The background of the entire page is a close-up photograph of a white soccer jersey with red accents on the sleeves. The jersey is draped over a form, creating deep folds and shadows. The text is overlaid on the white fabric of the jersey.

# INFORME SOBRE INVERSIÓN EN EL FÚTBOL

un estudio realizado por **eToro**  
en asociación con **Transfermarkt**

# RESUMEN EJECUTIVO

---

eToro, en asociación con Transfermarkt, ha creado un informe completo que analiza los clubes de fútbol más efectivos en las principales ligas de Europa en lo que respecta a transferencias y desarrollo de talentos. Como la plataforma líder en inversión social del mundo, en este informe también hacemos uso de los muchos paralelismos entre la inversión minorista y la forma en que los clubes de fútbol compran, venden y hacen crecer a los jugadores.

---

**Borussia Dortmund (BVB), Ajax y Mónaco son los más rentables en las transferencias:** Estos clubes han obtenido las mayores ganancias de jugadores desde 2013/2014, con BVB ganando solo €100 millones en la venta de Ousmane Dembélé.

**Portugal es la fábrica mundial de talentos:** Benfica, Sporting de Lisboa y Porto han generado un total combinado de €1,2 mil millones de las ventas de jugadores de la academia en la última década.

**Chelsea y Man City lideran en transferencias por 'FOMO':** De las diez ventas más rentables de jugadores que solo pasaron una temporada en un club, seis fueron comprados por Chelsea o Man City.

**Bayern Munich es experto en hacer crecer su cartera:** El valor actual del equipo alemán se estima en €995,7 millones, más del doble de lo que pagaron por él.

**Las inversiones defensivas del Newcastle establecen un nuevo estándar:** El club está en camino de lograr el mayor cambio defensivo en la historia de la Premier League, reduciendo el promedio de goles concedidos por partido en -1,06 en la temporada 2022/23 en comparación con la temporada 2021/22.

**Barcelona ostenta el récord de la mayor ganancia en transferencias:** Los catalanes obtuvieron una ganancia de €134 millones en la venta de Neymar al PSG por una cifra récord mundial de €222 millones

**Benfica, Real Madrid y Ajax son prolíficos en mercados más pequeños:** Los tres clubes buscan regularmente talentos en ligas menores, siendo Benfica el que más ha gastado, €171 millones desde 2018/19, en 19 jugadores.

# ACERCA DEL INFORME DE INVERSIÓN EN FÚTBOL

El informe de inversión en fútbol analiza cómo los clubes de fútbol en las principales ligas de Europa llevan a cabo sus negocios en cuanto a transferencias y desarrollo de talentos, mostrando cómo ciertos enfoques pueden estar directamente relacionados con estrategias de inversión minorista bien establecidas.

A partir de los datos de Transfermarkt, examinamos los enfoques adoptados por diferentes clubes, destacando los equipos que han sido especialmente efectivos en ciertas

categorías. Por ejemplo, encontrando jóvenes estrellas a bajo precio y vendiéndolas con una gran ganancia, o aumentando el valor de un equipo mediante una excelente capacitación.

Las similitudes entre el mercado de transferencias del fútbol y la inversión minorista son sorprendentes y para el creciente ejército de inversores minoristas, hay lecciones importantes que aprender de la forma en que los equipos de élite de Europa llevan a cabo sus negocios.

## Contenido

<b>Nuestra metodología</b>	4
<b>Un prefacio del ex centrocampista inglés Joe Cole</b>	5
<b>Introducción</b>	6
<b>Aprovechar sus inversiones:</b> los clubes que generan mayores retornos en el mercado de transferencias	7
<b>Saber cómo elegirlos:</b> los clubes que mejor compran estrellas a bajo precio y venden alto	8
<b>Inversión en crecimiento:</b> los clubes más rentables en cuanto a la promoción de talentos locales	12
<b>Especialistas a corto plazo:</b> mayores beneficios de transferencias realizadas después de una temporada	14
<b>Entregando ROI en el campo:</b> los clubes más efectivos en el crecimiento del valor de sus equipos	16
<b>Poniéndose a la defensiva:</b> los mayores cambios tras las inversiones en defensores	18
<b>Mirar fuera de su propio mercado:</b> los mayores beneficios obtenidos de jugadores reclutados fuera de las ligas principales	20
<b>Conclusion</b>	24

# NUESTRA METODOLOGÍA

**Hemos examinado qué clubes son más efectivos en la obtención de beneficios y la creación de valor en el mercado de transferencias - analizando decenas de miles de transferencias y utilizando cifras, algunas de las cuales son públicas y otras solo existen en la base de datos de Transfermarkt.**

Dependiendo del tipo de transferencia, hemos elegido períodos de cinco o diez años para obtener una visión más completa, mientras que en algunos casos nos hemos remontado aún más en el tiempo. También hemos analizado principalmente las actividades de transferencia de las ligas más conocidas de Europa, donde se realizan los mayores traspasos.



# PREFACIO



La forma en que los clubes de fútbol abordan las transferencias y el desarrollo de talentos nunca ha sido más importante. Este informe ha analizado los números para mostrar qué equipos de las ligas élite de Europa han sido particularmente efectivos en esta área en los últimos años.

Si bien los enfoques variarán de un club a otro, dependiendo de cosas como la propiedad, el presupuesto y las expectativas de los aficionados, los datos nos indican qué equipos están tomando decisiones sólidas y obteniendo fuertes retornos en su inversión en el mercado de transferencias.

Para algunos clubes, esto podría significar encontrar estrellas ocultas y generar ganancias astronómicas, mientras que para otros podría tratarse más de aumentar el valor de los jugadores que compran, entrenarlos a la perfección y obtener el máximo rendimiento por su dinero en el campo.

Sea cual sea la prioridad, los márgenes en la cima del juego son tan pequeños que cualquier ventaja que un equipo pueda encontrar, ya sea en su departamento de exploración, estrategia de transferencias o configuración de academia, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Acertar nunca ha sido tan importante.

## Joe Cole

Ex jugador de Chelsea, West Ham e Inglaterra

# INTRODUCCIÓN

Las transferencias de fútbol son un gran negocio. En enero de 2023, los clubes de todo el mundo realizaron 37.392 transferencias, gastando un total de €1,65 mil millones en comprar nuevos jugadores para mejorar sus equipos. Esta cifra de gasto fue un récord histórico, superando el récord anterior establecido en enero de 2018 por €75 millones.

Si bien seguimos viendo grandes cantidades de dinero cambiando de manos entre clubes, los mayores fichajes tienden a no resultar en beneficios en el mercado de transferencias más adelante. De hecho, los diez clubes más grandes en gasto del mundo han tenido pérdidas en el mercado de transferencias en los últimos cinco años, gastando €7,8 mil millones, mientras que solo recuperaron €4,2 mil millones.

Este enfoque imprudente es una estrategia que solo unos pocos en el mercado pueden adoptar, ya que la gran mayoría trabaja con presupuestos estrictos, con un enfoque en proteger su capital y aumentarlo.

Para los gigantes del juego, generar ganancias a partir de grandes inversiones en jugadores no es la prioridad, sino más bien las actuaciones que entregan en el campo, similares a los dividendos en el mundo de las inversiones. En este informe, dejamos esto de lado, en su lugar, nos enfocamos en los clubes que logran obtener ganancias multimillonarias en transferencias de manera regular, así como aquellos que son expertos en hacer crecer el valor de sus inversiones mientras las mantienen.

Quién es el mejor en comprar barato y vender caro? Qué clubes ganan más dinero vendiendo sus jugadores formados en casa y quiénes se beneficiaron de la FOMO de sus competidores? Sigue leyendo para averiguarlo.

Los clubes de fútbol de todo el mundo gastaron €1,65 mil millones en transferencias en enero, un nuevo récord para este sector.



# APROVECHANDO SUS INVERSIONES

## Los clubes que generan los mayores retornos en el mercado de transferencias

Si bien las políticas de transferencias varían de club en club, en un nivel básico, podemos ver qué clubes son particularmente efectivos en el mercado a partir de los retornos que están obteniendo en sus inversiones en jugadores. Es una cosa ver el crecimiento del valor de tus inversiones o jugadores mientras juegan cada semana. Es otra cosa convertir este crecimiento de valor en efectivo en el banco para gastarlo en otras cosas como un nuevo estadio, una academia u otras contrataciones.

Como se muestra en la tabla 1, los clubes que han sido más rentables en el mercado de transferencias desde 2018 no son los que levantan los trofeos en la Liga de Campeones al final de cada temporada. En cambio, clubes como Benfica, Sporting Lisboa, Ajax o AS Mónaco, que dan a las futuras estrellas el impulso que necesitan antes de venderlas a los pesos pesados de Europa y así obtener grandes ganancias en transferencias. Este dinero se reinvierte en sus propias academias y se utiliza para fichar nuevos talentos de ligas más pequeñas para mantener el ciclo en todo el mundo.

Benfica, Sporting de Lisboa y Porto han generado un total combinado de €1,2 mil millones de las ventas de jugadores de la academia en la última década.



Tabla 1: Los clubes con mayores ganancias en transferencias desde 2018/19

Club	Dinero gastado en compras de jugadores	Ingresos por ventas de jugadores	Ganancias por actividad de transferencia
Benfica Lisbon	€357 M	€713 M	€356 M
Ajax Amsterdam	€315 M	€624 M	€308 M
LOSC Lille	€219 M	€503 M	€283 M
Red Bull Salzburg	€135 M	€388 M	€253 M
Sporting Lisbon	€182 M	€401 M	€219 M
Olympique Lyon	€267 M	€476 M	€209 M
AS Monaco	€493 M	€688 M	€194 M
PSV Eindhoven	€94 M	€284 M	€189 M
FC Porto	€239 M	€425 M	€186 M
SC Braga	€36 M	€186 M	€150 M

# SABER ELEGIR

## Los clubes que mejor compran estrellas a bajo precio y las venden a alto precio

Imagina comprar Facebook o Tesla en su máximo histórico sin preocuparte por la depreciación. Ese es el enfoque que algunos equipos adoptan para asegurar su transferencia más valiosa, lo que permite a los equipos vendedores obtener grandes ganancias en el proceso. En esta sección, analizamos aquellos clubes famosos por obtener enormes ganancias en transferencias individuales, a menudo manteniendo al mismo tiempo el éxito en el campo de juego.

Los ingredientes del éxito de estos clubes son, en cierto modo, comparables a los que hacen a un inversionista exitoso: una cabeza fría para esperar el precio correcto de compra y venta, y una investigación y diligencia al elegir inversiones.



€105 M

de beneficio que el BVB obtuvo con Ousmane Dembele después de una temporada.



€129,6 M

de beneficio que el Ajax obtuvo en la venta de Antony y Lisandro Martínez al Man Utd.



€39,8 M

de beneficio que el Porto obtuvo en la venta de Luis Díaz al Liverpool.

### Borussia Dortmund, Ajax y AS Mónaco son los magos de las transferencias

Borussia Dortmund, Ajax y AS Mónaco son los clubes más exitosos en cuanto a obtener ganancias en la venta de jugadores estrella. Como ejemplo destacado, Borussia Dortmund compró a Ousmane Dembélé por €15 millones en 2016, antes de vender al jugador al FC Barcelona por una cantidad asombrosa de €140 millones 12 meses después (incluyendo adicionales). A pesar de que una comisión por derechos de formación de €20 millones fue para el Stade Rennais, BVB aún mantuvo una ganancia de más de €100 millones en una sola temporada.

Esta transferencia destaca la creciente tendencia del FOMO en el fútbol, y cómo una buena temporada puede aumentar exponencialmente el valor de un jugador. En este caso, el equipo alemán compró a bajo precio y los catalanes cayeron en el FOMO.





### El regreso de De Jong al Ajax es similar a los primeros adoptantes de Bitcoin

Muchos inversores buscan invertir en la próxima “gran cosa”, algo que proporcione enormes beneficios por una inversión relativamente pequeña. En términos futbolísticos, el Ajax ha logrado lo que pocos inversores hicieron con Bitcoin en 2010: invirtiendo en futuras estrellas por una cantidad mínima, obteniendo enormes beneficios.

Un ejemplo perfecto de esto fue el beneficio obtenido con Frenkie de Jong. En 2015, fue fichado por un euro simbólico del Willem II. Gracias al horizonte de inversión a largo plazo del Ajax, lo vendieron al Barcelona por €86 M en 2019. De esa cantidad, €12,9 M fueron para sus clubes juveniles Willem II y RKC Waalwijk, lo que significa que el desembolso de un euro del Ajax se convirtió en una ganancia de €73,1 M.



### AS Monaco demuestra la importancia de conocer su mercado local

Una estrategia clave para muchos inversores es buscar mercados emergentes en busca de valor, pero a veces se puede encontrar valor más cerca de casa, y el AS Monaco ha demostrado cómo esto puede ser un pilar fundamental de la estrategia de transferencia a lo largo de los años, lo que les ha permitido comprar a bajo precio y vender a precios extremadamente altos de manera consistente.

El modelo de negocio de los monegascos desde su ascenso en 2013 ha sido depender de su propia academia juvenil y una excelente exploración. Los mayores acuerdos del club se hicieron con jugadores que llegaron desde Francia, como Aurélien Tchouameni (Bordeaux), Thomas Lemar (Caen) y Anthony Martial (Lyon), que se vendieron después de dos o tres años por enormes ganancias. Solo este trío le valió al campeón de la Ligue 1 de 2017 una ganancia de transferencia de alrededor de €185 M.





Sabías que el BVB obtuvo un asombroso beneficio de 260,2 millones de euros solo con cuatro jugadores?

€105,0M

Ousmane  
Dembélé

€64,4M

Jadon Sancho

€50,8M

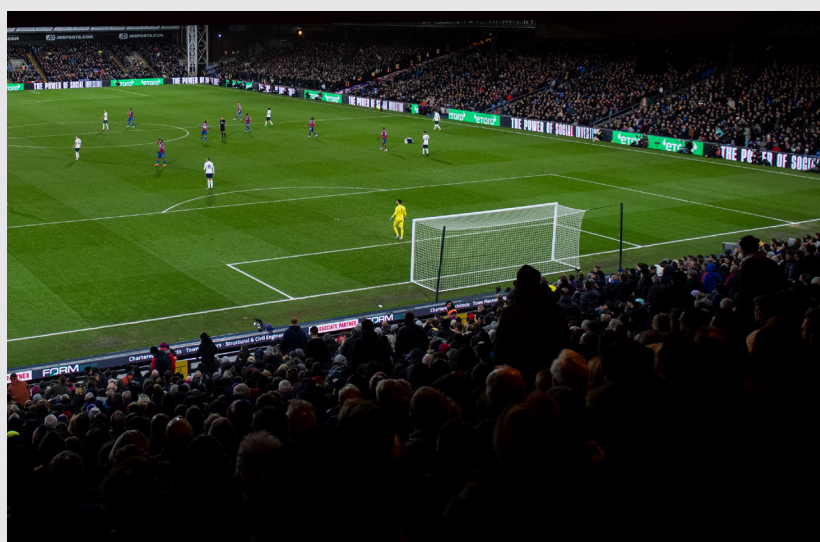
Pierre-Emerick  
Aubameyang

€40,0M

Erling Haaland

**Tabla 2: Los clubes más efectivos de Europa en términos de comprar estrellas a bajo precio y venderlas a precios altos.**

Club	Jugador	Compra * (including sell-on fee)	Venta	Beneficio (€)
<b>Borussia Dortmund</b>	Ousmane. Dembélé	€35,0 M (Stade Rennais 2016/17)	€140,0 M (Barcelona 2017/18)	€105,0 M
	Jadon Sancho	€20,6 M (Man City 2017/18)	€85,0 M (Man Utd 2021/22)	€64,4 M
	Pierre-Emerick Aubameyang	€13,0 M (ASSE 2013/14)	€63,8 M (Arsenal 2018/19)	€50,8 M
	Erling Haaland	€20,0 M (Salzburg 2019/20)	€60,0 M (Man City 2022/23)	€40,0 M
<b>Ajax Amsterdam</b>	Antony	€15,8 M (Sao Paulo 2020/21)	€95,0 M (Man Utd 2022/23)	€79,2 M
	Frenkie De Jong	€1 (Willem II 2015/16)	€86,0 M (Barcelona 2019/20)	€73,1 M*
	Lisandro Martinez	€7,0 M (Defensa 2019/20)	€57,4 M (Man Utd 2022/2023)	€50,4 M
	Davinson Sánchez	€5,5 M (Atl. Nacional 2016/17)	€42,0 M (Spurs 2017/18)	€36,5 M
<b>AS Monaco</b>	Thomas Lemar	€4,0 M (Caen 2015/16)	€72,0 M (Atlético 2018/19)	€68,0 M
	Aurelien Tchouameni	€18,0 M (Bordeaux 2019/20)	€80,0 M (Real Madrid 2022/23)	€62,0 M
	Anthony Martial	€5,0 M (Lyon 2013/14)	€60,0 M (Man Utd 2015/16)	€55,0 M
	Benjamin Mendy	€13,0 M (Marseille 2016/17)	€57,5 M (Man City 2017/18)	€44,5 M
<b>FC Porto</b>	Eder Militao	€7,0 M (São Paulo 2018/19)	€50,0 M (Real Madrid 2019/20)	€43,0 M
	Luis Diaz	€7,2 M (Junior FC 2019/20)	€47,0 M (Liverpool 2021/22)	€39,8 M
	Eliaquim Mangala	€6,8 M (Liège 2011/12)	€45,0 M (Man City 2014/15)	€38,2 M
	James Rodriguez	€7,4m (Banfield 2010/11)	€45,0 M (AS Monaco 2013/14)	€37,6 M
<b>LOSC Lille</b>	Nicolas Pépé	€18,0 M (Angers 2017/18)	€80,0 M (Arsenal 2019/20)	€62,0 M
	Victor Osimhen	€22,4 M (Charleroi 2019/20)	€75,0 M (Napoli 2020/21)	€52,6 M
	Sven Botman	€8,0 M (Ajax 2020/21)	€37,0 M (Newcastle 2022/23)	€29,0 M
	Gabriel Magalhães	€3,0 M (Avai FC 2016/17)	€26,0 M (Arsenal 2020/21)	€23,0 M



# INVERSIÓN EN CRECIMIENTO

## Los clubes más rentables al fomentar el talento local

Investigación, diversificación, una perspectiva de inversión a largo plazo y paciencia. Estas virtudes no solo hacen a un buen inversor, sino también a una academia juvenil exitosa. Al observar los clubes más efectivos del mundo en cuanto a generar ingresos a partir de jugadores formados en casa, algo queda claro: el tiempo en el mercado supera al timing en el mercado.

Los clubes portugueses lideran el camino, con tres equipos - Benfica, Sporting de Lisboa y Porto - que han ganado más de €1,2 mil millones en la venta de graduados de sus academias en la última década, mientras desarrollaban algunos de los nombres más importantes del fútbol mundial.

El mayor beneficio que se haya obtenido alguna vez en la venta de un jugador formado en casa fue hecho por el AS Mónaco cuando vendió a Kylian Mbappé al Paris Saint-Germain en 2017, con €180 M cambiando de manos.

El club más rentable de estos -y de cualquier otro club, de hecho- es Benfica, con graduados del Benfica Campus generando alrededor de €540 millones. Los €127,2 millones que pagó el Atlético de Madrid por João Félix son la quinta suma más alta jamás pagada por un futbolista, pero otras ventas notables, como Bernardo Silva y Rúben Dias, demuestran por qué la academia juvenil de Benfica es conocida por hacer las mejores inversiones de crecimiento en el fútbol mundial.

El equipo portugués Sporting de Lisboa -donde Cristiano Ronaldo irrumpió por primera vez en la escena mundial- ha ganado €363 millones en la última década, mientras que Porto ha generado €287 millones gracias a las ventas de jugadores como Rúben Neves, Vítinha y Fábio Vieira.

Este enfoque también se puede ver en el club más laureado del fútbol europeo. Las ventas de jugadores de "La Fábrica", la fábrica de talentos del Real Madrid, han generado alrededor de €375 millones en ingresos en la última década.

Si bien esta suma es una parte menor del pastel en términos de facturación para los Blancos, sigue siendo una fuente de ingresos importante para un club donde muy pocos jugadores de la academia tienen la oportunidad de ofrecer un retorno de inversión en el campo en lugar de a través de una tarifa de transferencia - Daniel Carvajal, Lucas Vázquez y Nacho Fernández son los únicos ejemplos recientes.

El mayor beneficio que se haya obtenido alguna vez en la venta de un jugador formado en casa fue hecho por el AS Mónaco cuando vendió a Kylian Mbappé al Paris Saint-Germain en 2017, con €180 millones cambiando de manos. Desde 2013, los monegascos han ganado €324,4 millones por transferencias de jugadores de la academia. En la última ventana de transferencias de enero, Benoît Badiashile mejoró este balance en €38 millones con su paso al Chelsea.

El Real Madrid obtuvo un retorno saludable de su inversión en Ødegaard en 2021, aunque tal vez deseen haber pedido más en base a la temporada estelar que está teniendo el centrocampista en el Arsenal.



**Tabla 3: Los clubes que han generado los mayores ingresos por la venta de jugadores formados en casa desde 2013/14.**

Clasificación	Club	Ventas de jugadores más rentables	Vendido a	Beneficio
1	Benfica €543 M	João Félix	Atlético Madrid (2019/20)	€127,2 M
		Ruben Dias	Manchester City (2020/21)	€71,6 M
		Ederson	Manchester City (2017/18)	€40,0 M
		Nelson Semedo	FC Barcelona (2017/18)	€35,7 M
		Renato Sanchez	FC Barcelona (2016/17)	€35,0 M
2	Ajax Amsterdam €376 M	Matthijs De Ligt	Juventus (2019/20)	€85,5 M
		Donny van de Beek	Manchester United (2020/21)	€39,0 M
		Davy Klaassen	Everton (2017/18)	€27,0 M
		Sergiño Des	FC Barcelona (2020/21)	€21,0 M
		Kasper Dolberg	OGC Nizza (2019/20)	€20,5 M
3	Real Madrid €375 M	Álvaro Morata	Chelsea (2017/18)	€66,0 M
		Achraf Hakimi	Inter Milan (2020/21)	€43,0 M
		Martin Ødegaard	Arsenal (2021/22)	€37,0 M
		Sergio Reguilón	Tottenham (2020/21)	€30,0 M
		Marcos Llorente	Atletico Madrid (2019/20)	€30,0 M
4	Sporting Lisbon €363 M	Matheus Nunes	Wolverhampton Wanderers (2022/23)	€45,0 M
		Nuno Mendes	PSG (2022/23)	€45,0 M
		João Mário	Inter Milan (2016/17)	€44,7 M
		Gelson Martins	Atlético Madrid (2018/19)	€22,0 M
		Adrien Silva	Leicester City (2017/18)	€20,5 M
5	AS Monaco €327 M	Kylian Mbappé	PSG (2017/18)	€180,0 M
		Benoît Badiashile	Chelsea (2022/23)	€38,0 M
		Layvin Kurzawa	PSG (2015/16)	€25,0 M
		Yannick Carrasco	Atlético Madrid (2015/16)	€15,0 M
		Hannibal Mejbri	Manchester United (2019/20)	€10,0 M

6. RB Salzburg €304 M

7. Porto €287 M

8. Manchester City €263 M

9. FC Barcelona €252 M

10. Atlético Madrid €250 M

# LOS ESPECIALISTAS A CORTO PLAZO

## Biggest transfer profits made after one season

En la inversión, generalmente no se aconseja un enfoque a corto plazo, sin embargo, a veces es la mejor manera de asegurar una ganancia en un mercado volátil. Lo mismo puede decirse en el mercado de transferencias de fútbol, donde los clubes cada vez obtienen sumas enormes de jugadores después de una temporada impresionante, o incluso menos en algunos casos.

Probablemente el mejor ejemplo de una inversión a corto plazo que genera una gran ganancia sea el último fichaje estrella del Chelsea, Enzo Fernández, con los Blues batiendo su récord de transferencia para fichar al argentino, pagando casi el triple de lo que Benfica lo compró solo meses antes.

Después de 29 partidos para el Benfica en seis meses, y un título de la Copa del Mundo, Chelsea pagó €121 millones por el joven de 22 años, generando una ganancia de €76,7 millones para el equipo portugués (con el 25% de la tarifa yendo al club anterior de Fernández, River Plate).

Si bien hay poco riesgo para los clubes vendedores en estos acuerdos, para los compradores impulsados por el FOMO, es un juego de alto riesgo si la inversión no funciona.

Por ejemplo, después de 19 goles en 21 partidos en la primera mitad de la temporada 2018/19, el valor de mercado de Krzysztof Piatek se disparó, por lo que Genoa lo vendió al AC Milan por una ganancia de €30,5 millones, después de pagar €4,5 millones a su antiguo club Cracovia. El AC Milan pudo haber firmado la acción más caliente de la Serie A en ese momento, pero ha incurrido en pérdidas significativas en el jugador, que ahora juega para el Salernitana. A veces es mejor no dejarse llevar por el impulso.

“

Después de 29 partidos para el Benfica en seis meses, y un título de la Copa del Mundo, Chelsea pagó €121 M por el joven de 22 años, generando una ganancia de €76,7 M para el equipo portugués.



**Tabla 4: Los mayores beneficios jamás generados en jugadores después de solo una temporada.**

Clasificación	Jugador	Compra	Venta	Beneficio
1	<b>Ousmane Dembélé</b>	Stade Rennais pagó €35,0 M al BVB en 2016/17	€140,0 M (Barcelona 2017/18)	€105,0 M
2	<b>Enzo Fernández</b>	River Plate pagó €44,3 M al Benfica en 2022/23	€121,0 M (Chelsea 2022/23)	€76,7 M
3	<b>Victor Osimhen</b>	Charleroi pagó €22,4 M al Lille en 2019/20	€75,0 M (Napoli 2020/21)	€52,6 M
4	<b>Marc Cucurella</b>	Getafe pagó €18,0 M al Brighton en 2021/22	€65,3 M (Chelsea 2022/23)	€47,3 M
5	<b>Benjamin Mendy</b>	Marseille pagó €13,0 M al Monaco en 2016/17	€57,5 M (Manchester City 2017/18)	€44,5 M
6	<b>Éder Militão</b>	FC São Paulo pagó €7,0 M al Porto en 2018/19	€50,0 M (Real Madrid 2019/20)	€43,0 M
7	<b>Rodri</b>	Villarreal pagó €20,0 M al Atlético Madrid en 2018/19	€62,7 M (Manchester City 2019/20)	€42,7 M
8	<b>Davinson Sánchez</b>	Atlético Nacional pagó €5,5 M al Ajax en 2016/17	€42,0 M (Tottenham 2017/18)	€36,5 M
9	<b>Nicolás Otamendi</b>	Porto pagó €12,0 M al Valencia en 2014/15	€44,5 M (Manchester City 2015/16)	€32,5 M
10	<b>Didier Drogba</b>	Guingamp pagó €6,0 M al Marseille en 2003/04	€38,5 M (Chelsea 2004/05)	€32,5 M

# GENERANDO RETORNO DE INVERSIÓN EN EL CAMPO

## Los clubes más efectivos para aumentar el valor de sus plantillas

Ya sea que seas un inversor minorista o un club de fútbol, puede ser rentable tomar una visión a largo plazo en tus inversiones, permitiendo que tu cartera o plantilla crezca en valor sin apresurarse a vender.

El Bayern Munich es el club más efectivo en Europa cuando se trata de este enfoque, con el club alemán pagando €448,5 millones por su grupo actual de jugadores, menos de la mitad de su valor estimado hoy, en €995,7 millones.

¿Pero cómo? Joshua Kimmich, Serge Gnabry, Alphonso Davies y Jamal Musiala fueron firmados como jóvenes talentos por un total de €30 millones. Junto con jugadores experimentados, se convirtieron en intérpretes valiosos y hoy tienen un valor de mercado de €315 millones. Además, los campeones alemanes dependen de traer jugadores en transferencias gratuitas y jugadores con poco tiempo restante en sus contratos. Gracias a la exitosa historia del club y a su cómoda situación financiera, pueden atraer a los mejores talentos sin necesidad de ofertar grandes sumas.



El Bayern de Múnich ha desarrollado a Joshua Kimmich, Serge Gnabry, Alphonso Davies y Jamal Musiala, por lo que su valor de mercado combinado es ahora diez veces mayor que lo que costaron.

En la más competitiva Premier League, Tottenham Hotspur es el más prolífico en esta área, agregando un 45% de valor a su plantilla actual, estimada en €711,3 millones. Los rivales del norte de Londres, Arsenal, también son fuertes en esta área. Mikel Arteta ha estado construyendo su equipo desde finales de 2019 y la plantilla actual se valora en €803 millones, con una inversión de alrededor de €531,6 millones.

El hecho de que Barcelona también esté entre los 5 primeros puede sorprender a muchos debido a la precaria situación financiera del club. Debido a las finanzas restringidas, los catalanes han cambiado su estrategia con gran éxito. Barcelona logró firmar agentes libres valiosos como Franck Kessié y Andreas Christensen, mientras que los valores de mercado de jugadores como Gavi y Pedri se han disparado. Los datos muestran que, de una inversión de €482,5 millones, la plantilla ahora vale €762 millones.

Si bien esto puede no ayudar con ninguna responsabilidad financiera inmediata, Barcelona ha creado una plantilla estelar por un costo mucho menor de lo que los seguidores estarían acostumbrados.



Tabla 5: Los clubes más destacados cuando se trata de aumentar el valor de su plantilla

Club	Valor de la plantilla	Valor de compra	Valor agregado
Bayern Munich	€995,7 M	€448,5 M	€547,2 M
AC Milan	€711,3 M	€390,4 M	€321,0 M
Tottenham Hotspur	€574,4 M	€253,7 M	€321,0 M
Real Sociedad	€380,5 M	€93,5 M	€287,0 M
FC Barcelona	€762,0 M	€482,5 M	€279,5 M
Arsenal	€803,0 M	€531,6 M	€271,4 M
Inter Milan	€556,0 M	€302,5 M	€253,4 M
RB Leipzig	€493,3 M	€257,9 M	€235,4 M
Villarreal	€289,7 M	€59,3 M	€230,4 M
Liverpool	€931,0 M	€709,1 M	€222,0 M

Valores tomados el 31 de enero de 2023



Spurs, Arsenal y Liverpool están entre los diez mejores clubes de Europa en cuanto a aumentar el valor de su plantilla.

# DEFENDIÉNDOSE

## The greatest turnarounds following investments in defenders

Cada inversor minorista experimentado sabe la importancia de las acciones defensivas cuando se trata de brindar estabilidad a una cartera. La situación es similar para muchos clubes que desean obtener más de sus equipos. Invierten en un nuevo entrenador, nuevos jugadores defensivos o ambos para sentar las bases del éxito con una defensa estable.

Los aficionados del Newcastle United vuelven a soñar con la gloria, ya que Eddie Howe ha transformado el equipo de candidato al descenso a contendiente por un puesto en la Liga de Campeones en un año. El pilar fundamental de esta tendencia al alza es una defensa mucho mejorada.



Hasta la jornada 21 de la temporada 2022/23, el Newcastle estaba en camino de lograr la mayor transformación defensiva en la historia de la Premier League.

Bruno Guimarães, Kieran Trippier y Dan Burn fueron fichados y han fortalecido la línea defensiva. En el verano de 2022, también ficharon a Sven Botman y al portero Nick Pope, entre otros, y ahora tienen la mejor defensa de la Premier League (después de 21 jornadas). En la temporada 2021/22, cuando Howe asumió el cargo, el Newcastle concedió 1,63 goles por partido; esa cifra ha bajado a solo 0,57. Ningún otro club de la Premier League ha logrado una mejora tan grande de una temporada a otra.

Tabla 6: Los 5 mayores cambios defensivos en la historia de la Premier League

Equipo	Goles concedidos por partido	Goles concedidos por partido	Cambio en goles concedidos por partido
Newcastle United*	1.63 (2021/22)	0.57 (2022/23)	-1.06
FC Fulham	1.58 (2007/08)	0.9 (2008/09)	-0.68
Aston Villa	1.76 (2019/20)	1.21 (2020/21)	-0.55
Leeds United	1.47 (1992/93)	0.93 (1993/94)	-0.55
Chelsea	1.4 (2015/16)	0.87 (2016/17)	-0.53

\*en la jornada 21 (2022/23)

Tabla 7: Las 5 mayores mejoras defensivas en las cinco principales ligas de Europa desde el 2000

Equipo	Goles concedidos por partido	Goals conceded per game	Cambio en goles concedidos por partido
Borussia M'gladbach	1.91 (2010/11)	0.71 (2011/12)	-1.2
Newcastle United*	1.63 (2021/22)	0.57 (2022/23)	-1.06
LOSC Lille	1.76 (2017/18)	0.87 (2018/19)	-0.89
Montpellier	1.74 (2016/17)	0.87 (2017/18)	-0.87
Hertha BSC	1.73 (2003/04)	0.91 (2004/05)	-0.82
Borussia Dortmund	1.82 (2007/08)	1.09 (2008/09)	-0.74
Lazio*	1.53 (2021/22)	0.81 (2022/23)	-0.72
Valencia FC	1.71 (2016/2017)	1 (2017/18)	-0.71
RB Leipzig	1.56 (2017/18)	0.85 (2018/19)	-0.71
Werder Bremen	1.88 (2016/17)	1.18 (2017/18)	-0.71

\*hasta la jornada 21 (2022/23)

## La defensa puede ser la mejor forma de ataque

Cuando se trata de transformar un equipo a través de inversiones defensivas, los ejemplos están por todas partes. En 2004, José Mourinho, que había ganado la Liga de Campeones con el FC Porto, se mudó al subcampeón de la Premier League, el Chelsea, a los 41 años. Llevó consigo a sus mejores defensores, Ricardo Carvalho y Paulo Ferreira, y compró a Petr Cech del Stade Rennais. ¿El resultado? De 32 goles concedidos en la temporada anterior, Mourinho ayudó al Chelsea a establecer un nuevo récord de la Premier League de solo 15 goles concedidos, que aún hoy sigue en pie. En otras palabras, una disminución del 50% de 0,79 a 0,39 goles concedidos por partido.

Antonio Conte tuvo un impacto similar en el Chelsea en 2016, trayendo a jugadores con mentalidad defensiva como N'Golo Kanté, David Luiz y Marcos Alonso, entre otros, por €94 millones. La defensa mejoró de 1,4 goles concedidos por partido en la temporada anterior a 0,87, lo que llevó al equipo a ganar el campeonato.

Las inversiones defensivas no siempre conducen a resultados rápidos y a veces se necesita un horizonte de inversión a largo plazo. Esto es lo que sucedió en el Borussia Dortmund en la primera temporada de Jürgen Klopp en 2008. Después de conceder 62 goles (1,82 por partido) en 2007/08, el enfoque se centró en una defensa mejorada, y promovió a Marcel Schmelzer de las categorías inferiores al primer equipo, fichó a

Neven Subotic y también adquirió los servicios de Patrick Owomoyela y Felipe Santana por un total de €9 millones. El entonces jugador de 19 años Mats Hummels fue presentado en la Bundesliga y formó parte de la defensa que solo concedió 37 goles (1,09 por partido).

Dortmund terminó la temporada en sexto lugar y en el verano de 2009 se enfocó aún más en la defensa: el préstamo de Hummels del Bayern Munich se convirtió en un trato permanente, llegó Sven Bender y se recuperó a Kevin Großkreutz de la cantera. La defensa tomó forma en la temporada 2009/10. En 2011, gracias a que el equipo solo concedió 22 goles, ganaron su primer título de liga después de nueve años, y el siguiente llegó en 2012.

Fue una historia similar para "The Normal One" en Liverpool, donde Klopp firmó tres pesos pesados defensivos por €192 millones en 2018 para traer de vuelta a Anfield la Liga de Campeones y el título de la Premier League en su cuarta y quinta temporada al mando. La inversión en Virgil van Dijk, Alisson y Fabinho llevó a los Reds al siguiente nivel y mejoró sus goles concedidos de 1 a 0.58 por partido en la temporada 2018/19.

**Jürgen Klopp** ha logrado mejorar significativamente la relación de goles encajados por partido de su equipo tanto en el BVB (-0,74) como en Liverpool (-0,42), llevando a ambos a títulos construidos sobre una defensa sólida.



# MIRE FUERA DE SU PROPIO MERCADO

## Biggest profits made from players scouted outside the top leagues

Mientras que algunos se desempeñan bien invirtiendo en lo que conocen, otros ganan dinero buscando fuera de su propio mercado. En el mundo del fútbol, ocurre lo mismo, con ciertos clubes expertos en pensar fuera de la caja europea, y a menudo obteniendo ganancias siete u ocho veces mayores en el proceso.

El mejor lugar para buscar este tipo de margen de beneficio suele ser Sudamérica, como lo demuestran transferencias como la compra del defensa central argentino de 21 años, Lisandro Martínez, por parte del Ajax, o la compra del extremo colombiano de 22 años, Luiz Díaz, por parte del Porto. Estos jugadores generaron ganancias de €50,4 millones y €39,8 millones para estos clubes respectivamente. Gracias a sus excelentes operaciones de búsqueda de talentos, Ajax y Porto pudieron ofrecer a estos jugadores un escenario en competiciones europeas y fueron recompensados por su inversión por Manchester United y Liverpool.

Probablemente el mayor golpe sudamericano de todos, los clubes no necesitaron de sus departamentos de búsqueda de talentos para conocer a Neymar. Antes de su transferencia de €88 millones del Santos FC al Barcelona en el verano de 2013, había dejado de ser un consejo interno y se había convertido en la estrella del país futbolero. Real Madrid también había puesto sus antenas en Neymar, pero Barcelona lo convenció a él y a su séquito de unirse a ellos. Fue la tarifa de transferencia más alta jamás pagada a un club fuera de Europa. En 2017, cuando Neymar se fue al Paris Saint-Germain, los catalanes obtuvieron la ganancia más grande de la historia en una transferencia de compra y venta de un jugador: una ganancia de transferencia de €134 millones.

Neymar sigue siendo el jugador más caro vendido, obteniendo un beneficio de €134 M para el FC Barcelona.



Tabla 8: Las mayores ganancias obtenidas después de comprar a un jugador de una liga pequeña.

Posición	Club	Jugador	Compra	Venta	Ganancia
1	Barcelona	Neymar	€88,0 M (Santos 2013/14)	€222,0 M (PSG 2017/18)	€134,0 M
2	Ajax	Antony	€15,8 M (FC Sao Paulo 2020/21)	€95,0 M (Man Utd 2022/23)	€79,2 M
3	Benfica	E. Fernández	€44,3 M (River Plate 2022/23)	€121,0 M (Chelsea 2022/23)	€76,7 M
4	Roma	Alisson	€8,0 M (Porto Alegre 2016/17)	€62,5 M (Liverpool 2018/19)	€54,5 M
5	Ajax	L. Martínez	€7,0 M (Defensa y Justicia 2019/20)	€57,4 M (Man Utd 2022/23)	€50,4 M
6	Shakhtar	Fred	€15,0 M (Porto Alegre 2013/14)	€59,0 M (Man Utd (2018/19)	€44,0 M
7	Porto	Éder Militão	€7,0 M (FC Sao Paulo 2018/19)	€50,0 M (Real Madrid 2019/20)	€43,0 M
8	Porto	Luis Díaz	€7,2 M (Junior FC 2019/20)	€47,0 M (Liverpool 2021/22)	€39,8 M
9	Sampdoria	P. Schick	€4,0 M (Sparta Prague 2016/17)	€42,0 M (Roma 2018/19)	€38,0 M
10	Ajax	D. Sánchez	€5,5 M (Atl. Nacional 2016/17)	€42,0 M (Spurs 2017/18)	€36,5 M

**Tabla 9: Los clubes que más gastaron en jugadores de fuera de las principales ligas de Europa\* desde 2018/19.**

Club	Jugadores comprados y costo	Compra más cara
Benfica Lisbon	19 jugadores por €171,0 M	Enzo Fernandez €44,3 M (River Plate)
Real Madrid	5 jugadores por €128,5 M	Vinicius Junior €45,0 M (Flamengo)
Ajax Amsterdam	12 jugadores por €111,3 M	Antony €15,8 M (FC São Paulo)
Chelsea FC	6 jugadores por €104,2 M	Mykhaylo Mudryk €70,0 M (Shakhtar Donetsk)
Man City	17 jugadores por €98,3 M	Julián Álvarez €21,4 M (River Plate)
Brighton & Hove Albion	20 jugadores por €95,1 M	Julio Enciso €11,6 M (Libertad Asuncion)
FC Porto	14 jugadores por €90,1 M	Pepé €15,0 M (Gremio)
Man United	5 jugadores por €90,0 M	Fred €59,0 M (Shakhtar Donetsk)
KRC Genk	23 jugadores por €82,6 M	Yira Sor €6,5 M (Slavia Prague)
RB Leipzig	7 jugadores por €72,8 M	Dani Olmo €29,0 M (Dinamo Zagreb)

\*Las principales ligas en esta tabla incluyen Italia, España, Francia, Países Bajos, Inglaterra, Alemania, Portugal, Bélgica, Escocia y Turquía.



Ajax y Benfica han gastado casi €282 M en contratar a 31 jugadores de fuera de Europa en los últimos cinco años.

## Los grandes clubes comprando de ligas más pequeñas: Man City entre los más activos.

Los clubes con mucha presión para tener éxito y mucho dinero están dispuestos a pagar una prima a los clubes más pequeños que desarrollan a estos jugadores, ya que necesitan productos listos para hacer un impacto instantáneo. Sin embargo, los pesos pesados de Europa también están activos en las ligas de América del Norte, Central y del Sur, Europa del Este y Asia, con la diferencia de que a menudo traen talentos de estas regiones, solo para cederlos a otros clubes.

En los últimos cinco años, Real Madrid y Manchester City, por ejemplo, han invertido la mayor cantidad de dinero en nuevos jugadores de ligas más pequeñas, además de los sospechosos habituales como Benfica, Ajax y FC Porto. Los Blancos se enfocan en algunos talentos caros como Vinicius Junior y Rodrygo, y han gastado €128,5 millones en cinco nuevos fichajes de fuera de las principales ligas de Europa desde 2018. El ROI ha sido impresionante: Vinicius Junior y Rodrygo ya tienen un valor de mercado combinado de €200 millones y fueron factores cruciales en la conquista del título de La Liga española y la Liga de Campeones en 2022.

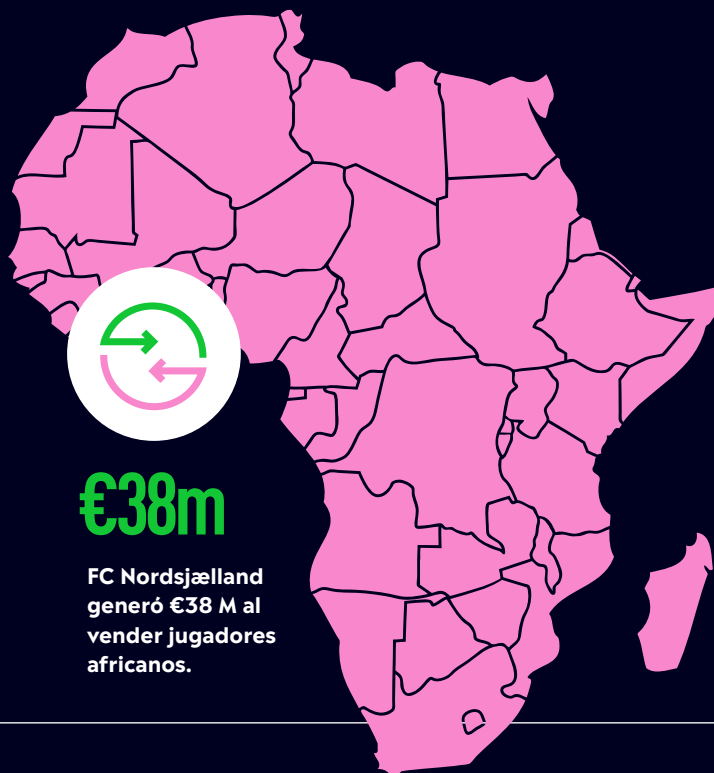
Por su parte, el Manchester City ha repartido su inversión de casi €100 millones entre los mercados de América del Sur, Central y Europa del Este, y además del ganador de la Copa del Mundo, Julián Álvarez, ha fichado a otros 16 jugadores que principalmente jugarán en otros clubes. El objetivo es claro: comprar barato, aumentar su valor de mercado, integrarlos en su propio equipo o venderlos con ganancia. De esta manera, pueden eliminar al intermediario y así garantizar un nuevo flujo de fondos.



## MIRE FUERA DE SU PROPIO **MERCADO**



En los últimos cinco años, Real Madrid y Manchester City han invertido la mayor cantidad de dinero en nuevos jugadores de ligas más pequeñas.



## Una mirada a África

Al igual que en la inversión, el mayor potencial para un alto ROI en el fútbol se encuentra a menudo en mercados menos desarrollados. Estos tienen más espacio para crecer, mientras que hay menos competencia, como por ejemplo en África. Dos clubes que muestran cómo encontrar con éxito jugadores en el continente de más de 1.400 millones de personas son el FC Nordsjælland de Dinamarca y los campeones seriales de Austria, el RB Salzburg, que han firmado 23 y 13 talentos africanos respectivamente en los últimos cinco años.

La tendencia del Nordsjælland para desarrollar jugadores africanos no es una coincidencia, es parte de su modelo de negocio. Desde 2016, el club ha formado parte de la organización Right To Dream Group con sede en Ghana, que fomenta el talento y ayuda a los jugadores a dar sus primeros pasos en el fútbol europeo en Dinamarca.

Desde entonces, FCN ha generado más de €38 millones en ingresos por transferencias a partir del desarrollo y reventa de estos jugadores, y actualmente casi un tercio del equipo titular proviene de la academia. Con una edad media de 21,4 años, Nordsjælland tiene el equipo más joven de las principales ligas de Europa y está en camino de ganar el campeonato por primera vez desde 2012 con el exjugador ghanés Michael Essien involucrado como entrenador asistente. Los graduados más conocidos de la academia Right To Dream que llegaron al gran escenario a través de Dinamarca son Mohammed Kudus (Ajax), Kamaldeen Sulemana (Stade Rennais) y Simon Adingra (Brighton).

El RB Salzburg es un club conocido no solo por sus conexiones con África, sino con prácticamente todos los mercados que los grandes clubes tienden a ignorar: Noruega (Erling Haaland), EE. UU. (Brenden Aaronson), Eslovenia (Benjamin Sesko), Hungría (Dominik Szoboszlai), la 3ª división de Alemania (Karim Adeyemi) y África. La red de scouting de RB ha estado llevando regularmente talentos africanos, como Amadou Haidara de Mali y Patson Daka de Zambia, a Salzburgo desde 2016 y ha generado una ganancia de transferencia de casi €140 millones solo con la firma, desarrollo y reventa de estos siete futbolistas. Estas conexiones con ligas más pequeñas convirtieron al lado de Salzburgo en uno de los clubes de mejor desempeño del juego en cuanto a la generación de ganancias por la compra y venta de jugadores.

Dos clubes exitosos en encontrar talentos en África son el FC Nordsjælland de Dinamarca y los campeones seriales de Austria RB Salzburgo.

# QUÉ CONCLUSIONES PODEMOS EXTRAER DE LOS DATOS?

El fútbol ha estado en un mercado alcista durante más de 40 años. En el verano de 1982, el FC Barcelona convirtió a Diego Maradona en el jugador más caro del mundo con una tarifa de €7,3 millones. En 1992, fue el movimiento de Gianluca Vialli por €16,5 millones a la Juventus, y en este milenio, comenzamos con la transferencia de Luís Figo por €60 millones al Real Madrid y más recientemente, vimos a PSG pagar €222 millones por Neymar.

El aumento en las tarifas de transferencia es simplemente asombroso y comprensiblemente, son estas adquisiciones de alto perfil las que dominan los titulares.

Pero es importante recordar que detrás de los grandes números, hay un ecosistema intrincado de clubes, muchos trabajando hacia metas muy

diferentes mientras se especializan en diferentes áreas del mercado. Algunos son expertos inversores de crecimiento, mientras que otros están dispuestos a pagar un precio más alto por el producto terminado. Algunos clubes conocen sus propios mercados al revés y al derecho, mientras que otros han asegurado riquezas gracias a su inversión en mercados emergentes del fútbol.

Cualquiera que sea el enfoque que tomen estos clubes para comprar, vender y desarrollar a los jugadores, hay lecciones importantes que podemos aprender como inversores minoristas. Al llevar a la vida estas similitudes en este informe, tal vez podamos alentar a más fanáticos del fútbol a participar en los mercados financieros y la inversión, ayudándoles a potencialmente hacer crecer su riqueza futura.





# ACERCA DE ETORO

eToro es uno de los patrocinadores más importantes de la Premier League, asociándose con cinco equipos de la Premier League. eToro fue fundada en 2007 con la visión de abrir los mercados globales para que todos puedan comerciar e invertir de manera simple y transparente. La plataforma eToro permite a las personas invertir en los activos que desean, desde acciones y materias primas hasta criptoactivos. Con una comunidad global de más de 30 millones de usuarios registrados, eToro es la red de inversión social más grande del mundo.



# ACERCA DE TRANSFERMARKT

Transfermarkt es la base de datos pública de fútbol más grande del mundo y el sitio web líder en valores de mercado de jugadores, noticias de transferencias, estadísticas y foros de fútbol. Fundado en 2001, su base de datos se basa en el principio de contenido generado por los usuarios, y actualmente opera en 14 idiomas. Transfermarkt llega hasta 50 millones de fanáticos del fútbol en todo el mundo por mes y tiene una comunidad en redes sociales con más de 15 millones de seguidores.



etoro

# ORGULLOSOS PATROCINADORES DE





## Descargo de responsabilidad

\*Advertencia: el 52% de todos los clubes de las 5 ligas principales pierden dinero en transferencias de futbolistas.

eToro es una plataforma multiactivos que ofrece tanto la inversión en acciones y criptoactivos como la negociación de CFD. El valor de sus inversiones puede subir o bajar. Su capital está en riesgo.

Este mensaje tiene únicamente fines informativos y educativos y no se debe interpretar como un consejo de inversión, recomendación personal ni oferta o solicitud para vender o comprar cualquier tipo de instrumento financiero. Este material se ha redactado sin tener en cuenta los objetivos de inversión ni la situación financiera de ningún destinatario en particular, y no se ha redactado de acuerdo con los requisitos legales y reglamentarios para promover la investigación independiente. Cualquier referencia al rendimiento pasado o futuro de un instrumento financiero, índice o paquete de productos de inversión no se debe considerar como un indicador fiable de los resultados futuros. eToro no representa ni asume responsabilidad alguna con respecto a la precisión o integridad del contenido de esta publicación.