

Módulo 4. La gestión de la política en el fútbol femenino

La mayoría de las empresas llevan a cabo una planificación estratégica, aunque los grados de sofisticación y formalidad varían considerablemente. Conceptualmente, la planificación estratégica es aparentemente sencilla: analizar la situación actual y la prevista para el futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar los medios para cumplir la misión. En realidad, se trata de un proceso extremadamente complejo que exige un enfoque sistemático para identificar y analizar los factores externos a la organización y adecuarlos a las capacidades de la empresa. (Weihrich, 1982, p. 54).

Sección 1. Introducción

Esta lectura se basa en las ideas y conceptos que se han esbozado a lo largo de este curso, con vistas a desarrollar un enfoque estratégico de la gestión de la política y la gestión del negocio del fútbol femenino. En primer lugar, se analiza cómo la política siempre ha influido y seguirá influyendo en el deporte en general y en el fútbol femenino en particular. Ante esta situación, recomiendo la adopción de un enfoque estratégico para la gestión de la política en el fútbol de mujeres.

El resto de la lectura esboza una metodología para elaborar y desarrollar sistemáticamente estrategias de gestión del entorno político en el que opera un determinado proyecto empresarial de fútbol femenino, utilizando el conocido esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO). A lo largo de todo el documento, mi enfoque se basa en el punto de vista de una organización de fútbol femenino, ya sea una liga, un club de elite o una empresa centrada en la formación y el desarrollo. Fundamentalmente, el enfoque DAFO está diseñado para evaluar cómo una organización comercial se vincula e interactúa con el entorno más amplio en el que se inserta. En la sección 3 se describe detalladamente el enfoque DAFO y se analiza su función en el proceso más amplio de planificación estratégica. En particular, presto especial atención a la aplicabilidad de este enfoque para abordar la política en el ámbito del fútbol femenino. Una vez establecido este marco, describiré a continuación cómo puede aplicarse este enfoque a la gestión estratégica de la política, para lo cual comenzaré en la sección 4 analizando cómo una empresa de fútbol femenino puede elaborar un perfil de sus recursos y objetivos con vistas a establecer un perfil general que refleje sus puntos fuertes y débiles del momento. En la sección 5, explico cómo identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta una organización tanto en el entorno político y normativo actual como en el futuro probable al que se enfrentan las empresas dedicadas al fútbol femenino, con ejemplos y tendencias más amplias del sector.

Las secciones 6 y 7 se centran en cómo basarse en un enfoque DAFO para desarrollar, aplicar y repetir un planteamiento estratégico de la gestión de la política en el fútbol femenino. Analizo cómo conceptualizar la estrategia según el nivel al que afectan a una organización y el plazo de tiempo en el que operan. En concreto, advierto contra la adopción de un modelo excesivamente estático de planificación estratégica, que es un defecto común asociado al enfoque DAFO. Por el contrario, hago hincapié en que las empresas futbolísticas femeninas, a través de sus propias actividades y mediante la colaboración con grupos afines y empresarios políticos, pueden configurar de forma proactiva el entorno político y normativo en el que operan. En vista de esta dinámica compleja e interactiva, defiendo la actualización e iteración periódicas de las estrategias de las organizaciones de fútbol femenino para gestionar la política. En la sección final de esta lectura, recapitulo las líneas de pensamiento y las ideas clave que se han desarrollado y reflexiono sobre el futuro prometedor, pero fundamentalmente incierto, de la política y la gestión del fútbol femenino.

Sección 2. El carácter inevitable de la política y la importancia de la gestión estratégica de las políticas en el negocio del fútbol femenino

"Seas quien seas, o quieras ser, puede que no te interese la política, pero a la política le interesas tú" (Marshall Berman).

Las personas que se apasionan por el deporte tienen una tendencia comprensible a resistirse o negar la influencia de la política. Esta idea se resume en la frase "el deporte y la política no deben mezclarse". Desde un punto de vista emocional, tal opinión es totalmente comprensible; el deporte proporciona regularmente momentos de brillantez y belleza que no tienen comparación con el mundo rutinario de la política. En algunos casos, el deporte puede ofrecer un espacio en el que es posible suspender las divisiones étnicas y políticas, y tender puentes entre comunidades. Por su atractivo mundial y el bajo costo de la participación, el fútbol parece especialmente adecuado para ofrecer una "zona libre de política" a jugadores y espectadores.

En efecto, la iniciativa Football 4 Peace (F4P), que ha utilizado el fútbol durante 20 años como medio para establecer vínculos en comunidades divididas como Israel, Irlanda del Norte y Sudáfrica, funciona precisamente basándose en esta idea. En su estudio de las repercusiones de F4P en Israel, Schulenkorf y Sugden (2001) señalan:

Los proyectos F4P se presentan como si se desarrollaran en zonas neutrales, libres de política, y se pide a todos los participantes en el proyecto -jugadores, entrenadores, padres, administradores- que dejen sus opiniones políticas y posiciones ideológicas fuera de las zonas en las que se desarrolla el proyecto.



Dentro de este espacio relativamente seguro, los participantes realizan diversas actividades deportivas e interculturales. (p. 238).

Aún fuera de estos ambientes tan tensos, son muchos los que defienden que el fútbol, y en particular el fútbol femenino, debe considerarse apolítico. A modo de ejemplo, tras la reciente victoria local de la selección femenina de Inglaterra en la Eurocopa, O'Flynn (2022) se lamentaba: "¿por qué no podemos disfrutar de la victoria futbolística de Inglaterra sin politizarla?". Si bien creo que esta petición en particular fue simplemente un intento de resistirse a algunas verdades incómodas que socavan el punto de vista político personal de O'Flynn, en general no me resulta indiferente el deseo de negar la interdependencia entre deporte y política.

Dicho esto, no creo que quienes trabajan en el fútbol femenino o se dedican a él puedan darse el lujo de pretender que el fútbol esté separado de la política o que no se vea afectado por ella. En efecto, pocos deportes están mejor situados que el fútbol femenino para comprender la repercusión que pueden tener las decisiones de los responsables políticos, habida cuenta de cómo el juego se vio reprimido por prohibiciones en los estados que durante la mayor parte del siglo XX se consideraban gigantes de la industria del fútbol masculino. Por decirlo en pocas palabras, si la política y la gestión pueden actuar para que un género no practique un deporte (al menos, a nivel de elite), pretender que el deporte no es una cuestión política es un acto de ignorancia deliberada. El fútbol femenino se ve especialmente afectado por la política, precisamente por su opresión histórica. Esta situación ha dado lugar a que este deporte parezca encontrarse dramáticamente poco desarrollado en términos de recursos financieros e infraestructurales. En el *Financial Times*, Kuper (2022) se pregunta:

¿Dónde estaría ahora el fútbol profesional femenino si no hubiera más prohibiciones? El tenis es un referente claro, ya que nunca se prohibió y las mujeres gestionan sus propios torneos. En 2019, el circuito masculino de la ATP registró unos ingresos de 159,4 millones de dólares, y el femenino de la WTA, de 109,7 millones. Esta última suma equivalía al 69% de los ingresos de la ATP, o al 41% de todos los ingresos del circuito de tenis. Parece razonable suponer que el fútbol femenino, de no ser por las prohibiciones, podría haber acaparado una participación similar en el mercado del fútbol. Según la consultora Deloitte, el



fútbol europeo generó 28 900 millones de euros en 2019, exclusivamente del fútbol masculino. Si la Comisión Europea multara al fútbol masculino con sólo el 5% de los ingresos, eso supondría 1 450 millones de euros en un año. Sin embargo, de hecho, el daño se ha prolongado durante un siglo. (párrafo 20).

Si la política ha frenado el desarrollo del fútbol femenino, ¿no debería movilizarse para restablecer el equilibrio? Curiosamente, Archer y Prange (2019) siguen precisamente esta lógica al evaluar algunos de los argumentos morales y filosóficos a favor de la plena igualdad salarial en el fútbol masculino y femenino. Aseguran que el papel de las asociaciones de fútbol en la injusticia histórica de prohibir el fútbol femenino en tantos lugares "proporciona motivos plausibles para pensar que muchas asociaciones no solo tienen razones morales para pagar por igual a sus equipos masculinos y femeninos, sino que también tienen la obligación moral y la responsabilidad política de hacerlo" (p. 416). Independientemente de si se está de acuerdo o no con esta línea de pensamiento, según el sentido fundamental de la política como algo que tiene que ver con quién obtiene qué, cuándo y cómo (Lasswell, 2018), es difícil obviar el argumento de que el negocio del fútbol femenino es fundamentalmente político.

También existen definiciones más amplias de la política, que abarcan no sólo las normas y los recursos, sino que consideran que la política se ocupa más ampliamente de "la asignación autoritaria de valores" (Easton, 1965, p. 3). Es decir, el dominio de la política se encuentra en los diversos procesos a través de los cuales las sociedades promulgan formalmente sus valores en forma de política. Este aspecto de la política es más visible cuando los valores cambian o evolucionan. Cuando la política no se compromete, los casos de injusticia pueden considerarse "naturales" o reflejo de la naturaleza humana. Solo en tiempos de cambio llegamos a comprender el papel arbitral que desempeñan la política y los políticos. Según este punto de vista, el negocio del fútbol femenino está relacionado con la política como aspecto del mundo comercial, pero está culturalmente arraigado y refleja la evolución de las normas y los valores de la sociedad en materia de género. Pope (2019) afirma:

El fútbol no funciona de forma aislada. Si la misoginia está muy extendida en la sociedad en general, esto se traslada al ámbito del fútbol. (...) Sin embargo, se están ganando batallas importantes. La sociedad está dejando en claro que ya no mirará para otro lado ante la misoginia. Los últimos ejemplos de misoginia en el fútbol dibujan un panorama desolador, pero los medios de comunicación



informaron amplia y críticamente de estos incidentes, y el público expresó sus objeciones en voz alta. Sin embargo, dondequiera que se produzcan avances en la igualdad de género, también se produce una reacción violenta. Y esto suele ser más grave en entornos tradicionalmente dominados por los hombres, como el fútbol y la política. (párrafo 19).

Creo que está claro que la política y la gestión son de vital importancia para el funcionamiento del negocio del fútbol femenino. Si bien ignorar esta realidad puede facilitar un mayor disfrute de momentos deportivos individuales, es peligroso para cualquiera que esté directamente implicado en el negocio del fútbol de mujeres. En consecuencia, es importante desarrollar un enfoque de la gestión de la política para quienes trabajan en el ámbito del fútbol femenino, y en la siguiente sección presento un marco bien establecido para hacerlo.

Sección 3. El análisis DAFO como herramienta para la gestión estratégica de la política y la gestión empresarial en el fútbol femenino

En la sección anterior y a lo largo de este curso, he argumentado y tratado de demostrar que la gestión de la política y la normativa es un aspecto central del funcionamiento en el mundo empresarial del fútbol femenino. Aquí pretendo pasar de las percepciones descriptivas y analíticas que hemos explorado hasta ahora, a un énfasis más aplicado, exponiendo un enfoque que las empresas de fútbol femenino puedan adaptar para desarrollar un plan estratégico de gestión política y normativa.

El marco que propongo implica la realización de un análisis DAFO como parte de un proceso más amplio de planificación estratégica para la gestión de la política y las normativas. Comencemos por esbozar qué es un análisis DAFO y cómo puede realizarse. Benzaghta *et al.* (2021) describen los elementos básicos del siguiente modo:

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO) se ha convertido en una herramienta fundamental para que las organizaciones evalúen su posición en el mercado y se utiliza ampliamente para analizar el entorno interno y externo de las organizaciones en momentos de indecisión. Los cuatro componentes identifican consideraciones internas o externas. Las fortalezas se refieren a los elementos internos de una organización que facilitan la consecución de sus objetivos, mientras que las debilidades son aquellos elementos internos

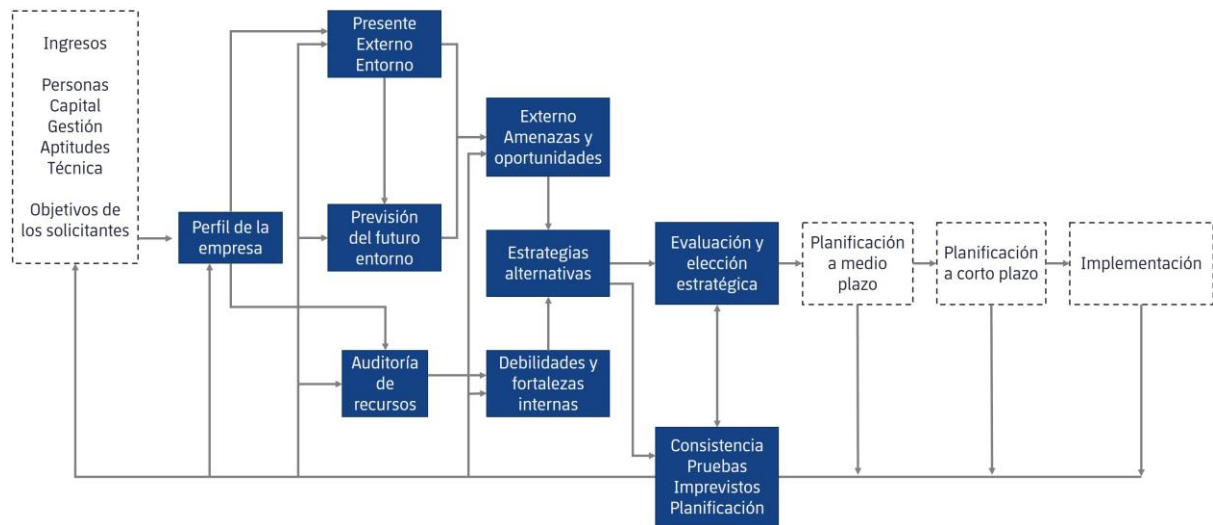


que interfieren en el éxito organizativo. Las oportunidades -aspectos externos que ayudan a una organización a alcanzar sus objetivos- no son solo aspectos medioambientales positivos, sino también oportunidades para abordar deficiencias e iniciar nuevas actividades. Las amenazas, por su parte, son aspectos del entorno externo de la organización que constituyen obstáculos o barreras potenciales para alcanzar sus objetivos. (p. 55).

El uso del análisis DAFO para la planificación estratégica se remonta, como mínimo, a la década de 1950, y su influencia generalizada se remonta a su adopción como herramienta analítica en los cursos ofrecidos por la Escuela de Negocios de Harvard a principios de la década de 1960 (Leigh, 2009). Benzagtha *et al.* (2021) señalan que el uso del análisis DAFO es frecuente en una serie de industrias y actividades, lo que demuestra la flexibilidad de este enfoque. Considero que el enfoque DAFO es especialmente atractivo porque está diseñado para tratar precisamente la intersección de las características internas y las fuerzas externas a las que se enfrentan los individuos y las organizaciones que trabajan en el fútbol femenino y que tratan de gestionar la política y la normativa.

No obstante, dos de las principales críticas que se hacen a los análisis DAFO son que pueden fracasar a la hora de impulsar cambios reales en las estrategias y actividades de las organizaciones y que presentan una distinción un tanto artificial entre factores internos y externos, al no tener en cuenta la capacidad de las empresas para moldear el entorno en el que operan (véase: Hill y Westbrook, 1997 para un análisis detallado de estas críticas). Con el fin de adaptarme a la primera de estas críticas, sigo el modelo de Weihrich (1982) para incorporar el análisis DAFO a un proceso más amplio de planificación estratégica. El diagrama de flujo que describe este proceso se reproduce en la imagen 1, a continuación. Si bien entraré en más detalles sobre los componentes individuales de este proceso a medida que se desarrolle la lectura, lo que quiero destacar aquí es la función del marco DAFO, a saber, facilitar la evaluación y la elección de la estrategia para las empresas. Asimismo, es importante tener en cuenta la naturaleza iterativa y cíclica de este proceso; la comprobación, planificación y aplicación de estrategias no constituyen el "punto final" del proceso, sino que se retroalimentan continuamente para informar mejor a la empresa sobre su situación estratégica. En segundo lugar, hago hincapié en que las empresas futbolísticas femeninas no carecen de capacidad para influir en el entorno político y normativo en el que operan. De hecho, sostengo que, cuando las amenazas u oportunidades políticas son especialmente importantes para una empresa de fútbol femenino, es aconsejable una estrategia de participación activa en el proceso político.

Figura 1. El proceso de planificación estratégica



Fuente: Weihrich, 1982, p. 55.

Inputs	Ingresos
People	Personas
Capital	Capital
Managerial	Gestión
Skills	Aptitudes
Technical	Técnica
Goals of claimants	Objetivos de los solicitantes
Enterprise profile	Perfil de la empresa
Present	Presente
External	Externo
Environment	Entorno
Forecast of future environment	Previsión del futuro entorno
Resource Audit	Auditoría de recursos
External	Externo
Threats and opportunities	Amenazas y oportunidades
Alternative strategies	Estrategias alternativas
Internal weaknesses and strengths	Debilidades y fortalezas internas

Evaluation and strategic choice	Evaluación y elección estratégica
Consistency	Consistencia
Testing	Pruebas
Contingency	Imprevistos
Planning	Planificación
Medium-range planning	Planificación a medio plazo
Short-range planning	Planificación a corto plazo
Implementation	Implementación

Una vez establecido el marco general para la gestión de la política en el fútbol femenino, podemos empezar a explorar los elementos particulares del proceso. En la siguiente sección explicaremos cómo desarrollar un perfil empresarial.

Sección 4. Cómo desarrollar un perfil empresarial

El núcleo de cualquier proceso de planificación estratégica reside en una comprensión clara de la esencia y el objetivo de una empresa. Si bien estas cuestiones suelen parecer relativamente obvias a nivel superficial, una investigación minuciosa revela que existe ambigüedad sobre la esencia y la finalidad de muchas empresas. Weirich (1982), por ejemplo, señala que "los ejecutivos de alto nivel luchan con cuestiones fundamentales como: ¿Cuál es nuestro negocio?" "¿Quiénes son nuestros clientes?" "¿Qué quieren nuestros clientes?" "¿Cuál debería ser nuestro negocio?". (p. 55).

Sin duda, el negocio del fútbol femenino se enfrenta a múltiples exigencias respecto a cuáles deberían ser sus objetivos principales. No todos ellos son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, la UEFA (2022) informa de una investigación que indica que el 44 % de los clubes afirman que su inversión en el fútbol femenino fue impulsada por el deseo de devolver algo a la comunidad local. Al mismo tiempo, muestran que el 46 % de los clubes integrados declararon que su equipo femenino ha atraído a un número significativo de nuevos clubes. Así, varios de los objetivos principales del negocio del fútbol femenino -desarrollarse comercialmente, aportar beneficios a la sociedad en términos de participación y cambio social, e impulsar el éxito en la categoría de elite- pueden integrarse en una misión global impulsada por el fútbol. Por lo general, las empresas de fútbol femenino ya tienen una idea clara de sus aportaciones y objetivos, que suelen plasmarse en una declaración de objetivos que se actualiza periódicamente. Cuando éste no sea el caso, o cuando la actividad del fútbol femenino se encuentre en una fase temprana de desarrollo, vale la pena adquirir estos conocimientos.

Un ejemplo reciente e interesante de la culminación del desarrollo de un perfil empresarial claramente articulado en el fútbol femenino puede verse en la *Estrategia de Fútbol Femenino* del Brighton and Hove Albion (2022): El documento estratégico *Pathway Towards Top 4*. En este documento se esboza un objetivo claro, centrado en el rendimiento de elite: ser uno de los diez mejores clubes de la Premier League y uno de los cuatro mejores clubes de la Superliga Femenina. A fin de desarrollar esta visión, elabora una estrategia que abarca las vías de acceso y la incorporación de jugadoras, el perfeccionamiento del entrenamiento, el bienestar médico y de las jugadoras, y el marketing y las comunicaciones. Esta estrategia incluye un examen detallado de los puntos fuertes y débiles del club, con el fin de identificar los factores clave y los posibles obstáculos para la consecución de sus objetivos fundamentales.

El desarrollo de esta visión y estrategia fue un proceso intensivo, y en la imagen 2 se presenta la estrategia que documenta un resumen de las acciones que condujeron a su publicación. Como pueden ver, estos preparativos implican una amplia consulta tanto dentro del club como de las principales partes interesadas externas, así como un profundo análisis de una serie de datos informativos. Todo ello demuestra que la creación de un perfil empresarial claro y bien desarrollado no es un ejercicio fácil que pueda completarse en unas pocas horas de intercambio de ideas. No obstante, el beneficio que aporta a una empresa es que le permite comprender claramente cuál es su misión principal, lo cual proporciona una base sólida para la planificación y el desarrollo futuros.

Figura 2. El proceso de elaboración del perfil empresarial emprendido por el Brighton and Hove Albion para desarrollar su estrategia de fútbol femenino 2022-2024.



Fuente: Brighton & Hove Albion, 2022, p. 5.

Process	Proceso
The club followed a robust process to develop the strategy, which included:	El club desarrolló la estrategia mediante un proceso riguroso:
Consulting 67 internal stakeholders	Se consultaron 67 partes interesadas internas
Consulting 22 external stakeholders including the FA and strategic partners	Se consultaron 22 partes interesadas externas, incluida la AF y los socios estratégicos
Analysing 74 data sources including performance and marketing statistics	Se analizaron 74 fuentes de datos, incluidas las estadísticas de rendimiento y marketing.
Reviewing eight benchmarks including average WSL budgets and retention targets	Se revisaron ocho puntos de referencia, incluidos los presupuestos medios de WSL y los objetivos de retención

A partir de las aportaciones y los objetivos de la empresa, se pueden analizar los puntos fuertes y débiles de ésta en su estado actual. Si bien cada negocio individual de fútbol femenino variará en función de sus aportaciones y objetivos, existe un conjunto cada vez mayor de recursos disponibles para comprender los puntos fuertes y débiles de un negocio determinado en este sector. El informe *Business Case for Women's Football* de la UEFA (2022) ofrece una excelente base de investigación para la reflexión: incluye evaluaciones de la magnitud y el crecimiento de la afición al fútbol femenino en Europa (se calcula que actualmente cuenta con 144 seguidores y se prevé que en los próximos 10 años supere los 328 millones), y destaca la juventud y afluencia relativas de esta afición. Asimismo, proyecta multiplicar por 6 el valor global del negocio del fútbol femenino en Europa en la próxima década, estimando un valor de 686 millones de euros para 2033, impulsado principalmente por el aumento vertiginoso de las oportunidades de patrocinio. El informe destaca la constancia de los estudios que demuestran la imagen de marca positiva de la que goza el fútbol femenino, así como las mejoras rápidas en la calidad técnica del fútbol de mujeres que se han producido en los últimos años.

La mayoría de los puntos débiles del fútbol femenino que se mencionan en el mismo documento están relacionados con su escasa repercusión en los medios de comunicación: según una encuesta, el 37 % de los aficionados al fútbol masculino que no siguen el fútbol femenino afirman que la falta de cobertura mediática representa un obstáculo importante (menos del 10 % de los aficionados en potencia de toda Europa afirman lo mismo sobre el fútbol masculino). Otra debilidad común a muchas empresas de fútbol femenino son los ingresos relativamente bajos y, en general, irregulares de los



días de partido, con obstáculos como la falta de promoción local, los problemas de acceso al estadio del equipo principal para los clubes integrados y la programación a horas relativamente inadecuadas. Si bien, como se ha señalado anteriormente, la imagen positiva de la que goza el fútbol femenino representa una fuente de fortaleza comercial, la constante prevalencia de creencias y comportamientos misóginos entre algunos grupos de aficionados en el fútbol masculino también representa una debilidad potencial que los clubes integrados deben superar (Fair Game, 2022).

Aunque los puntos fuertes y débiles descritos anteriormente se aplican a todo el sector, pueden o no ser aplicables a una determinada empresa de fútbol femenino. Lo importante a la hora de desarrollar un análisis DAFO es elaborar una evaluación adaptada a cada empresa, y estos ejemplos pretenden ser una fuente de inspiración, y no la última palabra sobre los puntos fuertes y débiles relevantes de las empresas del sector del fútbol femenino. Pasemos ahora al aspecto externo del proceso DAFO: el entorno político y normativo.

Sección 5. Identificar las oportunidades y amenazas políticas y de gestión

Para entender las oportunidades y amenazas políticas a las que se enfrenta el fútbol femenino, es necesario ofrecer una evaluación detallada del panorama político y normativo actual. Este proceso puede iniciarse caracterizando a los actores más relevantes de la red de gestión que afectan al negocio analizando el estado actual de sus políticas a través de las categorías de Lowi (1972). Como se ha expuesto en las lecturas 1 y 2, en la gestión del fútbol contemporáneo intervienen diversos agentes y organismos. Los actores de la gestión pública son los gobiernos supranacionales, nacionales, regionales y locales/municipales. Estos actores establecen los contextos sociales y económicos más amplios en los que operan todas las empresas, y también pueden intervenir más directamente en el ámbito del deporte. Entre las actividades reguladoras de los actores de la gestión pública se incluyen la regulación económica y empresarial, los derechos laborales y (especialmente importante para el fútbol femenino) el desarrollo y la aplicación de la legislación sobre igualdad. Los organismos estatales también suelen tener una autoridad reguladora significativa en torno al desarrollo de infraestructuras, como las instalaciones de entrenamiento y los nuevos estadios. Estos agentes también ejercen una importante autoridad distributiva y redistributiva, ya que son responsables de una serie de inversiones específicas en el deporte, así como del desarrollo de infraestructuras más amplias de las que dependen las empresas deportivas. Los agentes de la gestión pública intervienen cada vez más en la política constitutiva de las empresas, con una tendencia creciente hacia la auditoría pública en materia de representación femenina, sobre todo con la reciente adopción por parte de la UE de una directiva que prevé sanciones para las empresas de más de 250 empleados que no avancen hacia los objetivos de igualdad de género en los puestos directivos (Rankin, 2022).

Los actores de gestión no estatales relacionados con el fútbol femenino son las asociaciones y federaciones internacionales que rigen el fútbol de clubes y el fútbol



femenino internacional. Como hemos analizado en las lecturas anteriores, estos actores de la gestión pública son responsables de importantes políticas reguladoras, distributivas y redistributivas que afectan directamente a las empresas futbolísticas de las mujeres. En el cuadro 1, presento una tabla que puede utilizarse como base para una evaluación estructurada de las oportunidades y los riesgos políticos y normativos a los que se enfrenta el negocio del fútbol femenino.

Tabla 1. Análisis DAFO de oportunidades y riesgos políticos en el fútbol femenino

	Política reguladora	Política distributiva	Política redistributiva	Política constitutiva
Oportunidades políticas y normativas	Actores de la gestión pública estatal:	Actores de la gestión pública estatal:	Actores de la gestión pública estatal:	Actores de la gestión pública estatal:
	Actores no estatales de la gestión pública:	Actores no estatales de la gestión pública:	Actores no estatales de la gestión pública:	Actores no estatales de la gestión pública:
Amenazas políticas	Actores de la gestión pública estatal:	Actores de la gestión pública estatal:	Actores de la gestión pública estatal:	Actores de la gestión pública estatal:
	Actores no estatales de la gestión pública:	Actores no estatales de la gestión pública:	Actores no estatales de la gestión pública:	Actores no estatales de la gestión pública:

Fuente: elaboración propia.

Regulatory policy	Política reguladora
Distributive policy	Política distributiva
Redistributive policy	Política redistributiva
Constitutive policy	Política constitutiva
Political and policy opportunities	Oportunidades políticas y normativas
Political and Policy threats	Amenazas políticas
State governance actors:	Actores de la gestión pública estatal:
Non-state governance actors:	Actores no estatales de la gestión pública:

Si bien cada empresa descubrirá diferentes oportunidades y amenazas políticas y normativas, aquí expongo algunos ejemplos que pueden trasladarse a este tipo de ejercicio entre las empresas de fútbol femenino. Las políticas reguladoras de los organismos públicos pueden crear tanto oportunidades como amenazas. Por ejemplo, un cambio en la normativa que permita una administración más sencilla de los proyectos destinados a aumentar la participación puede hacer más viable un negocio de fútbol femenino en este ámbito. Por otro lado, la obtención del permiso urbanístico para una nueva instalación deportiva puede crear dificultades que amenacen la viabilidad de la

estrategia de expansión de un club. Un aspecto especialmente volátil y difícil de predecir del entorno normativo actual está relacionado con el trato que deben recibir los atletas transexuales en el deporte de competición. El cuadro 2 de Buzuvis (2021) muestra la ambigüedad y la complejidad a las que se enfrentan las organizaciones deportivas que abordan esta cuestión en Estados Unidos, y recrea el análisis que hace de los diversos aspectos de la gestión pública que pueden entrar en juego al respecto, concluyendo lo siguiente:

No existe ninguna ley o política uniforme que regule la participación de los deportistas transexuales en Estados Unidos. Por el contrario, existe un entramado de leyes, tanto públicas como privadas, que tienen una relación directa o discutible con la legalidad de las políticas que restringen o condicionan la participación de los deportistas transexuales. (p. 448).

Tabla 2. Políticas públicas y reglamentarias relativas a la participación de los transexuales en el deporte contemporáneo en EE.UU.

Category	Example	Application to Sport	Application to transgender rights
U.S. Constitution	Equal Protection Clause	Applies to government-run sport programs, including those in public schools.	Courts have found that the Equal Protection clause protects transgender rights in cases other than athletic participation.
Federal civil rights statute	Title IX – sex discrimination in education	Applies to sport opportunities in the educational setting (secondary and post-secondary)	Not expressly, but courts have interpreted the law prohibition sex discrimination to also cover discrimination on the basis of one's transgender status.
	Title VII – discrimination in employment	Applies to sport organizations in their capacity as employers.	Not expressly, but courts have interpreted the law prohibition sex discrimination to also cover discrimination on the basis of one's transgender status.
State statutes	California	Applies to sport organizations and facilities that are open to the public (public accommodations); applies to athletic opportunities provided by school.	Expressly includes transgender status as a basis for non-discrimination.
	Idaho	Expressly bans transgender girls from competing in girls' and women's sports at the high school and university level.	

Fuente: Buzuvis, 2021, p. 444.

Category	Categoría
Example	Ejemplo
Application to sport	Aplicación al deporte
Application to transgender rights	Aplicación a los derechos de los transexuales



U.S. Constitution	Constitución de Estados Unidos
Equal protection clause	Cláusula de protección igualitaria
Applies to government-run sport programs, including those in public schools	Se aplica a los programas deportivos estatales, incluidos los de las escuelas públicas.
Courts have found that the Equal protection clause protects transgender rights in cases other than participation	Los tribunales han dictaminado que la cláusula de Protección Igualitaria protege los derechos de los transexuales en situaciones distintas a las de participación.
Federal civil rights statute	Estatuto federal de derechos civiles
Title IX – sex discrimination in education	Título IX - discriminación sexual en la educación
Applies to sport opportunities in the educational setting (secondary and post-secondary)	Se aplica a las oportunidades deportivas en el entorno educativo (secundario y superior).
Not expressly, but courts have interpreted the law prohibition sex discrimination to also cover discrimination in the basis of one’s transgender status	No de forma expresa, pero algunos tribunales han interpretado que la discriminación sexual también se aplica a la discriminación por la condición de transexual.
Title VII – Discrimination in employment	Título VII - Discriminación laboral
Applies to sport organizations in their capacity as employers	Se aplica a las organizaciones deportivas en su calidad de empleadores
Not expressly, but courts have interpreted the law prohibition sex discrimination to also cover discrimination on the basis of one’s transgender status	No de forma expresa, pero los tribunales han interpretado que la discriminación sexual también incluye la discriminación por la condición de transexual.
State statutes	Estados Unidos
California	California
Applies to sport organizations and facilities that are open to the public (public accommodations); applies to	Se aplica a las organizaciones e instalaciones deportivas abiertas al público ("establecimientos públicos"); se aplica a las



athletic opportunities provided by school	oportunidades deportivas ofrecidas por la escuela.
Expressly includes transgender status as a basis for non-discrimination	Se incluye expresamente la transexualidad como motivo de no discriminación.
Idaho	Idaho
Expressly bans transgender girls from competing in girls' and women's sports at the high school and university level	Prohíbe expresamente que las chicas transexuales compitan en deportes femeninos y de niñas en la enseñanza secundaria y universitaria.

Los actores de la gestión pública también tienen importantes poderes distributivos y redistributivos que afectan al fútbol femenino. En este caso, los principales recursos en juego son de naturaleza financiera, aunque el desarrollo de infraestructuras más amplias (por ejemplo, mejores conexiones de transporte público con un estadio) también puede considerarse una forma de distribución de recursos por parte de los agentes de la gestión pública. Existen importantes oportunidades en este ámbito para el fútbol femenino, y la UEFA (2022) señala las siguientes:

El importante beneficio social que genera el fútbol base femenino y de niñas representa una oportunidad para acceder a la financiación del sector público. La inversión en el fútbol femenino es una manera para que los principales interesados demuestren su repercusión social y refuercen su compromiso con las autoridades nacionales que puedan proporcionar ayuda financiera. Además, puede ayudar a desarrollar relaciones con socios comerciales, abriéndoles importantes vías de inversión e ingresos. (p. 19).

Las amenazas que se plantean en términos de asignación de recursos públicos se refieren a dos cuestiones: la asignación de recursos que modifica el entorno competitivo en el que opera una empresa de fútbol femenino y la fiabilidad de dicha financiación a medio y largo plazo. Con respecto al primero de estos riesgos, siempre existe la posibilidad de que surjan o se refuercen nuevos competidores en el sector respaldados por este tipo de financiación, lo que puede afectar a las ventajas competitivas de las que disfruta una

empresa. En segundo lugar, la política es una actividad básicamente volátil: las elecciones periódicas y las fluctuaciones sociales y económicas generales pueden hacer que cambien las prioridades de los gobernantes, lo que significa que la financiación pública o los proyectos de infraestructuras no siempre se ejecutan según lo previsto inicialmente.

En cuanto a los poderes constitutivos, en muchas de las estrategias de la Asociación y la Federación de Fútbol Femenino que hemos examinado en este curso se percibe la intención de "adelantarse" a las presiones de los actores de la gestión pública para lograr una mayor diversidad de género en la gestión del fútbol. Éste es un buen punto para que pasemos a considerar a los actores no estatales de la gestión pública que afectan a la política del fútbol femenino. En este caso, los actores clave son las asociaciones y federaciones de fútbol nacionales e internacionales. Si bien en el pasado muchos de estos actores ejercían una política reguladora para prohibir el fútbol femenino de elite, en el contexto actual son una fuente de importantes oportunidades políticas y normativas. En la actualidad, la política reguladora apoya y respalda el desarrollo del fútbol femenino, aunque sigue dejando a los clubes y asociaciones un margen de discreción considerable. En el ámbito de la política constituyente, el impulso dado por estas organizaciones para aumentar la diversidad de género en los puestos clave de gobierno crea importantes oportunidades para las personas que desean forjar una carrera en el fútbol femenino. También crea oportunidades de negocio al impartir formación a mujeres administradoras de fútbol de alto nivel.

En términos de recursos, los actores no estatales controlan importantes flujos financieros en ámbitos políticos que afectan al negocio del fútbol femenino. Si bien muchos sostienen que los recursos que estos actores públicos dedican al fútbol femenino siguen siendo muy desiguales (véase, por ejemplo, Kuper, 2022), han aumentado considerablemente en relación con periodos anteriores. Además de las oportunidades directas de recursos financieros que ofrecen estos agentes, cada vez se dispone de más formación y conocimientos especializados para la creación de empresas futbolísticas femeninas. Estos recursos ofrecen oportunidades políticas para las empresas centradas en el fútbol femenino de elite, pero también existen importantes oportunidades de recursos en ámbitos secundarios del negocio del fútbol de mujeres relacionados con el aumento de la participación, el desarrollo y la formación de entrenadoras y administradoras de alto nivel, y la participación de la comunidad. Las amenazas en este ámbito están relacionadas con la relativa opacidad de los procesos a través de los cuales se distribuyen estos recursos. Existe el riesgo de que las empresas con conexiones políticas o conocimientos sobre el funcionamiento de los actores no estatales de la gestión del fútbol queden "congeladas" en la provisión de recursos.

Además de evaluar las oportunidades y amenazas políticas existentes, es importante elaborar una serie de previsiones sobre la trayectoria futura más probable de las políticas pertinentes. Predecir la evolución futura de las políticas no es una tarea sencilla. Puede haber casos en los que una previsión concluya simplemente en que hay poca certeza



sobre el camino que queda por recorrer. Sin embargo, puede ser útil conocer a fondo la naturaleza del proceso político, en el que los distintos gobiernos y asociaciones se encuentran en distintas fases. Si, por ejemplo, se ha acordado recientemente un programa político, es muy probable que la atención se centre en la aplicación a corto y mediano plazo.

Por lo general, hay una tendencia a centrarse más en el desarrollo del fútbol femenino en todo el mundo, aunque existen considerables discrepancias geográficas en cuanto al estado de desarrollo de las políticas. Un enfoque común en tales circunstancias consiste en examinar los estados y regiones en los que la política está más desarrollada, ya que la dinámica de "aprendizaje de políticas" y "emprendedor de políticas" que esbozamos en la lectura 2 hace posible que éstas se adopten en otros lugares. Sin embargo, el enfoque óptimo para comprender el curso de la evolución futura de la política relacionada con el negocio del fútbol femenino es el compromiso continuo con los actores de la gestión, así como con las redes profesionales. Este será un componente clave de mis recomendaciones sobre el desarrollo y la repetición de un enfoque de gestión estratégica en las dos secciones siguientes de esta lectura.

Sección 6. Cómo construir una estrategia para abordar la política y la gestión del fútbol femenino

Como ya comenté al esbozar el enfoque analítico DAFO en la sección 3 de esta lectura, una de las principales críticas a esta metodología es que es posible que los análisis DAFO no se lleven a la práctica en la planificación estratégica y la toma de decisiones. Por ello, en esta sección y en la siguiente, analizaré cómo asegurarse de que dicho análisis conecte de forma significativa con el funcionamiento de una empresa. Para ello, comenzaré por esbozar la naturaleza de la planificación estratégica y la toma de decisiones. La influyente definición de Bryson (1988) es la siguiente:

Una estrategia es un patrón de propósitos, políticas, programas, acciones, decisiones y/o asignaciones de recursos que definen lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace. Las estrategias pueden variar según el nivel, la función y el periodo de tiempo. La definición es deliberadamente amplia para centrar la atención en crear consistencia entre la retórica (lo que la gente dice), las opciones (lo que la gente decide y está dispuesta a pagar) y las acciones (lo que la gente hace). Los procesos eficaces de formulación y aplicación de estrategias



vincularán la retórica, las opciones y las acciones en un patrón coherente y consistente a través de los niveles, las funciones y el tiempo. (p. 77).

El valor del enfoque DAFO reside en que puede utilizarse tanto para enumerar como para evaluar una serie de estrategias diferentes que captan los solapamientos de los elementos que lo componen. En el cuadro 3 que figura a continuación, presento una tabla de uso común para desarrollar alternativas estratégicas a partir de un análisis DAFO. Este enfoque permite considerar cuatro intersecciones estratégicas. La primera de ellas es la intersección "oportunidad de fortaleza" (OF). Como señala Weirich (1982): "Las empresas exitosas, aunque utilicen temporalmente una de las tres estrategias mencionadas anteriormente, intentarán llegar a una situación en la que puedan trabajar basándose en sus fortalezas para aprovechar las oportunidades" (p. 60). En la medida en que puedan identificarse tales estrategias, representarán el medio óptimo para desarrollar una empresa en un entorno repleto de oportunidades. Las estrategias de fortaleza-amenaza (FA), por su parte, tratan de aprovechar activamente las fortalezas de una empresa para minimizar la exposición a las amenazas. Las estrategias que abordan las debilidades de la empresa pueden tratar de aprovechar las oportunidades externas para minimizar la debilidad mediante estrategias de debilidad-oportunidad (DO), o tratar de adaptarse internamente para minimizar la exposición a las amenazas externas mediante estrategias de debilidad-amenaza (DA).

Tabla 3. Configuraciones estratégicas derivadas del análisis DAFO

	Opportunities (external, positive)	Threats (external, negative)
Strengths (internal, positive)	Strength-Opportunity strategies Which of the company's strengths can be used to maximize the opportunities you identified?	Strength-Threats strategies How can you use the company's strengths to minimize the threats you identified?
Weaknesses (internal, negative)	Weakness-Opportunity strategies What action(s) can you take to minimize the company's weaknesses using the opportunities you identified?	Weakness-Threats strategies How can you minimize the company's weaknesses to avoid the threats you identified?

Fuente: [tabla en línea de configuraciones estratégicas derivadas del análisis DAFO], (s. f.), <https://bit.ly/3qSaBA7>.

Opportunities (external, positive)	Oportunidades (externas, positivas)
Threats (external, negative)	Amenazas (externas, negativas)

Strengths (internal, positive)	Fortalezas (internas, positivas)
Weaknesses (internal, negative)	Debilidades (internas, negativas)
Strength-Opportunity strategies	Estrategias de fortaleza-oportunidad
Which of the company's strengths can be used to maximize the opportunities you identified?	¿Qué fortalezas de la empresa pueden aprovecharse para maximizar las oportunidades que ha identificado?
Strength-Threats strategies	Estrategias de fortaleza-amenaza
How can you use the company's strengths to minimize the threats you identified?	¿Cómo puede utilizar las fortalezas de la empresa para minimizar las amenazas que ha identificado?
Weakness-opportunity strategies	Estrategias de debilidad-oportunidad
What action(s) can you take to minimize the company's weaknesses using the opportunities you identified?	¿Qué medidas puede adoptar para minimizar los puntos débiles de la empresa aprovechando las oportunidades que ha identificado?
Weakness-Threats strategies	Estrategias de debilidad-amenazas
How can you minimize the company's weaknesses to avoid the threats you identified?	¿Cómo puede minimizar los puntos débiles de la empresa para evitar las amenazas que ha identificado?

Veamos algunos ejemplos plausibles de estas opciones estratégicas que podrían surgir a través de este tipo de análisis de una empresa de fútbol femenino y su intersección con la política y la gestión. Las estrategias de FO se obtienen cuando una empresa u organización de fútbol femenino tiene una clara ventaja competitiva o fortaleza que le permite aprovechar con éxito una oportunidad política. Por ejemplo, un club de fútbol femenino con una presencia comunitaria bien establecida podría determinar que es especialmente idóneo para aprovechar la financiación pública con el fin de aumentar los niveles de participación en el fútbol femenino. En esta situación, existe una confluencia de fortalezas y oportunidades que apunta hacia un plan estratégico de compromiso con un programa de financiación estatal identificado. Las estrategias de FA en el negocio del fútbol femenino pueden observarse cuando éstas utilizan su notoriedad pública para presionar a los actores políticos para que lleven a cabo cambios en la financiación o la reglamentación. En la lectura 3, analizamos un ejemplo llamativo de esta dinámica al estudiar la campaña de promoción de la selección femenina de fútbol de Inglaterra tras la victoria local en la Eurocopa 2022.

El actual entorno político y normativo se adapta relativamente bien a una estrategia de DO para las empresas del fútbol femenino que luchan por ganar impulso comercial y/o exposición mediática. De hecho, estas mismas debilidades pueden ser una importante fuente de influencia a la hora de aprovechar las oportunidades de las políticas reguladoras, distributivas, redistributivas y constitutivas.

Las estrategias políticas actuales de muchas asociaciones y federaciones de fútbol operan en gran parte para ofrecer oportunidades de abordar los puntos débiles existentes en la industria del fútbol femenino, por lo que la identificación de tales debilidades no es un obstáculo para explotar una serie de oportunidades políticas. De hecho, tener una comprensión clara de la naturaleza de las debilidades que obstaculizan el desarrollo de una empresa dedicada al fútbol femenino es esencial para comprometerse con los responsables políticos como parte de una estrategia de OA. Del mismo modo, la estrategia de la DA puede apreciarse en el reconocimiento por parte de numerosas grandes organizaciones futbolísticas integradas respecto a la necesidad de una inversión significativa en sus equipos femeninos. La falta de desarrollo y de recursos invertidos en estos equipos, en comparación con sus colegas masculinos, puede crear un riesgo significativo en términos políticos y normativos. Este riesgo reside tanto en el plano de la reputación, ya que los clubes corren el riesgo de ser "criticados" por descuidar a sus equipos femeninos, como en el plano formal, ya que pueden surgir riesgos relacionados con la legislación en materia de igualdad. Así, las empresas del fútbol femenino pueden presentarse a otras organizaciones futbolísticas como socios potenciales para aplicar una estrategia de formación de mujeres.

Es importante señalar que, aunque este planteamiento proporciona un sistema conceptual muy útil para gestionar la política, pueden surgir casos que no se adapten exactamente al marco esbozado en el cuadro 3. Tampoco se trata de que una empresa pueda adoptar una sola estrategia: es posible que decida desarrollar un enfoque más ágil que trate de desplegar diversas opciones estratégicas en paralelo. La importancia de este enfoque radica en que debe adaptarse a las características y circunstancias específicas de su empresa. Si bien he expuesto una amplia variedad de políticas que afectan al negocio del fútbol femenino, no todas afectarán de la misma manera a todos los negocios. Además, es importante darse cuenta de que este tipo de análisis y planificación es un proceso, más que un evento: los análisis y las estrategias deben actualizarse periódicamente a la luz de las experiencias de las empresas, temática en la que se centra la penúltima sección de esta lectura.

Sección 7. Aplicación y repetición

Hasta ahora, esta lectura se ha centrado en gran medida en un enfoque estático del empleo de un enfoque DAFO para la gestión de la política y la normativa en el negocio del fútbol femenino. En esta sección analizaré los conceptos paralelos de aplicación y repetición. El argumento general es que las empresas futbolísticas femeninas tienen más probabilidades de éxito en su conjunto cuando se comparte ampliamente el



conocimiento sobre las oportunidades y amenazas políticas, y cuando se establecen circuitos claros de feedback con los actores del gobierno para mejorar la formulación de políticas.

En primer lugar, una vez seleccionada una estrategia (o una combinación de estrategias), la comunicación y la ejecución pasan a un primer plano. En términos de comunicación, las conexiones establecidas durante las primeras fases de un análisis DAFO, tanto dentro de una empresa como entre la empresa y sus partes interesadas, crean canales útiles para difundir la estrategia. A continuación, Jones (2008) presenta un argumento convincente para hacer énfasis en la comunicación como aspecto clave de la aplicación de la estrategia:

Se investigó por qué muchas estrategias parecen bien planteadas pero mal ejecutadas. La conclusión es que, si bien muchas organizaciones tienen cierto éxito con su estrategia, casi nueve de cada diez no consiguen aplicarla plenamente como habían planeado. El primer dato de esta investigación sugería que, de todo el personal de las organizaciones implicadas, solo el 5% comprendía la estrategia. Una encuesta diferente y más reciente sugería que esta cifra rondaba el 8%. Supongo que la diferencia no es significativa. Esta comprensión limitada de la estrategia por parte del personal es un problema importante para una organización. Incluso si las cifras se multiplicaran por diez, eso significa que sólo la mitad sabe lo que se quiere conseguir. Si solo una de cada 20 personas entiende la estrategia (y es de suponer que esa persona la ejecuta), ¿qué oportunidad se está perdiendo con las otras 19? También plantea la pregunta: "¿De quién son las estrategias que ejecutan los otros 19?". No es solo una cuestión de comunicación. También es una cuestión de confianza. En una encuesta realizada en 2005 a 1100 empleados por la consultora de recursos humanos Mercer en el Reino Unido, solo el 36% de los trabajadores confiaba en que los directivos "siempre se comunican honestamente". Una encuesta similar realizada a 800 empleados estadounidenses reveló que el 40% de los encuestados opinaba lo mismo. (p. 12).



Si bien la "aplicación" se presenta visualmente como la fase final en el Proceso de Planificación Estratégica de Wehrich (1982) presentado en la imagen 1, es importante señalar que existe un flujo de actividad que va directamente desde la aplicación hasta el inicio del proceso estratégico. Esto refleja el principio de la aplicación repetitiva. Es importante desarrollar un planteamiento bien pensado para gestionar la política, pero la experiencia directa en la aplicación de esta estrategia proporciona, sin duda, los datos más útiles. A este respecto me viene a la mente el memorable aforismo de Mike Tyson de que "todo el mundo tiene un plan hasta que le dan un puñetazo en la boca". La clave está en aceptar que la aplicación rara vez saldrá a la perfección, y estar preparado para integrar lo aprendido durante la fase de aplicación con el fin de repetir la gestión de las políticas.

Un punto importante que hay que tener en cuenta es que el desarrollo de la comprensión de las políticas y los políticos representa una inversión inicial significativa de tiempo y (en algunos casos) de recursos. La mejor manera de desarrollar conocimientos innovadores es, ante todo, establecer contactos entre la industria y los responsables políticos, pero estos contactos no pueden forjarse de inmediato. Una de las posibilidades es conectar con las redes existentes en el mundo del fútbol femenino. En la imagen 3 se presenta un ejemplo de este tipo de red centrada en el Reino Unido: Women in Football. Si bien no se centran exclusivamente en la política, la conexión con otras personas o grupos de estas redes puede proporcionar una vía rápida para adquirir conocimientos especializados sobre las tendencias en el ámbito de la política del fútbol femenino. Tales datos también pueden servir para informar a los responsables políticos e impulsar cambios políticos.

Figura 3. Las redes profesionales como medio de adquirir conocimientos políticos y normativos

Sharing professional expertise

Women still remain significantly under-represented in executive and board positions in the football industry. It is our mission to change this, whether through career enhancing mentoring schemes or seminars and workshops at our events. By bringing together inspirational women from across the industry at regular networking events held throughout the UK and online, we hope to chip away at some of the barriers holding women back in their careers.



Fuente: Women in Football, (s. f.), <https://bit.ly/3DDlihq>.

Sección 8. Conclusión

Esta lectura ha tratado de esbozar un enfoque aplicado a la gestión de la política y la gestión en el negocio del fútbol femenino, que usted puede aplicar en su vida profesional dentro de esa industria. Los puntos clave del capítulo son los siguientes:

1. La gestión de la política está tan interrelacionada con el fútbol femenino que resulta imprescindible.
2. El enfoque DAFO puede emplearse para identificar oportunidades y amenazas políticas y normativas de distinto tipo, y determinar cómo se entrecruzan con las fortalezas y debilidades de un determinado negocio del fútbol femenino.
3. Adoptar este enfoque permite identificar y seleccionar las estrategias que mejor se adaptan a la confluencia de las características de la empresa y la dinámica de la política exterior.
4. La comunicación y la repetición de estrategias para gestionar la política es importante a fin de garantizar que estos ejercicios se lleven a cabo correctamente, y la vinculación con otros profesionales puede ser una parte valiosa de este proceso.

Referencias

- Archer, A., & Prange, M.** (2019). 'Equal play, equal pay': moral grounds for equal pay in football. *Journal of the Philosophy of Sport*, 46(3), 416-436.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I. & Rahman, M.** (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, (6)1, 53-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
- Brighton & Hove Albion, F. C.** (2022). Women's football strategy: pathway towards top-four 2022-2024. https://resources.brightonandhovealbion.com/bhafc/document/2022/04/21/ba1c11d8-2aee-4a96-875b-57c9899677dd/BHAFC_WF_Strategy-Objectives.pdf.
- Bryson, J. M.** (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Buzuvis, E.** (2021). Law, policy, and the participation of transgender athletes in the United States. *Sport Management Review*, 24(3), 439-451.
- Easton, D.** (1965). *A Framework for Political Analysis*. Prentice Hall.
- Fair Game.** (2022). The Gender Divide That Fails Football's Bottom Line: The Commercial Case for Gender Equality. <https://static1.squarespace.com/static/6047aabc7130e94a70ed3515/t/6225fcd351786a64ba4421b0/1646656733257/The+Gender+Divide+That+Fails+Football%27s+Bottom+Line+-+Fair+Game+Report+March+2022.pdf>
- Hill, T., & Westbrook, R.** (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Jones, P.** (2017). *Communicating strategy*. Gower.
- Kuper, S.** 2022. Women's football: the case for reparations. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/782659ef-81dd-4238-9b20-968c9c318b37>.
- Lasswell, H. D.** (2018). *Politics: Who gets what, when, how*. Pickle Partners Publishing.
- Leigh, D.** (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace*. 1-3, 115-140.
- Lowi, T. J.** (1972). Four systems of policy, politics, and choice. *Public Administration Review*, 32(4), 298-310.
- O'Flynn, P.** (2022). Why can't we enjoy England's football win without politicising it? *The Spectator*. <https://www.spectator.co.uk/article/why-can-t-we-enjoy-england-s-football-win-without-politicising-it->.
- [Online table of strategic configurations arising from SWOT analysis].** (n. d.). <https://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>.



- Pope, S.** (2019). Why Football Needs a Gender Revolution. *The Conversation*. <https://theconversation.com/why-football-needs-a-gender-revolution-182394>.
- Rankin, J.** (2022). EU agrees 'landmark' 40% quota for women on corporate boards. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2022/jun/07/eu-agrees-landmark-40-quota-for-women-on-corporate-boards>.
- Schulenkorf, N., & Sugden, J.** (2011). Sport for Development and Peace in Divided Societies: Cooperating for Inter-Community Empowerment in Israel. *European Journal for Sport and Society*, 8(4), 235-256.
- UEFA.** (2022). The Business Case for Women's Football. <https://editorial.uefa.com/resources/0278-15e121074702-c9be7dcd0a29-1000/business-case-for-women-s-football-external-report-1.pdf>.
- Wehrich, H.** (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Women in Football.** (n. d.). Our Work. <https://www.womeninfootball.co.uk/about-us/>.

