

**MEMORIA DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO DEL
GRADO EN NEGOCIOS Y MARKETING INTERNACIONAL
(ESCI-UPF)**

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DEL
FÚTBOL FEMENINO Y DEL MUNDO DEL
MARKETING QUE LO RODEA**

AUTOR: Guillem Artigau de Mula

NIA: 103821

GRADO: GNMI

CURSO ACADÉMICO: 2020/2021

FECHA: 1/6/2021

TUTOR: Jaume García Villar

Índice

1.- Introducción	3
2.- Antecedentes	4
3.- Objetivos	5
4.- Análisis del tema	6
4.1.- Introducción histórica del fútbol femenino.....	6
4.2.- Evolución de las ligas nacionales.....	7
4.3.- Análisis de los principales datos económicos.....	8
4.3.1.- Asistencia a los estadios.....	8
4.3.2.- Derechos televisivos.....	11
4.3.3.- Acuerdos de patrocinio.....	12
4.4.- Equilibrio competitivo.....	16
4.5.- Condicionantes del éxito deportivo.....	18
5.- Conclusiones	21
6.- Bibliografía	23
7.- Anexos	24
7.1.- Tablas y figuras.....	24
7.2.- Entrevista a Miquel Soria.....	31
7.3.- Entrevista a Ramon Besa.....	35
7.4.- Entrevista a Anna Esteve.....	37
7.5.- Entrevista a Patricia Rodríguez.....	40
7.6.- Entrevista a Josep María Figueras.....	42

1.- Introducción

El fútbol es el deporte más popular y el que más ingresos genera del mundo. De hecho, el fútbol ha dejado de ser solamente un deporte: se ha convertido en una estructura económico-deportiva de enormes dimensiones. Los ingresos que genera son superiores a los de muchos países, cuenta con cientos de millones de seguidores y tiene una gran influencia a nivel político, social y económico. Es una de las estructuras financieras más importantes del mundo; como tal, durante su historia se ha visto afectado por algunas de las principales coyunturas económicas mundiales: períodos de crecimiento, de crisis, de inflación, de privatización, entre otros.

En la actualidad, el fútbol masculino se encuentra en una situación de estanflación: tiene un alto nivel de inflación y el margen de crecimiento es cada vez menor. La sección masculina está muy mercantilizada: el precio del merchandising y las entradas es muy alto, los ingresos por derechos televisivos no pueden subir mucho más, la inversión a realizar por parte de las marcas para conseguir patrocinios es cada vez mayor. Además, la crisis del COVID-19 ha afectado gravemente a los clubes¹, acentuando las costuras del sistema económico del mundo del fútbol y provocando el endeudamiento masivo de la mayor parte de las instituciones. Con unos ingresos con un potencial de crecimiento cada vez menor, los clubes deben identificar oportunidades de negocio que les permitan seguir creciendo. El fútbol femenino puede ser una de estas oportunidades, una industria con un gran potencial económico y un gran margen de mejora.

La sección femenina empezó como una forma de responsabilidad social corporativa por parte de los clubes como respuesta al movimiento social feminista; una cuestión de imagen a raíz del empoderamiento femenino. Sin embargo, durante los últimos años, las inversiones en fútbol femenino han empezado a tener un retorno económico. Los clubes comienzan a destinar recursos a sus secciones femeninas, las marcas empiezan a patrocinar competiciones, clubes y deportistas, las jugadoras cada vez tienen mayor influencia... En los últimos años se ha iniciado un proceso de mercantilización de la sección.

La industria del fútbol femenino es una realidad, un mercado con un gran potencial. En este trabajo, analizaremos el fútbol femenino desde una vertiente económica, su viabilidad a medio-largo plazo y el mundo del marketing que lo rodea. Para ello, examinaremos los principales datos económicos, analizaremos las cuentas anuales de los clubes de la FA Women's Super League inglesa y estudiaremos los principales acuerdos de patrocinio.

¹ Sky Sports (2021). Counting The Cost: COVID's impact on football's finances. <https://bit.ly/3fJRG4k> [Consultado 3 May 2021].

2.- Antecedentes

El fútbol femenino es una industria que, pese a existir desde finales del siglo XIX, no ha sido estudiada profundamente desde la vertiente económica. En muy pocos artículos académicos se examina su evolución comercial, viabilidad a largo plazo y potencial económico. La mayoría de los ensayos se centran en la evolución deportiva de la sección, su crecimiento durante los últimos años y la cobertura mediática recibida durante las competiciones internacionales.

Para desarrollar el trabajo, hemos revisado diversos artículos focalizados en su desarrollo deportivo para identificar los mayores mercados y realizar una comparación con la evolución del fútbol masculino. Por otro lado, hemos examinado varios ensayos en los que se analiza la cobertura mediática durante las competiciones internacionales femeninas con el objetivo de estudiar el grado de desarrollo de la sección a nivel de marketing. Finalmente, hemos analizado diversos artículos centrados en el estudio del fútbol masculino desde una vertiente económica para identificar puntos en común con la sección femenina, y así hacer una previsión de su evolución comercial.

Los países europeos con mayor industria de fútbol femenino son Alemania, Inglaterra y los países nórdicos; bien sea por la importancia del fútbol en la región, el nivel de la sección masculina o el grado de empoderamiento de la mujer en la sociedad, el fútbol femenino ha estado más integrado y profesionalizado en estos países. En el estudio de Pfister et al. (1999) se describen los inicios y el desarrollo del fútbol femenino en Alemania, Inglaterra, España y Noruega. Para estudiar el progreso de la sección, se analiza la masculinidad y el papel de la mujer en estos países; en Alemania y Noruega, debido a un mayor empoderamiento de la mujer en el mundo laboral y la sociedad, el fútbol femenino se desarrolló con anterioridad y tuvo mayor aceptación, mientras que en España, debido a que el rol de la mujer estaba muy ligado al hogar, la sección femenina no empezó a crecer hasta años más tarde.

La cobertura mediática es uno de los mayores impulsores del fútbol femenino, y esta se multiplica especialmente durante las competiciones internacionales. Este fenómeno es analizado en el artículo de LeFeuvre et al. (2013): con el aumento de la atención mediática y el gran rendimiento deportivo de la selección en la Copa Mundial de 2011, el interés por el fútbol femenino y el nivel de asistencia a los estadios creció considerablemente en Estados Unidos. Una reflexión muy interesante que se expone en el ensayo es la importancia de desarrollar una estructura deportiva y económica que dé soporte al fútbol femenino para favorecer su crecimiento sostenible; para conseguir mantener en el tiempo el interés generado durante las competiciones internacionales, las instituciones y federaciones deben profesionalizar el fútbol femenino.

La industria del fútbol masculino, altamente mercantilizada, nos permite realizar pronósticos del desarrollo de la sección femenina y comparar elementos en común. Existe una extensa cantidad de literatura centrada en la dimensión económica del fútbol masculino. En la *Primera Conferència Acadèmica Ernest Lluch d'Economia i Futbol* (Fundación Ernest Lluch, 2013) los participantes exponen sus hipótesis sobre cómo hacer frente a la inestabilidad financiera que hay en el mundo del fútbol. Teniendo en cuenta que la mayor parte de las secciones femeninas son deficitarias, resultan muy interesantes los análisis centrados en superar los problemas financieros de los clubes; muchas de las propuestas descritas por los participantes pueden resultar muy útiles en el proceso de profesionalización y desarrollo de la estructura económica del fútbol femenino.

3.- Objetivos

Hasta hace unos años, el fútbol femenino representaba una inversión de responsabilidad social corporativa por parte de los clubes y las empresas, realizada por una cuestión de imagen. Por esta razón, la estructura de negocio que había alrededor de este mercado era prácticamente inexistente.

Sin embargo, en la actualidad, el fútbol femenino se postula como uno de los mercados deportivos con mayor margen de crecimiento económico. Con un segmento de mercado cada vez mayor, los clubes han empezado a invertir más recursos en su estructura deportiva femenina con la intención de incrementar sus ingresos, dado el estancamiento económico de la sección masculina. Por otro lado, la poca mercantilización de la industria atrae a patrocinadores que ven que, con inversiones relativamente bajas, obtienen un gran retorno.

El objetivo de este trabajo es demostrar si el fútbol femenino es viable económicamente a medio-largo plazo; evidenciar si el crecimiento del interés por la sección es rentable a largo plazo. Por otro lado, la finalidad de este trabajo es también comprobar si es posible que la industria del fútbol femenino se mercantilece como la masculina, para así incrementar los ingresos generados por los clubes y las empresas.

4.- Análisis del tema

En el Análisis del tema efectuaremos una estimación de la viabilidad económica del fútbol femenino. Para ello, en primer lugar, realizaremos una introducción histórica del fútbol femenino para poder entender cómo hemos llegado a la situación actual. Posteriormente, analizaremos la evolución de las ligas nacionales femeninas, donde el porcentaje de clubes de origen masculino es cada vez mayor. A continuación, examinaremos los principales datos económicos del fútbol femenino en general y de los clubes de la Women's Super League, centrándonos especialmente en las mayores fuentes de ingresos. Finalmente, realizaremos un análisis del equilibrio competitivo y los condicionantes del éxito deportivo en la WSL, dos factores que tienen una gran influencia en el atractivo y la viabilidad económica de la competición.

Los resultados y conclusiones obtenidas son fruto de un análisis cuantitativo, realizado a partir de los datos económicos del fútbol femenino y de los clubes de la WSL, y un análisis cualitativo, basado en los artículos académicos y las entrevistas a profesionales del sector.

4.1.- Introducción histórica del fútbol femenino

Los inicios del fútbol femenino se remontan a finales del siglo XIX. Nettie Honeyball, activista de los derechos de la mujer, fundó el primer club deportivo femenino, el British Ladies Football Club, para reivindicar el papel de la mujer en la sociedad británica.

Años más tarde, después de la I Guerra Mundial, se produjo un periodo de enorme crecimiento en el deporte femenino. Con la incorporación de muchas mujeres al mercado laboral, como consecuencia de la falta de mano de obra masculina, el fútbol se convirtió en un modo de distracción durante los descansos. Las trabajadoras de las fábricas se organizaron en equipos que competían entre sí, generando gran expectación y congregando a miles de espectadores.

A partir de los años 70, la UEFA y la FIFA reconocieron la realidad del fútbol femenino, e iniciaron un proceso de organización y profesionalización de la sección. El desarrollo y la oficialización de las competiciones nacionales se ha producido a un ritmo distinto en cada país en función de la tradición futbolística y el rol de la mujer en la sociedad.²

Estos últimos años el fútbol femenino ha experimentado un gran crecimiento, convirtiéndose en un fenómeno de masas. Por el momento, se trata de una sección muy poco mercantilizada; sin embargo, las empresas y patrocinadores empiezan a interesarse por ella. Hasta hace unos años, el fútbol femenino era visto cómo una inversión de imagen; en la actualidad, los

² Información extraída del reportaje Sofía Valgañón (2019). El tortuoso camino de las Amazonas del balón. *Marca*.

inversores están obteniendo rentabilidad de sus patrocinios. La apuesta por el fútbol femenino empieza a ser económicamente viable y rentable.

4.2.- Evolución de los equipos de las ligas europeas

El fútbol femenino se ha convertido durante los últimos años en un fenómeno mundial, atrayendo a una gran cantidad de inversores y patrocinadores. Este aumento de organizaciones interesadas no ha sido solamente en el ámbito empresarial; la mayor parte de los grandes clubes a nivel mundial han iniciado o aumentado la inversión realizada en fútbol femenino. Real Madrid y Manchester United, dos de las marcas de clubes de fútbol más valiosas del mundo, han fundado y empezado a invertir en su sección femenina estos últimos dos años.

El potencial de la industria atrae a los grandes clubes masculinos, dispuestos a competir y aprovechar las oportunidades de negocio. Hasta hace unos años, una gran parte de los equipos de primera división eran exclusivamente femeninos. Sin embargo, durante los últimos años, muchos de estos equipos han sido adquiridos por clubes masculinos; otros, no disponían de suficientes recursos para competir y mantenerse en la categoría. Progresivamente, las competiciones femeninas están siendo dominadas por los grandes clubes de origen masculino. En la siguiente tabla podemos observar este fenómeno.

Tabla 1: Porcentaje de equipos de la WSL y la Liga Iberdrola con sección masculina en primera división

	2021	2020	2019	2018	2017
FA WSL (% Premier)	75%	75%	64%	50%	44%
Liga Iberdrola (% Santander)	56%	50%	50%	50%	44%

Fuente: elaboración propia utilizando datos oficiales clasificatorios³. Para más información, revisar Anexo 1.

En la actualidad, no hay ningún club exclusivamente femenino en la Women's Super League. De hecho, el 75% de los equipos de la WSL 2020/2021 tienen a su homólogo masculino compitiendo en la Premier League 2020/2021; en cambio, hace cinco años, solamente el 44% de los clubes de la WSL tenían presencia en Premier. Durante estos últimos cinco años, el único club exclusivamente femenino que ha competido en la Women's Super League ha sido el Yeovil Town, que descendió en la temporada 2018/2019.

Por otro lado, en la Liga Iberdrola aún compiten clubes exclusivamente femeninos: Granadilla Tenerife, Madrid CFF, entre otros. Sin embargo, al igual que en la Women's Super League, la tendencia es decreciente; cada vez hay más clubes con presencia en la Liga Santander.

³ womenscompetitions.thefa.com (2020). League Tables. <https://bit.ly/3cmwroz> [Consultado 20/5/2021].

LaLiga (2020). LaLiga Santander. <https://bit.ly/3i1LR59> [Consultado 23/5/2021].

En la actualidad, el 56% de los clubes de la Liga Iberdrola tienen a su homólogo masculino en la Primera División Española; el 28% de los equipos son exclusivamente femeninos. En cambio, hace cinco años, el 44% de los clubes tenían presencia en la Liga Santander y el 31% eran únicamente femeninos.

Así pues, la tendencia de equipos exclusivamente femeninos en las primeras divisiones es decreciente; el porcentaje es cada vez más reducido. Los grandes clubes invierten cada vez más recursos en su sección femenina, por lo que su competitividad crece. De este modo, las secciones masculina y femenina son progresivamente más homogéneas.

4.3.- Análisis de los datos económicos

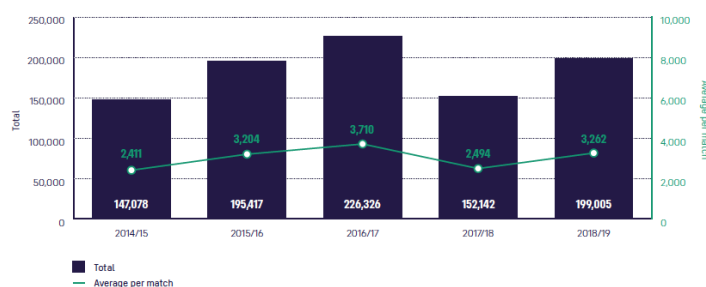
En esta sección, realizaremos un análisis de los principales datos económicos del fútbol femenino basándonos en las principales fuentes de ingreso de los clubes: asistencia a los estadios, derechos televisivos y acuerdos de patrocinio.

4.3.1.- Asistencia a los estadios

Durante los últimos años, la media de espectadores en los estadios ha ido aumentando de forma irregular. Sin embargo, hay algunos factores que nos permiten identificar las causas de este crecimiento. Uno de los principales elementos que condicionan el nivel de asistencia medio a los estadios es la proximidad de competiciones internacionales.

La Figura 1 muestra la evolución de la asistencia a las eliminatorias de la UEFA Women's Champions League. Como podemos observar, en las temporadas en las que hay Eurocopa o Copa Mundial Femenina (2016/2017 y 2018/2019), el nivel de asistencia a los estadios se dispara. Esto es debido a que, durante los años en los que hay torneos internacionales de selecciones, el nivel de cobertura mediática que recibe el fútbol femenino es mucho mayor al que recibe de forma habitual. Gracias a esta atención por parte de los medios, una parte de los aficionados se interesa por la sección femenina de su equipo, por lo que el nivel de asistencia a los estadios acaba aumentando.

Figura 1: Evolución de la asistencia a los estadios UEFA Women's Champions League



Fuente: FIFPRO (2020). Raising Our Game: Women's football report.

Este fenómeno se analiza en el artículo de LeFeuvre et al. (2013). El gran rendimiento de la selección estadounidense, que quedó finalista y exhibió un gran nivel, generó una gran expectación en el país. Como consecuencia de los buenos resultados de la selección y el aumento de la cobertura mediática, la *Women's Professional Soccer League* experimentó un enorme crecimiento de audiencia, doblando la asistencia a los estadios la siguiente temporada y convirtiendo a las mejores jugadoras de la selección en celebridades.

De este modo, cuanto mayor es la cobertura por parte de los medios de comunicación, mayor es el nivel de asistencia a los estadios, y mayores son los ingresos obtenidos por los clubes. Se trata de un círculo virtuoso que genera un aumento de los recursos disponibles en la sección femenina. Por esta razón, es imprescindible que los medios aumenten la cobertura que realizan del fútbol femenino, para así incrementar la dimensión de la industria.

En la Tabla 2 se nos muestran algunos de los países con mayor media de asistencia a los estadios en competiciones domésticas. Como podemos observar, Estados Unidos tiene un nivel de asistencia mucho mayor al del resto de países, puesto que el fútbol femenino lleva mucho más tiempo integrado en la sociedad americana. No obstante, en la mayoría de los países europeos el nivel de interés ha aumentado durante los últimos años, y con él la asistencia media a los estadios.

Tabla 2: Promedio de asistencia a los estadios en competiciones domésticas

	2017/2018	2018/2019
Estados Unidos – NWSL	6.004	7.337
Australia – W-League	2.122	1.796
Inglaterra – FA WSL	953	1.010
Suecia - Damallsvenskan	895	870
Alemania – Bundesliga	848	833
Francia – Division 1 Féminine	608	920
Noruega – Toppserien	257	269

Fuente: elaboración propia utilizando los datos de FIFPRO (2020). Raising Our Game: Women's football report.

Hay diversos factores que contribuyen a que en determinados países el nivel de asistencia sea mayor:

Como explica Miquel Soria⁴, periodista especializado en fútbol femenino, países como Estados Unidos, Australia o los Países Nórdicos no disponen de una liga nacional masculina dominante a nivel internacional. La inversión en marketing y la cobertura de los medios es superior a la recibida en países con grandes secciones masculinas. De acuerdo con el artículo

⁴ Entrevista a Miquel Soria disponible en los Anexos.

de Kjær y Agergaard (2013), en los Países Nórdicos se lleva invirtiendo durante más de 20 años en el deporte femenino; en la actualidad disponen de una compleja estructura a nivel deportivo, comercial y mediático.

Por otro lado, países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania o Francia han realizado una gran inversión en el fútbol femenino a raíz de los éxitos deportivos conseguidos por sus selecciones o clubes a nivel internacional. Las selecciones estadounidense y alemana han ganado varios campeonatos mundiales, y clubes franceses e ingleses han conseguido grandes triunfos en competiciones internacionales. Estos éxitos deportivos han generado expectación y cobertura mediática en los países en cuestión, por lo que el interés e inversión por la sección femenina han aumentado.

FA Women's Super League

Para hacer un análisis más profundo, hemos examinado las cuentas anuales de los doce equipos de la FA Women's Super League 2019/2020, y sus homólogos masculinos. Pese a no disponer de muchos datos sobre los ingresos por asistencia de la sección femenina, podemos identificar ciertos factores que explican la diferencia de ingresos entre los equipos.

En primer lugar, en la Tabla 3 podemos ver como los equipos que disponen de una sección masculina en Premier League tienden a tener mayores ingresos por asistencia a los estadios. Esto se debe a que disponen de una mayor base social, que en muchos casos está dispuesta a asistir a los partidos de la sección femenina de su equipo. Muchas de estas aficiones tienen por costumbre ir al estadio a ver a la sección masculina; esta práctica, en muchos casos, se traslada al equipo femenino.

Tabla 3: Promedio de ingresos por asistencia de los clubes con/sin sección masculina en Premier League

	2019	2018	2017
Equipos con sección masculina en PL	£64.007	£56.893	£69.153
Equipos sin sección masculina en PL	£22.544	£12.939	£28.472

Fuente: elaboración propia utilizando las cuentas anuales de los clubes de la WSL 2019/2020. Más información en el Anexo 3.

En segundo lugar, en la Tabla 4 podemos observar como los equipos que tienen éxito deportivo tienden a tener mayores ingresos por asistencia a los estadios. Manchester United, Manchester City y Arsenal son equipos que, durante los últimos años, han obtenido grandes resultados clasificatorios en la liga y en competiciones internacionales. Los aficionados están más dispuestos a asistir al estadio cuando el juego y rendimiento de su equipo son positivos. Por esta razón, los ingresos por asistencia son superiores en los equipos mejor clasificados.

Tabla 4: Promedio de ingresos por asistencia de los clubes de la WSL en función del éxito deportivo

	2019	2018	2017
Equipos con éxito deportivo (1-4 FA WSL)	£68.181	£81.000	£69.153
Equipos sin éxito deportivo (5-12 FA WSL)	£2.197	£10.810	£28.472

Fuente: elaboración propia utilizando las cuentas anuales de los clubes de la WSL 2019/2020. Más información en el Anexo 3.

Finalmente, los equipos de reciente creación y gran inversión tienen mayores ingresos por asistencia. Las secciones femeninas de Manchester United y Tottenham Hotspur fueron fundadas y profesionalizadas en 2018. Ambos equipos han realizado una gran inversión con el objetivo de competir con los mejores equipos del mundo. Por esta razón, resulta atractivo para los aficionados de ambos equipos asistir a los partidos.

4.3.2.- Derechos televisivos

Los ingresos por derechos televisivos representan una de las mayores fuentes de financiación de los equipos de las cinco grandes ligas europeas de fútbol masculino. Muchos de estos clubes dependen de los ingresos televisivos para poder sufragar la mayor parte de sus gastos; de hecho, gracias a estos ingresos, el efecto económico que ha tenido la pandemia de COVID-19 en la mayoría de estos equipos ha sido menor del esperado (teniendo en cuenta que los ingresos por asistencia a los estadios y patrocinios han disminuido drásticamente). Además, estos ingresos por derechos televisivos implican que los clubes reciben cobertura mediática, un hecho esencial para la atracción de patrocinadores y el crecimiento de la entidad.

En el fútbol femenino, los ingresos televisivos han sido siempre prácticamente inexistentes. La escasa cobertura mediática provoca que los clubes se beneficien de muy pocos ingresos y que el nivel de visibilidad de la competición sea muy limitado. Sin embargo, esta tendencia está empezando a cambiar. Durante los últimos dos años, el nivel de seguimiento ha alcanzado cotas sin precedentes⁵: la Copa Mundial Femenina de 2019 tuvo más de 1.120 millones de espectadores (aumentó más del 30% con respecto al Mundial de 2015), la final del torneo tuvo una audiencia de más de 263 millones de espectadores únicos (un incremento de más del 50% con respecto a la edición pasada), la media de espectadores en las grandes ligas europeas se ha multiplicado, etc. Este aumento del interés incrementa el valor del fútbol femenino y de sus derechos televisivos, un hecho que se verá reflejado en los ingresos de los clubes.

⁵ FIFA.com (2019). Un año de avances en el fútbol femenino. www.fifa.com. <https://fifa.fans/3p4jm8h> [Consultado 19/04/2020].

En Inglaterra, durante los últimos cuatro años, BT Sport y BBC se han hecho cargo de los costes de producción de las retransmisiones; los ingresos percibidos por los clubes han sido muy escasos en relación con su potencial. No obstante, a partir de la siguiente temporada, la 2021/2022, Sky Sports será la empresa que dispondrá de los derechos de transmisión de los partidos de la Women's Super League. El valor de estos derechos se estima que es de 7 millones de libras anuales por tres años, que se distribuirán de la siguiente forma: 75% para los clubes de la WSL y 25% para los clubes de la Women's Championship⁶. Para poner en contexto: en 2019, el Manchester City ingresó £81.000⁷ en concepto de derechos televisivos; si asumimos que la distribución de los nuevos ingresos se realiza a partes iguales, el Manchester City ingresaría £437.500 (aumento del 440%).

En España, durante los últimos dos años, Mediapro ha sido responsable de la retransmisión de la Liga Iberdrola. Pese a que la empresa ha tenido diversos conflictos con los 14 equipos del acuerdo, el valor aproximado de estos derechos ha sido de 3 millones de euros anuales.⁸ Estos ingresos han ayudado a desarrollar la estructura deportiva de los clubes y a incrementar el atractivo de la competición.

4.3.3.- Acuerdos de patrocinio

Durante los últimos años se ha producido un gran aumento de los acuerdos de patrocinio en el fútbol femenino. El respaldo de estas marcas a nivel financiero y de imagen aumentan el interés por la sección y favorecen su desarrollo y profesionalización. Podemos identificar dos factores principales que impulsan a estas empresas a patrocinar e invertir en el fútbol femenino: los valores y el coste.

De acuerdo con el artículo de Migliaccio y Berg (2007), el crecimiento del fútbol femenino es una muestra del empoderamiento de la mujer en la sociedad durante los últimos años. Los valores representados por el fútbol femenino son un activo muy atractivo para las empresas patrocinadoras; esta inversión es una gran oportunidad para alinear su imagen de marca con los valores transmitidos por la sección femenina.

Por otro lado, el coste que suponen los acuerdos de patrocinio es bajo en relación con los beneficios potenciales. El fútbol femenino se encuentra en una etapa de crecimiento y profesionalización; por ello, el precio de los patrocinios es relativamente bajo. Esto supone

⁶ Asif Burhan (2021). Sky Sports Secures Rights To Women's Super League In "Multimillion" Pound Deal. *Forbes*. <https://bit.ly/34sMMn6> [Consultado 22/4/2021].

⁷ Información extraída de las cuentas anuales del Manchester City Women's FC.

⁸ Gómez, D. (2019). Mediapro se hace con los derechos audiovisuales de la Liga Iberdrola. EL PAÍS. <https://bit.ly/3fz33NB> [23/4/2021].

una gran oportunidad para empresas que deseen estar vinculadas con equipos de fútbol, pero que no disponen de suficiente capital para invertir en la sección masculina.

Tabla 5: Diferencia del valor anual de los naming del fútbol femenino y masculino

Valor anual del <i>naming</i> de la Barclays FA WSL	3.900.000€
Valor anual del <i>naming</i> del estadio del Manchester City masculino	17.100.000€

Fuente: elaboración propia utilizando los datos de FIFPRO (2020). Raising Our Game: Women's football report. y KPMG Football Benchmark (2020). Football Benchmark - Stadium Sponsorship.

Como podemos observar en la tabla anterior, el valor de los acuerdos de naming son muy diferentes entre el fútbol masculino y el femenino. En mayo de 2019, Barclays realizó la mayor inversión de la historia en el deporte femenino británico por parte de una marca al convertirse en el primer patrocinador de la Women's Super League, adquiriendo los derechos de naming de la liga durante 3 años, con un valor aproximado de 10 millones de libras.⁹ Por otro lado, el valor anual de los derechos de naming del estadio del Manchester City es de 17,1 millones de euros.

Como hemos indicado anteriormente, estos últimos años ha habido un gran aumento en la cantidad y el valor de los patrocinios. Estos acuerdos se han producido en los diferentes niveles del fútbol femenino: competiciones, clubes y jugadoras. A nivel de competiciones, Visa y PepsiCo son dos de las principales patrocinadoras de UEFA Women's Football; por otro lado, Iberdrola y Barclays patrocinan los campeonatos nacionales de España e Inglaterra. A nivel de clubes, por ejemplo, Stanley se convirtió en 2018 en el patrocinador principal del FC Barcelona femenino. Finalmente, a nivel de jugadoras, Ada Hegerberg firmó en junio de 2020 un acuerdo de patrocinio por 10 años con Nike de aproximadamente 1 millón de euros anuales¹⁰; por otro lado, Lieke Martens se convirtió en la embajadora oficial de Nissan junto a Eden Hazard y Philippe Coutinho.

En la actualidad, los campeonatos internacionales de selecciones son los que generan mayores audiencias y valor en el fútbol femenino. Por esta razón, los acuerdos de patrocinio de las principales selecciones europeas son de los más valorados.

Hoy en día, la mayor parte de los patrocinadores tienen acuerdos tanto con la sección femenina como con la masculina. De hecho, en muchos casos, los acuerdos de la sección femenina representan una extensión de los de la masculina. Un porcentaje muy reducido de

⁹ The Football Association (2020). Barclays unveiled as title sponsor of FA Women's Super League. www.thefa.com. <https://bit.ly/3paBvkT> [Consultado 25/4/2021].

¹⁰ Sportspromedia.com (2021). Ada Hegerberg lands ten-year Nike deal worth "more than €1m." <https://bit.ly/34yrwwa> [Consultado 25/4/2021].

los patrocinios son exclusivos del equipo femenino. Como podemos ver en la siguiente figura, los Mundiales 2018 y 2019 compartieron las principales empresas patrocinadoras.

Figura 2: Estructura de patrocinios de la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA



Fuente: FIFPRO (2020). Raising Our Game: Women's football report.

Una de las grandes fuentes de ingresos de los clubes femeninos son los patrocinadores que aparecen en sus camisetas. Como podemos observar en la Figura 3, la mayoría de los equipos de las principales ligas tienen un patrocinador en el frente de la camiseta exclusivo para la sección femenina (a excepción de la WSL, donde la mayor parte de los equipos comparten patrocinador con la sección masculina).

Figura 3: Patrocinios en la parte frontal de las camisetas en las primeras divisiones femeninas 2018/2019



Fuente: FIFPRO (2020). Raising Our Game: Women's football report.

En el artículo de Biscaia et al. (2014) se realiza un estudio sobre el grado de reconocimiento por parte de los aficionados de los patrocinadores de sus equipos. Los resultados de la investigación revelan que los espectadores retienen en su mente con mayor frecuencia a los patrocinadores que aparecen en las camisetas. Este tipo de patrocinios representan una gran oportunidad de negocio en el fútbol femenino: por un coste relativamente bajo, el retorno que obtienen las empresas a nivel económico y social es elevado.

FA Women's Super League

Para hacer un análisis más profundo, hemos examinado las cuentas anuales de los doce equipos de la FA Women's Super League 2019/2020, y sus homólogos masculinos. Pese a no disponer de muchos datos sobre los ingresos por patrocinios de la sección femenina, podemos extraer conclusiones de la información disponible.

Como podemos observar en la Tabla 6, hay una tendencia creciente en los ingresos por acuerdos de patrocinio en ambas secciones. Cada vez hay más empresas interesadas en la industria del fútbol y las oportunidades que la rodean. En el caso del fútbol femenino, este crecimiento e interés es cada vez mayor. Durante los últimos años, multitud de marcas han empezado a patrocinar a jugadoras, clubes y competiciones. Barclays y SSE son, actualmente, las principales patrocinadoras de las competiciones domésticas inglesas. Este aumento de ingresos ha favorecido el crecimiento de los clubes ingleses y la WSL, atrayendo a grandes figuras como Alex Morgan, Pernille Harder o Sam Kerr.

Tabla 6: Ingresos por patrocinios de las secciones femenina y masculina de los equipos de la WSL

	2019	2018	2017
Ingresos por patrocinios equipos femeninos WSL	£1.091.532	£929.445	£807.245
Ingresos por patrocinios equipos masculinos WSL	£95.989.091	£89.011.981	£62.146.624

Fuente: elaboración propia utilizando las cuentas anuales de los clubes de la WSL 2019/2020. Más información en el Anexo 5.

Por otro lado, el crecimiento de los patrocinios ha sido mayor en los equipos que son una marca de gran valor. De acuerdo con el estudio de Brand Finance (2021), Manchester United, Liverpool y Manchester City se encuentran entre las 6 marcas de clubes de fútbol más valiosas del mundo. Como podemos observar en la Tabla 7, es mucho mayor el promedio de ingresos anuales por patrocinios de estos tres equipos, las mayores marcas de la Premier League, que el del resto de clubes de la competición. Muchos de los acuerdos de patrocinio del fútbol femenino son una extensión de los acuerdos de la sección masculina. Por esta razón, los clubes más valiosos atraen más patrocinadores.

Tabla 7: Comparación de los ingresos por patrocinios de la sección masculina de los clubes de la WSL

	2019	2018	2017
Ingresos por patrocinios de la sección masculina Manchester United, Manchester City y Liverpool	£224.487.333	£218.006.000	£177.286.500
Ingresos por patrocinios resto de la sección masculina del resto de equipos de la Premier League	£65.497.889	£59.791.417	£52.790.833

Fuente: elaboración propia utilizando las cuentas anuales de los clubes de la WSL 2019/2020. Más información en el Anexo 5.

No obstante, el rendimiento deportivo es un factor importante en la consecución de acuerdos. Manchester City y Liverpool tienen un valor de marca bastante similar. Sin embargo, debido a la diferencia en el rendimiento deportivo entre ambos equipos, los ingresos por patrocinios del Manchester City son mucho mayores. Podemos observar este fenómeno en la Tabla 8.

Tabla 8: Comparación de los ingresos por patrocinios entre Manchester City y Liverpool

	2019	2018	2017
Ingresos por patrocinios Manchester City femenino	£1.634.000	£1.351.000	£1.299.000
Ingresos por patrocinios Liverpool femenino	£831.699	£787.492	£729.548

Fuente: elaboración propia utilizando las cuentas anuales de los clubes de la WSL 2019/2020. Más información en el Anexo 5.

4.4.- Equilibrio competitivo

Anna Esteve¹¹, responsable del desarrollo de Negocio de Fútbol Femenino en Levante UD, insiste en la importancia del equilibrio competitivo de los campeonatos para que estos sean atractivos a nivel mediático. Las ligas deben tener un nivel mínimo de competitividad para generar interés, atraer inversores y desarrollarse; de no ser así, no hay incertidumbre acerca de los resultados del campeonato.

Una competición sin equilibrio competitivo es predecible. En la entrevista¹², Ramon Besa, redactor jefe de El País, explica que la liga masculina de balonmano es un claro ejemplo de una liga muy desequilibrada; el FC Barcelona lleva más de 10 años consecutivos ganando el campeonato. Debido a esto, el nivel de seguimiento e interés ha disminuido considerablemente. El desequilibrio competitivo provoca que una liga corra el riesgo de perder espectadores a largo plazo. En cambio, el aumento de la competitividad genera la fidelización de parte de los aficionados, incrementando la base social.

A más igualdad entre los equipos, más incertidumbre y emoción; a más emoción hasta el final, más audiencias y repercusión; a más audiencias y repercusión, más ingresos. A nivel de marketing, interesa que las competiciones sean igualadas. Como podemos ver en la Tabla 9, los derechos televisivos con mayor valor tanto a nivel nacional como internacional son los de la Premier League. La Premier League se caracteriza por tener 6 equipos, el "Big Six", que durante los últimos años han competido por la consecución del título de liga y las plazas europeas. Esta competición genera incertidumbre y expectación, por lo que el nivel de audiencias e interés es alto. De este modo, el valor de los derechos televisivos y los acuerdos de patrocinio crece, aumentando los ingresos percibidos por los clubes.

¹¹ Entrevista a Anna Esteve disponible en los Anexos.

¹² Entrevista a Ramon Besa disponible en los Anexos.

Tabla 9: Valor de los acuerdos televisivos de las 5 grandes ligas masculinas

	Valor del acuerdo de derechos televisivos (millones de € / temporada)
Premier League	1.884
La Liga	1.140
Bundesliga	1.160
Serie A	973
Ligue 1	1.153

Fuente: KPMG Football Benchmark (2019). Football Benchmark - Broadcasting revenue landscape¹³

Para analizar el equilibrio competitivo de la Women's Super League, hemos utilizado dos medidas estáticas: la desviación estándar y el Índice de Herfindahl e Hirschman. El periodo estudiado ha sido desde la temporada 2017/2018 hasta la 2019/2020. Es importante destacar que el número de equipos de la liga ha ido creciendo: 10 en 2018, 11 en 2019 y 12 en 2020.

Tabla 10: Análisis del equilibrio competitivo de la Women's Super League

	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Desviación estándar	0,232	0,240	0,251
Índice de Herfindahl	1,24	1,25	1,29

Fuente: elaboración propia utilizando datos oficiales clasificatorios.¹⁴ Para más información acerca del cálculo, ver Anexo 2.

Desviación estándar

En este caso, la desviación estándar nos permite identificar la dispersión del porcentaje de victorias en la WSL. Cuanto mayor es el valor de σ , mayor variación hay en la tasa de victorias obtenida por los equipos; por tanto, menor balance competitivo hay en la liga.

Como podemos observar en la anterior tabla, la desviación estándar ha aumentado ligeramente durante estos últimos años, un hecho que indica que la desigualdad entre los equipos de la WSL ha crecido. Se trata de un fenómeno muy común en una liga y sección en crecimiento. Los clubes que obtienen mejores resultados en el campeonato, generalmente los que disponen de mayores recursos (Chelsea, Manchester City, entre otros), tienden a seguir invirtiendo en la sección para aumentar su competitividad. Esta inversión, al ser una liga en crecimiento, tiene un gran efecto multiplicador en el rendimiento del equipo en liga, por lo que la dispersión del porcentaje de victorias aumenta.

¹³ KPMG Football Benchmark (2019). Football Benchmark - Broadcasting revenue landscape – big money in the “big five” leagues. Disponible en: <https://bit.ly/3i41qco> [Consultado 10/03/2021].

Por otro lado, los equipos que ingresan y debutan en la WSL, por lo general, no disponen de una estructura deportiva femenina tan sólida como la de los equipos asentados en los primeros puestos de la liga; existe una gran diferencia entre la competitividad de estos clubes. Debido a esto, la desviación estándar del porcentaje de victorias de los equipos de la WSL aumenta.

Índice de Herfindahl e Hirschman

El Índice de Herfindahl e Hirschman nos permite medir la concentración de puntos en la WSL. Cuanto mayor es el valor de IHH, mayor es la concentración de puntos; por tanto, menor balance competitivo hay en la liga. Debido a que el número de equipos es diferente cada año, hemos relativizado el índice obtenido en función de $1/N^{15}$.

Como podemos observar en la anterior tabla, el valor del IHH ha crecido durante los últimos años, un hecho que indica que la desigualdad competitiva en la WSL ha aumentado. Las conclusiones obtenidas de este análisis coinciden con las de la desviación estándar. La concentración de puntos por parte de los equipos mejor clasificados es cada vez mayor; el aumento de la inversión realizada por estos equipos ha incrementado su competitividad, concentrando la distribución de puntos de la WSL entre unos pocos clubes.

4.5.- Condicionantes del éxito deportivo

En la *Primera Conferencia académica Ernest Lluch de Economía y Fútbol*, Stefan Szymanski, catedrático de Gestión Deportiva de la Universidad de Michigan, introduce un concepto económico-deportivo muy interesante relacionado con la inestabilidad financiera en el mundo del fútbol: el mercado de seguidores. Cuanto mayor sea la masa social de un club, más fuentes de ingresos tendrá y mayor será su estabilidad económica. Szymanski afirma que la masa social de un equipo depende, en parte, de su rendimiento deportivo: cuando un equipo desciende, la cantidad de espectadores disminuye; en muchas ocasiones, cuando una persona empieza a aficionarse por el fútbol, lo hace por el club que tiene más éxito en ese momento. Así pues, uno de los principales condicionantes de la viabilidad económica de un club es su rendimiento deportivo.

Para determinar qué elementos condicionan el éxito deportivo, Szymanski (2013) defiende la teoría del “triángulo virtuoso”: la calidad de un equipo (salarios) condiciona el éxito deportivo, el éxito deportivo condiciona los resultados económicos (ingresos), y a mayores ingresos mayor capacidad de comprar jugadores y aumentar la calidad del equipo.

¹⁵ Para más información acerca del cálculo, ver Anexo 2.

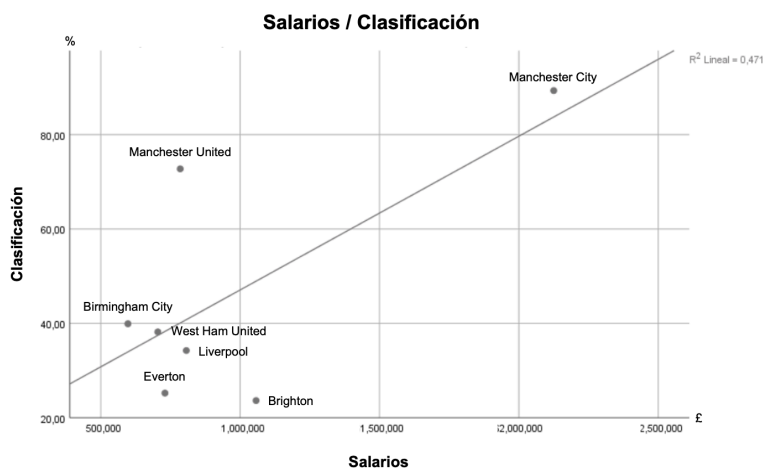
Salarios

Los salarios son una de las inversiones más importantes de un club; el gasto en fichas indica la calidad de los jugadores: cuanto mayor es la masa salarial, mayor es la calidad de un equipo.

Como podemos observar en la Figura 4, hay una relación positiva entre los salarios y el rendimiento deportivo. En la Women's Super League, los equipos que tienen un mayor gasto salarial son los que obtienen los mejores puestos en la clasificación. Es evidente que, en algunas ocasiones, clubes que invierten poco tienen buenos resultados y clubes que invierten mucho tienen malos resultados; existen otros elementos que condicionan el rendimiento deportivo. Sin embargo, en general, la relación entre ambos factores es positiva. De hecho, el gasto en salarios de un club explica aproximadamente la mitad de la variación en los resultados clasificatorios en la Women's Super League.

Los datos utilizados para realizar este análisis son incompletos: no disponemos de las cifras de masa salarial de algunos de los clubes de la WSL. Sin embargo, podemos extraer diversas conclusiones de los resultados obtenidos. El Manchester City es el club con mayor gasto en salarios de la competición, con un valor de £2.125.000, y es el primer clasificado de los equipos estudiados; se encuentra justo por encima de la línea de regresión, por lo que su rendimiento ha sido ligeramente superior al esperado teniendo en cuenta su inversión salarial. El Manchester United ha sido el equipo que mejor ha optimizado sus recursos: pese a realizar una inversión salarial bastante inferior a la del Manchester City, es el segundo clasificado de los equipos estudiados; su rendimiento ha sido muy superior al esperado. Finalmente, el Brighton ha sido uno de los clubes con mayor gasto salarial y, sin embargo, es uno de los peor clasificados de la WSL; se encuentra muy por debajo de la línea de regresión, puesto que su rendimiento ha sido muy inferior al que se podía esperar.

Figura 4: Salarios/Clasificación de la Women's Super League (2019)



Fuente: elaboración propia utilizando datos oficiales clasificatorios y las cuentas anuales de los clubes de la WSL 2019/2020.

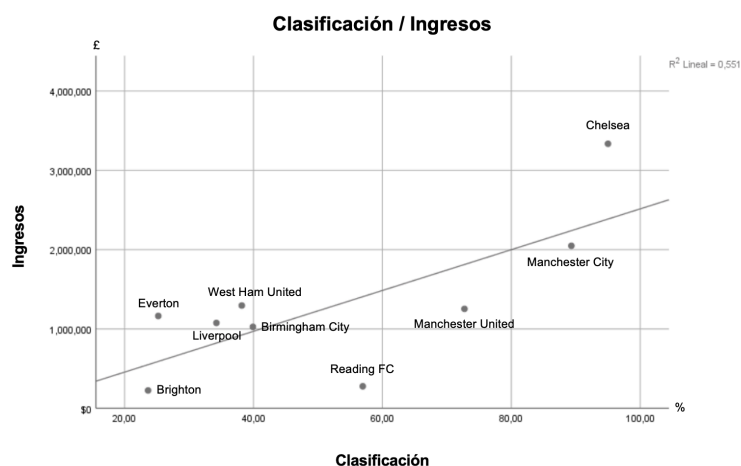
Ingresos

Los ingresos percibidos por un club son el resultado de su valor de marca, masa social y rendimiento deportivo. En general, los clubes con mayores ingresos son los que obtienen mejores resultados clasificatorios, puesto que disponen de más recursos para invertir.

Como podemos observar en la Figura 5, existe una relación positiva entre los resultados económicos y el rendimiento deportivo. En la Women's Super League, los equipos mejor clasificados son los que generalmente obtienen mayores ingresos. Estos clubes tienen un gran valor de marca, condicionado por la sección masculina, que atrae a inversores y patrocinadores dispuestos a apostar por la sección femenina. El aumento de recursos disponibles permite mejorar la competitividad del equipo, incrementando el rendimiento deportivo. Así pues, los resultados clasificatorios en la Women's Super League explican más de la mitad de la variación en los ingresos obtenidos.

Chelsea, Manchester City y Manchester United son los equipos estudiados mejor clasificados de la WSL, y generan unos ingresos superiores a los 2 millones de libras. En el caso del Manchester United, pese a llevar solamente dos temporadas en la liga, sus ingresos le han permitido formar un equipo competitivo que alcanzó la cuarta posición en ambas campañas.

Figura 5: Salarios/Clasificación de la Women's Super League (2019)



Fuente: elaboración propia utilizando datos oficiales clasificatorios y las cuentas anuales de los clubes de la WSL 2019/2020.

La Women's Super League es una liga en crecimiento que ha sido recientemente profesionalizada; por tanto, se encuentra en su fase inicial de desarrollo. El aumento de los recursos invertidos en la sección femenina por parte de los clubes ingleses, concretamente en el gasto salarial, puede tener un gran efecto multiplicador en el rendimiento deportivo del equipo: Chelsea y Manchester City llevan años invirtiendo en el fútbol femenino, y los buenos resultados obtenidos son evidentes; Manchester United ha realizado una gran inversión durante los últimos dos años y ha conseguido competir y tener un gran rendimiento en liga.

El fútbol femenino es una gran oportunidad para los grandes clubes ingleses: realizando una inversión muy baja en relación con la sección masculina, es posible mejorar los resultados deportivos, captar inversores y patrocinadores, e incrementar la base social al atraer nuevos segmentos de mercado. Como defiende Josep María¹⁶, Managing Director de YouFirst Sports, con el crecimiento experimentado por la industria durante los últimos años, la estabilidad y rentabilidad financiera son posibles, el margen de crecimiento es muy elevado, y el riesgo es relativamente bajo.

5.- Conclusiones

En la actualidad, el fútbol femenino no es una industria viable económicamente. La mayoría de las secciones femeninas son deficitarias, dependen en muchos casos de los ingresos generados por la sección masculina de su club. No obstante, se trata de una situación completamente normal: como sucede con cualquier negocio, para tener rentabilidad primero hay que invertir. Pese a que el fútbol femenino existe desde hace mucho tiempo, el desarrollo de su estructura comercial ha empezado durante los últimos años.

Stefan Szymanski defiende que *las pérdidas no son un motivo de preocupación si generamos valor a medio-largo plazo*. Como explica Patricia Rodríguez¹⁷, miembro del consejo de Administración del Granada CF, en los años 80 y 90, muchos clubes de fútbol entraron en concurso de acreedores; sin embargo, en la actualidad la mayoría de estos equipos son rentables económicamente, generando grandes beneficios. En un mercado tan exigente como el futbolístico, es necesario realizar grandes inversiones para ser más competitivo y ofrecer un mejor producto a los consumidores.

Para que el fútbol femenino tenga un crecimiento sostenible y sea rentable económicamente, es imprescindible invertir en la profesionalización de la sección. Para garantizar el crecimiento de la industria, las ligas y el entorno de los clubes e instituciones deben ser gestionados por profesionales. Durante los últimos años, este proceso de desarrollo se ha iniciado. Como hemos visto durante el presente estudio, el porcentaje de clubes de origen masculino que compiten en las principales ligas femeninas es cada vez mayor; el aumento del interés y las oportunidades de negocio han provocado que los grandes clubes empiecen a incrementar la inversión y la profesionalización de sus equipos. Por esta razón, los clubes femeninos gestionados de forma “amateur”, con menos recursos y sin una estructura deportiva y económica sólida, tienen cada vez menos presencia en la élite.

¹⁶ Entrevista a Josep María Figueras disponible en los Anexos.

¹⁷ Entrevista a Patricia Rodríguez disponible en los Anexos.

Por otro lado, este aumento del interés ha atraído a nuevos patrocinadores y medios de comunicación. El incremento de acuerdos de patrocinio y cobertura mediática acerca el producto ofrecido a los consumidores y genera ingresos para que los clubes puedan seguir mejorando el atractivo de la industria; además, estas crecientes fuentes de ingreso permiten rentabilizar las inversiones realizadas por los clubes y convierten a la sección en rentable económicamente. El fútbol femenino ya no es una forma de responsabilidad social corporativa por parte de los clubes: se postula como uno de los mercados deportivos con mayor margen de crecimiento económico.

Sin embargo, para conseguir incrementar el valor del producto, hay que tener en cuenta el equilibrio competitivo de los campeonatos. Las ligas deben tener un nivel mínimo de competitividad para generar interés, atraer inversores y desarrollarse. Por esta razón, es imprescindible que los clubes inviertan recursos en su sección femenina; de no ser así, la desigualdad entre equipos puede acabar devaluando el producto. Como hemos visto durante el presente estudio, al ser una sección en crecimiento, el aumento de los recursos invertidos, concretamente en el gasto salarial, tiene un gran efecto multiplicador en el rendimiento deportivo del equipo. El incremento de la inversión por parte de los clubes y el mantenimiento de un equilibrio competitivo elevará el interés por el campeonato, garantizando su viabilidad económica.

En conclusión, para que el fútbol femenino sea un negocio rentable, hay muchos elementos que mejorar, y el recorrido es largo. No obstante, existe un gran margen de crecimiento, y esta es su gran virtud. A diferencia del fútbol masculino, que se encuentra en una enorme burbuja inflacionista, el fútbol femenino está muy poco mercantilizado. El margen de ingresos por ticketing, merchandising, patrocinios... es muy elevado; se trata de una gran oportunidad de negocio para los clubes y las empresas. Como hemos visto durante el estudio, estos últimos años la inversión por parte de los equipos, instituciones y empresas ha aumentado exponencialmente; el número y valor de los acuerdos de patrocinio es cada vez mayor. Las expectativas de futuro de la industria son muy positivas.

La industria del fútbol femenino puede no acabar creciendo tanto ni tan rápido como se espera, pero al menos hay expectativas de crecimiento y las marcas empiezan a invertir en ella. Por poco que crezca, los participantes de la industria podrán beneficiarse, garantizando así su viabilidad económica.

6.- Bibliografía

Biscaia, R., Correia, A., Ross, S. and Rosado, A. (2014), "Sponsorship effectiveness in professional sport: an examination of recall and recognition among football fans", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 16 No. 1, pp. 2-18.

Brand Finance (2021). Football 50 2021.

FIFPRO (2020). Raising Our Game: Women's football report.

García, J. (2019). Sports (and) Economics. *Funcas Social and Economics Studies*, 7.

Kjær JB, Agergaard S (2013) Understanding women's professional soccer: the case of Denmark and Sweden, *Soccer & Society*, 14:6, 816-833

LeFeuvre, AD., Stephenson, EF., Walcott, SM. (2013). Football Frenzy: The Effect of the 2011 World Cup on Women's Professional Soccer League Attendance. *Journal of Sports Economics*, 14(4):440-448.

Migliaccio, TA., Berg, EC. (2007). Women's Participation in Tackle Football: An Exploration of Benefits and Constraints. *International Review for the Sociology of Sport*, 42(3):271-287.

Pfister G., Fasting K., Scraton S., Vázquez B. (1999). Women and football - a contradiction? The beginnings of women's football in four European countries. *The European Sports History Review*, 1:1-26.

Szymanski S. (2013). Inestabilitat financera al futbol: Problemes i solucions en Fundació Ernest Lluch (ed), Impacte de la crisi al futbol. Estratègies adaptatives, *Primera Conferència Acadèmica Ernest Lluch d'Economia i Futbol*, 17-38.

Agradecimientos

*A mi tutor, Jaume García Villar, por su ayuda,
tiempo y dedicación durante todo el trabajo.*

*A mi familia y amigos, por su apoyo
incondicional durante todo el proceso.*

*A Patricia López Cuenca, por su ayuda
en la búsqueda y recopilación de datos.*

7.- Anexos

7.1.- Tablas y figuras

Anexo 1: Evolución de las ligas nacionales

Liga inglesa - Women's Super League

2020/2021	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017
Chelsea	Chelsea	Arsenal	Chelsea	Chelsea
Manchester City	Manchester City	Manchester City	Manchester City	Manchester City
Arsenal	Arsenal	Chelsea	Arsenal	Arsenal
Manchester United	Manchester United	Birmingham City	Reading	Liverpool
Everton	Reading	Reading	Birmingham City	Sunderland
Brighton & Hove Albion	Everton	Bristol City	Liverpool	Reading
Reading	Tottenham	West Ham	Sunderland	Birmingham City
Tottenham	West Ham	Liverpool	Bristol City	Bristol City
West Ham	Brighton & Hove Albion	Brighton & Hove Albion	Everton	Yeovil Town
Aston Villa	Bristol City	Everton	Yeovil Town	
Birmingham City	Birmingham City	Yeovil Town		
Bristol City	Liverpool			

Sección masculina en la Premier League 2020/2021

Sección masculina en la Championship 2020/2021

Sección masculina en la League One 2020/2021

No dispone de sección masculina profesional

Liga española - Liga Iberdrola

2020/2021	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017
FC Barcelona	FC Barcelona	Atlético Madrid	Atlético Madrid	Atlético Madrid
Levante	Atlético Madrid	FC Barcelona	FC Barcelona	FC Barcelona
Real Madrid	Levante	Levante	Athletic Club	Valencia
Real Sociedad	Deportivo	Granadilla Tenerife	Granadilla Tenerife	Levante
Granadilla Tenerife	Athletic Club	Athletic Club	Valencia	Athletic Club
Madrid CFF	Real Sociedad	Real Betis	Real Betis	Granadilla Tenerife
Atlético Madrid	EDF Logroño	Real Sociedad	Real Sociedad	Rayo Vallecano
Sevilla	Rayo Vallecano	Valencia	Levante	Real Sociedad
Athletic Club	Granadilla Tenerife	Espanyol	Sporting de Huelva	Santa Teresa
Valencia	Tacón	Sevilla	Madrid CFF	Sporting de Huelva
Sporting de Huelva	Sevilla	EDF Logroño	Rayo Vallecano	Real Betis
Eibar	Real Betis	Rayo Vallecano	Sevilla	Zaragoza
Rayo Vallecano	Madrid CFF	Madrid CFF	Fundación Albacete	Espanyol
Real Betis	Sporting de Huelva	Sporting de Huelva	Espanyol	Fundación Albacete
Espanyol	Valencia	Málaga	Zaragoza	Oiartzun
Santa Teresa	Espanyol	Fundación Albacete	Santa Teresa	Tacuense
Deportivo				
EDF Logroño				

Sección masculina en la Liga Santander 2020/2021

Sección masculina en la Liga SmartBank 2020/2021

Sección masculina en la Segunda División B 2020/2021

No dispone de sección masculina profesional

Anexo 2: Equilibrio competitivo de la Women's Super League

	Expresión	2019/2020
Desviación estándar	$WPCT_{T2,i} = \frac{w_i + 0.3t_i}{w_i + l_i + t_i}$ $\sigma_{w1} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (WPCT_i - \overline{WPCT})^2}{N}}$	0,251
Índice de Herfindahl	$HHI = \sum_{i=1}^N \left(\frac{w_i}{\sum_{i=1}^N w_i} \right)^2$ $IH = \frac{HHI}{\frac{1}{N \text{ equipos}}}$	$HHI = 0,107$ $IH = \frac{0,107}{\frac{1}{12}} = 1,29$

Anexo 3: Ingresos por asistencia

	2020	2019	2018	2017
Arsenal femenino	-	£58.000	£45.000	£23.000
Chelsea femenino	-	-	-	-
Man City femenino	-	£124.000	£117.000	£173.000
Man United femenino	£196.000	£127.000	-	-
Everton femenino	-	-	-	-
Liverpool femenino	-	£2.197	£8.680	£11.459
Reading FC femenino	-	-	-	-
Tottenham femenino	£142.887	£8.836	-	-
West Ham femenino	-	-	-	-
Brighton femenino	-	-	-	-
Bristol City femenino	-	-	-	-
Birmin. City femenino	-	£22.544	£12.939	£28.472

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

	2020	2019	2018	2017
Arsenal masculino	£83.298.000	£69.341.000	£99.825.000	£86.119.000
Chelsea masculino	£53.211.000	£64.761.000	£71.751.000	£61.814.000
Man City masculino	-	£58.216.000	£56.621.000	£51.868.000
Man United masculino	£90.154.000	£112.332.000	£110.278.000	£99.564.000
Everton masculino	£11.942.000	£14.183.000	£16.316.000	£14.064.000
Liverpool masculino	-	£84.208.000	£80.743.000	£73.535.000
Reading FC masculino	£3.560.607	£4.726.751	£4.196.697	£9.697.061
Tottenham masculino	-	£1.345.000	£49.487.000	£2.348.000
West Ham masculino	£22.431.000	£27.131.000	£24.521.000	£28.606.000
Brighton masculino	£13.513.000	£18.537.000	£18.523.000	£14.815.000
Bristol City masculino	£1.747.784	£2.350.048	£3.428.880	£2.079.485
Birmin. City masculino	£4.569.961	£5.014.513	£4.908.361	£4.350.520

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

Anexo 4: Ingresos por derechos televisivos

	2020	2019	2018	2017
Arsenal femenino	-	-	-	-
Chelsea femenino	-	-	-	-
Man City femenino	-	£81.000	£128.000	£201.000
Man United femenino	-	-	-	-
Everton femenino	-	-	-	-
Liverpool femenino	-	-	-	-
Reading FC femenino	-	-	-	-
Tottenham femenino	-	-	-	-
West Ham femenino	-	-	-	-
Brighton femenino	-	-	-	-
Bristol City femenino	-	-	-	-
Birmin. City femenino	-	-	-	-

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

	2020	2019	2018	2017
Arsenal masculino	£118.626.000	£182.902.000	£179.955.000	£198.553.000
Chelsea masculino	£182.546.000	£200.188.000	£204.141.000	£162.445.000
Man City masculino	-	£253.176.000	£211.520.000	£203.494.000
Man United masculino	£132.251.000	£231.156.000	£193.400.000	£185.145.000
Everton masculino	£97.995.000	£132.734.000	£130.000.000	£130.535.000
Liverpool masculino	-	£260.785.000	£220.058.000	£154.413.000
Reading FC masculino	£8.175.815	£7.983.514	£7.507.757	£20.911.164
Tottenham masculino	-	£149.898.000	£147.620.000	£149.760.000
West Ham masculino	£82.520.000	£127.419.000	£118.542.000	£119.322.000
Brighton masculino	£89.920.000	£113.492.000	£110.272.000	£7.650.000
Bristol City masculino	£728.700	£642.500	£852.000	£241.500
Birmin. City masculino	£8.845.713	£7.986.687	£7.570.004	£6.939.349

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

Anexo 5: Ingresos por patrocinios

	2020	2019	2018	2017
Arsenal femenino	-	-	-	-
Chelsea femenino	-	-	-	-
Man City femenino	-	£1.634.000	£1.351.000	£1.299.000
Man United femenino	£1.534.000	£1.126.000	-	-
Everton femenino	-	-	-	-
Liverpool femenino	-	£831.699	£787.492	£729.548
Reading FC femenino	-	-	-	-
Tottenham femenino	£200.000	£5.121	-	-
West Ham femenino	-	-	-	-
Brighton femenino	-	-	-	-
Bristol City femenino	-	-	-	-
Birmin. City femenino	-	£774.427	£649.842	£393.187

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

	2020	2019	2018	2017
Arsenal masculino	£141.890.000	£110.634.000	£106.508.000	£116.463.000
Chelsea masculino	£152.070.000	£158.688.000	£146.701.000	£107.952.000
Man City masculino	-	£226.986.000	£232.315.000	£218.013.000
Man United masculino	£265.055.000	£258.447.000	£267.415.000	£4.329.000
Everton masculino	£63.699.000	£29.077.000	£20.728.000	£15.377.000
Liverpool masculino	-	£188.029.000	£154.288.000	£136.560.000
Reading FC masculino	£4.570.835	£4.820.310	£5.557.275	£4.768.366
Tottenham masculino	-	£126.000.000	£93.904.000	£46.014.000
West Ham masculino	£25.111.000	£27.422.000	£24.065.000	£25.828.000
Brighton masculino	£9.481.000	£9.644.000	£8.846.000	£5.111.000
Bristol City masculino	£1.764.063	£2.116.249	£1.517.300	£1.566.543
Birmin. City masculino	£9.108.095	£10.005.530	£6.299.191	£5.959.957

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

Anexo 6: Salarios Women's Super League

	2020	2019	2018	2017
Arsenal femenino	-	-	-	-
Chelsea femenino	-	-	-	-
Man City femenino	-	£2.125.000	£1.904.000	£1.651.000
Man United femenino	£1.264.000	£785.000	-	-
Everton femenino	£1.053.688	£730.242	£470.254	£234.733
Liverpool femenino	£979.799	£806.937	£740.196	£649.786
Reading FC femenino	-	-	-	-
Tottenham femenino	£932.936	£44.129	-	-
West Ham femenino	-	£704.658	£182.096	-
Brighton femenino	£1.321.546	£1.057.179	£545.788	£308.571
Bristol City femenino	-	-	-	-
Birmin. City femenino	-	£597.432	£568.761	£300.481

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

Anexo 7: Ingresos

	2020	2019	2018	2017
Arsenal femenino	-	£340.000	£356.000	£270.000
Chelsea femenino	£3.848.954	£3.334.604	£3.494.410	£2.121.630
Man City femenino	-	£2.048.000	£1.741.000	£1.849.000
Man United femenino	£1.730.000	£1.253.000	-	-
Everton femenino	£1.724.222	£1.163.539	£709.865	£381.993
Liverpool femenino	£1.670.675	£1.076.096	£938.585	£891.997
Reading FC femenino	£565.682	£276.918	£263.690	£150.297
Tottenham femenino	£576.509	£275.407	-	-
West Ham femenino	-	£1.295.076	£341.154	-
Brighton femenino	£234.026	£224.329	£186.679	£125.707
Bristol City femenino	-	-	-	-
Birmin. City femenino	-	£1.026.114	£862.309	£588.186

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

	2020	2019	2018	2017
Arsenal masculino	£347.299.000	£367.459.000	£388.599.000	£408.067.000
Chelsea masculino	£387.827.000	£423.637.000	£422.593.000	£332.211.000
Man City masculino	£478.359.000	£535.169.000	£500.456.000	£473.375.000
Man United masculino	£487.460.000	£601.935.000	£571.577.000	£289.038.000
Everton masculino	£185.882.000	£187.664.000	£189.159.000	£171.330.000
Liverpool masculino	-	£533.022.000	£455.089.000	£364.508.000
Reading FC masculino	£17.767.865	£21.053.251	£17.897.168	£36.686.839
Tottenham masculino	£291.894.000	£481.415.000	£367.827.000	£275.404.000
West Ham masculino	£138.622.000	£190.695.000	£175.346.000	£183.340.000
Brighton masculino	£123.291.000	£147.951.000	£139.155.000	£29.042.000
Bristol City masculino	£16.171.491	£17.650.301	£17.109.965	£14.293.531
Birmin. City masculino	£22.523.769	£23.006.730	£18.777.556	£17.249.826

Algunos datos no han sido publicados a fecha 30/5/2021

7.2.- Entrevista a Miquel Soria

Miquel Soria, periodista y responsable digital del diario Sport, sigue desde hace más de 9 años la actualidad del fútbol femenino. Su reconversión a esta sección se dio en un momento en el que prácticamente no recibía cobertura mediática. Todo empezó con unas entrevistas realizadas por el diario Sport a las jugadoras; a raíz de esto, el interés de la gente hacia la sección femenina fue creciendo.

¿Cómo ves la actualidad del fútbol femenino? ¿Has notado un aumento de la popularidad durante los últimos años? ¿A qué crees que se debe este aumento?

El trato actual del fútbol femenino no tiene nada que ver con el que se realizaba hace 9 años. La relevancia ha aumentado exponencialmente, algo que es muy comprensible. España es un país de fútbol, y a las chicas les gusta el fútbol. No obstante, esto no se veía reflejado a nivel profesional.

A medida que se ha ido invirtiendo en la sección, se ha producido un aumento del interés, el nivel, la atención de los medios, el número de patrocinadores, las marcas, la apuesta por parte de los clubes, etc. Se trata de un ciclo virtuoso. Sin embargo, todavía hay un gran margen para crecer.

En el caso de España, cuando la selección se clasificó por primera vez al Mundial de Canadá 2015, se produjo un aumento considerable de la apuesta por esta sección, tanto a nivel de clubes como a nivel de marcas y medios de comunicación. Aparte de esto, la Liga española estableció una estructura para desarrollar la sección, aportando fondos para que los clubes se profesionalizaran, y estableció un acuerdo con Mediapro para dar una mayor visibilidad. Los principales clubes a nivel español, como el Barça o el Atleti, empezaron a profesionalizar a las jugadoras.

El fútbol femenino tiene mucho éxito en los Estados Unidos. ¿Cuál es su modelo?

Los americanos son muy competitivos, desean ganar. La sección de fútbol masculino en los Estados Unidos no tiene demasiado reconocimiento internacional, puesto que no dispone de suficiente nivel como para competir contra las principales potencias europeas y sudamericanas. Por esta razón, decidieron invertir en la sección de fútbol femenino para ser las mejores a nivel mundial.

La estructura deportiva es muy diferente a la europea. En Estados Unidos funcionan por universidades, donde se realizan programas de desarrollo. La combinación de una fuerte inversión en el fútbol base y un acompañamiento publicitario que garantiza a las jugadoras un buen sueldo, ha permitido que el mercado estadounidense se desarrolle.

¿Crees que el modelo de fútbol femenino español se está acercando al de los EU?

En España no se funciona por universidades, sino que los clubes son quienes apuestan por su sección femenina. Además, muchos de los patrocinadores que tienen las secciones femeninas son compartidos con la sección masculina, por lo que los clubes que disponen de ambas secciones tienen un mayor atractivo a la hora de conseguir patrocinadores.

Por otro lado, desde el punto de vista de la calidad futbolística, el nivel estadounidense y el nivel europeo cada vez son más parecidos. De hecho, en el último mundial Estados Unidos tuvo muchos problemas para ganar el campeonato. Esto se debe al proceso de profesionalización del fútbol femenino que se está produciendo en los clubes europeos, donde cada vez se invierten más recursos.

¿Qué liga europea puede acabar liderando el fútbol femenino a medio plazo?

A pesar de que actualmente la liga francesa tiene los equipos más potentes del mundo, la liga inglesa es la que tiene un mayor potencial a medio-largo plazo. Los equipos ingleses disponen de unos acuerdos televisivos mucho más beneficiosos que el resto de ligas, disponen de muchos patrocinadores y han empezado a fichar estrellas de otras ligas (como por ejemplo Alex Morgan) para aumentar el atractivo de su competición.

Los principales equipos de la liga inglesa han aumentado enormemente el presupuesto de su sección femenina, invirtiendo muchos recursos en los salarios de sus jugadoras para mejorar la calidad de sus equipos.

Estos factores indican que, a medio plazo, los principales equipos ingleses serán los mejores posicionados para ganar las mayores competiciones europeas.

¿Cuál ha sido el modelo de éxito del Olympique Lyonnais?

Desde hace bastantes años, el Olympique Lyonnais ha estado invirtiendo muchos recursos en su sección femenina. Su modelo ha consistido en contratar a las mejores jugadoras del mundo, especialmente las mejores jugadoras de la competición francesa, y una gran inversión en su cantera. Una combinación de grandes fichajes y jugadoras de la cantera.

El Olympique Lyonnais ha sido uno de los primeros equipos en invertir muchos recursos en su sección femenina, y por esta razón ha tenido tantos éxitos a nivel nacional e internacional durante los últimos años.

Este modelo lo ha empezado a implementar el FC Barcelona: disponer de un equipo donde la mayor parte de sus jugadoras provengan de la cantera azulgrana, pero fichar estrellas a nivel mundial en posiciones estratégicas.

¿El fútbol femenino es un mercado invasivo (respecto al masculino)?

Desde mi punto de vista, ambos mercados son complementarios: el producto ofrecido por el fútbol femenino es diferente al ofrecido por el masculino. Por esta razón, muchas veces el perfil de los consumidores es bastante diferenciado.

El crecimiento del fútbol femenino y la importancia que tendrá dentro de los medios de comunicación dependerá de si las diferentes partes se ponen de acuerdo. La sección femenina tiene un enorme potencial económico que no tiene porque afectar negativamente a la sección masculina.

¿Crees que, cambiando algunas reglas de juego, dimensiones, etc. se conseguiría un mayor éxito de este deporte?

No creo que sea necesario adaptar las reglas del juego a la sección femenina. Con el incremento de la profesionalización y la mejora del estado físico de las futbolistas, se espera un incremento del “dinamismo” y la calidad del fútbol femenino.

Así pues, a medio plazo es muy probable que los partidos de fútbol femenino sean muy parecidos a los de fútbol masculino.

Cada vez hay más acuerdos de patrocinio para las competiciones o las jugadoras de la sección femenina. ¿Ya ha llegado el mundo del marketing al fútbol femenino como lo ha hecho al fútbol masculino?

Ada Hegerberg firmó en junio de 2020 un acuerdo de patrocinio por 10 años con Nike de aproximadamente 1 millón de euros anuales. A pesar de que es un gran paso desde el punto de vista del marketing para el fútbol femenino, no refleja la situación real en que se encuentra la sección.

Cada vez hay más marcas interesadas en patrocinar equipos o competiciones femeninas, puesto que suponen una gran oportunidad para llegar a un público diferente al de la sección masculina. La entrada de estas empresas en el mundo femenino ha permitido aumentar los recursos invertidos en la sección, un hecho que genera un incremento en la calidad de los equipos y del atractivo de las competiciones.

La inversión por parte de las marcas: ¿es interesante a nivel comercial, o forma parte de RSC?

En muchas ocasiones, invertir en el fútbol femenino no sale rentable económicamente a las marcas, igual como no sale hacerlo en fútbol masculino. Aun así, es una forma de llegar a un público diferente al que hay en el fútbol masculino, un público que cada vez es más amplio.

¿Qué expectativas a corto/medio plazo tienes sobre el fútbol femenino? ¿Con aumentar el presupuesto vale?

A nivel español, con la inversión que se está realizando durante estos últimos años y el proceso de profesionalización que ha experimentado la sección, espero que la selección española llegue a la fase final de un Mundial, y que el Barça gane una Champions como mínimo.

A nivel de estructura del fútbol femenino, se está produciendo un enorme crecimiento. Cada vez hay más clubes que invierten recursos en su sección femenina, tanto en fichajes como en la cantera. Los medios tienen un mayor interés en conseguir los derechos de retransmisión, y las marcas realizan una mayor inversión. Cada vez hay más jugadoras en las categorías inferiores de los clubes, y cada vez hay un público más fiel y numeroso.

7.3.- Entrevista a Ramon Besa

Ramon Besa, licenciado en periodismo por la Universitat Autònoma de Barcelona y redactor jefe de El País en Catalunya, lleva más de 30 años ejerciendo de periodista, centrado especialmente en el mundo del deporte. Por otro lado, es colaborador en varias cadenas de radio y televisión.

¿Has notado un aumento de la popularidad durante los últimos años en España? ¿A qué crees que se debe este aumento?

Durante los últimos años se ha notado un gran incremento del interés por el fútbol femenino. En el caso del Barça, uno de los principales aspectos que ha favorecido este crecimiento es el fútbol vistoso que practican, en muchos casos más atractivo que el de la sección masculina. Además, los medios de comunicación tienen fácil acceso a entrevistar a las jugadoras, por lo que la cobertura mediática es mayor.

Hasta ahora, los países nórdicos han sido los más interesados en el fútbol femenino a nivel europeo. Sin embargo, durante los últimos años se ha producido un incremento de la inversión en España, Inglaterra, Alemania, y especialmente en Francia. La entrada de los grandes equipos europeos al fútbol femenino impulsa el desarrollo de la sección y atrae la atención de los aficionados.

En el caso de España, el deporte siempre ha sido una cosa muy masculinizada; especialmente el fútbol, siempre ha sido asociado al género masculino. Por esta razón, el proceso de desarrollo de la sección femenina ha sido lento y largo. No obstante, la entrada del Real Madrid y el crecimiento del Atleti y el Barça han generado un gran aumento del interés.

En la liga española, ¿crees que un equilibrio presupuestario entre los equipos favorecería el atractivo de la competición?

Para poder hacer una predicción, podemos fijarnos en la liga de balonmano masculina. Se trata de una competición que no tiene demasiado seguimiento porque hay demasiado desequilibrio entre los equipos.

Así pues, es evidente que un mayor equilibrio entre los participantes aumenta el atractivo de la competición, y hace que los equipos sean más competitivos a nivel europeo. Este aumento de competitividad puede generar la fidelización de una parte de los aficionados, y que de este modo la base social se incremente.

¿El fútbol femenino es un mercado invasivo (respecto al masculino)?

Desde mi punto de vista, el fútbol femenino es un mercado complementario al masculino. Se trata de un mercado “saludable”, que no está tan mercantilizado. El reto es conseguir que este mercado crezca sin experimentar los mismos “vicios” que los de la sección masculina. Para conseguirlo, es esencial disponer de una fuerte y buena organización que se dedique profesionalmente a desarrollarla.

Es muy importante la presencia de buenos escenarios y profesionales, medios de comunicación, patrocinadores, etc. para ofrecer un buen producto. De este modo, la base social interesada en el fútbol femenino crecerá exponencialmente.

¿Qué limitaciones tiene el fútbol femenino respecto al masculino? ¿Cómo se puede hacer el producto más atractivo?

Entre otros aspectos, todavía hay una visión muy machista y de desprecio hacia el fútbol femenino fruto de la desinformación. Muchos consumidores potenciales caen en estereotipos, sin saber que el producto ofrecido por la sección femenina es muy atractivo.

Por esta razón, es necesario que los medios de comunicación hagan una tarea pedagógica y de divulgación, que den más información sobre la sección. Por otro lado, los clubes tienen que intentar favorecer el crecimiento dándole más visibilidad en los canales propios, poniendo los partidos en horas en que se puedan ver.

Teniendo en cuenta que cada vez nos encontramos en una época en que priman los “highlights” por encima de los partidos completos, puede ser interesante presentar así el producto ante el gran público. Contenidos de aproximadamente 20 minutos donde se concentren las mejores jugadas del partido, eliminando las partes menos interesantes. De este modo, acercas la sección femenina a un segmento que no está dispuesto a pasarse 90 minutos ante un televisor viendo un partido completo.

7.4.- Entrevista a Anna Esteve

Anna Esteve, responsable del desarrollo de Negocio de Fútbol Femenino en Levante UD, estudió Ciencias de la Actividad Física y del Deporte en la Universidad de Lleida y cursó el Máster en Gestión y Dirección del Deporte en la Pompeu Fabra. Durante los últimos años, ha trabajado en el departamento de marketing del Levante UD centrada en la activación de patrocinios y el fútbol femenino.

¿El fútbol femenino es un mercado invasivo (respecto al masculino)? ¿O es un nuevo mercado?

No considero que el fútbol femenino sea un mercado invasivo respecto al masculino. Es cierto que la mayor parte de las personas que consumen fútbol femenino tienden a consumir fútbol masculino, pero el hecho de ver uno no implica dejar de interesarse por el otro. Se tratan de industrias compatibles y complementarias.

Sin embargo, en caso de que los eventos de ambos mercados coincidan, es muy probable que se produzca una canibalización de consumidores que afecte negativamente al fútbol femenino. En todo caso, la complementariedad de ambas industrias favorece a su crecimiento.

¿Ha habido un incremento de los patrocinadores durante los últimos años? ¿Cuál crees que ha sido el detonante?

Durante los últimos años ha habido un gran incremento de los patrocinadores. Desde mi punto de vista, el principal detonante ha sido la televisión: el hecho de que pongamos en el mapa al fútbol femenino, que se le dé cobertura mediática, ha sido clave. Por otro lado, el movimiento feminista actual ha provocado que las empresas se vuelquen más en el feminismo a través de la inversión y apuesta por el fútbol femenino.

Han aumentado la cantidad de patrocinadores y la cantidad de dinero que invierten. Cada año, el volumen de patrocinios incrementa porque el fútbol femenino genera cada vez más valor.

¿Qué fuentes de ingreso actuales del fútbol masculino aún no están disponibles en el fútbol femenino?

La mayor parte de las fuentes de ingreso actuales del fútbol masculino están disponibles en el fútbol femenino. Sin embargo, muchas de ellas se dan de forma irrisoria.

Los clubes tienen ingresos por derechos televisivos, pero el valor de estos es mucho menor que el de los masculinos; tienen ingresos comerciales, pero se vende poco merchandising

con relación al masculino y su precio es muy inferior; tienen ingresos por ticketing, pero son muy bajos debido al precio de las entradas; tienen ingresos por acuerdos de patrocinio, pero estos tienen un valor muy inferior a los de la sección masculina.

¿Las empresas realizan acuerdos de patrocinio con la sección femenina como una forma de RSC? ¿O es realmente rentable a nivel económico invertir en patrocinios con la sección femenina?

Si me hubieras hecho esta pregunta hace 4 o 5 años, te hubiese contestado que era una cuestión 100% de Responsabilidad Social Corporativa, de temas de igualdad. Sin embargo, en la actualidad, la mayoría de las empresas que invierten en el fútbol femenino es porque buscan obtener un retorno, porque económicamente es rentable.

Al final, los “precios de entrada” a nivel de patrocinios en el fútbol femenino son mucho más bajos que en el fútbol masculino; por tanto, con “relativamente poco dinero” es posible obtener un gran retorno.

¿Los acuerdos de patrocinio de la sección femenina también están vinculados a la masculina? Es decir, si no tuvieseis sección masculina, ¿estos patrocinios se llevarían a cabo?

En nuestro caso, el Levante UD, los acuerdos de patrocinio de ambas secciones son independientes. Sin embargo, en muchos otros clubes se produce un desdoblamiento de los acuerdos de patrocinio en las secciones masculina y femenina.

Los packs de patrocinio de nuestro equipo femenino incluyen algunos activos relacionados con el fútbol masculino. Estos activos normalmente están relacionados con hospitality. Por ejemplo, nuestros patrocinadores tienen derecho a algunas entradas en el estadio.

En resumen, la mayor parte de los patrocinios de nuestra sección femenina son independientes de los de la sección masculina.

¿Una liga más igualada (como la Premier League masculina) aumentaría el atractivo de la competición, y por tanto del producto? ¿O, a nivel de marketing, es más interesante que 2-3 equipos destaquen por encima del resto?

Si, y de hecho esto ocurre en cualquier competición de cualquier deporte. A más igualdad entre los equipos, más emoción hasta el final; a más emoción hasta el final, más audiencias y repercusión; a más audiencias y repercusión, más ingresos.

A nivel de marketing, interesa que la competición esté muy igualada.

¿Qué es necesario para que la industria del fútbol femenino crezca? ¿Cuáles son los siguientes pasos que dar?

En una palabra: profesionalización. Para que la industria del fútbol femenino crezca, es necesario que las ligas sean profesionales; en la actualidad, solamente la Women's Super League es profesional. Además, es imprescindible que el entorno de los equipos y las competiciones sean profesionales: el fútbol femenino siempre ha sido algo muy amateur, la gente que lo ha gestionado no ha sido gente con mucha formación, porque hasta ahora no interesaba económicamente.

Durante los últimos años, se está poniendo a cargo de los equipos femeninos a profesionales, gente formada y preparada para ello. Desde mi punto de vista, este es el siguiente paso para que la industria del fútbol femenino evolucione y se desarrolle.

7.5.- Entrevista a Patricia Rodríguez

Patricia Rodríguez, miembro del consejo de Administración del Granada CF, cuenta con una amplia trayectoria en la administración deportiva. Patricia fue la primera mujer en la historia del fútbol masculino español en ocupar el cargo de gerente de un club de la Liga, cuando en 2016 fue nombrada directora gerente del SD Eibar. En el año 2019, fichó como Directora General del Elche CF. Finalmente, en febrero de 2021 fue nombrada miembro del Consejo de Administración del Granada CF.

¿Durante los últimos años has notado un aumento de la presión social/interés para incrementar la inversión y desarrollo del fútbol femenino?

Sin duda. Se ha notado un fuerte incremento durante los últimos años. En mi opinión hay varios hitos. Por un lado, el formato de patrocinio utilizado por Iberdrola en el que parte de las activaciones de patrocinio consistían en algo tan sencillo pero necesario como la compra de espacio en medios de comunicación para dar visibilidad al fútbol femenino; algo que consideramos habitual en el masculino pero que hasta hace poco no lo era en el femenino.

Por otro lado, creo que el mundial de Francia supuso un aumento de interés muy notorio a nivel generalizado y que mucha gente que antes no lo conocía, comenzase a hablar de ello y a interesarse, convirtiéndose muchas jugadoras en referentes para las futuras generaciones.

¿La diferencia entre los presupuestos de los clubes grandes y pequeños puede provocar el estancamiento del fútbol femenino? ¿O, igual que en el fútbol masculino, no es un impedimento para su crecimiento?

Creo que es necesario un cambio de mentalidad porque durante mucho tiempo se ha tratado como una actividad de RSC englobada dentro de las fundaciones. Tenemos ejemplos de clubes que no tienen estructura masculina detrás y han conseguido estar en Liga Iberdrola y convertirse en un referente para otros equipos.

En la actualidad, la mayor parte de las secciones femeninas son deficitarias. ¿Es sostenible a medio/largo plazo? ¿Cómo se debe revertir esta situación?

Creo que, para tener rentabilidad, primero hay que invertir, como sucede con cualquier negocio. El ejemplo más claro de actividad deficitaria pueden ser un importante número de clubes masculinos en los años 90 en los que muchos entraron en concurso de acreedores.

Teniendo en cuenta tu experiencia en la gestión de grandes clubes españoles, ¿qué elementos crees que son indispensables para el crecimiento sostenible de la industria del fútbol femenino?

Creo que es fundamental creer en ello, invertir en su desarrollo y dar la confianza que los profesionales necesitan para poder desarrollar y crecer.

7.6.- Entrevista a Josep María Figueras

Josep María Figueras, Managing Director de YouFirst Sports, lleva más de once años trabajando en la industria del marketing deportivo. En la actualidad, trabaja en YouFirst Sports, empresa líder a nivel mundial en marketing y representación deportiva. La empresa representa a más de 700 deportistas, de los cuales +400 son jugadores de baloncesto y +250 de fútbol; YouFirst colabora con más de 130 empresas cuya estrategia de marketing y comunicación gira en torno al deporte

El mundo del marketing está llegando al fútbol femenino. Cada vez hay contratos de patrocinio más importantes, como el de Ada Hegerberg con Nike. ¿Se trata de un espejismo? ¿Se prevé que en el medio-largo plazo las jugadoras puedan aspirar a contratos parecidos a los del fútbol masculino? A raíz de esto, ¿los contratos masculinos están sobrepagados, habiendo inflación en el sector?

El fútbol femenino está creciendo mucho durante los últimos años. Esto se percibe especialmente en las cifras de negocio que mueve en cuanto a derechos de imagen, patrocinios de las atletas y acciones comerciales.

Déjame ponerte un ejemplo: nuestra empresa representa a Alexia Putellas. Hasta hace dos años, algunas atletas de otros deportes podían facturar contratos por derechos de imagen de entre 20.000 y 60.000 euros, mientras que las futbolistas no llegaban a estas cantidades. En la actualidad, hay más peticiones que nunca, y las cifras de negocio para las futbolistas han pasado de 5.000€ a 20.000€; sus cachés suben, y el volumen de propuestas que recibimos es mucho mayor.

De hecho, el valor de los patrocinios a nivel de clubes y competiciones ha incrementado exponencialmente. DAZN ha empezado a invertir de cara a la siguiente temporada, PepsiCo y muchas otras marcas empiezan a desdoblarse el patrocinio, invirtiendo en la sección masculina y femenina, Nissan inicia un acuerdo de patrocinio individual con Lieke Martens. Las marcas se están dando cuenta de que deben invertir en ambas secciones, porque el potencial de negocio es enorme.

¿Las empresas realizan acuerdos de patrocinio con la sección femenina como una forma de RSC? ¿O es realmente rentable a nivel económico invertir en patrocinios con la sección femenina?

Las empresas no han empezado a invertir en fútbol femenino como una forma de RSC. Si bien es cierto que hace unos años eran inversiones donde no se buscaba un retorno, era una cuestión de imagen, en la actualidad empieza a haber retorno.

Las actuales jugadoras del FC Barcelona tienen cientos de miles de seguidores en redes, con una influencia cada vez mayor. Las acciones que realiza Iberdrola alrededor del fútbol femenino están teniendo un gran retorno, generando *brand awareness* y consiguiendo asociar a la marca con los valores de la sección. Lo que antes eran acciones “de postureo”, ahora tienen un gran potencial económico.

Si todas estas empresas se están desdoblando es porque, pese a ser inicialmente una “apuesta de sociedad”, está calando y cada vez el volumen de negocios es superior. Los contratos de patrocinio, pese a estar lejos de las cantidades que mueve la sección masculina, cada vez son mayores. Por ejemplo: el plan estratégico de Adidas de cara a 2025 es tener una gran presencia en la industria del fútbol femenino; la división de Nike Woman es estratégica, convirtiendo el fútbol femenino en uno de sus vectores.

Obviamente, el fútbol femenino no genera la cifra de negocios que el fútbol masculino genera en la actualidad. Sin embargo, los clubes están invirtiendo cada vez más en sus secciones femeninas para conseguir que sean rentables, porque ven que el potencial de mercado es muy grande.

¿Cuál es el futuro del mundo del marketing en el fútbol femenino?

En un futuro próximo, se espera que prácticamente todas las marcas que invierten en el fútbol masculino entren al fútbol femenino. El desdoblamiento de patrocinios se entenderá como una consecuencia natural. Además, estas inversiones darán retorno, puesto que el crecimiento del volumen de negocios cada vez es mayor: las cifras de las fichas federativas en España no dejan de crecer, las marcas ven que el segmento de mercado que atrae el fútbol femenino puede incrementar notablemente sus ventas, etc.

Para que sea un negocio rentable, hay muchos elementos que mejorar, y el recorrido es largo. No obstante, existe un gran margen de crecimiento, esta es la gran virtud del fútbol femenino. Se trata de una de las secciones con mayor potencial económico de la industria del deporte.

La industria del fútbol masculino no dispone de prácticamente margen de crecimiento, ha llegado a su “top”: el precio de las camisetas, entradas y los ingresos por derechos televisivos no pueden subir mucho más. Existe una gran burbuja inflacionista. Sin embargo, el fútbol femenino está muy poco mercantilizado y el crecimiento potencial es muy grande.

El fútbol femenino puede no crecer tanto ni tan rápido como se espera. Por poco que crezca, los participantes de la industria podrán beneficiarse económicamente.