)	49,8

Fuente: Elaboración propia

El ratio de liquidez es bueno, ya que el activo circulante es mayor al pasivo circulante y por tanto el club puede hacer frente a sus pagos sin problemas de liquidez. El valor del ratio denota un endeudamiento excesivo, donde predomina la financiación ajena.

### 6. CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado se observa el gran impacto negativo que ha supuesto en la actividad económica y financiera de los clubes más importantes de Europa la irrupción del COVID-19 en la temporada 2019-2020.

Los ingresos han sufrido una fuerte caída con respecto a las temporadas anteriores y esto se ha visto principalmente afectado por los ingresos procedentes por el día de partido y de emisión. La Premier League es la liga europea que más ingresos obtiene y también la más afectada con una pérdida de 700 millones de euros.

La disminución en los ingresos no se ha visto compensada con la reducción de los costes salariales, por lo que la relación salarios/ingresos ha aumentado. Especialmente en la Ligue 1 con un porcentaje del 89%, lo que hace poner en riesgo la sostenibilidad del fútbol francés. Centrándome en la lista que ofrece Deloitte (2020) con los 20 clubes europeos que más ingresan y su evolución, se observa una gran caída por parte del Manchester United y el FC Barcelona, con un total de 130 y 125 millones de euros respectivamente.

En cuanto al mercado de fichajes se puede ver una clara disminución del gasto. Es el caso de la Liga Santander, reduciendo en un 70% el desembolso con respecto a la temporada anterior. El Real Madrid era el club que más había gastado en las dos temporadas previas al COVID-19 y en cambio, en la temporada 2020/2021 no ha gastado, sino que ha ingresado 100 millones por la venta de jugadores.

La situación financiera del fútbol europeo es preocupante. La mayoría de los clubes más importantes cerraron el ejercicio 2019/2020 con pérdidas, algunos como el Manchester City y el Paris Saint-Germain superan los 130 millones. La relación de salarios/ingresos en el Paris Saint-Germain roza el 89%, acorde con la media de los clubes de la Ligue 1 y lo que supone un porcentaje muy elevado. Por lo general, el nivel de endeudamiento de los clubes es alto y se encuentran endeudados por encima de sus posibilidades, como es el caso del Chelsea cuyo ratio marca un valor de 2,1.

El Bayern de Munich es el único club que presenta una situación financiera óptima.

Dada la difícil situación financiera que atraviesan los clubes europeos, surge la iniciativa de crear una Superliga europea en la que participen los 12 clubes más importantes y algún club invitado. Florentino Pérez, presidente del Real Madrid, está al frente de esta propuesta. Con la Superliga se pretende conseguir un mayor atractivo futbolístico, enfrentando a los mejores clubes europeos y de esta forma, incrementar la cuota de ingresos.

El fútbol necesita un cambio, aunque la UEFA muestra su total rechazo ante esta iniciativa, y hará todo lo posible para que no se lleve a cabo.

### 7. BIBLIOGRAFÍA

Michael Drewes, Frank Daumann & Florian Follert. (2021) *Explorando el impacto económico deportivo de COVID-19 en el fútbol profesional*. Fútbol y Sociedad.

<https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1802256>

11<sup>a</sup> Edición, The European Club the Football Landscape (2020). *Informe comparativo de licencias de clubes*. UEFA.

[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf)

Football Money League (2021). *Testing times*. Deloitte Sports Business Group.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>

Annual Review of Football Finance (2021). *Riding the challenge*. Deloitte Sports Business Group.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ligas-futbol-ingresos.html>

Ángel Barajas y Plácido Rodríguez (2010) “Spanish Football Clubs Finances: Crisis and Player Salaries”. *Revista Internacional de Finanzas Deportivas*, Vol. 5, Nº 1, páginas 52-66.

[https://www.researchgate.net/publication/228244223\\_Spanish\\_Football\\_Clubs\\_Finances\\_Crisis\\_and\\_Player\\_Salaries](https://www.researchgate.net/publication/228244223_Spanish_Football_Clubs_Finances_Crisis_and_Player_Salaries)

Forbes (2021) “El Barça desbanca al Madrid como equipo de fútbol más valioso del mundo”.

*Revista Forbes España*

<https://forbes.es/listas/94184/estos-son-los-equipos-de-futbol-mas-valiosos-del-mundo/>

Biblioteca.unizar.es: *Base de datos Amadeus*

<https://amadeus.bvdinfo.com/sso.aspx?path=rediris>

Gastos e ingresos en fichajes. Transfermarket

<https://www.transfermarkt.es/statistik/einnahmenausgaben>

Marc Romero (2020). El mercado de fichajes se congela por el Covid-19: los clubes gastan un 70% menos - Palco 23.com.

Disponible online:

<https://www.palco23.com/competiciones/el-mercado-de-fichajes-se-congela-por-el-covid-19-los-clubes-gastan-un-70-menos.html>

C. de Angelis (2020). El Covid machaca la rentabilidad del fútbol europeo: sólo el 49% de los clubes ganaba dinero antes de la pandemia - Palco 23.com.

Disponible online:

<https://www.palco23.com/clubes/el-covid-machaca-la-rentabilidad-del-futbol-europeo-solo-el-49-de-los-clubes-ganaba-dinero-antes-de-la-pandemia.html>

Marc Menchén (2021). El fútbol francés cifra el agujero de 2019/2020 en 269 millones arrastrado por el PSG y Marsella – 2playbook.com

Disponible online:

[https://www.2playbook.com/competiciones/futbol-frances-cifra-agujero-2019-2020-en-269-millonesarrastrado-por-psg-marsella\\_4406\\_102.html](https://www.2playbook.com/competiciones/futbol-frances-cifra-agujero-2019-2020-en-269-millonesarrastrado-por-psg-marsella_4406_102.html)