

Módulo 3. El *marketing* comprometido: el fútbol femenino y la responsabilidad social de las empresas (RSE)

Unidad 3.1

A través de su participación en este curso ha aprendido acerca de dos aspectos cruciales en el desarrollo del fútbol femenino. En primer lugar, ha adquirido conocimientos sobre las numerosas barreras: históricas, institucionales y culturales que han obstaculizado el desarrollo del fútbol femenino (véase el módulo 1). En segundo lugar, ha explorado y aprendido las numerosas oportunidades que existen hoy en día para la expansión del fútbol de mujeres y niñas (véase el módulo 2). Esas oportunidades consisten, entre otras cosas, en un repunte sin precedentes del fútbol femenino en términos de afición, asistencia a los partidos, consumo de televisión y medios de comunicación, calidad de las retransmisiones y de los comentaristas, entre otros factores. Además, ahora comprende las oportunidades que se presentan en un amplio espectro: desde la participación en el fútbol base, hasta la expansión de las ligas y estructuras nacionales e internacionales, e incluso hasta los niveles de élite del fútbol femenino, es decir, ligas y torneos internacionales más profesionales.

Desde luego, los alumnos de este módulo también comprenderán que nunca hubo una simple progresión lineal, sino que se partió de una época del pasado en la que había numerosas barreras para llegar a la actualidad que ofrece grandes oportunidades para el fútbol femenino. El camino, sin embargo, fue largo y complicado, y todavía existen muchos obstáculos. Los alumnos ahora serán conscientes de esa tensión permanente: la persistencia de barreras e injusticias discriminatorias, por ejemplo, el sexismo en el deporte femenino, oportunidades y acciones contemporáneas positivas, por ejemplo, la eliminación de las desigualdades de género en el deporte y el fútbol femenino. Comprender estas tensiones y actuar estratégicamente en consecuencia es un aspecto fundamental de este módulo.

3.1.1 La evolución del fútbol femenino: Comprender las tensiones - Cómo crear oportunidades de negocio y marketing

Las tensiones sociales derivadas de las barreras discriminatorias y las injusticias, por



ejemplo, el sexismo al que se enfrentan las niñas y las mujeres en el deporte y la evolución positiva y las oportunidades, por ejemplo, la eliminación de las desigualdades de género en el deporte y el fútbol femenino, ofrecen oportunidades a las grandes empresas, a sus ejecutivos y a los creativos de marketing. Existen oportunidades para que las empresas se inserten en estos temas tan difundidos y apasionantes. Las empresas tienen la oportunidad de conectar ideas y acciones de progreso social con los productos que venden o los servicios que prestan. También existen oportunidades para que las empresas aborden los problemas sociales mediante la creación de vínculos más sólidos con clientes nuevos o existentes, pues de ellos depende su éxito financiero a largo plazo.

Este módulo comienza por desentrañar el concepto según el cual los responsables de la toma de decisiones en las corporaciones o empresas son capaces de alcanzar simultáneamente sus propios objetivos empresariales, por ejemplo, vender más productos y obtener más beneficios y de cumplir importantes objetivos sociales a los que apoyan, por ejemplo, luchar contra la discriminación, en particular la desigualdad de género y el racismo. Con el fin de contextualizar esta oportunidad y ampliar sus conocimientos en este campo tan importante, primero aprenderá los principios fundamentales, la teoría y los fundamentos de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) (3.1.2). Para que una empresa sea socialmente responsable, debe tener una visión o misión clara de por qué está luchando; en qué asunto la empresa está utilizando sus recursos para intervenir y cómo ayudará su intervención a mejorar la situación. Debido a que este módulo se centra en el fútbol femenino, una cuestión social esencial es la de la (des)igualdad de género en el deporte. Para profundizar sus conocimientos en este ámbito, estudiará la teoría feminista en la sección 3.1.3. Comprenderá sus principios clave y cómo pueden utilizarse y aplicarse en el fútbol femenino. Una vez que haya comprendido esas complejidades, estará en mejores condiciones de conectar las causas sociales, en este caso, la desigualdad de género con los principios, la teoría y los fundamentos del marketing comprometido (CRM) (3.1.4).

Si bien la primera mitad de este módulo sienta las bases, es decir, los principios, la teoría y los fundamentos, la segunda mitad del módulo se centra en la práctica, en relación con la confluencia de la RSE, el CRM y el fútbol femenino (3.1.5). Se presentan tres estudios de casos (3.1.6-3.1.8) que ayudarán a los estudiantes a profundizar su comprensión y adentrarse en la aplicación de la RSE y el CRM en el fútbol femenino. Sin embargo, hay que recordar que las empresas, los ejecutivos y los vendedores relacionados con el fútbol femenino proceden de sectores muy diversos. Los alumnos pueden utilizar los estudios de casos presentados para comprender la diferencia entre el marketing en el fútbol y el deporte, es decir, una empresa directamente implicada en la industria del fútbol, por ejemplo, Nike en contraste con el marketing ejercido a través del fútbol o el deporte, es decir, una empresa indirectamente implicada en la industria del fútbol, por ejemplo, Doritos o PepsiCo. En este último caso, el marketing a través del fútbol y el deporte, las empresas tratan de utilizar el deporte como herramienta para acercarse más a sus consumidores y conectar emocionalmente con ellos. Por último, en la sección 3.1.8, los



alumnos también pueden constatar cómo la línea que separa el marketing en el fútbol y el deporte, así como el marketing a través de ellos, a veces puede ser difusa, ya que empresas y organizaciones de diversos sectores se unen en iniciativas que responden positivamente a sus respectivas necesidades.

3.1.2 Responsabilidad social de las empresas (RSE)

La RSE es un concepto que tiene una larga historia. Carroll (2008) remonta los orígenes de la RSE a 1920 y 1930. La RSE se define en términos generales como "acciones que promueven el bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la ley" (McWilliams y Siegel, 2001, p. 117). En pocas palabras, se trata de que las empresas (es decir, un concepto que en este contexto puede utilizarse indistintamente para referirse a negocios y corporaciones) se responsabilicen de algo más que la optimización de los beneficios a corto plazo. Las empresas, y sus directivos, deben comprender la importancia estratégica de buscar un equilibrio más sostenible con las partes interesadas internas y externas: empleados, consumidores, residentes en los lugares donde operan, entre otros, de cara al futuro.

Bowen (1953) elaboró un texto fundamental que explica la importancia de que las empresas se gestionen de forma ética y moral, además de económica. Bowen (1953) escribió que "la RSE puede permitir a las empresas alcanzar los objetivos de justicia social y prosperidad económica creando bienestar para un amplio abanico de grupos sociales, más allá de las empresas y sus accionistas" (p. 14). El pensamiento de Bowen dio lugar a una gran variedad de campos estrechamente relacionados con la empresa, como la ética empresarial, el desempeño social empresarial, la ciudadanía corporativa, la teoría de las relaciones con las partes interesadas y la empresa social (Carroll, 1999; Harding, 2004). Sin embargo, antes de continuar, también es preciso reconocer que existen académicos y profesionales que rechazan el concepto de RSE y sus ámbitos afines. Por ejemplo, algunos campos de la gestión adoptan lo que se denomina un enfoque neoliberalista clásico (véase Friedman, 1970, para más detalles). Según el enfoque neoliberal clásico, la única responsabilidad de una empresa, y de sus directivos, es aumentar sus beneficios dentro de los límites de la ley.

Es importante destacar de los debates académicos y de gestión mencionados anteriormente que, en las empresas contemporáneas, cada vez se acepta más que el beneficio y la responsabilidad social, no sean mutuamente excluyentes. Esto significa que perseguir la prosperidad económica o la justicia social ya no tiene por qué ser una decisión binaria. Por el contrario, a través de la RSE, las empresas y sus directivos pueden decidir que la persecución concomitante de la prosperidad económica y la justicia social es el mejor enfoque estratégico. Carroll (1991) describió de manera visual este enfoque unificado en forma de pirámide, en la que las empresas tienen que basarse en sus responsabilidades económicas y jurídicas para cumplir también sus responsabilidades éticas y filantrópicas (véase la imagen 1).



Figura 1: Pirámide de la RSE ilustra el concepto de que las empresas tienen mayores responsabilidades además de las meramente económicas y jurídicas.



Fuente: The CSR Journal, (n.d.), <https://bit.ly/3Sm2QhA>

Philanthropic Responsibility	Responsabilidad filantrópica
Be a good corporate citizen	Ser un buen ciudadano corporativo
Ethical responsibility	Responsabilidad ética
Be ethical	Ser ético
Legal responsibility	Responsabilidad legal
Obey the law	Obedecer la ley
Economic responsibility	Responsabilidad económica
Be profitable	Ser productivo

En la actualidad existe un campo dedicado a la investigación académica sobre los beneficios que la RSE aporta a las empresas que se comprometen a aplicarla (Margolis y Walsh, 2003; Porter y Kramer, 2003; 2006; 2011). En este caso, la empresa se verá recompensada tanto por sus clientes actuales como por los nuevos; es decir, personas que desean hacer negocios con empresas que se toman en serio sus obligaciones sociales. Esta forma de pensar cobró importancia a finales de los 90 y principios del 2000. Por ejemplo, Elkington (1998) popularizó la estrategia de que las empresas deben perseguir un "triple resultado". Los directivos habían sido educados tradicionalmente según la creencia de que sólo había un "balance final", es decir, el beneficio. Elkington amplió ese marco para incorporar las tres P que forman la triple línea de resultados. Éstas son las "P" de provecho, personas y planeta (véase la imagen 2). Este enfoque equilibrado pone de relieve la capacidad de garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo (Miller, 2020).

Figura 2: El triple resultado



Fuente: Miller, 2020, <https://bit.ly/3BSHADQ>

People	Personas
Sustainability	Sustentabilidad
Planet	Planeta

Profit	Provecho
--------	----------

1.

La triple línea de resultados es un concepto empresarial según el cual los directivos se comprometen a aplicar estrategias que beneficien a las personas y al planeta, además de generar beneficios para los accionistas, es decir, lo que solía considerarse la única "línea de resultados" en el rendimiento empresarial. Este enfoque equilibrado se considera más sostenible que el enfoque neoliberal clásico esbozado previamente.

En la actualidad, las versiones más recientes de la RSE insisten en la importancia de obtener beneficios de forma compatible con el bien social. Bhattacharya y Sen (2004) afirman sin rodeos que "hacer lo correcto no solo es positivo, sino que también conduce a hacer las cosas mejor" (p. 9), es decir, a mejorar el rendimiento y los beneficios de la empresa. Porter y Kramer (2003; 2006; 2011), de la Escuela de Negocios de Harvard, afirman que el enfoque neoliberal clásico, es decir, según el cual la búsqueda de beneficios por medios legales es el único objetivo, ha resultado totalmente erróneo. Crearon el concepto de "iniciativas de valor compartido" para demostrar que, a medida que las empresas mejoran su entorno, es decir, los lugares y las personas de los que dependen, los objetivos sociales y económicos se alinean de forma natural. Su idea de "crear valor compartido" es la piedra angular de la RSE contemporánea, y su adopción se ha extendido ampliamente en la última década para abordar causas sociales y aumentar los beneficios al mismo tiempo.¹

3.1.3 Estudiar "la causa": La teoría feminista en el fútbol y el deporte

Resulta bastante sencillo afirmar que las empresas deben tomarse en serio su responsabilidad social para con las personas y el planeta, al margen de los beneficios. Asimismo, es fácil afirmar que las empresas deben ir más allá del cumplimiento de sus responsabilidades económicas y jurídicas, asegurándose de actuar también de forma moral, ética y filantrópica. Sin embargo, estos conceptos (centrales en la RSE - véase 3.1.2) se complican cuando hay que responder preguntas acerca de qué responsabilidades deben abordar las empresas; cómo van a intervenir en cuestiones sociales concretas; y qué hay que hacer específicamente.

Al principio de este módulo (véase 3.1.1) hemos aprendido que, para que una empresa sea socialmente responsable, debe tener una visión o misión clara de los problemas sociales por los que lucha; qué recursos va a utilizar para intervenir en dicho problema social; y cuál será el resultado de una intervención positiva, es decir, cómo demostrará la empresa que ha contribuido a mejorar la vida de las personas o del planeta. Con el fin de ayudarlo a abordar estas complejidades, especialmente en lo que respecta al desarrollo del fútbol

¹ Para más información sobre el concepto de "creación de valor compartido" de Porter y Kramer, véase <https://www.sharedvalue.org/about/>



femenino, nos detendremos un momento para presentar la teoría feminista y el modo en que sus principios fundamentales pueden aplicarse al fútbol femenino. El aprendizaje y la posterior aplicación de la teoría feminista son esenciales si las empresas quieren abordar seriamente la desigualdad de género en el deporte (véase el módulo 1), deshacer su larga historia y acercarse a la consecución de la justicia social.

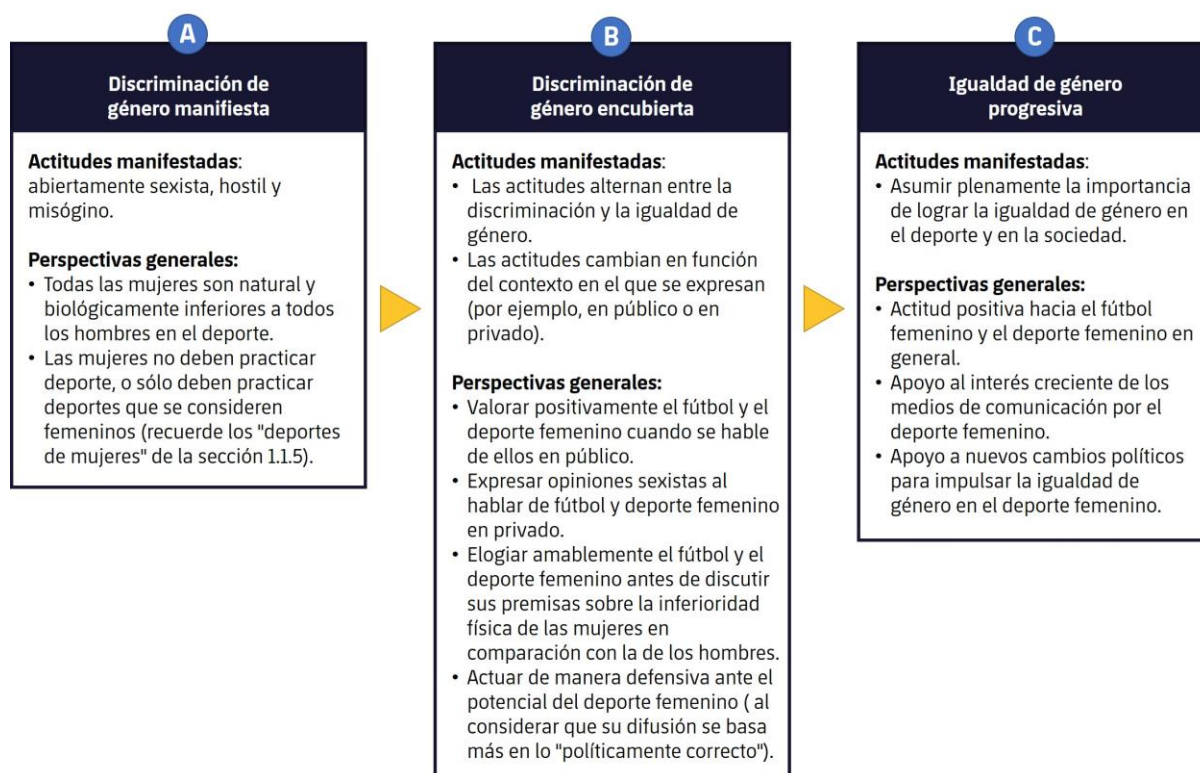
En primer lugar, los estudiantes deben reconocer que las desigualdades de género en la industria del fútbol son solo una parte de un sistema mucho más amplio de desigualdades de género; inequidades que operan en los niveles más altos de los sistemas sociales, económicos y políticos. Los estereotipos sexistas han afectado negativamente las carreras de las mujeres, no solo en el fútbol o en el deporte, sino en todos los lugares de trabajo, ya que los estereotipos de género asocian "las características y habilidades de las mujeres" con un rendimiento inferior.

En segundo lugar, los estudiantes deben reconocer que desde 1970 la teoría feminista ha sido cada vez más leída, discutida y aplicada de tal manera que ha desencadenado un cambio progresivo en el ámbito de la igualdad de género en el deporte (Jeanes, Hills y Kay, 2016). Como tal, el deporte es una plataforma pública muy visible en la que la teoría feminista puede utilizarse para transformar las nociones anticuadas del deporte por considerarlo un "dominio masculino", en el que las niñas y las mujeres quedan excluidas o marginadas. Desentrañar las múltiples corrientes de la teoría feminista va más allá de las intenciones de este curso. Sin embargo, es importante que los estudiantes sean conscientes de que el **feminismo liberal** ha sido fundamental para demostrar la importancia de que las niñas y las mujeres tengan el mismo acceso y las mismas oportunidades en el deporte (Jeanes, Hills y Kay, 2016). Además, el feminismo radical fue más allá al examinar los problemas con las normas y los valores del propio deporte, incluso el uso de un lenguaje sexista o la creencia de que la competitividad deportiva, o la agresividad deportiva, son "rasgos masculinos" (Jeanes, Hills y Kay, 2016). En resumen, existen diferentes posturas del feminismo que son fundamentales para hacer frente a las injusticias sociales en el deporte. Es esencial comprender las teorías feministas, ya que se sigue trabajando para deshacer la persistente noción cultural de que el fútbol sigue siendo el estereotipo de "hombría".

El aumento de la participación de niñas y mujeres en el fútbol y el deporte ha demostrado ser importante para impulsar cambios en diversos ámbitos sociales. Por ejemplo, también se han producido cambios observables en el significado y el concepto de "hombría". Estos cambios tienen que ver con la formación de diferentes tipos de masculinidades, sobre todo en lo que respecta al deporte y la (des)igualdad de género. La imagen 3 (abajo) se basa en el trabajo de Pope, Williams y Cleland (2022) para ilustrar brevemente los cambios a lo largo del tiempo registrados en las formas tradicionales de masculinidad, es decir, abiertamente misóginas y las formas más modernas de masculinidad inclusiva, es decir, igualdad de género progresiva.

El fútbol femenino, y el deporte femenino en general, han influenciado y se han visto influenciados por cambios más amplios en las masculinidades y la desigualdad de género en la sociedad. El trabajo de Pope, Williams y Cleland (2022) es "cautelosamente optimista" (p. 744) en cuanto a que las actitudes hacia el deporte femenino están cambiando; en la imagen siguiente, se observa un avance de izquierda a derecha: de la discriminación de género manifiesta a la igualdad de género progresiva.

Figura 3: Cambio de actitud en el deporte femenino



Fuente: adaptado de Pope, Williams y Cleland, 2022.

Overt	Discriminación de
Gender Discrimination	género manifiesta
Attitudes Exhibited: Openly sexist, hostile, and misogynistic	Actitudes manifestadas: Abiertamente sexista, hostil y misógino.

<p>Typical Views:</p> <ul style="list-style-type: none"> - All women are naturally/biologically inferior to all men in sports - Women should not participate in sport; or, they should only participate in sports viewed as feminine (remember 'she sports' in 1.1.5) 	<p>Perspectivas generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todas las mujeres son natural y biológicamente inferiores a todos los hombres en el deporte. - Las mujeres no deben practicar deporte, o sólo deben practicar deportes que se consideren femeninos (recuerde los "deportes de mujeres" de la sección 1.1.5).
Covert	Encubierta
<ul style="list-style-type: none"> - Attitudes alternate between gender discrimination and gender equality. - Attitudes change depending on the context in which they are expressed (e.g., public vs. private) 	<ul style="list-style-type: none"> - Las actitudes alternan entre la discriminación y la igualdad de género. - Las actitudes cambian en función del contexto en el que se expresan (por ejemplo, en público o en privado).
<ul style="list-style-type: none"> - View women's football and sport positively when discussing them in public. - Express sexist views when discussing women's football and sport in private settings. - Gently praise women's football and sport before discussing their assumptions of women's physical inferiority when compared to men. - Defensive about the potential women's sport (believing its promotion is more about 'political correctness') 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar positivamente el fútbol y el deporte femenino cuando se hable de ellos en público. - Expresar opiniones sexistas al hablar de fútbol y deporte femenino en privado. - Elogiar amablemente el fútbol y el deporte femenino antes de discutir sus premisas sobre la inferioridad física de las mujeres en comparación con la de los hombres. <p>Actuar de manera defensiva ante el potencial del deporte femenino (al considerar que su difusión se basa más en lo "políticamente correcto").</p>
Progressive	Progresiva
<ul style="list-style-type: none"> - Fully embrace the importance of achieving gender equality in sport and society 	<ul style="list-style-type: none"> - Asumir plenamente la importancia de lograr la igualdad de género en el deporte y en la sociedad.



<ul style="list-style-type: none"> - Positive attitude toward women's football and women's sports more broadly - Supportive of the increased media coverage of women's sport - Supportive of further policy changes to accelerate gender equality in women's sport. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud positiva hacia el fútbol femenino y el deporte femenino en general. - Apoyo al interés creciente de los medios de comunicación por el deporte femenino. - Apoyo a nuevos cambios políticos para impulsar la igualdad de género en el deporte femenino.
--	--

Solía ser habitual (y sigue siéndolo en muchas partes del mundo) opinar que las mujeres no debían practicar deporte, o decir que todas las mujeres que practicaban deporte eran inferiores a los hombres (véase "discriminación de género manifiesta" en la imagen 3). Por ejemplo, Pierre Baron de Coubertin, el fundador de los Juegos Olímpicos modernos, afirmó que los juegos con "mujeres serían poco prácticos, poco interesantes, poco estéticos e inapropiados" (Hynes, 2008, párr. 2008). Lamentablemente, esas opiniones y comentarios quedan para la historia. En agosto de 2022, un comentarista de los medios de comunicación fue criticado por describir repetidamente al fútbol como un "juego de hombres", cuando se refería a un deporte agresivo y físicamente exigente (Roberts, 2022).

Con el tiempo, los aspectos discriminatorios que apartan a las niñas o a las mujeres de la práctica del deporte se consideran cada vez menos aceptables. Sin embargo, en la actualidad muchas personas ocultan o disimulan las opiniones sexistas en algunas situaciones sociales (véase la "discriminación de género encubierta" en la imagen 3). Finalmente, en los últimos tiempos, avanzamos hacia lo que se ha denominado una "nueva era" para la igualdad de género progresiva en el fútbol femenino (Petty y Pope, 2019; Pope, Williams y Cleland, 2022). Este cambio reciente quedó demostrado en el módulo 2 mediante el aumento de la afición, la asistencia, el consumo de televisión y medios de comunicación, y una cobertura televisiva más equitativa del fútbol femenino y del deporte femenino en general.

3.1.4 El marketing comprometido (CRM)

Desde finales de los 90 y principios del 2000, el concepto de marketing comprometido (CRM) ha cobrado importancia. CRM puede definirse como "una actividad comercial mediante la cual empresas y organizaciones benéficas o causas benéficas forman una asociación entre sí para comercializar una imagen, un producto o un servicio para el beneficio mutuo" (Business in the Community citado en Adkins, 2003, p. 670). Los estudiantes deben recordar que las empresas, y muchos otros tipos de entidades organizativas, están al tanto de las oportunidades que se les presentan cuando trabajan para transformar el deporte y convertirlo en un entorno más equitativo para todos. Esta forma de marketing está claramente relacionada con la RSE porque las acciones de CRM



están diseñadas para conseguir tres "beneficios": un beneficio para las empresas que promueven una causa justa; un beneficio para la causa (por ejemplo, abordar un problema social como la desigualdad de género); y un beneficio para el consumidor (que se siente bien por apoyar a empresas cuyos objetivos sociales coinciden con los suyos).

Es posible que los alumnos conozcan ejemplos clásicos de CRM, como las promociones de los supermercados destinadas a suministrar ordenadores a las escuelas, o de las empresas que demuestran cómo trabajan para conservar los recursos naturales (como la selva tropical o el suministro de agua potable). Los alumnos también deberían ser capaces de establecer otras conexiones entre las prácticas del CRM y la RSE (véase la sección 3.1.2). Por ejemplo, existen claros solapamientos entre la gestión de las relaciones con los clientes y los niveles superiores de la pirámide de la RSE (véase la imagen 1), donde las responsabilidades éticas de las empresas pasaron a un primer plano. Sin embargo, cabe destacar que algunos defensores de la gestión de relaciones con los clientes no quieren que se confunda con la filantropía o el altruismo (Adkins, 2003). Esto se debe a que quieren dejar en claro que la gestión de relaciones con los clientes no se limita **solo** a crear un bien social. Adkins (2003) explica que el retorno de la inversión es fundamental para el CRM; ésta debe proporcionar beneficios, por ejemplo, beneficios o mayores recursos a los responsables de marketing y a los ejecutivos que la aplican en nombre de sus empresas.

El espectro de beneficios que el CRM puede generar para las empresas es muy amplio: por ejemplo, puede aumentar el conocimiento de la marca, mejorar la marca o la imagen, aumentar la fidelidad de los clientes, establecer relaciones públicas positivas, generar afluencia de nuevos clientes o desarrollar relaciones más positivas con las partes interesadas. La imagen 4 ilustra la variedad de partes interesadas con las que el CRM puede contribuir para que las empresas establezcan mejores relaciones que influyan positivamente en sus resultados.

Figura 4: Organización enfocada en la gestión de las relaciones con los clientes que beneficia directamente sus propias metas y objetivos, además de satisfacer los de algunas de sus principales partes interesadas



Fuente: Adkins, 1999.

Political bodies	Órganos políticos
Consumers	Consumidores
Opinion formers	Creadores de opinión
Shareholders	Accionistas
Volunteers	Voluntarios
Wider community	Comunidad en general
Beneficiaries	Beneficiarios
Trade bodies	Organismos comerciales
Support groups	Grupos de apoyo
Government	Gobierno

Wider community	Comunidad en general
Non-governmental organizations	Organizaciones no gubernamentales
Suppliers and distributors	Proveedores y distribuidores
Employees	Empleados
Pressure groups	Grupos de presión

En resumen, ante las posibilidades ilimitadas de alianzas y beneficios resultantes, el "valor" del CRM debe ser formulado cuidadosamente tanto por las empresas como por las causas implicadas. Antes de pasar a los estudios de casos específicos de fútbol que relacionan la RSE, el CRM y el fútbol femenino (3.1.6-3.1.8), es conveniente considerar un breve ejemplo de CRM en relación con el deporte y las mujeres. Un ejemplo de larga duración es el de la NFL, es decir, el fútbol americano y su alianza de CRM con causas, fundaciones y organizaciones benéficas relacionadas con el cáncer de mama (Beardi, 2000). La asociación de marketing vinculado a causas de la NFL para combatir el cáncer de mama se prolongó desde 2009 hasta 2017², a través de la liga y la NFL e, incluso después de ese periodo, varios equipos y franquicias siguieron apoyándolas (Vrentas, 2016). Las imágenes 5, 6 y 7 a continuación se incluyen para que los estudiantes comprendan el amplio grupo de partes interesadas (véase la imagen 4) que pueden activarse y unificarse a través de una campaña de CRM.

Figura 5: Exhibición de los seguidores de los New England Patriots para promover la toma de conciencia sobre el cáncer de mama en el Gillette Stadium

²Otros equipos y franquicias decidieron, a partir de la temporada 2017, dirigir su atención a impulsar la toma de conciencia sobre otros tipos de cáncer (Vrentas, 2016).





Fuente: Lauterbach, 2016, <https://bit.ly/3SguqN0>

Figura 6: La NFL y las fundaciones, causas y organizaciones benéficas que luchan contra el cáncer de mama se asociaron con otros proveedores deportivos (por ejemplo, Gatorade y Nike) para crear nuevas formas de generar conciencia



Fuente: Cygnis Media, (s.f.), <https://bit.ly/3xGhl7P>

Figura 7: La NFL y las fundaciones y organizaciones benéficas que luchan contra el cáncer de mama se asociaron con especialistas en medios de comunicación (en este caso, Cygnis Media).



Fuente: Cygnis Media, (s.f.), <https://bit.ly/3xGhI7P>

La NFL y las fundaciones y organizaciones benéficas que luchan contra el cáncer de mama se asociaron con especialistas en medios de comunicación (como Cygnis Media) para crear nuevas formas de generar conciencia y apoyar su causa. Lanzaron una aplicación para teléfonos inteligentes y la promocionaron con el apoyo de famosos para que las historias individuales de la gente se relacionaran con la causa.

3.1.5 La confluencia de la responsabilidad social de las empresas (RSE), el marketing comprometido (CRM) y el desarrollo del fútbol femenino

A partir de lo aprendido hasta ahora en este módulo, los alumnos deberían tener en claro que tanto la RSE (véase la sección 3.1.2) como el CRM (véase la sección 3.1.4) son medios importantes para lograr un doble beneficio, ya que permiten generar rendimientos positivos tanto para la empresa como para la causa social elegida. La industria del deporte, en particular las ligas deportivas que se comercializan en gran medida, han tomado nota. Se esfuerzan por aprovechar las oportunidades que ofrecen la RSE y el CRM en el deporte

En la última década, han surgido libros de texto centrados específicamente en la aplicación estratégica de la RSE y el CRM en la industria deportiva contemporánea (Babiak y Wolfe, 2013; Salcines, Babiak y Walters, 2013). La RSE y el CRM reciben cada vez más atención como medios empleados para activar las asociaciones entre el sector público y el privado. La importancia que se concede a estos ámbitos es aún mayor debido a la creencia generalizada en la capacidad, o el "poder" del deporte para lograr un cambio social positivo (Smith y Westerbeek, 2007). Por ejemplo, Morgan (2013) publicó una investigación sobre asociaciones público-privadas con buenas perspectivas entre la

Premier League y sus comunidades. Morgan constató que la labor de la Premier League ha creado un "círculo virtuoso" de responsabilidad social de las empresas; que ésta "reinvierte los ingresos en beneficio general del juego" (p. 252) y que dicha responsabilidad social había "transformado el panorama del desarrollo comunitario" (p. 261).

Cuando los alumnos combinen lo que han aprendido sobre la RSE (véase la sección 3.1.2) y el CRM (sección 3.1.4) con lo aprendido en la sección 3.1.3, es decir, la teoría feminista y la comprensión de "la causa", deberían poder hacerse una idea clara del papel que podrían desempeñar la RSE y el CRM en el desarrollo del fútbol femenino. Recordará que el módulo 1 expuso los numerosos retos que han obstaculizado en gran medida el desarrollo del fútbol femenino. Ahora debería ser capaz de reconocer la importancia que reviste la influencia de las empresas para resolver estos problemas y crear un entorno deportivo más equitativo. Reflexione por un momento sobre cómo cree que las empresas podrían utilizar la RSC y el CRM para abordar las injusticias del fútbol femenino que conformaron el entorno deficiente en el que se vio obligado a operar durante un siglo (por ejemplo, instalaciones inadecuadas, financiación deficiente, negligencia institucional y falta de compromiso con la comercialización del fútbol femenino).

Los tres apartados restantes de este módulo serán de ayuda para que los estudiantes se sumerjan más en la intersección entre la RSE, el CRM y el desarrollo del fútbol femenino. La sección 3.1.6 comienza con un estudio de caso sobre la RSE y el CRM **en el deporte**; se centra en Nike como parte de la industria del deporte y sus campañas en contra de las desigualdades de género. A continuación, la sección 3.1.7 se centra en un estudio de caso de marketing **a través del deporte**, en el que Doritos y PepsiCo utilizan el deporte como herramienta para acercarse mejor a sus consumidores y conectar emocionalmente con ellos, al mismo tiempo que se ocupan de importantes causas sociales relacionadas con el desarrollo del fútbol femenino. Por último, en la sección 3.1.8, los alumnos pueden ver cómo la línea que separa el marketing **del** fútbol y el deporte puede ser a veces difusa, ya que las empresas y organizaciones de diversos sectores se unen para apoyar una causa común. La creación, el crecimiento y el apoyo a la importante tarea del Women's Sport Trust es un ejemplo de ello (véase la sección 3.1.8).

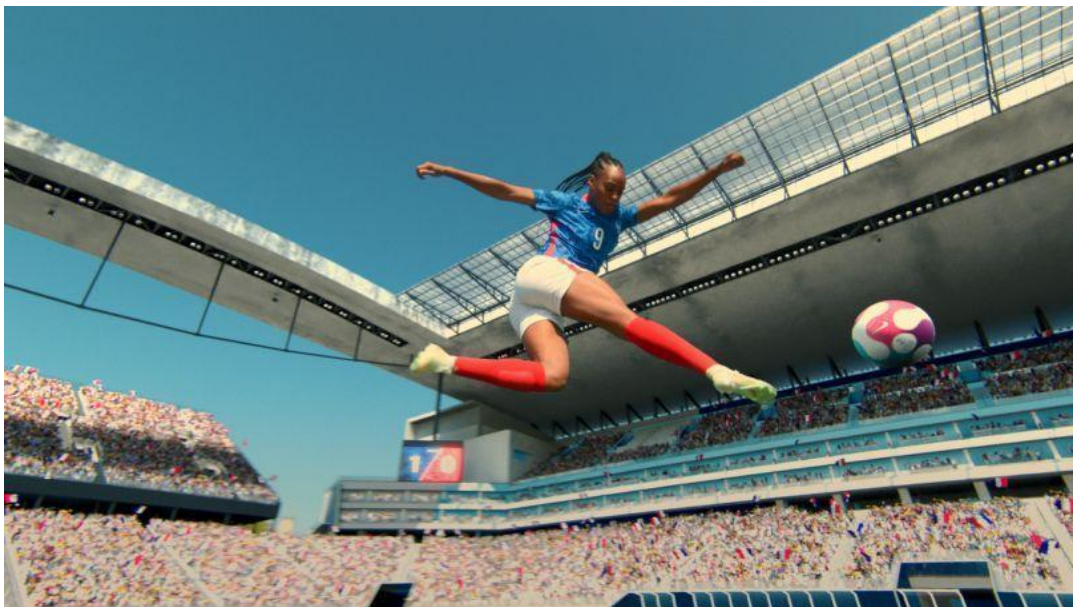
Sin embargo, antes de pasar a los estudios de casos, cabe señalar que, a pesar del interés estratégico que suscita la combinación del deporte con la RSE y el CRM, aún queda mucho trabajo por hacer en lo que respecta a la evaluación de los beneficios sociales que finalmente se obtienen. Por ejemplo, todavía se sabe muy poco acerca de si los rendimientos sociales se corresponden con los prometidos en las campañas de la RSE y el CRM de las empresas (Walker, Heere y Chiyoung, 2013). Durante mucho tiempo ha existido la tendencia a centrar las evaluaciones en el rendimiento de la inversión (ROI) para las empresas únicamente, mientras que el rendimiento social a menudo se da por supuesto. Es un ámbito que los estudiantes de hoy, los gestores del deporte y los responsables del marketing deportivo deberán tener más en cuenta en el futuro.



3.1.6 Nike - " Nunca te conformes, nunca te rindas": Un estudio de caso sobre el fútbol femenino

En su calidad de fabricante de ropa y equipamiento deportivo, Nike representa un excelente caso de estudio de la RSE y el CRM en el fútbol femenino, es decir, la RSE y el CRM llevados a cabo por una empresa que opera en la industria del deporte. La campaña de Nike para 2022, titulada "Never Settle, Never Done" (Nunca te conformes, nunca te rindas), se centra en la velocidad, la habilidad técnica y la calidad en el fútbol de niñas y mujeres (Cowan, 2022). En pocas palabras, la campaña de Nike quería demostrar que las niñas y las mujeres en el fútbol representan una potencia que hay que tener en cuenta, cuya participación seguirá creciendo y cuentan con todo el apoyo de Nike como empresa deportiva mundial (Cowan, 2022). La campaña se opone explícitamente a las formas anteriores, y sexistas, de sexualización de las mujeres deportistas en la publicidad, que a menudo pasaban por alto o ignoraban por completo sus habilidades atléticas (véase el módulo 1). La imagen 8 (abajo) es un buen ejemplo para comparar la campaña de Nike con las imágenes incluidas anteriormente en este curso.

Figura 8: La campaña de Nike "Never Settle, Never Done" destacó la excelencia atlética de las jugadoras del fútbol femenino



Fuente: Cowan, 2022, <https://bit.ly/3DFr7uT>

Además de celebrar los puntos fuertes de las niñas y las mujeres, y los logros del fútbol femenino, la campaña de Nike también apoyó el impulso de nuevos cambios para que las oportunidades del fútbol femenino (véase el módulo 2) puedan materializarse por completo. Nike quiere asegurarse de que las industrias del fútbol y del deporte impidan la complacencia que se produciría si la gente creyera que el fútbol femenino cuenta ya con suficiente inversión, suficiente cobertura mediática y suficiente venta de entradas, entre otras cosas. (véase el módulo 2). Además, la campaña se centró deliberadamente

en estrellas del fútbol femenino, como la noruega Ada Hegerberg, que ha luchado enérgicamente por una mayor igualdad de la mujer en el fútbol y el deporte (Cowan, 2022). Además, Nike también utiliza su imagen corporativa para apoyar a un gran número de organizaciones de fútbol base que promueven, e incluyen equitativamente, a las niñas en el fútbol.

Esta campaña es, sin duda, una de las iniciativas más amplias de la RSE y el CRM a favor de la igualdad en el fútbol y el deporte femenino. Por ejemplo, en 2022, Nike lanzó su segunda campaña de colaboración con la diseñadora Martine Rose. (Imagen 9). El objetivo de estos anuncios de lanzamiento de productos en colaboración, y de la publicidad utilizada para promocionarlos, consiste en hacer públicos los desafíos a los que todavía se enfrentan las niñas y las mujeres que quieren participar en el fútbol. Nike, en colaboración con Martine Rose, se pronunció públicamente sobre la imperiosa necesidad de desafiar las barreras discriminatorias en el deporte. La imagen 9 (abajo) ejemplifica las distintas estrategias de Nike para poner de relieve las barreras discriminatorias a las que se enfrentan las mujeres en el fútbol y, en consecuencia, intentar superarlas.

Figura 9: La colaboración de Nike con Martine Rose contó con Khartoum Dembelé y Founé Diawara, creadoras de un espacio seguro para que las futbolistas musulmanas jueguen después de que la federación francesa de fútbol prohibiera el hiyab.



Fuente: Davey, 2022, <https://bit.ly/3f7ImL7>

Su mensaje era claro: no serán silenciadas.

3.1.7 Doritos: El fútbol femenino como caso de estudio

Durante una visita a Wembley, Londres, poco antes del comienzo de la Eurocopa Femenina de la UEFA 2022, advertí que había aumentado la cantidad de anuncios en los que aparecían las futbolistas que protagonizarían el torneo. Estos anuncios incluían artículos en puntos de venta (POI) expuestos por Doritos en estaciones de servicio de la red de autopistas del Reino Unido (véase la imagen 10). Aunque este tipo de publicidad es habitual en el fútbol masculino y en el deporte masculino en general, aún es una novedad absoluta en el fútbol femenino. El fútbol femenino arrastra una larga historia en la que su valor comercial se ha pasado por alto o se ha ignorado por completo. Los alumnos de este módulo podrán explicar tales diferencias utilizando los conocimientos adquiridos en el módulo 1.

Figura 10: Ejemplo de publicidad de Doritos en puntos de venta para promocionar sus productos y la vinculación de su marca con la Eurocopa Femenina de la UEFA 2022 como patrocinador oficial.



Fuente: Elaboración propia.

La campaña de Doritos patrocinada por el fútbol femenino es un ejemplo perfecto de cómo una empresa ajena a la industria del deporte, en este caso un fabricante de aperitivos, puede utilizar el deporte para obtener beneficios económicos y, al mismo tiempo, alcanzar objetivos sociales o relacionados con una causa. Cynthia Finke, Directora de Marketing de Doritos, ha declarado que "al ser la marca de aperitivos preferida de los aficionados al fútbol, queremos aprovechar nuestra situación para que la nación abrace el fútbol femenino, durante el campeonato de este verano y en el futuro" (Grocery Trader, 2022). Doritos realizó un estudio de mercado que demostró que más de la mitad de los encuestados: el 53%, estaban más familiarizados que nunca con el fútbol femenino.³ Doritos quería adoptar una postura pública, que demostrara su apoyo al fútbol femenino, y actuar de acuerdo con la idea de que el fútbol de mujeres debería recibir la misma atención y publicidad que el masculino (Grocery Trader, 2022).

Los alumnos de este módulo también deberían tomar nota de cómo la RSE y el CRM pueden interactuar entre marcas controladas por la misma empresa. En este ejemplo, Doritos es una marca de PepsiCo.⁴ Doritos se asoció con Pepsi Max y Walkers Crisps (es

³ Para más información sobre la campaña de Doritos y los datos recopilados sobre el fútbol femenino, visite <https://grocerytrader.co.uk/awareness-and-support-for-female-football-is-at-an-all-time-high-yet-new-doritos-data-reveals-many-brits-still-arent-tuning-in/> y

⁴ Para más información sobre el grupo de marcas de PepsiCo, visite <https://www.pepsico.co.uk/brands/our-brands>

decir, otras dos marcas de la empresa PepsiCo) para potenciar el marketing a través del fútbol femenino (véase la imagen 11).

Figura 11: Tres marcas de PepsiCo colaboraron para que su campaña de marketing en el fútbol femenino tuviera un mayor alcance e impacto.



Fuente: Bold, (s.f.), <https://bit.ly/3BxCqIU>

Además de la colaboración de varias marcas de PepsiCo en favor del fútbol femenino (véase la imagen 11), también es evidente el respaldo de su empresa global, es decir, PepsiCo. En julio de 2022, PepsiCo anunció que, junto con sus marcas Pepsi MAX y Doritos, había creado una nueva asociación con Women in Football (WIF), una red de profesionales que apoya el fútbol femenino⁵. La asociación se comprometió a atraer, inspirar y mejorar la representación de las mujeres entrenadoras de fútbol en todo el Reino Unido (véase la imagen 12).

Figura 12: La asociación de PepsiCo con la Federación Internacional de Fútbol Femenino (WIF, por sus siglas en inglés) establece compromisos claros sobre la forma en que sus empresas y marcas apoyarán el desarrollo del fútbol femenino.

⁵ Para obtener más información sobre la iniciativa PepsiCo Women in Football, visite <https://www.pepsico.co.uk/news/stories/pepsico-teams-up-with-women-in-football-to-inspire-the-next-generation-of-female-coaches>



Fuente: PepsiCo, 2022, <https://bit.ly/3Sl6pEs>

<p>45 women from around the UK will be supported by PepsiCo to take and FA coaching qualification under a partnership with Women in Football</p>	<p>PepsiCo ayudará a 45 mujeres del Reino Unido a obtener el título de entrenadora de la FA en el marco de una asociación con "Women in Football".</p>
--	--

Las entrenadoras que cuenten con el apoyo de la iniciativa de PepsiCo y la WIF realizarán un curso de entrenamiento de la FA, tendrán acceso a sesiones de formación en grupo y dispondrán de oportunidades adicionales para establecer contactos. Este tipo de colaboraciones proporcionan a PepsiCo y a sus marcas un argumento sólido cuando la gente les pregunta qué han hecho sus campañas de RSE o CRM para apoyar el fútbol femenino, más allá de la publicidad y la visibilidad. Fiona Tomlin, Directora Regional de Marketing de PepsiCo, declaró que esperan marcar una diferencia significativa y a largo plazo promoviendo una mayor participación femenina en todos los niveles del fútbol⁶. Asimismo, mediante una serie de cursos, conferencias y oportunidades de voluntariado, PepsiCo también se comprometió a capacitar a 4.500 empleados para fomentar la participación y el liderazgo femeninos en el fútbol. Esta iniciativa enlaza con su compromiso corporativo de garantizar que el fútbol femenino se desarrolle y empiece a recibir el mismo apoyo que el masculino.

⁶ Para más información, consulte <https://www.pepsico.co.uk/news/stories/pepsico-teams-up-with-women-in-football-to-inspire-the-next-generation-of-female-coaches>



3.1.8 Asociación para el Deporte Femenino (Women's Sport Trust): Un estudio de caso en y a través del deporte femenino

En el módulo 1.1 se mencionan las numerosas barreras históricas, culturales e institucionales a las que se ha enfrentado, y se sigue enfrentando de muchas maneras y en muchos lugares, el fútbol femenino y el deporte femenino en general. A medida que esas barreras, y las injusticias sociales que subyacen a ellas, se van debatiendo más ampliamente, aumenta la demanda de medidas correctoras. Las empresas, tanto dentro como fuera de la industria del deporte, reconocen la importancia de crear nuevas instituciones que apoyen el desarrollo del deporte femenino. En lugar de que cada corporación interesada intente crear su propia institución nueva, en ocasiones las corporaciones, y otras entidades organizativas, unen sus fuerzas a favor de un cambio central. Un ejemplo de ello es el apoyo que recibe Women's Sport Trust (WST). La WST se fundó en 2012 a partir de un firme compromiso con la causa:

Aumentar la visibilidad y la repercusión del deporte femenino. Crear un entorno deportivo femenino independiente, valiente y sin complejos. Lograr que el deporte femenino sea visible, viable e imbatible. (Women's Sport Trust, n.d., <https://bit.ly/3f7zjJR>)

En pocas palabras, la WST se fundó para "cambiar la opinión" acerca del deporte femenino. Agrupan a responsables de la toma de decisiones en los ámbitos del deporte, los medios de comunicación y la empresa. Luego pasan a la acción, y trabajan con sus socios para garantizar que el deporte femenino alcance su verdadero potencial (véase la imagen 13). La WST afirma que utiliza "el poder del deporte para acelerar la igualdad de género y estimular el cambio social" (Women's Sport Trust, s.f., <https://bit.ly/3UryeNq>).

Figura 13: En 2020, la Women's Sport Trust (WST) lanzó su campaña "Unlocked" para promover el deporte femenino con el fin de que alcance su verdadero potencial.



Fuente: BBC, 2020, <https://bbc.in/3Burqpp>

Dado el enfoque de este módulo, es importante que los estudiantes reconozcan cómo la RSE y el CRM están al servicio de nuevas instituciones que abordan causas tan tradicionales. La RSE y el CRM se pueden materializar tanto en forma de patrocinio como de asociación (por ejemplo, mediante la aportación de recursos y la adopción de medidas de colaboración). Las imágenes 14 y 15 que aparecen a continuación son pruebas facilitadas por la WST acerca de la gran variedad de corporaciones y otras entidades organizativas que desean: "aportar su dinero y su marca para respaldar el esfuerzo de Women's Sport Trust para lograr un cambio radical en la igualdad de género. Al igual que la WST, les apasiona ver modelos femeninos fuertes y visibles tanto en el deporte como en la empresa" (Women's Sport Trust, s.f., <https://bit.ly/3UryeNq>).

Figura 14: La WST cuenta con un amplio abanico de patrocinadores y socios dentro y fuera de la industria del deporte.



Fuente: Women's Sport Trust, (s.f.), <https://bit.ly/3UryeNq>

Figura 15: La WST cuenta con un amplio abanico de patrocinadores y socios dentro y fuera de la industria del deporte.



Fuente: Women's Sport Trust, (s.f.), <https://bit.ly/3UryeNq>



A partir de ahora debería quedar claro que los objetivos empresariales y sociales pueden perseguirse al mismo tiempo. Por último, para profundizar en el aprendizaje, los alumnos deberían dedicar un tiempo a estudiar las imágenes 14 y 15. Elabore una lista que distinga qué socios se clasificarían como RSE y CRM en el deporte, por oposición a RSE y CRM a través del deporte. Luego, tómese unos minutos para investigar una empresa de cada lado de la línea divisoria **en el deporte y a través del deporte**. Realice una búsqueda rápida en Internet para encontrar otras iniciativas de RSE y CRM que hayan emprendido. ¿Sus otras iniciativas de RSC y CRM están directamente relacionadas con el fútbol o el deporte femenino? A partir de su breve investigación en línea, ¿puede identificar si otras iniciativas de RSC y CRM de las organizaciones seleccionadas comparten una ética común, por ejemplo, campañas por la igualdad de oportunidades o la justicia social? Ahora, por último, considere cómo cree que esas iniciativas han contribuido a defender los intereses de (i) la empresa y (ii) de las distintas partes interesadas de la empresa, por ejemplo, empleados, clientes, la comunidad en general, entre otros, tal y como se muestra en la imagen 4 de la sección 3.1.4.

Referencias

- Adkins, S.** (1999). *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Butterworth-Heinemann.
- Adkins, S.** (2003). Cause-related marketing: Who cares wins. In Baker, M. J. (Eds.) *The Marketing Book* (pp. 669-692). 5th edition. Routledge.
- Babiak, K., & Wolfe, R.** (2013). Perspectives on Social Responsibility in Sport. In Salcines, J. L. P., Babiak, K., & Walters, G. (Eds.). *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* (pp. 17-34). Routledge.
- BBC.** (16 de enero de 2020). Women's Sport Trust launches 'unlocked' campaign to push for 'greater ambition' in 2020s. *BBC Sport*. <https://www.bbc.co.uk/sport/51133255>
- Beardi, C.** (4 de diciembre de 2000). Case Study: E-Mail Pitch Helps NFL Go Long in Battle Against Breast Cancer. *Ad Age*. <https://adage.com/article/news/case-study-e-mail-pitch-helps-nfl-long-battle-breast-cancer/55990>
- Bhattacharya, C., & Sen, S.** (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24. <http://dx.doi.org/10.2307/41166284>
- Bold, B.** (s.f.). Pepsi Max, Walkers and Doritos team up for Uefa Women's Euros. *Campaign UK*. <https://www.campaignlive.co.uk/article/pepsi-max-walkers-doritos-team-uefa-womens-euros/1789221>
- Bowen, H. R.** (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.



- Carroll, A. B.** (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B.** (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B.** (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press.
- Cygnis Media.** (s.f.). NFL - Breast Cancer Awareness. <https://www.cygnismedia.com/case-studies/nfl-breast-cancer-facebook-app.html>
- Cowan, K.** (7 de julio de 2022). Never Settle, Never Done: Nike's campaign for women's football is a rallying cry for equality. *Creative Boom*. <https://www.creativeboom.com/news/never-settle-never-done/>
- Davey, J.** (2022). Martine Rose's New Nike Shox Collaboration Pays Homage to Women in Football. *Versus*. <https://versus.uk.com/2022/07/martine-roses-new-nike-shox-collaboration-pays-homage-women-football/>
- Elkington, J.** (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society.
- Friedman, M.** (3 de septiembre de 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Grocery Trader.** (19 de julio de 2022). Awareness and support for female football is at an all-time high, yet new Doritos data reveals many Brits still aren't tuning in. <https://grocerytrader.co.uk/awareness-and-support-for-female-football-is-at-an-all-time-high-yet-new-doritos-data-reveals-many-brits-still-arent-tuning-in/>
- Harding, R.** (2004). Social Enterprise: The New Economic Engine? *Business Strategy Review*, 15(4), 39-43. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00338.x>
- Hynes, T.** (7 de agosto de 2008). Tina Hynes traces the fight for full equality for women at the Olympics, which is yet to be won. *The Irish Times*. <https://www.irishtimes.com/news/an-olympiad-with-females-would-be-impractical-uninteresting-unaesthetic-and-improper-baron-pierre-de-coubertin-1.1222948>
- Jeanes, R., Hills, L. and Kay, T.** (2016) 'Women, Sport and Gender Inequity', in Houlihan, B. and Malcolm, D. (Eds.) *Sport and Society*. 3rd edition. (pp. 134-156). SAGE Publications.



- Lauterbach, L.** (13 de diciembre de 2016). NFL retires Pink October, allowing teams to raise awareness for other forms of cancer. *The Comeback*. <https://thecomeback.com/nfl/nfl-retires-pink-october-allowing-teams-to-raise-awareness-for-other-forms-of-cancer.html>
- Margolis, J., & Walsh, J.** (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <http://dx.doi.org/10.2307/3556659>
- McWilliams, A., & Siegel, D.** (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy Of Management Review*, 26(1), 117-127. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>
- Miller, K.** (8 de diciembre de 2020). The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important. *Harvard Business School Online*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Morgan, S.** (2013). The Premier League: A commitment to social responsibility. In Salcines, J. L. P., Babiak, K., & Walters, G. (Eds.). *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (pp. 251-262). Routledge.
- Pepsico.** (2022). Pepsico Teams Up with Women in Football. Pepsico UK. <https://www.pepsico.co.uk/news/stories/pepsico-teams-up-with-women-in-football-to-inspire-the-next-generation-of-female-coaches>
- Petty, K. and Pope, S.** (2019) 'A New Age for Media Coverage of Women's Sport? An Analysis of English Media Coverage of the 2015 FIFA Women's World Cup', *Sociology*, 53(3), 486–502. <https://doi.org/10.1177/0038038518797505>
- Pope, S., Williams, J. and Cleland, J.** (2022) 'Men's Football Fandom and the Performance of Progressive and Misogynistic Masculinities in a 'New Age' of UK Women's Sport', *Sociology*, 56(4), 1–19. <https://doi.org/10.1177/00380385211063359>
- Porter, M., & Kramer, M.** (2003). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (pp. 27-64). Harvard Business School Pub.
- Porter, M., & Kramer, M.** (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M., & Kramer, M.** (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Roberts, O.** (17 de agosto de 2022). Why Graeme Souness' 'man's game' comments are damaging for women's football. *Give Me Sport*.



<https://www.givemesport.com/88048885-why-graeme-souness-mans-game-comments-are-damaging-for-womens-football>

Salcines, J. L. P., Babiak, K., & Walters, G. (Eds.). *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*. Routledge.

Smith, A., & Westerbeek, Hans M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 7(25), 43-54. <http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>

The CSR Journal. (s.f.). Carroll's Pyramid of CSR. <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/carrols-pyramid-of-csr-2/>

Vrentas, J. (13 de diciembre de 2016). The NFL Moves On From Pink October. *Sports Illustrated*. <https://www.si.com/nfl/2016/12/13/nfl-breast-cancer-awareness-month-october-becomes-all-cancer-awareness-month>

Walker, M., Heere, B., & Chiyong, K. (2013). The Paradox of CSR Measurement: Putting the "responsibility" back in CSR through program evaluation. In Salcines, J. L. P., Babiak, K., & Walters, G. (Eds.). *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* (pp. 309-316). Routledge.

Women's Sport Trust. (s.f.). Women's Sport Trust website. <https://www.womenssporttrust.com/>

