

Trabajo Fin de Máster

Dependencia de la cantera y rentabilidad financiera en el mercado de fichajes del fútbol español.

Youth academy dependence and financial profitability in the spanish football transfer market

Autor

Gabriel Bonet Grandi

Directores

Rudemarlyn Urdaneta Camacho
Juan Carlos Guevara Pérez

Facultad de Economía y Empresa
2025-2026

Análisis de la rentabilidad financiera de las canteras de los principales equipos del fútbol español.

Analysis of the financial profitability of youth players from the main Spanish football teams.

Resumen

El presente estudio analiza la contribución económica de la cantera y las operaciones de fichajes a la rentabilidad y estabilidad financiera de los principales clubes de fútbol español que han participado, al menos, en cinco temporadas de la primera división entre las temporadas 2014/15 y 2023/24. Adicionalmente, el estudio mide el impacto de la cantera tanto en la composición de las plantillas del primer equipo, como en los resultados obtenidos en el mercado de fichajes y en la reducción de la inversión necesaria en adquisiciones externas.

Los resultados revelan que los clubes con mayor porcentaje de canteranos no solo generan plusvalías más altas en el mercado de fichajes, sino que también presentan una mayor estabilidad financiera, especialmente en contextos de restricción presupuestaria como el Fair Play Financiero, o la crisis de ingresos generada por la COVID-19. Asimismo, se identifica que las estrategias híbridas, combinando cantera y fichajes selectivos en proporciones similares, alcanzan un equilibrio más sólido entre rentabilidad y riesgo financiero, reduciendo la dependencia de adquisiciones costosas y la exposición a amortizaciones fallidas al contar con canteranos. Estos hallazgos confirman que la cantera, además de ser una herramienta de ahorro, puede actuar como un activo estratégico clave para garantizar la sostenibilidad financiera y competitividad deportiva de los clubes a largo plazo tanto por su potencial rendimiento deportivo, como por su potencial rentabilidad económica.

Palabras clave: Cantera, fichajes, rentabilidad financiera, sostenibilidad, LaLiga, fútbol, plusvalía.

Abstract

This study analyses the economic contribution of youth academies and transfer market operations to the profitability and financial sustainability of major Spanish football clubs that have participated in at least five seasons of the First Division between the 2014/15 and 2023/24 seasons. Additionally, the study measures the impact of youth academies on the composition of first-team squads, on outcomes in the transfer market, and on the reduction of the investment required for external player acquisitions.

The results reveal that clubs with a higher proportion of academy-trained players not only generate greater capital gains in the transfer market, but also exhibit higher financial stability, particularly in contexts of budgetary constraints such as Financial Fair Play regulations or the revenue crisis caused by COVID-19. Furthermore, the findings show that hybrid strategies combining youth development and selective transfers in similar proportions achieve a more robust balance between profitability and financial risk. These strategies reduce reliance on costly acquisitions and exposure to failed amortisations by incorporating academy players. Overall, the findings confirm that youth academies, beyond being a cost-saving tool, can function as a key strategic asset to ensure the long-term economic and sporting sustainability of football clubs, both due to their potential sporting performance and their economic profitability.

Keywords: Youth players, signings, financial profitability, sustainability, LaLiga, football, capital gains.

Índice

1. Introducción.....	6
2. Revisión de la literatura y formulación de hipótesis.....	7
2.1. Contexto económico y marco regulador del fútbol europeo.....	7
2.2. La gestión del fútbol profesional: formación de jugadores <i>versus</i> inversión en el mercado de fichajes.....	10
2.2.1 Cantera y academias: impacto deportivo y financiero.....	10
2.2.2 Mercado de fichajes y estrategias de inversión	13
2.3 Formulación de hipótesis	14
3. Metodología.....	16
3.1. Muestra.....	16
3.2. Descripción y análisis de variables	17
3.3. Modelo de regresión	17
4. Resultados	21
4.1 Análisis de gastos e ingresos medio en fichajes y canteranos	21
4.2 Resultados del modelo de regresión.....	27
5. Discusión.....	35
6. Conclusiones.....	37
ANEXO 1. Factores que influyen en el desarrollo de jugadores.....	40
Referencias	41

Índice de Tablas

Tabla 1 Resultados de la regresión a partir de Datos de Panel	28
Tabla 2 Test de Hausman	29
Tabla 3 Correlaciones	31
Tabla 4 Resultados test.....	34
Tabla 5 Factores que influyen en el desarrollo de jugadores	40

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Ingresos y gastos en fichajes.....	21
Gráfico 2 Ingresos y gastos en fichajes totales de los clubes de 2014/15 a 2023/24 (millones de euros).....	23
Gráfico 3 Ingresos y gastos totales desde la temporada 2014/15 a la 2023/24 por equipos.....	24
Gráfico 4 Balance del mercado (millones de euros).....	25
Gráfico 5 Media de canteranos utilizados por equipo.....	26
Gráfico 6 Efectos marginales	32
Gráfico 7 Análisis descriptivo por grupos	33

1. Introducción

En el mundo del fútbol la cantera no solo representa una fuente potencial de ingresos mediante el ahorro en fichajes y la venta de jugadores formados internamente, sino también un elemento clave en la identidad, cohesión y estabilidad de muchos clubes. En el fútbol español existen ejemplos muy relevantes para esta estrategia, como el Athletic Club de Bilbao cuya cantera es considerada una referencia histórica por su identidad formativa (AS, 2021) o el FC Barcelona, cuya “Masía” constituye una auténtica fábrica de talentos que ha sustentado el éxito nacional y europeo del club (Forbes, 2019; *FourFourTwo*, 2025). En ambos casos, su filosofía se ha basado, en gran parte, en el desarrollo del talento juvenil.

Sin embargo, frente a este modelo conviven otros clubes que han priorizado la inversión directa en el mercado de fichajes, obteniendo también éxitos deportivos y financieros. En este sentido, resulta de especial interés estudiar en profundidad los efectos reales de ambas estrategias para poder formular conclusiones basadas en datos, y no en suposiciones o “tradiciones”.

A este respecto, algunos estudios evidencian que la formación de jugadores en estructuras de cantera puede generar un ahorro significativo en costes de traspasos y aumentar el valor de mercado de la plantilla, contribuyendo a mejorar la eficiencia financiera (García-del-Barrio y Rossi, 2020a), lo que se alinea con estudios más recientes que analiza de forma detallada la correlación entre el uso de canteranos y la optimización de recursos financieros en clubes de las 5 grandes ligas europeas (Sentís Alvira, 2025). Adicionalmente, Relvas et al. (2010) y Müller et al. (2017) han evidenciado que los clubes con alta dependencia de fichajes presentan mayor volatilidad financiera y riesgo de sobrecostes, mientras que la inversión en cantera, aunque con un retorno más gradual, ofrece estabilidad y menor exposición al mercado inflacionado de transferencias González-García (2020).

La literatura especializada también presenta evidencia empírica de que los clubes históricamente más consolidados y con mayor capital estructural alcanzan mejores resultados en eficacia relativa¹ (Guzmán-Raja et al., 2021), lo que refuerza la pertinencia de evaluar la cantera no solo como un recurso deportivo, sino también como un activo económico capaz de optimizar la relación entre recursos invertidos y resultados obtenidos. Ante esta situación, el CIES *Football Observatory* plantea que el análisis de valores de transferencia y probabilidades de traspaso permite evaluar de forma objetiva el mercado de

¹ Entendida como la capacidad del club para convertir de forma eficiente los recursos invertidos, especialmente en plantilla y mercado de fichajes, en resultados deportivos y financieros superiores en comparación con clubes comparables.

fichajes, sirviendo como referencia para comparar estrategias de inversión en cantera frente a adquisición de talento consolidado (Poli et al., 2015a).

En el contexto del fútbol profesional español, caracterizado por una fuerte competitividad y un mercado de fichajes cada vez más dinámico y costoso, la estrategia de desarrollo de jugadores a través de las categorías inferiores es centro de un debate estratégico en el que resulta recurrente la pregunta de investigación del presente estudio: *¿Es la cantera realmente una inversión rentable para los clubes, o se trata de un gasto que podría ser mejor empleado en la adquisición directa de talento consolidado?*

Para responder a esta pregunta, el presente estudio centra su análisis en los principales clubes del fútbol español que han disputado al menos cinco temporadas en la Primera División (2014–2024), en aras de evaluar si la apuesta por la formación de jugadores ofrece un retorno económico sostenible en el medio y largo plazo, en comparación con modelos centrados en fichajes.

Por tanto, el objetivo del presente TFM es analizar empíricamente cómo distintas dimensiones de gestión del talento, entre ellas la dependencia de la cantera, influyen en la rentabilidad financiera asociada a las operaciones de fichajes en el fútbol profesional español.

Para ello, el estudio evalúa la rentabilidad financiera de la inversión en jugadores desde un punto de vista económico, deportivo y estratégico, comparando la inversión en cantera con la estrategia alternativa de fichajes en términos de coste y retorno.

2. Revisión de la literatura y formulación de hipótesis

2.1. Contexto económico y marco regulador del fútbol europeo

El modelo europeo de financiación del fútbol profesional se ha caracterizado históricamente por una fuerte dependencia entre el rendimiento deportivo y los resultados económicos, lo que ha generado una creciente presión sobre la sostenibilidad financiera de los clubes, que condiciona la evolución de sus estrategias de inversión (Andreff & Staudohar, 2000). A este respecto, el fútbol profesional se ha transformado en una industria global multimillonaria, con una fuerte dependencia de los derechos televisivos, el marketing, el patrocinio y, en muchos casos, la compraventa de jugadores (Alaminos et al., 2019). Este contexto económico ha condicionado profundamente la toma de decisiones en los clubes, que deben equilibrar la competitividad deportiva con la sostenibilidad financiera (Ramchandani et al., 2023).

Los *shocks* externos también han marcado la dinámica económica reciente del fútbol europeo. La pandemia de la COVID-19 generó una caída abrupta de los ingresos por taquilla y *matchday*, afectando la liquidez de los clubes y aumentando su exposición a la deuda. Según Zaera Ferrer (2022), las ligas con mayor dependencia de ingresos no garantizados, como los de día de partido, sufrieron un impacto más severo, mientras que aquellas con estructuras más equilibradas lograron amortiguar mejor las pérdidas. En este contexto, modelos que priorizan la utilización de jugadores formados internamente han podido ofrecer mayor flexibilidad y resiliencia financiera.

A nivel macroeconómico, Aygün et al. (2023) evidencian una correlación creciente entre el valor de mercado de los clubes y el crecimiento económico tras la pandemia, lo que implica que la capacidad de los clubes para sostener su valor está vinculada tanto a su desempeño deportivo como a su modelo de negocio. Esto refuerza la relevancia de analizar las estrategias de formación y retención de talento como elemento central de la sostenibilidad financiera.

En cuanto a los modelos de negocio de los clubes profesionales de fútbol estos se configuran en torno a la maximización de ingresos, la gestión eficiente de gastos y la optimización de activos tangibles e intangibles. Aunque los ingresos televisivos han crecido de forma notable en las últimas décadas, la distribución desigual sigue siendo un factor de desequilibrio competitivo (Sánchez et al., 2019; Urdaneta-Camacho et al., 2023).

En términos de eficiencia, Guzmán-Raja et al. (2021) observaron en los clubes de LaLiga que las entidades con mayor antigüedad, tradición y volumen de activos muestran mejores índices de eficiencia deportiva y económica. Estos resultados sugieren que la correcta gestión de recursos internos, incluida la cantera, puede ser un factor determinante para optimizar la eficiencia sin necesidad de grandes desembolsos en fichajes.

Desde la perspectiva contable, la gestión de los derechos federativos de los jugadores es un elemento clave en la estructura financiera del club. Sánchez-Toledano et al. (2021) destacan que los jugadores, tanto adquiridos como formados internamente, son considerados activos intangibles cuyo tratamiento contable influye de forma significativa en los estados financieros. En España, según León Doncel (2023), los jugadores procedentes de la cantera tienen un impacto positivo en la cuenta de resultados, al no generar costes de adquisición y poder reportar ingresos relevantes en caso de traspaso. Este factor es especialmente relevante para clubes que buscan mejorar sus márgenes en el mercado de fichajes.

En las últimas dos décadas el fútbol profesional europeo ha experimentado un crecimiento sostenido en términos de ingresos, tanto en competiciones nacionales como internacionales. La distribución de estos ingresos se concentra principalmente en cuatro grandes fuentes: derechos televisivos, ingresos comerciales y de patrocinio, ingresos por día de partido (*matchday*) y premios

procedentes de competiciones internacionales (Sánchez et al., 2019). Este patrón ha sido particularmente visible en las grandes ligas europeas, donde la venta de derechos audiovisuales representa un porcentaje creciente del presupuesto de los clubes, generando una dependencia estructural de este tipo de ingresos (UEFA, 2022).

Sin embargo, pese al aumento de los ingresos, numerosos clubes han registrado déficits recurrentes y elevados niveles de endeudamiento. Esta situación motivó la introducción de regulaciones financieras a nivel europeo, como el *Fair Play Financiero* (FFP) de la UEFA, cuyo objetivo es garantizar que los clubes no gasten más de lo que ingresan y mantengan una situación económica estable (Revuelta Moncasi, 2017), reduciendo el riesgo excesivo y favoreciendo modelos de gestión sostenible a medio y largo plazo (Caglio et al., 2023). En el contexto español, diversos estudios concluyen que la implantación del *Fair Play Financiero* ha aportado mejoras en el desempeño financiero de los clubes profesionales, incentivando estrategias más prudentes de inversión y una mayor apuesta por fuentes internas de talento como la cantera (Martín-Magdalena et al., 2023).

Según Sánchez-Fernández et al. (2019), el análisis histórico de la financiación y sostenibilidad del fútbol europeo revela que la evolución de sus fuentes de ingreso ha estado acompañada de un proceso de creciente regulación, con especial atención a la disciplina financiera y la transparencia contable (Urdaneta-Camacho et al., 2021). Estas medidas no solo buscan evitar quiebras, sino también preservar el atractivo comercial de las competiciones a largo plazo.

En España, LaLiga implementó en 2015 un sistema propio de control económico con objetivos similares. Urdaneta-Camacho et al. (2023) señalan que estas medidas han contribuido a mejorar indicadores clave como el ratio de gastos de personal sobre ingresos y la rentabilidad neta de las entidades, aunque advierten que también podrían haber intensificado la concentración de recursos en los clubes más poderosos, generando un mayor desequilibrio competitivo. Este fenómeno es relevante para el análisis de estrategias alternativas de gestión, como la inversión en cantera, que puede reducir la dependencia de fichajes costosos y servir como herramienta para mantener la competitividad en un entorno de desigualdad.

Desde la entrada en vigor del *Fair Play Financiero* (FFP) impulsado por la UEFA y la normativa de control económico de LaLiga, los clubes están obligados a mantener un equilibrio entre ingresos y gastos, y demostrar que pueden hacer frente a sus obligaciones a corto y medio plazo (Martín-Magdalena et al., (2024). En efecto, estudios recientes destacan que estas regulaciones buscan introducir mayor disciplina, racionalidad y sostenibilidad financiera en los clubes profesionales (Urdaneta-Camacho et al., 2025), principalmente en las cinco grandes ligas, a través de una toma de decisiones financieras y contables más eficientes (Calahorra-López & Ratkai, 2024; Trabanca, 2025).

Asimismo, la normativa de LaLiga impone un límite estrictamente preventivo al coste de plantilla, conocido como el '1:1', que impide gastar más de lo que se ingresa antes del inicio de cada temporada, obligando a los clubes a ajustar sus cuentas o liberar recursos para fichar. Como resultado de la aparición de este reglamento se observó una mejora en el rendimiento financiero de los clubes del fútbol español.

2.2. La gestión del fútbol profesional: formación de jugadores *versus* inversión en el mercado de fichajes.

En el ámbito del fútbol profesional cobra vital importancia el modelo de gestión, entendido en términos del conjunto de estrategias, estructuras organizativas y políticas económicas que cada club adopta para alcanzar sus objetivos deportivos, financieros e incluso sociales (Bullough et al., 2017; Plumley et al., 2017). Estos modelos definen cómo se gestionan aspectos clave como la formación de jugadores, las inversiones en el mercado de fichajes, la sostenibilidad financiera y el vínculo con la comunidad (Grupo EM Gestión, 2025).

En el caso español, coexisten diferentes enfoques. Por un lado, clubes que apuestan por un desarrollo intensivo de la cantera y el talento local, como se ve en el Athletic Club de Bilbao o la Real Sociedad, cuyo modelo de gestión se basa en la formación de jugadores propios, control financiero y fuerte arraigo social (LaLiga, 2023). Por otro lado, existen clubes con estrategias más orientadas al mercado de fichajes y la compraventa de jugadores como fuente principal de ingresos, como se ven en el Atlético de Madrid o el Sevilla FC (este último con consecuencias desfavorables), que operan bajo dinámicas financieras más expuestas al mercado global (Pineda, 2025).

2.2.1 Cantera y academias: impacto deportivo y financiero

En el contexto futbolístico, la UEFA define como "jugadores de la cantera de un país" a aquellos que, independientemente de su nacionalidad, hayan sido entrenados por el club en cuestión o por otro club de la misma federación nacional durante al menos tres años entre los 15 y los 21 años (UEFA, 2010). Se trata de una estrategia de mediano y largo plazo, en la cual los clubes forman y desarrollan a jóvenes futbolistas con el objetivo de integrarlos eventualmente en el primer equipo, lo que implica una inversión sistemática en entrenadores, instalaciones, programas educativos, atención médica, y soporte psicológico, entre otros aspectos (LaLiga, 2024).

La formación de jugadores no se limita al desarrollo técnico y táctico, sino que abarca también componentes físicos, cognitivos, psicológicos y sociales. Por

todo ello, un enfoque integral es clave para generar futbolistas de alto rendimiento con las capacidades necesarias para afrontar las exigencias del fútbol profesional (Gómez-Espejo et al., 2018; Pazo Haro et al., 2011). En este sentido, muchos clubes han adoptado planes de formación estandarizados y modelos metodológicos propios (La Masía del FC Barcelona o Lezama del Athletic Club de Bilbao) que buscan consolidar una filosofía de juego y valores institucionales desde las categorías inferiores. Todo esto también tiene el objetivo quizás primario o mutuo de formar personas y no solo futbolistas, de ahí la intensidad y complejidad de un proceso de formación que abarca todos los ámbitos necesarios para que estos potenciales profesionales puedan llegar al primer equipo (De la Cruz, 2025).

Por tanto, el éxito de una cantera no depende únicamente del talento individual de los jóvenes futbolistas, sino de un amplio abanico de factores internos y externos que condicionan su evolución y su posterior integración en el fútbol profesional (En el Anexo 1 se presenta una tabla explicativa).

La literatura suele interpretar la cantera como un recurso potencialmente estratégico tanto en el plano deportivo como financiero. Balliau et al. (2021) confirman que la calidad de la academia de un club tiene un efecto positivo y significativo sobre el valor de mercado futuro de los jugadores que forma. En la misma línea, Genç (2022) destaca que la participación temprana de los canteranos en el primer equipo incrementa su valor de traspaso y las posibilidades de generar plusvalías. También el estudio de Pizzi et al. (2025) confirma que la inversión en formación de talento interno no solo aporta ventajas deportivas, sino que contribuye de manera directa a la sostenibilidad financiera cuando se integra dentro de una política global de gestión.

En este escenario, la cantera se presenta como una posible herramienta estratégica que podría contribuir a la viabilidad económica de las entidades, aunque sus resultados dependen del contexto institucional, la calidad formativa y la capacidad de integración en el primer equipo, al permitir:

- **Reducir el gasto en fichajes**, mediante la promoción interna de talento, dado que los jugadores formados en la cantera no tienen coste de adquisición, pero sí pueden alcanzar un alto valor de mercado (Martín-Lozano & Carrasco-Gallego, 2024).
- **Generar ingresos por traspasos**, cuando los canteranos alcanzan cierto nivel de mercado se convierte en una oportunidad de ingreso, generando beneficios significativos al ser transferidos que habitualmente no se reflejan en los estados financieros tradicionales tanto por la venta directa o por el simple hecho de tener los derechos de formación (Martín-Lozano & Carrasco-Gallego, 2024).
- **Alinear la inversión a largo plazo** con los valores e identidad del club, lo cual tiene implicaciones tanto en la fidelización del jugador, de la afición

como en la reputación institucional (Martín-Lozano & Carrasco-Gallego, 2024; Trabanca, 2025). En este sentido, los jugadores formados en casa no solo constituyen activos deportivos y económicos, sino también símbolos del proyecto de club, influyendo en la percepción pública y comercial de la entidad.

Un ejemplo actual en La Liga es el FC Barcelona que en su lucha por intentar mejorar la plantilla diseña estrategias económicas de fichaje utilizando a la vez canteranos para reducir al máximo los gastos en el primer equipo.

No obstante, el desarrollo de una cantera implica costes sostenidos y no garantiza un retorno inmediato (en ciertos casos directamente nos los hay). La inversión en infraestructura, personal técnico y programas de formación debe ser planificada con visión estratégica, y su rendimiento está expuesto a riesgos como lesiones, bajo rendimiento, fuga de talento, o cambios en la dirección técnica del club (Mills et al., 2014b).

Por otro lado, en un mercado inflacionado por operaciones de alto coste, diversos estudios sugieren que algunos clubes medianos y pequeños han utilizado la cantera como mecanismo potencial de ventaja competitiva, al permitir estructuras de costes más contenidas y oportunidades de valorización del talento interno intentando así achicar la brecha con los grandes clubes (Barney, 1991; Clarke et al., 2018).

En el contexto español, LaLiga ha promovido en los últimos años un Plan Nacional de Canteras, cuyo objetivo es fomentar la profesionalización de las estructuras deportivas y optimizar los procesos de formación, integrando a clubes de diferentes tamaños bajo criterios comunes de eficiencia y sostenibilidad (LaLiga, 2024). Esta diversidad de enfoques permite realizar un análisis comparativo entre modelos basados en cantera y aquellos sustentados en la rotación de fichajes, aportando una visión estratégica y económica sobre la gestión del fútbol en España (Izquierdo, 2022).

Martín Barrero (2022) evidencia que los jugadores incorporados al club desde categorías infantiles o cadetes tienden a experimentar una mayor revalorización en un horizonte de tres años. Este patrón se refleja en casos como el del RC Celta de Vigo, donde una estrategia centrada en la cantera, combinada con una gestión económica prudente, permitió al club mantener competitividad y solvencia incluso en periodos de crisis (Carballo-Ramiro, 2018).

La gestión eficaz de la cantera requiere estructuras organizativas que integren de forma coherente las áreas de formación y el primer equipo. Estudios como los de Littlewood et al. (2010) y Gregson et al. (2022) resaltan la importancia de un enfoque multidisciplinar, que incluya aspectos técnicos, físicos, psicológicos y educativos, para maximizar el desarrollo del talento (ver Anexo 1).

Trikalis, et al. 2014, en su análisis sobre academias en Grecia, muestran que las limitaciones presupuestarias no impiden la creación de estructuras formativas competitivas, siempre que exista una planificación estratégica y una adecuada conexión con el primer equipo. Este caso internacional aporta evidencia adicional de que las academias pueden ser un pilar de competitividad incluso en entornos de recursos limitados.

Por tanto, la literatura especializada sugiere la existencia de una relación entre el uso de la cantera, la rentabilidad en el mercado de fichajes y la estabilidad financiera de los clubes. Por un lado, diversos estudios evidencian que un mayor porcentaje de canteranos en el primer equipo, combinado con su participación en competiciones oficiales, se traduce en una revalorización significativa de estos jugadores y en un aumento del margen de rentabilidad en caso de traspaso (Balliau et al., 2021; Genç, 2022; Martín-Barrero, 2022).

Asimismo, investigaciones como las de Castrillón Aznar (2014), Carballo Ramiro (2018) y González - García, S. (2020) sugieren que una baja participación de canteranos puede incrementar la dependencia del mercado de fichajes y, por tanto, el riesgo de pérdidas económicas derivadas de amortizaciones fallidas. La apuesta de muchos equipos en muchos casos pasa por buscar la reducción de este riesgo mediante una estrategia equilibrada entre cantera y fichajes. Adicionalmente, la literatura confirma que los modelos híbridos, que combinan el aprovechamiento de la cantera con fichajes selectivos, tienden a ofrecer un equilibrio más estable entre rentabilidad y riesgo financiero que los modelos basados exclusivamente en una de las dos estrategias, respaldando la interpretación de que la integración de la cantera puede constituir una dimensión relevante dentro de determinadas estrategias de gestión deportiva y financiera (Guzmán-Raja et al. 2021; Castrillón Aznar 2014).

En marco de la teoría de recursos y capacidades, la cantera puede interpretarse como un recurso estratégico valioso, difícil de suplantar y generador de ventaja competitiva sostenible, en la medida en que permite a los clubes desarrollar talento propio y reducir la dependencia del mercado (Barney, 1991).

Finalmente, Sentís Alvira (2025) aporta evidencia reciente de que la contribución de la cantera a la sostenibilidad económico-financiera no es exclusiva de clubes con tradición formativa, sino que también se observa en entidades que han integrado programas de desarrollo juvenil en su estrategia global de negocio. Este hallazgo resulta consistente con la hipótesis de que una alta presencia de canteranos está asociada a una mejora de los márgenes de rentabilidad en el mercado de traspasos.

2.2.2 Mercado de fichajes y estrategias de inversión

El mercado de fichajes es un elemento central en la configuración de las plantillas y en la economía de los clubes (Poli et al., 2024). Sin embargo, la evidencia

muestra que un mayor gasto en fichajes no siempre garantiza un rendimiento deportivo proporcional. Castrillón Aznar (2014), en su estudio sobre ligas europeas secundarias, encontró que el rendimiento marginal del gasto disminuye a partir de ciertos umbrales, lo que implica que la eficiencia depende más de la calidad en la asignación de recursos que del volumen total invertido.

En este sentido, la combinación de fichajes selectivos con un uso intensivo de talento local surge como un patrón recurrente en los clubes más eficientes (Castrillón Aznar, 2014). Esta estrategia reduce el riesgo de amortizaciones fallidas y mejora la sostenibilidad financiera, alineándose con un enfoque híbrido de gestión deportiva.

El valor de mercado de un jugador está determinado por múltiples factores, como el rendimiento individual, la visibilidad mediática, la duración del contrato y el estatus del club comprador (García del Barrio y Pujol, 2020b). Además, Herm et al. (2014) demuestran que las valoraciones realizadas por comunidades de aficionados pueden predecir con notable precisión los precios de traspaso, lo que subraya la relevancia de la percepción externa en el mercado. Estos hallazgos indican que ofrecer minutos de juego a canteranos en el primer equipo no solo puede reducir la necesidad de fichajes costosos, sino que también puede incrementar significativamente su valor de mercado (Balliauw, et al. 2021).

En España, la evolución del mercado de fichajes en la última década muestra un incremento sostenido del gasto en traspasos, impulsado en gran parte por los clubes de mayor presupuesto. González - García, S. (2020) señala que, aunque estas inversiones pueden mejorar el rendimiento inmediato, también incrementan la exposición a riesgos financieros, especialmente si no se acompaña de una estrategia sólida de generación de ingresos y valorización de activos intangibles como los canteranos. Sin embargo, para llevar a cabo esto no se puede dejar de considerar el ámbito legal. Las regulaciones europeas han intentado fomentar el uso de jugadores formados localmente, destacando las reglas *homegrown* de la UEFA. A pesar de esto, Vermeire et al. (2022) advierten que la movilidad internacional de jugadores jóvenes sigue siendo alta, lo que reduce el retorno de la inversión para los clubes formadores.

Entre las medidas de mejora propuestas se encuentran la limitación y rediseño de cesiones para garantizar minutos de juego, la nivelación de salarios iniciales y el refuerzo de los mecanismos de compensación a clubes formadores (Vermeire et al., 2022). Estas políticas, de aplicarse de forma efectiva, podrían contribuir a aumentar el porcentaje de canteranos en el primer equipo y a maximizar el valor de mercado de los jugadores formados internamente.

2.3 Formulación de hipótesis

La literatura y normativa europea en gestión deportiva reconoce el papel de los canteranos en la reducción de costes y en la generación de ingresos futuros a

través de traspasos. Según el *CIES Football Observatory* (Poli et al., 2015a), los clubes que integran un mayor porcentaje de jugadores formados localmente reducen su exposición al mercado de fichajes externo y muestran mayores niveles de estabilidad deportiva y financiera. Asimismo, el informe de la *European Club Association* (ECA, 2020) sobre academias juveniles concluye que invertir en cantera constituye una estrategia eficiente de desarrollo del talento y de rentabilidad financiera. La *UEFA Home-Grown Player Rule* (2005, actualizaciones posteriores) refuerza esta visión al establecer cuotas mínimas de futbolistas formados en el propio país, vinculando directamente la dependencia de cantera con la competitividad y la sostenibilidad de los clubes europeos. Por lo tanto, nuestra primera hipótesis queda formulada de la siguiente manera:

H1: Los clubes con mayor dependencia de la cantera (proporción de canteranos respecto a la plantilla total) presentan, en promedio, menores costes en fichajes y una mayor sostenibilidad financiera a largo plazo.

Adicionalmente, la investigación en economía del deporte ha demostrado que los indicadores de rentabilidad y rendimiento constituyen métricas centrales para evaluar la sostenibilidad de los clubes (Calahorra-López et al., 2024; Martín-Magdalena et al., 2024; Urdaneta-Camacho et al., 2025; Urdaneta-Camacho et al., 2023). A este respecto, Sánchez et al., (2020) señalan que los clubes con mayores márgenes de beneficio respecto a sus gastos pueden asumir estrategias de fichajes más eficientes y sostenibles. Del mismo modo, Dimitropoulos & Limperopoulos (2014) destacan que los ratios de rendimiento permiten explicar la viabilidad económica de los clubes profesionales europeos, ya que reflejan la capacidad de transformar costes en beneficios sostenibles. Estas evidencias respaldan que un mayor ratio beneficio/gasto esté directamente relacionado con una gestión más eficiente de los fichajes y con mejores resultados financieros a medio y largo plazo. A partir de estas premisas se plantea una segunda hipótesis:

H2: Los clubes con mayor rendimiento del gasto en fichajes (mayor ratio beneficio/gasto) son los que presentan, en promedio, mejores resultados financieros derivados de las operaciones totales en fichajes.

Por otra parte, el rendimiento deportivo es reconocido ampliamente como un determinante fundamental de la situación económica de los clubes profesionales. Los puntos obtenidos en liga reflejan de manera directa el éxito competitivo del equipo y se asocian positivamente con mayores ingresos por derechos audiovisuales, premios deportivos, asistencia a los estadios y atractivo comercial. Trabajos clásicos como los de Szymanski y Kuypers (1999) y Szymanski (2003) demuestran que el éxito deportivo está estrechamente vinculado a la capacidad de generación de ingresos y a la estabilidad financiera de los clubes de fútbol. En esta misma línea, Barajas y Rodríguez (2010) analizan el caso del fútbol español y evidencian que el rendimiento deportivo

influye significativamente en la estructura de ingresos y en la capacidad de los clubes para sostener sus políticas de inversión en jugadores. A partir de este argumento se establece una tercera hipótesis:

H3: Los clubes con mejor desempeño deportivo (mayor número de puntos obtenidos en la temporada) presentan, en promedio, mejores resultados financieros derivados de las operaciones de fichajes.

Finalmente, el balance de fichajes constituye un indicador central de la gestión económica del mercado de transferencias en los clubes de fútbol profesional, reflejando el resultado neto de las operaciones de compra y venta de jugadores. La literatura económica identifica este balance como un elemento clave del modelo de negocio de los clubes, especialmente en ligas europeas con restricciones presupuestarias y normativas de control financiero.

Estudios como los de Franck (2010) destacan que los clubes que mantienen superávits en el mercado de fichajes presentan estructuras financieras más sostenibles y una menor exposición al riesgo económico. En la misma línea, Storm y Nielsen (2012) subrayan que la dependencia excesiva del gasto en fichajes sin retornos equivalentes puede generar restricciones presupuestarias blandas y comprometer la viabilidad financiera a largo plazo. En marco de este escenario nuestra cuarta y última hipótesis queda formulada de la siguiente manera:

H4: Los clubes con un balance de fichajes positivo (mayores ingresos que gastos en fichajes) presentan, en promedio, mejores resultados financieros y una mayor rentabilidad asociada a las operaciones de fichajes.

3. Metodología

3.1. Muestra

La muestra está conformada por los 16 clubes que cumplen la condición de número de presencias en la primera división del fútbol español durante el periodo 2014/15–2023/24, quedando excluidos aquellos equipos que han jugado en primera división en este periodo, pero han estado solamente 4 o menos temporadas. Este criterio de exclusión ha permitido asegurar la estabilidad temporal y representatividad, evitando la “selección basada en el resultado” y permitiendo un análisis comparativo robusto (Guevara et al., 2021).

La muestra definitiva incluye: Real Madrid CF, FC Barcelona, Atlético de Madrid, Athletic Club de Bilbao, Real Sociedad, RC Celta de Vigo, Villarreal CF, Sevilla FC, Real Betis, Deportivo Alavés, Valencia CF, RD Espanyol, Getafe CF, Granada CF, Rayo Vallecano y RCD Mallorca.

3.2. Descripción y análisis de variables

Para iniciar el análisis lo primero que corresponde evaluar es la evolución del esfuerzo financiero asociado a las plantillas de la muestra, y cuánto de esto corresponde a canteranos. En este caso se estudiarán los resultados desde lo más macro y genérico a una posterior puntualización en los casos más interesantes y relevantes.

Para esta investigación se ha utilizado *Transfermarkt* como fuente central de datos para el valor de mercado de jugadores, respaldado por múltiples estudios académicos. Müller et al. (2017) emplean estimaciones a partir de esta fuente para ajustar modelos que reflejan con precisión los valores reales de mercado. Además, Yalçinkaya & Işık (2024) desarrollaron un modelo econométrico que integra variables de rendimiento deportivo con estimaciones de *Transfermarkt* para explicar la determinación del valor de los futbolistas en las cinco principales ligas europeas. De manera similar, existen estudios que analizan la relación entre los valores de transferencia reales y las estimaciones externas, aportando evidencia empírica sobre la fiabilidad y las posibles desviaciones de los sistemas de valoración utilizados en el mercado de fichajes (Poli et al., 2022).

3.3. Modelo de regresión

La presente investigación se enfoca en los clubes que participan en LaLiga durante el periodo 2014/15–2023/24. Desde la perspectiva de la economía del deporte, la sostenibilidad financiera y el rendimiento competitivo de los clubes dependen de la interacción entre múltiples dimensiones de gestión, entre ellas la política de formación de talento, la eficiencia en el mercado de fichajes, el rendimiento deportivo y el resultado neto de las transferencias. En este contexto, el modelo de regresión se plantea como una herramienta para evaluar de forma conjunta cómo estas dimensiones se relacionan con la rentabilidad financiera asociada a las operaciones de fichajes.

En lugar de contraponer modelos de gestión excluyentes, el análisis se centra en estimar el efecto simultáneo de distintas configuraciones estratégicas sobre la rentabilidad observada. Para ello, se estima un modelo donde la variable dependiente refleja el resultado financiero de las operaciones de fichajes y las variables explicativas capturan diferentes dimensiones de gestión deportiva y económica del club.

La regresión analiza el impacto de la dependencia de jugadores formados en la cantera, de la eficiencia del gasto en fichajes y del desempeño deportivo (aproximado por los puntos obtenidos en liga), sobre la rentabilidad financiera asociada a las operaciones de fichajes. A todo esto, el modelo incorpora el balance neto de traspasos como variable de control para capturar la eficiencia en la gestión del mercado de fichajes.

Así, se analiza hasta qué punto la política de cantera y la optimización de recursos explican la rentabilidad en el mercado de traspasos, aspecto determinante de la salud financiera de las instituciones. Estudios como Frick (2007) han utilizado aproximaciones similares para evaluar el impacto económico de distintas estrategias deportivas, aunque centrados en variables salariales y de valor de mercado.

Desde la perspectiva de la economía del deporte, los clubes con una política de cantera consolidada desarrollan una fuente propia de talento que asegura continuidad táctica, estabilidad de costes y menor riesgo financiero (Relvas et al., 2010). Por el contrario, los modelos basados en fichajes intensivos persiguen resultados deportivos inmediatos, pero asumen mayores compromisos financieros y reducen su capacidad de amortiguar shocks económicos (Szymanski, 2010a).

Finalmente, el modelo relaciona el rendimiento deportivo con las decisiones de inversión (rendimiento \neq rentabilidad). Incorporar los puntos obtenidos por temporada permite evaluar si apostar por la cantera implica sacrificar resultados deportivos o si ambas metas pueden compatibilizarse. Esta idea se enmarca en el debate sobre la relación entre rendimiento deportivo y rentabilidad (Kuper & Szymanski, 2012).

Toda esta literatura ha servido de referencia para sustentar un conjunto de variables explicativas de la rentabilidad neta derivada de las operaciones de fichajes de los clubes de fútbol profesional español a partir a partir del siguiente modelo de regresión:

$$\begin{aligned}
 \mathbf{ROA_FICHAJES}_{it} &= \beta_0 + \beta_1 * (\mathbf{DEP_CANTERA}_{it}) + \beta_2 * (\mathbf{REND_GASTO}_{it}) + \beta_3 \\
 &* (\mathbf{PUNTOS}_{it}) + \beta_4 * (\mathbf{BALANCE}_{it}) + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

Donde:

ROA_FICHAJES: Es un indicador que refleja la rentabilidad neta derivada de las operaciones de fichajes realizadas por cada club. Permite evaluar la eficiencia financiera en el mercado de traspasos, mostrando hasta qué punto las inversiones efectuadas generan retornos positivos o negativos sobre los activos. La literatura reciente analiza este resultado bajo el concepto de “*player trading balance*”, empleado para diferenciar entre clubes con modelos “*net seller*” y “*net buyer*”² y evaluar la sostenibilidad de sus políticas de fichajes (KPMG, 2021; Alabi, 2024).

$$\mathbf{ROA_FICHAJES} = \frac{\mathbf{BENEFICIO}}{\mathbf{ACTIVO}}$$

² Entendido como modelos de gestión del mercado de fichajes en los que los clubes “net sellers” mantienen un balance positivo de traspasos, mientras que los “net buyers” presentan un balance negativo recurrente al priorizar la compra de jugadores externos

Para contrastar nuestra primera hipótesis (H1) el modelo incorpora la dependencia de la cantera (*DEP_CANTERA*) como un indicador que mide el grado de dependencia de un club respecto a los jugadores formados en su propia cantera en relación con la dimensión total de la plantilla. Un valor más elevado implica una mayor integración de futbolistas de la cantera en la primera plantilla, lo que puede interpretarse como una estrategia de sostenibilidad deportiva y financiera, al reducirse la necesidad de recurrir al mercado de fichajes externos.

La literatura especializada ha destacado la importancia de esta variable como nexo entre el compromiso con el talento local y de la eficiencia en la gestión de recursos internos. En el ámbito europeo, regulaciones de la UEFA han reforzado la relevancia de la formación y utilización de canteranos en el fútbol profesional (Poli et al., 2015a). Asimismo, informes sectoriales del *European Club Association* (ECA, 2020) subrayan cómo la inversión en academias juveniles constituye una ventaja competitiva sostenible, vinculada a la reducción de costes de fichajes y a la creación de identidad de club.

$$DEP_CANTERA = \frac{CANTERANOS}{PLANTILLA}$$

Para contrastar nuestra segunda hipótesis (H2), se incorpora Rendimiento del gasto en fichajes (*REND_GASTO*) como un indicador que refleja la capacidad de un club para generar beneficios en relación con los gastos en los que incurre en fichajes. Un mayor rendimiento indica una gestión más eficiente de los recursos económicos, ya que el club logra transformar sus costes en resultados financieros positivos.

En el contexto de la economía del deporte, este tipo de indicadores se utilizan habitualmente para evaluar la sostenibilidad financiera y la eficiencia en la gestión de los clubes. Por ejemplo, estudios sobre la rentabilidad en el fútbol profesional han analizado cómo la capacidad de generar beneficios condiciona las decisiones de inversión en jugadores y estructura deportiva (Sánchez et al. 2020). Asimismo, investigaciones como las de Dimitropoulos & Limperopoulos (2014) destacan que los ratios de rentabilidad y rendimiento son fundamentales para explicar la viabilidad económica de los clubes y su exposición a riesgos financieros.

$$REND_GASTO = \frac{BENEFICIO}{GASTO \text{ en FICHAJES}}$$

La variable *PUNTOS* permite contrastar nuestra tercera hipótesis (H3) al capturar el efecto del rendimiento deportivo sobre la rentabilidad asociada a los fichajes, evitando atribuir exclusivamente a la gestión financiera o a la política de cantera efectos que pueden estar condicionados por el éxito deportivo.

Este indicador mide el rendimiento deportivo del club a lo largo de la temporada, reflejando de forma directa el éxito competitivo en la liga. La variable *PUNTOS*

se utiliza ampliamente en la literatura de economía del deporte como una medida sintética del desempeño deportivo, al estar directamente vinculada a los resultados obtenidos en el campo de juego.

En el contexto del fútbol profesional, el rendimiento deportivo constituye un determinante clave de los resultados económicos de los clubes, ya que influye en los ingresos por derechos televisivos, premios deportivos, asistencia a los estadios y atractivo comercial. Estudios clásicos como los de Szymanski y Kuypers (1999) y Szymanski (2003) documentan que el éxito deportivo está estrechamente relacionado con la capacidad de generación de ingresos y la estabilidad financiera de los clubes.

Asimismo, investigaciones posteriores han empleado los puntos obtenidos en liga como variable explicativa en modelos financieros para controlar el efecto del rendimiento deportivo sobre la rentabilidad y las decisiones de inversión en jugadores. Por ejemplo, Dimitropoulos y Limperopoulos (2014) y Barajas y Rodríguez (2010) utilizan indicadores de desempeño deportivo para explicar la situación económica de los clubes y su comportamiento en el mercado de fichajes.

PUNTOS = Puntos obtenidos por el club en cada temporada

Finalmente, la variable *BALANCE_TOTAL* permite analizar de forma directa el impacto de la gestión del mercado de fichajes sobre la rentabilidad financiera del club, resultando especialmente relevante cuando la variable dependiente es un indicador vinculado a dichas operaciones.

El balance de fichajes permite contrastar nuestra cuarta y última hipótesis (H4) y refleja el resultado neto de las operaciones de compra y venta de jugadores realizadas por un club en una temporada determinada. Este indicador captura la eficiencia en la gestión del mercado de transferencias, mostrando si el club actúa como *net buyer* o *net seller* de talento deportivo.

En la literatura económica del fútbol, el balance de fichajes es considerado un componente central del modelo de negocio de los clubes profesionales. Estudios como los de Franck (2010) y Deloitte (*Annual Review of Football Finance*) destacan que una gestión eficiente del mercado de traspasos puede contribuir significativamente a la sostenibilidad financiera, especialmente en ligas donde existen restricciones presupuestarias o normas de control financiero.

Además, investigaciones académicas han mostrado que los clubes que logran generar superávits en el mercado de fichajes tienden a presentar mejores indicadores financieros y menor exposición al riesgo económico. Dimitropoulos y Limperopoulos (2014) señalan que el resultado de las operaciones de fichajes constituye un determinante clave del rendimiento financiero, mientras que Storm y Nielsen (2012) subrayan que la dependencia excesiva del gasto en fichajes puede comprometer la estabilidad económica del club.

BALANCE_TOTAL = Ingresos fichajes – Gastos fichajes

4. Resultados

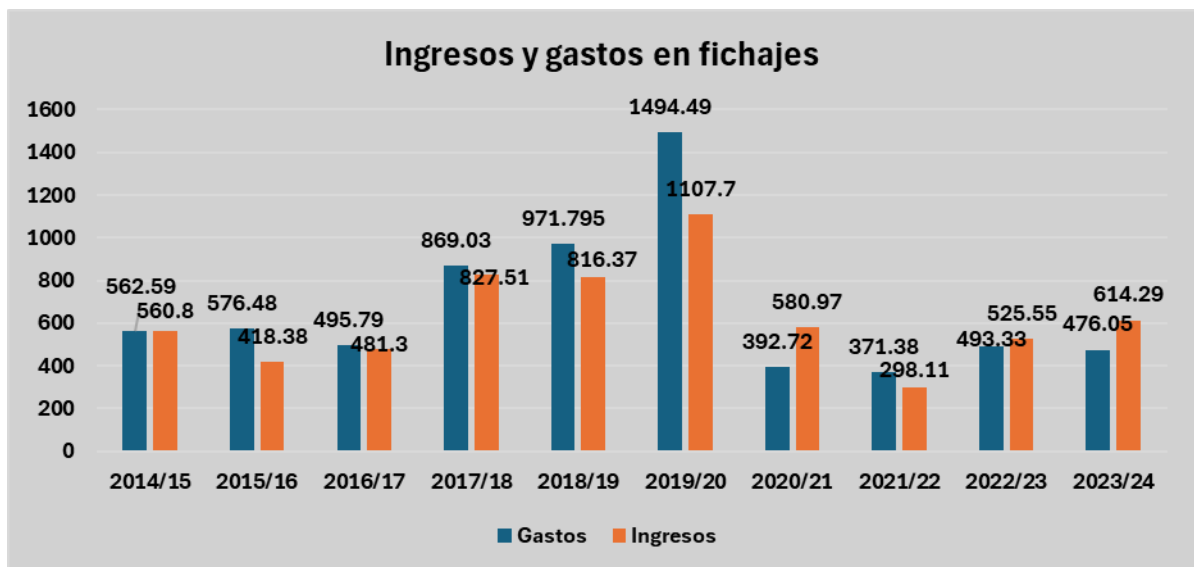
4.1 Análisis de gastos e ingresos medio en fichajes y canteranos

Con el propósito de responder a la pregunta que orienta esta investigación, resulta esencial analizar los ingresos y gastos asociados a las operaciones de fichajes realizadas por los clubes, y contrastarlos con la situación de los jugadores formados en la cantera, con el fin de aproximar una conclusión sobre la relación entre el uso de cantera y la rentabilidad financiera de las operaciones de fichajes.

Los clubes gastan en todas las ventanas³ millones de euros en fichajes para reforzar su plantilla si no encuentran alternativas en su propia cantera. Por otro lado, la venta de jugadores formados en la cantera, constituye una fuente de ingresos fundamental para la mayoría de los clubes formadores que resulta determinante para su sostenibilidad económica.

La situación de los equipos españoles ante esta cuestión se puede apreciar en el gráfico 1, donde la serie temporal analizada evidencia dos fases claramente diferenciadas en la relación entre ingresos y gastos en fichajes:

Gráfico 1 Ingresos y gastos en fichajes



Fuente: *Elaboración propia*

- **Etapa de predominio del gasto (2014/15 – 2019/20)** Durante las seis primeras temporadas los clubes registraron gastos sistemáticamente superiores a los ingresos por ventas de jugadores. El pico máximo y a la vez la brecha más grande se

³ Las “ventanas” de fichajes hacen referencia a los períodos reglamentados por la FIFA y las federaciones nacionales en los que los clubes están autorizados a inscribir jugadores, habitualmente una ventana de verano y otra de invierno por temporada.

produce en 2019/20, con un gasto récord de 1.494,49 millones de euros, frente a unos ingresos de 1.107,7 millones, lo que refleja una estrategia de fuerte inversión para reforzar plantillas, probablemente asociada a la presión competitiva y a la disponibilidad de liquidez en el mercado pre-pandemia. Salvo en 2014/15 y 2016/17, la brecha entre gastos e ingresos es considerable, indicando una dependencia de capital externo o de otras fuentes de financiación para sostener el ritmo de fichajes.

- **Etapa de predominio de ingresos (2020/21 – 2023/24):** A partir de la temporada 2020/21, coincidiendo con el impacto financiero de la pandemia de COVID-19, se observa un ajuste drástico del gasto, que cae de forma significativa respecto a los niveles previos, situándose en torno a un 60 % por debajo del pico de 2019/20. A excepción de 2021/22, los ingresos por ventas superan a los gastos, lo que sugiere una estrategia de saneamiento financiero y generación de liquidez mediante la venta de activos (jugadores), lo que podría indicar un cambio estructural hacia una gestión más sostenible y menos dependiente de la financiación para fichajes.

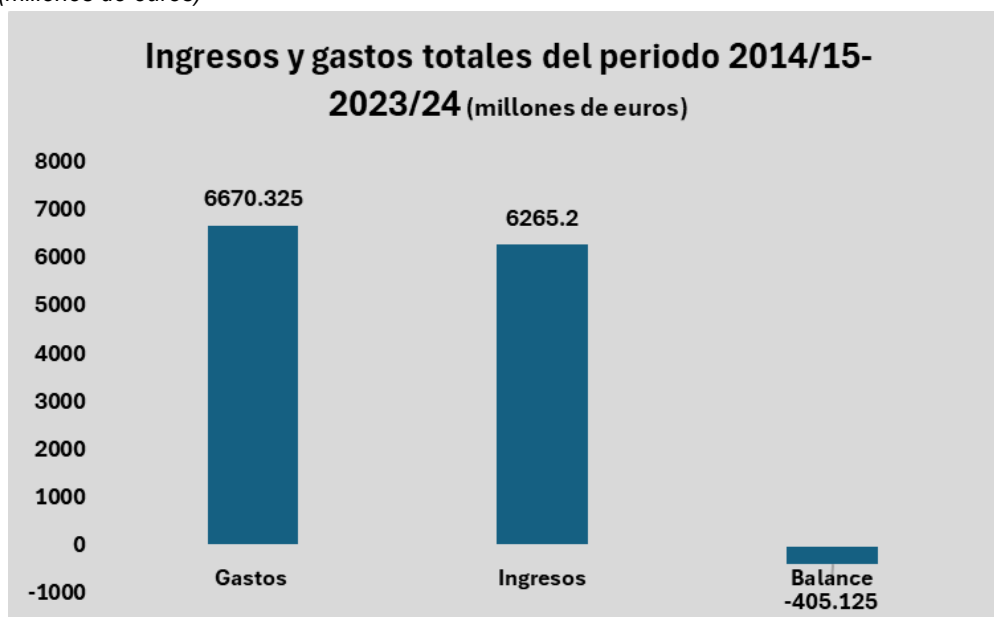
La primera fase refleja un modelo de gestión agresivo en la inversión en fichajes, con una apuesta por la adquisición de talento externo como vía principal para mejorar el rendimiento deportivo.

La segunda fase refleja un cambio de tendencia a partir de 2020/21 que parece responder a una mayor cautela financiera, posiblemente impulsada por restricciones presupuestarias, regulaciones de control económico (como el *Fair Play* Financiero de UEFA) y una revalorización del papel de la cantera y de las ventas estratégicas.

Este cambio también reduce el riesgo de amortización fallida de jugadores, dado que la inversión total es menor y, en algunos ejercicios, la venta de activos genera plusvalías netas.

Una vez analizada la serie temporal, el gráfico 2 expresa la situación final agregada a partir del cómputo global entre ingresos y gastos del periodo incluido el balance final de la situación, presentando de forma generalizada si existe una dinámica estructural deficitaria en la política de fichajes de los clubes estudiados durante el periodo 2014/15–2023/24.

Gráfico 2 Ingresos y gastos en fichajes totales de los clubes de 2014/15 a 2023/24 (millones de euros)



Fuente: *Elaboración propia*

Se observan gastos totales por valor de 6.670,32 millones de euros frente a unos ingresos por traspasos de 6.265,2 millones de euros, lo que genera un balance negativo acumulado de -405,12 millones de euros.

Esta diferencia evidencia que, a lo largo de una década, el modelo de adquisición de talento consolidado ha supuesto un flujo neto de salida de recursos, no compensado plenamente por las ventas de jugadores.

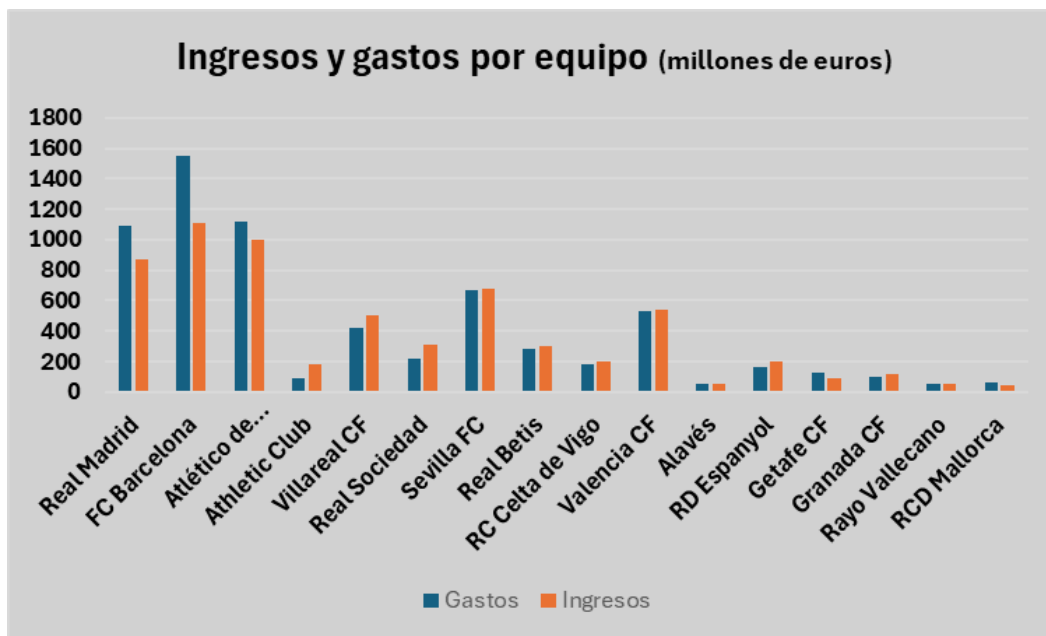
Desde una perspectiva financiera, esta situación plantea una presión constante sobre el flujo de caja y el equilibrio presupuestario, especialmente si se considera que estos gastos, al estar vinculados a la adquisición de activos (jugadores), generan amortizaciones contables que impactan directamente en los resultados del ejercicio a lo largo de los años. Además, la diferencia negativa acumulada evidencia que la estrategia de fichajes no ha sido totalmente autosuficiente ni sostenible por sí misma.

En este contexto, los resultados descriptivos sugieren que el uso de cantera podría estar asociado a estructuras de costes más contenidas pudiendo interpretarse como una estrategia potencial de optimización financiera a medio y largo plazo, aunque esta relación requiere contrastación econométrica y no implica necesariamente causalidad directa, pero se torna especialmente relevante para clubes que buscan sostenibilidad sin renunciar a la competitividad deportiva.

Por lo tanto, para enfocar el análisis en la gestión individualizada total de cada uno de los clubes respecto a los ingresos y gastos en fichajes (compra y venta de jugadores), el gráfico 3 permite observar de forma desagregada el comportamiento económico de cada club en el mercado de fichajes a lo largo del

período 2014/15 al 2023/24. A partir de él, pueden extraerse conclusiones clave desde una perspectiva de rentabilidad y eficiencia del uso de recursos.

Gráfico 3 Ingresos y gastos totales desde la temporada 2014/15 a la 2023/24 por equipos



Fuente: *Elaboración propia*

Por un lado, están los clubes con mayor gasto donde destacan el Real Madrid FC y FC Barcelona los cuales superan los 1.000 millones y 1.500 millones de euros respectivamente. Sus ingresos por ventas son menores que los gastos, reflejando *a priori* una estrategia basada en la adquisición de talento externo.

Por otro lado, están los clubes con superávit o equilibrio fichajes/ventas como son el Athletic Club de Bilbao el cual tiene uno de los niveles de gasto más bajos de la tabla y sus ingresos, aunque reducidos, superan el gasto. Su modelo, basado casi exclusivamente en cantera, evita la dependencia del mercado, lo que puede llegar a implicar una mayor eficiencia en el uso de recursos formativos.

También la Real Sociedad y Villarreal CF presentan un balance positivo, esto evidencia una estrategia de fichajes eficiente y apoyada en cantera. Son ejemplos claros de clubes que logran monetizar el talento formado internamente y reinvertir de forma eficiente.

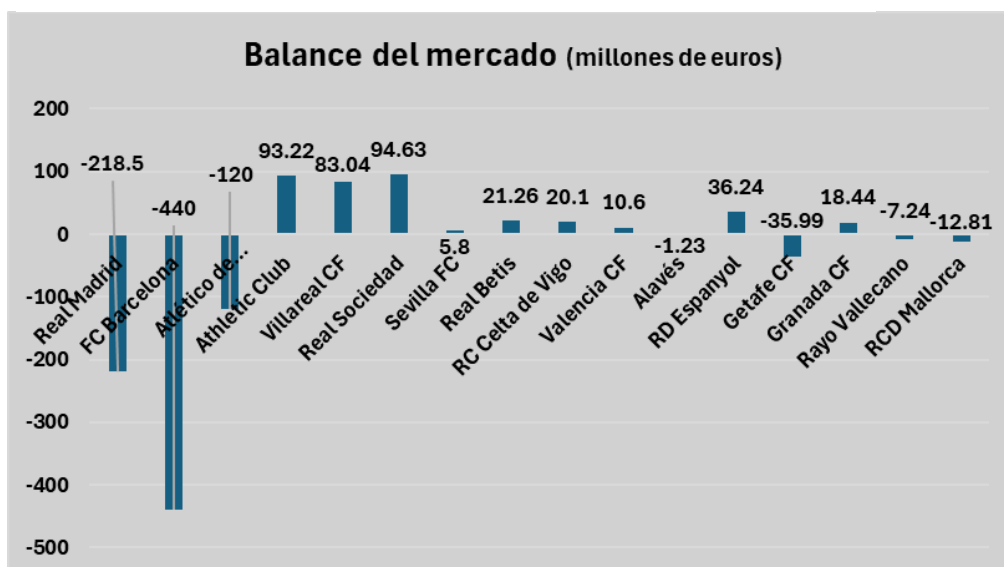
Otro caso destacado es el del Sevilla FC que, aunque gasta más que algunos de sus pares, genera ingresos muy altos por ventas, posicionándose como un club con alto retorno por fichajes y cantera.

Por último, se puede destacar a clubes de perfil medio y bajo como el RC Celta de Vigo, Real Betis o Valencia CF los cuales muestran cierto equilibrio, aunque

con ligeros déficits o superávits, lo que evidencia un modelo mixto donde se da la combinación de cantera, fichajes accesibles y revalorización de jugadores. Por otro lado, clubes algo más modestos e irregulares para mantener la categoría como RD Espanyol, Getafe CF, Granada CF, Rayo Vallecano y RCD Mallorca, presentan ingresos y gastos muy reducidos, lo que implica poco margen para operaciones de fichajes significativas. Su viabilidad financiera en muchos casos depende en gran medida de su capacidad para formar talento internamente, maximizar rendimiento deportivo sin incurrir en déficits y/o vender con plusvalías puntuales.

El gráfico confirma que no todos los modelos de gestión de plantilla generan los mismos resultados financieros. Los clubes que integran la cantera de manera estratégica (como Athletic Club de Bilbao, Villarreal CF o Real Sociedad) tienden a mostrar perfiles financieros más equilibrados y sostenibles, minimizando gastos por fichajes y generando activos internos de forma constante. En contraste, clubes como el Real Madrid FC o el FC Barcelona, a pesar de su destacado rendimiento deportivo, presentan una mayor exposición al riesgo financiero, derivado de su dependencia en operaciones de mercado de elevado coste. Estas operaciones son compensadas únicamente de manera parcial por los ingresos comerciales y deportivos obtenidos.

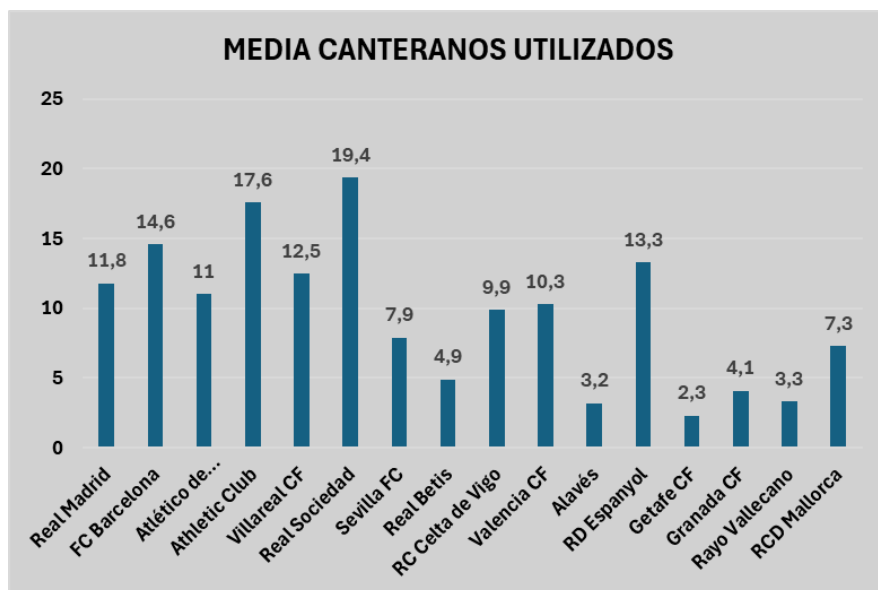
Gráfico 4 *Balance del mercado (millones de euros)*



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 4 sintetiza los saldos finales de los clubes analizados en cuanto a su gestión de fichajes. Real Madrid, FC Barcelona, Atlético de Madrid, Deportivo Alavés, Rayo Vallecano, Getafe CF y RCD Mallorca presentan saldos negativos, reflejando un gasto superior en adquisiciones respecto a los ingresos por ventas. En contraste, Athletic Club, Villarreal, Real Sociedad, Sevilla, Real Betis, RC Celta de Vigo, Valencia, RD Espanyol y Granada CF registran saldos positivos, lo que implica que han vendido mejor que lo que han comprado, siendo esto frecuentemente asociado a la revalorización de los canteranos en la plantilla.

Gráfico 5 *Media de canteranos utilizados por equipo*



Fuente: *Elaboración propia*

Un último aspecto analítico-conceptual de relevancia en la investigación es la información que arroja el Gráfico 5, el cual hace referencia a la cantidad media de canteranos utilizados por los equipos. El FC Barcelona presenta una cantera con una valoración económica de casi 400 millones de euros de media para estas últimas 10 temporadas, utilizando de media 14,6 canteranos para el mismo periodo, mientras que el Real Madrid FC presenta una cantera con un valor medio de 93 millones de euros y 11,8 canteranos.

Para el FC Barcelona estas cifras no solo representan un activo significativo en los estados financieros del club, sino que evidencian una clara política de integración de talento propio, reduciendo la necesidad de recurrir a fichajes externos y, por tanto, generando un ahorro estructural en inversiones por traspasos y amortizaciones asociadas.

Por otro lado, el Real Madrid FC ha mantenido históricamente un modelo más orientado a la adquisición de jugadores consolidados. Esto se traduce en una mayor dependencia del mercado y, en consecuencia, en mayores desembolsos de capital.

Desde el punto de vista de la rentabilidad, los resultados descriptivos sugieren que el modelo del FC Barcelona podría asociarse a mayores niveles de eficiencia

en determinadas dimensiones analizadas, ya que ha logrado transformar la inversión en cantera en un activo de alto valor contable y, al mismo tiempo, ha integrado un volumen relevante de jugadores en el primer equipo. Esta integración tiene un doble efecto financiero. Por un lado, incrementa el valor del activo deportivo del club sin necesidad de nuevas inversiones, por otro, permite maximizar la rentabilidad del gasto formativo al convertirlo en talento aprovechable internamente o “monetizable” en el mercado de fichajes. Por tanto, el caso del FC Barcelona ilustra cómo, bajo determinadas condiciones institucionales y deportivas, la cantera puede convertirse en una fuente relevante de creación de valor, aunque este patrón no necesariamente es generalizable a todos los clubes, es un ejemplo de que apostar por el desarrollo interno de jugadores puede ser, en determinadas estructuras de club, una estrategia altamente rentable desde el punto de vista contable y financiero.

Pese a la cercanía entre las cifras medias de canteranos entre estos grandes clubes, la gran diferencia puede erradicar en que los minutos de juego que se les da a los canteranos son mucho mayores en el FC Barcelona, formando en muchos casos parte del 11 titular, cosa que en Madrid sucede con mucha menor frecuencia. Según un informe del *CIES Football Observatory*, entre las cinco grandes ligas, en 2025 el FC Barcelona es el segundo club con mayor porcentaje de minutos jugados por los futbolistas formados en sus canteras (EsportBase, 2025).

4.2 Resultados del modelo de regresión

Con el objetivo de contrastar empíricamente las hipótesis planteadas se presenta el análisis econométrico de los factores que influyen en la rentabilidad financiera asociada a las operaciones de fichajes en los clubes de LaLiga. En particular, el estudio se centra en examinar y analizar cómo distintos modelos de gestión del talento se relacionan con la eficiencia financiera del mercado, a efectos de determinar la dimensión clave para la sostenibilidad económica de los clubes profesionales⁴.

El análisis se basa en panel de datos balanceado de 16 clubes durante el período 2014/15 - 2023/24. Este enfoque metodológico permite controlar tanto la heterogeneidad no observada entre clubes como el desarrollo de las decisiones de gestión a lo largo del tiempo, proporcionando estimaciones más robustas que las obtenidas mediante técnicas puramente transversales. Al mismo tiempo, con el objetivo de aislar cualquier efecto específico de la cantera sobre el ROA analizado, se incorporan a la regresión variables de control que capturan otro tipo de dimensiones relevantes del desempeño de los clubes como son el rendimiento del gasto en fichajes, el balance total de traspasos y el rendimiento deportivo.

⁴ Se ha empleado el software STATA para el procesamiento de datos.

Pertinencia del modelo de efectos aleatorios

El test de Hausman no rechaza la hipótesis nula de ausencia de diferencias sistemáticas entre los estimadores ($\chi^2(4)=2,75$; $\text{Prob}>\chi^2=0,6003$), considerando el nivel de significación estándar $\alpha=0,05$. En consecuencia, el estimador de efectos aleatorios (RE) se considera consistente y más eficiente que el de efectos fijos. Este resultado sugiere que la heterogeneidad no observada entre clubes no está correlacionada sistemáticamente con las variables explicativas incluidas en el modelo, legitimando el uso del estimador de efectos aleatorios.

Tabla 2 Test de Hausman

```
. hausman FE RE, sigmamore
```

	— Coefficients —			
	(b) FE	(B) RE	(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
dep_cantera	.1862702	.0912942	.094976	.0649157
rend_gasto	.0000461	.0000479	-1.81e-06	.0000214
puntos	.0000859	.0005946	-.0005087	.0005968
balance_to~1	.0018093	.0018456	-.0000363	.0000503

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
 B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

chi2(4) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
 = 2.75
 Prob>chi2 = 0.6003

Fuente: *Elaboración propia, procesado en Stata*

Coefficientes:

Dependencia de la cantera (DEP_CANTERA)

El coeficiente estimado para la variable DEP_CANTERA es positivo y estadísticamente significativo al 1% (coef. = 0,091; $p = 0,001$). Este resultado indica que, manteniendo constantes el resto de variables, un mayor grado de dependencia de jugadores formados en la cantera (medido como proporción sobre el valor de la plantilla) se asocia con una mayor rentabilidad observada de las operaciones de fichajes, medida a través del ROA_FICHAJES. En términos económicos, un incremento de 0,1 puntos en la dependencia de la cantera se traduce en un aumento aproximado de 0,009 puntos en el ROA de fichajes.

Este resultado indica una asociación positiva entre la dependencia de la cantera y la rentabilidad observada en fichajes, lo que es consistente con la literatura que vincula el uso de talento propio con menores costes de

adquisición. No obstante, el modelo no permite establecer relaciones causales directas ni descartar factores estructurales subyacentes.

Rendimiento del gasto en fichajes (REND_GASTO)

El coeficiente estimado para la variable REND_GASTO es positivo, pero no estadísticamente significativo ($p > 0,10$). De este resultado se entiende que, si bien un mayor rendimiento del gasto en fichajes podría estar asociado con una mayor rentabilidad financiera de las operaciones de fichajes, dicho efecto no es sistemático ni suficientemente robusto una vez se controlan otras dimensiones clave de la gestión del club.

A nivel económico, este resultado indica que el rendimiento del gasto en fichajes, entendido como la capacidad de generar retornos en relación con el gasto efectuado, no constituye por sí solo un determinante principal del ROA_FICHAJES. En concreto, su efecto queda absorbido por variables estructurales como la dependencia de la cantera y la gestión del balance de fichajes.

Por lo tanto, un mayor rendimiento puntual en el gasto no asegura en sí una mayor rentabilidad global de las operaciones de fichajes, enfatizando así la idea de que la sostenibilidad financiera en el mercado de jugadores depende más de la estrategia de formación y de la política de compraventa que del rendimiento inmediato del gasto realizado.

En esta línea, medidas relacionadas han sido utilizadas en la literatura económica del deporte como indicadores relevantes de desempeño. Eren y Özçalık (2023) encuentran que los ingresos y gastos de transferencias explican variaciones en indicadores como ROA o ROE en clubes europeos, lo que respalda la inclusión de variables relacionadas con el rendimiento del gasto en fichajes en modelos econométricos de rendimiento financiero.

Rendimiento deportivo (PUNTOS)

La variable PUNTOS presenta un coeficiente positivo y marginalmente significativo (coef. = 0,00059; $p = 0,080$). Este resultado expresa que el rendimiento deportivo tiene un efecto positivo, aunque de magnitud reducida, sobre la rentabilidad financiera de los fichajes.

La significatividad marginal indica que, si bien obtener mejores resultados deportivos puede contribuir a mejorar el retorno económico asociado a las operaciones de fichajes, por ejemplo, a través de mayores ingresos por competiciones o visibilidad del club, Szymanski y Kuypers (1999) y Barajas et al. (2005), este factor no constituye el principal determinante de la rentabilidad financiera en el mercado de transferencias. De este modo, el éxito deportivo parece actuar como un factor complementario más que como un elemento central en la explicación del ROA de fichajes.

Balance total de fichajes (BALANCE_TOTAL)

La variable `BALANCE_TOTAL` presenta un coeficiente positivo y estadísticamente significativo al 1% (coef. = 0,00185; $p = 0,003$). Este resultado indica que los clubes que obtienen un mayor saldo positivo entre ingresos y gastos en el mercado de fichajes logran, en promedio, una mayor rentabilidad financiera derivada de estas operaciones.

Desde una perspectiva económica, una mejora de una unidad monetaria en el balance de fichajes se asocia con un incremento proporcional en el ROA de fichajes, lo que pone de manifiesto la importancia de una gestión eficiente del mercado de transferencias. Este resultado respalda la idea de que los clubes capaces de vender jugadores por cifras superiores a su coste de adquisición optimizan el rendimiento financiero de su política de fichajes.

Tabla 3 *Correlaciones*

```
. pwcorr roa_fichajes dep_cantera rend_gasto puntos balance_total, sig
```

	roa_fichajes	dep_cantera	rend_gasto	puntos	balance_total
roa_fichajes	1.0000				
dep_cantera	0.1252 0.1147	1.0000			
rend_gasto	0.1486 0.0607	0.0073 0.9275	1.0000		
puntos	-0.0852 0.2843	-0.0545 0.4936	-0.0706 0.3753	1.0000	
balance_total	0.5725 0.0000	0.0813 0.3067	0.1803 0.0225	-0.2626 0.0008	1.0000

Fuente: *Elaboración propia, procesado en Stata*

La tabla 4 dispone la matriz de correlaciones entre la rentabilidad financiera de los fichajes (`ROA_FICHAJES`) y las variables explicativas incluidas en el modelo. Los resultados señalan que el `BALANCE_TOTAL` mantiene una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la variable dependiente, lo que anticipa su fuerte capacidad explicativa en la regresión econométrica.

Por el contrario, las correlaciones entre las variables explicativas son, en general, bajas y no significativas, lo que sugiere la ausencia de problemas de multicolinealidad. En concreto, la correlación entre `DEP_CANTERA` y `BALANCE_TOTAL` es reducida, indicando que ambas variables capturan dimensiones económicas diferenciadas de la gestión de los clubes.

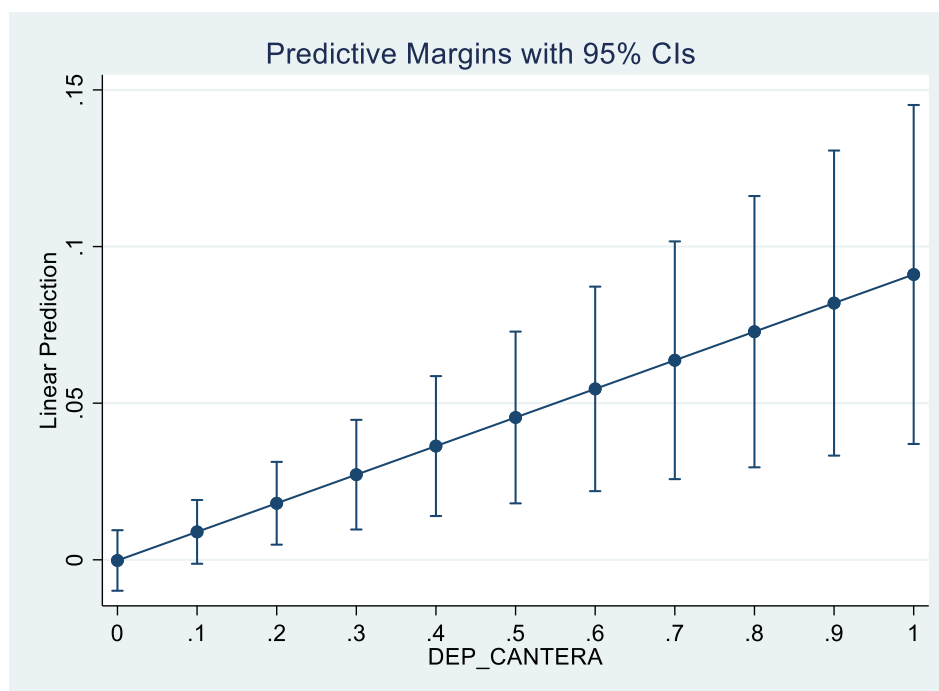
Estos resultados respaldan la idoneidad del modelo especificado y permiten interpretar los coeficientes estimados sin sesgos derivados de relaciones lineales fuertes entre los regresores.

ANALISIS COMPLEMENTARIOS

El Gráfico 6 presenta los efectos marginales de la variable DEP_CANTERA sobre ROA_FICHAJES, y confirma que una mayor dependencia de la cantera se asocia con un aumento progresivo del ROA derivado de fichajes, manteniendo constantes el resto de variables.

En ella se presenta los efectos marginales de la dependencia de la cantera sobre el ROA derivado de las operaciones de fichajes, manteniendo constantes el resto de las variables del modelo. Se observa una relación positiva y prácticamente lineal entre ambas variables, de modo que un mayor uso de jugadores formados en la cantera se asocia con un incremento progresivo de la rentabilidad financiera en fichajes. Los intervalos de confianza al 95% vislumbran que el efecto es estable a lo largo de todo el rango de la variable, lo que refuerza la robustez del resultado obtenido en la estimación econométrica.

Gráfico 6 Efectos marginales de la variable DEP_CANTERA sobre ROA_FICHAJES



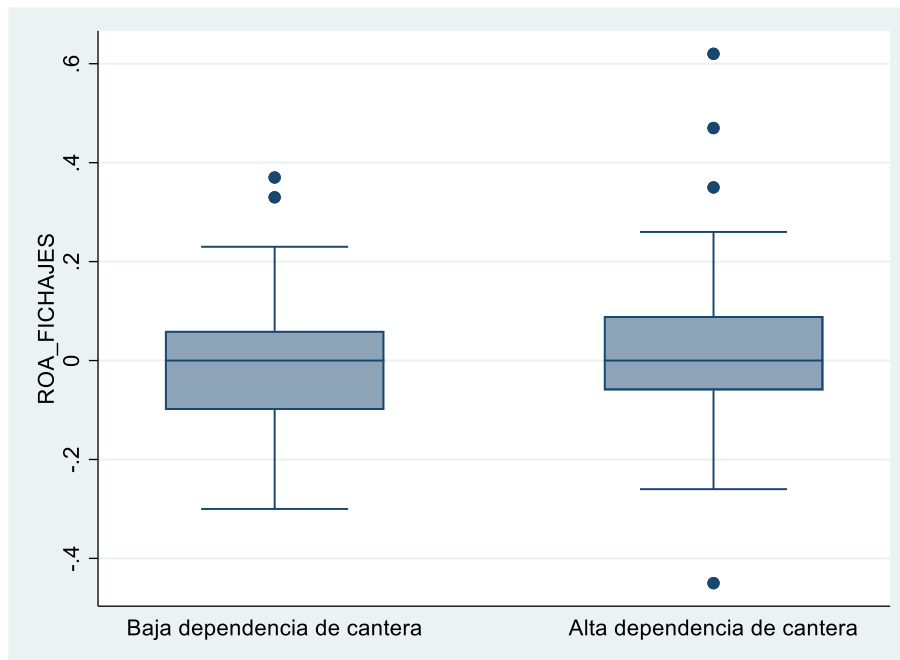
Fuente: *Elaboración propia, procesado en Stata*

Desde un punto de vista económico, la forma casi lineal de los efectos marginales sugiere que el impacto de la dependencia de la cantera sobre la rentabilidad de los fichajes no muestra rendimientos decrecientes en el rango observado de la variable. Esto significa que aumentos adicionales en la proporción de jugadores formados internamente continúan generando mejoras en el ROA de fichajes, incluso en niveles relativamente altos de dependencia de la cantera. En adición a esto, la inexistencia de cambios bruscos en la pendiente refuerza la idea de que la apuesta por la cantera actúa como un mecanismo estructural y estable de creación de valor, en lugar de ser una estrategia

coyuntural donde sus efectos se concentran en ciertos tramos. Este comportamiento es coherente con la interpretación de la cantera como una inversión a medio y largo plazo, donde sus beneficios financieros se concretan de manera gradual y sostenida.

El gráfico 7 compara la distribución del ROA derivado de las operaciones de fichajes entre clubes con baja y alta dependencia de la cantera, utilizando la mediana de la variable DEP_CANTERA como criterio de segmentación.

Gráfico 7 *Análisis descriptivo por grupos (cantera alta vs baja)*



Fuente: *Elaboración propia, procesado en Stata*

Comparación entre grupos

- **Grupo 1:** Baja dependencia de cantera (\leq mediana = 5%)
- **Grupo 2:** Alta dependencia de cantera ($>$ 5%)

Resultados visuales clave

Tabla 4 *Resultados test*

Dimensión analizada	Baja dependencia de cantera ($\leq 5\%$)	Alta dependencia de cantera ($> 5\%$)
Mediana del ROA_FICHAJES	Mediana más baja, próxima a valores negativos	Mediana claramente superior
Distribución de resultados	Menor presencia de valores positivos y de menor magnitud	Mayor dispersión hacia valores positivos
Presencia de outliers	Escasos y de magnitud reducida	Varios outliers significativamente por encima de 0
Riesgo financiero (cola negativa)	Variabilidad presente	No se observa una cola negativa sistemáticamente más pronunciada

Fuente: *Elaboración propia*

En conclusión, los clubes con alta dependencia de jugadores formados internamente presentan una mediana del ROA_FICHAJES claramente superior, mientras que en el grupo de baja dependencia la mediana se sitúa más próxima a valores negativos. Este resultado sugiere que la integración de canteranos contribuye a mejorar, en promedio, la eficiencia financiera de las operaciones de fichajes, lo que puede explicarse, principalmente a través de menores costes de adquisición y de una mayor capacidad para generar plusvalías en futuras ventas. La literatura en economía del deporte identifica la cantera como un elemento central del modelo de negocio de los clubes europeos, al permitir transformar inversión en formación en valor económico sostenible (Franck, 2010; Poli et al., 2015a).

Asimismo, la distribución del ROA_FICHAJES en el grupo de alta dependencia muestra una mayor dispersión hacia valores positivos, con la presencia de varios *outliers* significativamente elevados. Este patrón indica que, aunque los resultados no son homogéneos, algunos clubes logran retornos financieros extraordinarios a partir de una gestión eficaz del talento propio, lo que coincide con la evidencia empírica sobre la generación de beneficios mediante la venta de jugadores desarrollados internamente (Szymanski, 2010b).

Por último, el análisis del riesgo financiero revela que una mayor dependencia de la cantera no implica una peor cola negativa, lo que sugiere que esta estrategia no incrementa el riesgo de pérdidas financieras extremas. Este resultado es coherente con la literatura, ya que, en conjunto, los resultados son

consistentes con la hipótesis de que una mayor dependencia de cantera podría asociarse con mejoras en eficiencia y estabilidad financiera en el mercado de fichajes al ser estos modelos menos dependientes del gasto intensivo en el mercado de fichajes y más orientados a estrategias estructurales de creación de valor, como el desarrollo interno de talento (Rohde & Breuer, 2017).

5. Discusión

El presente estudio se enmarca en un contexto caracterizado por un aumento sostenido del gasto en fichajes y por la creciente relevancia de las normativas de control financiero, lo que ha intensificado el debate sobre la viabilidad económica de los distintos modelos de gestión del talento en el fútbol profesional.

Diferentes estudios sugieren que los clubes que integran de forma eficiente la formación de canteranos en su modelo de negocio pueden optimizar costes y generar plusvalías, situándose en una posición más ventajosa frente a la creciente complejidad del mercado de transferencias (Pizzi et al, 2025; Genç, 2022). En este escenario, la cantera ha sido recurrentemente señalada por la literatura como un posible factor de sostenibilidad financiera, si bien la evidencia empírica específica para el contexto español sigue siendo limitada. Los resultados obtenidos permiten aportar nuevas evidencias a este debate, contrastando empíricamente las hipótesis planteadas.

En relación con la proporción de canteranos en relación con la dimensión total de la plantilla (H1), los resultados obtenidos sugieren que los clubes con mayor dependencia de jugadores formados en cantera tienden a mostrar mayores niveles de rentabilidad en fichajes dentro de la muestra analizada. Este hallazgo es coherente con la literatura que identifica la formación de talento interno como un mecanismo eficaz para reducir la exposición al mercado de fichajes y mejorar la eficiencia económica (Poli et al., 2015a; ECA, 2020; Sentís-Alvira, 2025). En el contexto de LaLiga, donde los márgenes financieros son cada vez más estrechos, los resultados son consistentes con la interpretación de la cantera como un activo estratégico potencialmente capaz de generar valor económico a través de la revalorización de jugadores y la contención de costes de adquisición y amortización, reforzando así la sostenibilidad financiera de los clubes.

Estos resultados también se alinean con estudios previos que señalan que la integración temprana de canteranos en el primer equipo incrementa su valor de mercado y las posibilidades de generar plusvalías futuras (Balliauw et al., 2021; Genç, 2022; Martín-Barrero, 2022). No obstante, el trabajo amplía estas contribuciones al demostrar que dicha integración no solo tiene efectos positivos sobre el valor individual de los jugadores, sino que también se traduce en una mejora global de la rentabilidad del mercado de fichajes.

Respecto al rendimiento del gasto en fichajes (H2), presenta un coeficiente positivo, pero no estadísticamente significativo, lo que indica que una mayor

eficiencia puntual en la relación entre beneficios y gastos en fichajes no se traduce necesariamente en una mayor rentabilidad financiera global de dichas operaciones. Este resultado sugiere que el impacto del rendimiento del gasto queda condicionado por otros factores estructurales, como la política de formación de jugadores o la gestión del balance neto de transferencias. En este sentido, aunque la literatura ha señalado la relevancia de los ratios de rendimiento como indicadores de eficiencia económica (Dimitropoulos & Limperopoulos, 2014; Eren & Özçalık, 2023), los resultados obtenidos para LaLiga indican que este tipo de eficiencia no constituye, por sí sola, un determinante robusto del ROA_FICHAJES, sino que actúa como un factor complementario dentro de una estrategia de gestión más amplia.

En cuanto al rendimiento deportivo medido a través de los puntos obtenidos en la temporada (H3) se observa un coeficiente positivo y marginalmente significativo, lo que sugiere que el éxito competitivo contribuye de forma positiva, aunque de magnitud reducida, a la rentabilidad financiera de los fichajes por lo tanto actúa como un factor de apoyo. Este resultado indica que un mejor desempeño deportivo puede facilitar la generación de retornos económicos asociados a los fichajes, por ejemplo, mediante una mayor visibilidad del club, ingresos por competiciones o una revalorización indirecta de los jugadores. Este hallazgo es coherente con la literatura que vincula el éxito deportivo con mayores ingresos, pero recalca que dicha relación no se traduce automáticamente en un retorno económico en el mercado de jugadores (Szymanski & Kuypers, 1999; Barajas et al., 2005).

Finalmente, en relación con el balance total de fichajes (H4), los resultados confirman que constituye uno de los determinantes más relevantes de la rentabilidad financiera asociada a las operaciones de mercado. Los clubes capaces de generar superávits de manera consistente presentan un mayor ROA en fichajes, lo que es consistente con la literatura que identifica la gestión disciplinada del mercado de transferencias como un pilar fundamental del modelo de negocio de los clubes profesionales (Franck, 2010; Storm & Nielsen, 2012). Este resultado refuerza la idea de que la rentabilidad no depende del volumen de inversión, sino de la capacidad de transformar activos deportivos en valor económico sostenible.

En conjunto, la evidencia obtenida sugiere que los modelos híbridos, que combinan el desarrollo de talento propio con fichajes selectivos, permiten alcanzar un equilibrio más eficiente entre rentabilidad y riesgo financiero. Este enfoque coincide con los planteamientos de Castrillón Aznar (2014) y Guzmán-Raja et al. (2021), quienes destacan que la complementariedad entre cantera y mercado constituye la estrategia más sólida en términos de sostenibilidad económica y competitividad deportiva. Así, la cantera no debe entenderse como una alternativa excluyente al mercado de fichajes, sino como un componente estratégico integrado dentro de un modelo de gestión coherente. Más aún, el

informe de la *European Club Association* remarca que mantener una academia bien estructurada no solo potencia la competitividad de un club en el campo, sino que también refuerza su posición financiera a largo plazo. Este valor institucional e identitario también ha sido señalado por Martín-Lozano y Carrasco-Gallego (2024), quienes vinculan la identidad emocional y reputacional generada por cantera con un incremento indirecto en ingresos por patrocinios y fidelización.

El presente trabajo presenta una serie de limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados obtenidos. Por un lado, la literatura académica existente sobre la rentabilidad financiera específica de las operaciones de fichajes, especialmente con la dependencia de la cantera, es aún limitada. Si bien existen estudios sobre sostenibilidad financiera y desarrollo de talento en el fútbol profesional, son escasas las contribuciones que abordan de manera directa y conjunta la compra y/o formación, lo que dificulta la comparación directa de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, el análisis se ve condicionado por la disponibilidad y homogeneidad de la información financiera publicada por los clubes. La falta de transparencia y la diversidad de criterios contables aplicados en el fútbol profesional obligan al uso de aproximaciones y *proxies* para medir determinadas variables económicas. Asimismo, la no disponibilidad de las cuentas anuales correspondientes a la temporada 2024/25 a la hora de realizar este trabajo ha limitado el horizonte temporal del estudio, desplazando el período de análisis un año hacia atrás.

Finalmente, la disponibilidad de datos sobre costes formativos, valor de marca entre otros es limitada y puede afectar la precisión de los modelos predictivos. Factores externos como las normativas financieras de la UEFA, las fluctuaciones macroeconómicas o las crisis extraordinarias, como la derivada de la pandemia de COVID-19, condicionan la dinámica del mercado de fichajes y, por tanto, los resultados económicos asociados a la cantera. En este contexto, los resultados obtenidos no deben interpretarse como efectos aislados, sino como el reflejo de decisiones estratégicas acumuladas en el tiempo, donde la gestión del talento interno y la disciplina financiera desempeñan un papel central en la configuración de los resultados económicos observados.

6. Conclusiones

El presente trabajo ha permitido analizar en profundidad la relación entre la gestión de la cantera y la rentabilidad financiera de los principales clubes del fútbol profesional español que han disputado, al menos, cinco temporadas en LaLiga entre las temporadas 2014/15 y 2023/24. A través de un panel de datos balanceado se ha evaluado el impacto de los modelos de gestión basados en cantera y los dependientes de fichajes externos sobre la eficiencia económica de

los clubes analizados, considerando variables como la dependencia de canteranos en plantilla, el rendimiento del gasto en fichajes, la obtención de puntos y el balance total entre ingresos y gastos. Los resultados obtenidos permiten ofrecer una visión actualizada sobre cómo la cantera puede convertirse en un activo estratégico para los clubes, siempre que su gestión esté integrada dentro de un modelo financiero coherente y orientado a la sostenibilidad.

La integración de la cantera dentro de una estrategia global de gestión deportiva y del mercado de fichajes no se limita al plano financiero. En términos intangibles, los jugadores formados internamente pueden contribuir a reforzar la identidad institucional, la conexión con la afición y el valor de marca de los clubes, elementos que, aunque difíciles de cuantificar, influyen en la capacidad de generación de ingresos futuros a través de patrocinios, merchandising y fidelización de abonados. Estos efectos deben interpretarse dentro de un marco más amplio en el que la formación de talento propio y la gestión del mercado de transferencias actúan de forma complementaria en la construcción del posicionamiento económico y reputacional del club. En este sentido, tanto el desarrollo interno de talento como la planificación estratégica de fichajes constituyen mecanismos que, de forma conjunta, pueden contribuir a la generación de valor económico indirecto.

Los resultados del análisis evidencian que una mayor integración de jugadores formados en la cantera se asocia con una mayor rentabilidad financiera en el mercado de fichajes, lo que confirma que el desarrollo de talento propio puede constituir una fuente relevante de creación de valor económico. Asimismo, se observa que esta estrategia no incrementa el riesgo financiero, al no presentar una mayor exposición a pérdidas extremas, lo que refuerza su papel como elemento estabilizador dentro del modelo de negocio de los clubes.

Adicionalmente, el análisis sugiere que los modelos híbridos, que combinan cantera y fichajes selectivos, permiten alcanzar un equilibrio más eficiente entre rentabilidad y riesgo, maximizando la sostenibilidad económica sin comprometer la competitividad deportiva. En este sentido, la evidencia obtenida respalda la idea de que la clave no reside en optar exclusivamente por una u otra estrategia, sino en integrar ambas de forma coherente y complementaria.

Desde una perspectiva práctica, los resultados del estudio aportan implicaciones relevantes para la toma de decisiones en la gestión de los clubes profesionales. La evidencia sugiere que la planificación a largo plazo, la coherencia institucional y la alineación entre la política deportiva y financiera son elementos determinantes para maximizar el valor económico de la cantera. En este sentido, la inversión en estructuras formativas, mecanismos de transición al primer equipo y una gestión estratégica del talento interno se configura como una ventaja competitiva sostenible frente a modelos basados en decisiones de mercado de corto plazo.

En definitiva, la cantera emerge como un activo estratégico cuya rentabilidad depende de su adecuada integración en la política deportiva y financiera del club. Estos resultados aportan evidencia empírica relevante al debate sobre sostenibilidad en el fútbol profesional y abren la puerta a futuras líneas de investigación que amplíen el análisis a otros contextos competitivos y disciplinas deportivas.

Estudios futuros podrían analizar la aplicabilidad de los resultados obtenidos en otros contextos deportivos y socioculturales, como el fútbol femenino y el fútbol europeo, donde las dinámicas competitivas, organizativas y mediáticas presentan particularidades propias. Asimismo, sería relevante extender el análisis a otras disciplinas deportivas con el fin de contrastar similitudes y diferencias, lo que permitiría enriquecer el marco teórico y contribuir a una comprensión más amplia y comparativa de lo estudiado.

ANEXO 1. Factores que influyen en el desarrollo de jugadores

Tabla 5 Factores que influyen en el desarrollo de jugadores

Factor	Propósito	Fuente
Infraestructura y recursos materiales	La disponibilidad de instalaciones de alta calidad, tecnología y equipamiento deportivo avanzado se asocia a mejoras en el desarrollo técnico y físico de los jóvenes futbolistas.	Gledhill & Harwood (2015), <i>Psychology of Sport and Exercise</i>
Cualificación del cuerpo técnico	Entrenadores con formación especializada en desarrollo juvenil, pedagogía y metodología de entrenamiento son clave para la progresión del jugador.	Mills et al. (2014)a, <i>Journal of Sports Sciences</i>
Modelo deportivo institucional	La coherencia táctica y metodológica entre las distintas categorías favorece la transición al primer equipo y refuerza la identidad del jugador y del club.	Rongen, McKenna, & Till, 2024, <i>Journal of Applied Sport Psychology</i>
Política del club respecto al talento joven	Clubes con políticas claras de promoción interna maximizan la integración y retención de talento local, reduciendo la dependencia de fichajes externos.	Relvas et al. (2010), <i>Journal of Sports Sciences</i>
Factores externos	Variables como la presión mediática, entorno socioeconómico y agentes influyen en la trayectoria del jugador y deben gestionarse estratégicamente.	Christensen & Sørensen (2009), <i>Soccer & Society</i>
Sostenibilidad emocional y motivacional	Programas de apoyo psicológico ayudan a los jóvenes a gestionar expectativas, mantener motivación y superar periodos de inactividad o lesión.	Raya Castellano et al. (2015), <i>International Journal of Performance Analysis in Sport</i>

Fuente: *Elaboración propia*

Referencias

Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2020). *Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?* *European Sport Management Quarterly*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1820062>

Alaminos D., Fernández M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry. *PLoS One*, 14(12), e0225989. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225989>

Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/152700250000100304>

AS. (27 de enero de 2021). *Lezama, cuna de leones*. AS. Recuperado de https://as.com/futbol/2021/01/27/reportajes/1611714843_129381.html

Aygün, M., Savaş, Y., & Alma Savaş, D. (2023). The relation between football clubs and economic growth: the case of developed countries. *Humanit Soc Sci Commun*, 10(566). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02074-2>

Balliauw, M., Bosmans, J., & Pauwels, D. (2021). Does the quality of a youth academy impact a football player's market value? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(3), 269-283. <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2021-0011>

Barajas, Á., Fernández-Jardón, C., & Crolley, L. (2005). *Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?* *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1(1/2), 49–66. <https://doi.org/10.2139/ssrn.986365>

Barajas, Á. & Rodríguez, P. (2010). *Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries*. <https://doi.org/10.1177/155862351000500105>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bullough, S., & Jordan, J. (2017). Youth academy player development in English football: The impact of regulation since 2006. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(4), 375–392. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2016-0059>

Caglio, A., Laffitte, S., Masciandaro, D., & Ottaviano, G. (2023). *Has financial fair play changed European football?* *Sports Economics Review*, 3, 100018. <https://doi.org/10.1016/j.serev.2023.100018>

Calahorro-López, A., & Ratkai, M. (2024). Los clubes de fútbol europeos y sus finanzas. Una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 27(1), 75–91. <https://doi.org/10.6018/rcsar.496271>

Carballo Ramiro, A. (2018). Cantera en tiempos de crisis: El caso del Real Club. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(2), 80-99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6746982>

Castrillón Aznar, A. (2014). *Estudio de la eficacia en los fichajes en las ligas secundarias del fútbol europeo*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. <https://zaquan.unizar.es/record/17125>

Celta de Vigo, S.A.D. <https://scispace.com/pdf/youth-academy-in-times-of-crisis-the-case-of-real-club-celta-55hrtfazeu.pdf>

Christensen, M. K., & Sørensen, J. K. (2009). Sport or school? Dreams and dilemmas for talented young Danish football players. *Soccer & Society*, 10(5), 654–671. <https://doi.org/10.1080/14660970903239941>

Clarke, N. J., Cushion, C. J., & Harwood, C. G. (2018). Players' understanding of talent identification in early specialization youth football. *Soccer and Society*, 19(8), 1151–1165. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1432388>

De la Cruz, L. (2025, junio 19). *Arilla desgrana el Plan Abegondo: "Formar personas y futbolistas"*. Diario AS. <https://as.com/futbol/segunda/arilla-desgrana-el-plan-abegondo-n/>

Deloitte Sports Business Group. (2025). *Football Money League 2025: the 28th annual review of the top revenue-generating football clubs globally*. Deloitte UK. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-financial/analysis/deloitte-football-money-league.html>

Deloitte Sports Business Group. (2025). *Annual Review of Football Finance*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/uk/en/docs/services/consulting/2025/deloitte-annual-review-of-football-finance-2025.pdf>

Dimitropoulos, P., & Limperopoulos, V. (2014). *Player contracts, athletic and financial performance of the Greek football clubs*. *Global Business and Economics Review*, 16(2), 123–141. <https://doi.org/10.1504/GBER.2014.060181>

Eren, M., & Özçalık, M. (2023). *The effect of transfer expenditures and revenues on financial performance in football clubs*. *Optimum: Journal of Economics and Management Sciences*, 10(2), 327–344. <https://doi.org/10.17541/optimum.1124718>

Football Benchmark. (2024, 14 de noviembre). *The business of football academies: How clubs create value from youth development?* Social Football Summit. <https://footballbenchmark.com/w/the-business-of-football-academies-how-clubs-create-value-from-youth-development->

Franck, E. (2010). *Private firm, public corporation or member's association: Governance structures in European football*. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108–127. <https://doi.org/10.1177/155862351000500204>

Franck, E., & Lang, M. (2014). A theoretical analysis of the influence of money injections on risk taking in football clubs. *Scottish Journal of Political Economy*, 61(4), 430–454. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12052>

Frick, B. (2007). The football players' labor market: Empirical evidence from the major European leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422–446. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00423.x>

García-del-Barrio, P., & Rossi, G. (2020a). How the UEFA Financial Fair Play regulations affect football clubs' priorities and leagues' competitive balance? *European Journal of Government and Economics*, 9(2), 119–142. <https://doi.org/10.17979/ejge.2020.9.2.5842>

García-del-Barrio, P., & Pujol, F. (2020b). Recruiting talent in a global sports market: appraisals of soccer players' transfer fees. *Managerial Finance*, 47 (6): 789–811. <https://doi.org/10.1108/MF-04-2020-0213>

Genç, T. (2022). *The impact of youth academies on financial & sporting success of the leading associations in European football*. [Tesis Doctoral, Kadir Has University] <https://www.proquest.com/openview/debc3d47da9f7c8adbe1cdba836c141e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Gledhill, A., & Harwood, C. (2015). A holistic perspective on career development in UK female soccer players. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 65–77. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.04.003>

Gómez-Espejo, V., Aroca, B., Robles-Palazón, F. J., & Olmedilla, A. (2017). Formación integral en la cantera del Real Murcia C.F.: tutorías psicológicas. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 2(e11), 1–11. <https://doi.org/10.5093/rpadef2017a11>

González-García, S. (2020). *El mercado de fichajes en el fútbol profesional (1.ª ed.)*. Editorial Aranzadi Google Colaboratory. (s. f.). *Google Colab*. <https://colab.research.google.com/>

Guevara, J. C., Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial sustainability and earnings management in the Spanish sports federations: A multi-theoretical approach. *Sustainability*, 13(4), 2099. <https://doi.org/10.3390/su13042099>

Guzmán-Raja, I., & Guzmán-Raja, M. (2021). Measuring the Efficiency of Football Clubs Using Data Envelopment Analysis: Empirical Evidence From Spanish Professional Football. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021989257>

Gregson, W., Carling, C., Gualtieri, A., O'Brien, J., Reilly, P., Tavares, F., Bonanno, D., Lopez, E., Marques, J., Lolli, L., & Salvo, V. D. (2022). A survey of organizational structure and operational practices of elite youth football academies and national federations from around the world: A performance and medical perspective. *Frontiers in sports and active living*, 4, 1031721. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.1031721>

Grupo EM Gestión. (2025). *Profesionalización en la gestión deportiva: ¿Clubes o Sociedades?* Grupo EM Gestión. <https://grupoemgestion.com/profesionalizacion-en-la-gestion-deportiva-clubes-o-sociedades/>

Herm, S., Callsen-Bracker, H. M., & Kreis, H. (2014). When the crowd evaluates soccer players' market values: Accuracy and evaluation attributes of an online community. *Sport Management Review*, 17(4), 484–492. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.12.006>

Informa.es. (s. f.). *SABI: riesgo empresarial*. <https://www.informa.es/riesgo-empresarial/sabi>

Izquierdo, J. (2022). *La cantera del fútbol español: así se 'exprime' una inversión anual de 170 millones de euros*. 2Playbook. https://www.2playbook.com/competiciones/cantera-futbol-espanol-se-exprime-inversion-anual-170-millones-euros_10354_102.html

Kuper, S., & Szymanski, S. (2012). *Soccernomics* (2nd ed.). Nation Books. ISBN: 978-1568584812

LaLiga. (2023, 29 de mayo). *Año uno del Plan de Canteras de LaLiga: Resultados por encima de las expectativas con más de un 20 % de crecimiento*.

LaLiga. <https://www.laliga.com/noticias/ano-uno-del-plan-de-canteras-de-laliga-resultados-por-encima-de-las-expectativas-con-mas-de-un-20percent-de-crecimiento>

LaLiga. (2024, abril 23). *LaLiga celebra la consolidación de su Plan de Canteras con un crecimiento de casi un 30 %*. <https://www.laliga.com/noticias/laliga-celebra-la-consolidacion-de-su-plan-de-canteras-con-un-crecimiento-de-casi-un-30percent-respecto-a-la-temporada-pasada-y-nuevos-proyectos-de-futuro>

León-Doncel, A. (2023). *La inversión en fichajes de los clubes de fútbol y su financiación*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/63311>

Martín-Barrero, A. (2022). ¿Es la formación de jugadores de fútbol un proceso rentable para los clubes? (Is the development of players in football a cost-effective process for clubs?). *Retos*, 45, 1069–1075. <https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.91896>

Martín-Lozano, F. J., & Carrasco-Gallego, A. (2024). Discusión crítica sobre la valoración de los activos más relevantes en los clubes de fútbol: Visión de auditores. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 27(1), 130–145. <https://doi.org/10.6018/rcsar.460481>

Martín-Magdalena, J., Martínez-de-Ibarreta, C., Gonzalo-Angulo, J. A., & García Domonte, A. (2023). *The impact of financial fair play on the financial performance of Spanish professional football*. *Sport, Business and Management*, 13(5), 601–621. <https://doi.org/10.1108/sbm-09-2022-0087>

Martín-Magdalena, J., De los Ríos-Sastre, S., Redondo, R., & Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*, 10(20). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39151>

Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2014a). Examining the Development Environments of Elite English Football Academies: The Players' Perspective. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(6), 1457–1472. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.9.6.1457>

Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2014b). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of Sports Sciences*, 32(13), 1294–1309. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.898854>

Pazo Haro, C. I., Sáenz-López Buñuel, P., Fradua Uriondo, L., Barata Figueiredo, A. J., & Coelho e Silva, M. J. (2011). La formació dels jugadors de futbol d'alta competició des de la perspectiva dels coordinadors de planter. *Apunts. Educació Física i Esports*, (104), 56–65. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.\(2011/2\).104.06](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.(2011/2).104.06)

Pineda, R. (2025, 5 de agosto). *La cuenta a cero de un Sevilla paralizado en el mercado*. El País. <https://elpais.com/deportes/futbol/2025-08-05/la-cuenta-a-cero-de-un-sevilla-paralizado-en-el-mercado.html>

Pizzi, S., Imperiale, F., & Fasiello, R. (2025). *Youth players management and financial performance in football industry*. *Management Control*, 1, 132-160. <https://doi.org/10.3280/MACO2025-001007>

Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2015a). *Youth training in European football: A comparative analysis (CIES Football Observatory Monthly Report No. 9)*. CIES Football Observatory. https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr09_eng.pdf

Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2015b). *Transfer values and probabilities (CIES Football Observatory Monthly Report N° 6)*. CIES Football Observatory. https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr06_eng.pdf

Poli, R., Besson, R. & Ravenel, L. (2022). Econometric Approach to Assessing the Transfer Fees and Values of Professional Football Players.. *Economies*, 10(1). <https://www.mdpi.com/2227-7099/10/1/4>

Poli, R. Besson, R. Loïc, R. (2024). *Statistical Modeling of Football Players' Transfer Fees Worldwide*. 12(3), 93. <https://doi.org/10.3390/ijfs12030093>

Plumley, D., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A holistic performance assessment of English Premier League football clubs 1992–2013. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1), 1–25. <https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7353>

Raya-Castellano, E. P., & Uriondo., L. F. (2015). A review of the multidisciplinary approach to develop elite players at professional football academies: Applying science to a professional context. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 15(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/24748668.2015.11868773>

Ramchandani, G., Plumley, D., Davis, A., & Wilson, R. (2023). A Review of Competitive Balance in European Football Leagues before and after Financial Fair Play Regulations. *Sustainability*, 15(5), 4284. <https://doi.org/10.3390/su15054284>

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional

football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165–187. <https://doi.org/10.1080/16184740903559891>

Revuelta-Moncasi, G. (2017). *Efectos del Fair Play Financiero en la industria del fútbol europeo* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. <https://zaguan.unizar.es/record/62641>

Redacción ESPORTBASE. (24 de febrero de 2025). El Valencia CF es el quinto club según el CIES con mayor porcentaje de minutos jugados por sus canteranos. EsportBase (Valencia Plaza). <https://esportbase.valenciaplaza.com/2025/02/24/el-valencia-cf-es-el-quinto-club-segun-el-cies-con-mayor-porcentaje-de-minutos-jugados-por-sus-canteranos/>

Rohde, M., & Breuer, C. (2017). *Europe's elite football: Financial growth, sporting success, and private majority investors*. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 278–293. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>

Rongen, F., McKenna, J., & Till, K. (2024). Do youth soccer academies provide developmental experiences that prepare players for life beyond soccer? *Journal of Applied Sport Psychology*, 36(1), 50–68. <https://doi.org/10.1037/spy0000259>

Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sánchez-Fernández, P. (2019). Finanzas del deporte: Fuentes de ingreso y regulación financiera en el fútbol europeo. *Papeles de la economía española*, (159). https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/159art14.pdf

Sánchez-Toledano, D. D., Martín Carratalá, J., Bursesi, N., Diehl, C. A., & Krombauer, C. A. (2021, 13 de octubre). Revelación de información financiera sobre la valoración de activos intangibles en clubes de fútbol y sociedades anónimas deportivas: Un estudio en entidades españolas, brasileñas y argentinas [Ponencia]. XVII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Málaga, España.

Sentís-Alvira, J. (2025). *Contribución de la cantera en la sostenibilidad económico-financiera del fútbol: Un análisis de los clubes más representativos en las 5 grandes ligas europeas* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza].

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). *Soft budget constraints in professional football*. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>

Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*.

Szymanski, S. (2003). *The economic design of sporting contests*. *Journal of Economic Literature*. <https://doi.org/10.1257/002205103771800004>

Szymanski, S. (2010a). *The comparative economics of sport*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230274273>

Szymanski, S. (2010b). The financial crisis and English football: The dog that will not bark. *International Journal of Sport Finance*, 5(1), 28–40. https://www.researchgate.net/publication/239808074_The_Financial_Crisis_and_English_Football_The_Dog_That_Will_Not_Bark

Trabanca, M. (2025, 28 de julio). *¿Qué es el Fair Play Financiero y cómo afecta a los clubes de fútbol?* Diario AS. <https://as.com/futbol/primeras/que-es-el-fair-play-financiero-y-como-afecta-a-los-clubes-de-futbol-n>

Transfermarkt. (s. f.-a). *LaLiga – ingresos y gastos en fichajes*. <https://www.transfermarkt.es/laliga/einnahmenausgaben/wettbewerb/ES1/plus/>

Transfermarkt. (s. f.-b). *LaLiga – balance de fichajes en los últimos cinco años*. <https://www.transfermarkt.es/laliga/fuenfjahresvergleich/wettbewerb/ES1>

Transfermarkt. (s. f.-c). *LaLiga – traspasos y balance*. <https://www.transfermarkt.es/laliga/transfers/wettbewerb/ES1/plus/>

Trikalis, C., Papanikolaou, Z., & Trikali, S. (2014). *Developing Youth Football Academies in Greece: Managing Issues and Challenges*,14(a), 1-20. <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20143356372>

UEFA. (2019, 28 de marzo). *Protección de los jóvenes jugadores*. UEFA.com. <https://es.uefa.com/news-media/news/01e1-0f85d7e73302-1a146dd44248-1000--proteccion-de-los-jovenes-jugadores/>

UEFA. (2022). *The European Club Footballing Landscape*. UEFA. https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Club_licensing/02/64/06/95/2640695_DOWNLOAD.pdf

UEFA. (2023). *European club footballing landscape: Club licensing benchmarking report*. Union of European Football Associations. https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution.pdf

Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Llana-Macarulla, F., & Moneva, J. M. (2021). *Transparency and Accountability in Sports: Measuring the Social and Financial*

Performance of Spanish Professional Football. *Sustainability*, 13(15), 8663.
<https://doi.org/10.3390/su13158663>

Urdaneta-Camacho, R., Guevara-Pérez, J. C., Martín Vallespín, E., & Le Clech, N. (2023). The other side of the “League of Stars”: Analysis of the financial situation of Spanish football. *International Journal of Financial Studies*, 11(1), 3.
<https://doi.org/10.3390/ijfs11010003>

Urdaneta-Camacho, R., Guevara-Pérez, J. C., Martín-Vallespín, E., & Llena-Macarulla, F. (2025). “Creative accounting” in the Spanish professional football League: An attempt to dodge the rules economic control? *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 28(1), 180–192.
<https://doi.org/10.6018/rcsar.553911>

Vermeire, T., Balliauw, M., & Verlinden, T. (2022). Measures for a Better Youth Development Environment in European Professional Football. *Journal of Global Sport Management*, 9(1), 202–229.
<https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2097115>

Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19–36.
<https://doi.org/10.1108/20426781311316889>

Yalçinkaya, M. A., & Işık, M. (2024). The Role of Performance Metrics in Estimating Market Values of Footballers in Europe’s Top Five Leagues. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 15(3), 455-485.
<https://doi.org/10.54141/psbd.1489554>

Zaera-Ferrer, D. (2022). *Análisis del impacto de la COVID-19 en la situación económico-financiera y en el equilibrio competitivo del fútbol europeo* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. <https://zaguan.unizar.es/record/118523>