

Módulo 4. La igualdad de género como marca mundial: el futuro del negocio del fútbol femenino

Unidad 4.1

A lo largo de este curso, hemos tratado tres aspectos vitales del negocio del fútbol femenino y su desarrollo hasta la actualidad. En primer lugar, hemos recopilado y debatido desde un punto de vista crítico los desafíos, a veces importantes, a los que se ha enfrentado el fútbol femenino hasta ahora y cómo han dificultado su desarrollo (en el módulo 1.1). En segundo lugar, hemos explorado y evaluado las oportunidades potenciales que el fútbol femenino tiene por delante y cómo pueden ayudar y, de hecho, moldear la forma que adoptará el negocio del fútbol femenino en los próximos años (en el módulo 1.2). En tercer lugar, hemos evaluado el fútbol femenino en y a través del marketing comprometido y, de este modo, hemos estudiado mejor la relación que ha tenido como y con la responsabilidad social corporativa a lo largo de su desarrollo (en el módulo 1.3).

En este último módulo del curso, utilizaremos los conocimientos adquiridos en los módulos anteriores para construir y comprender mejor el futuro que le depara al negocio del fútbol femenino. En este módulo, nos centraremos en la cuestión de la igualdad de género, no tanto como concepto, sino principalmente como la marca global que el fútbol femenino ha desarrollado a lo largo de los años y que actualmente se está promocionando. Si entendemos la igualdad de género como la nueva y futura marca del fútbol de mujeres, podremos comprender mejor el posicionamiento estratégico, la promoción y el desarrollo del negocio del fútbol femenino en la escena mundial y el inmenso potencial con el que puede asociarse.



1.4.1 El fútbol femenino, un nuevo producto

El fútbol femenino continúa luchando en todo el mundo por conseguir la aceptación de la sociedad al más alto nivel, a pesar de contar con unos niveles de participación cada vez más elevados. Éste ha luchado por abrirse paso a través de los medios de comunicación y por "cambiar la marca" del deporte para convertirlo en algo que no solo sea agradable de jugar, sino también llamativo para quienes se dedican a este deporte (Cortsen, 2017). En este módulo, se pretende investigar los elementos potenciales que pueden impulsar el valor de marca del fútbol femenino y la participación de las partes interesadas. La perspectiva de los aficionados de que "el fútbol femenino no es igual al masculino" parece estar muy arraigada por esta razón.

Por lo tanto, demos por sentada la afirmación anterior: en los últimos años el fútbol femenino ha intentado conseguir una marca propia. Como resultado, su objetivo es ser considerado y apreciado como un deporte que vale la pena ver y no como una variación de un deporte existente que hay que evaluar (Cortsen, 2017). En otras palabras, el fútbol femenino no ha intentado sustituir al masculino, ni alcanzar los mismos niveles de pasión, compromiso o implicación. Ha intentado ganarse el aprecio de los fondos, los organismos políticos y las empresas para crecer como un deporte nuevo y digno de ver.

Con ello, el fútbol femenino ha intentado construir su propio valor de marca (Aaker, 1992). Es decir, se ha propuesto aumentar el valor de su marca para existir como una nueva oferta deportiva y, en consecuencia, como una nueva marca deportiva. El valor de marca es un término de marketing muy utilizado que puede captar mejor el significado del valor que se le otorga a una marca. En pocas palabras, este valor está determinado por cómo perciben los consumidores esa marca y por las distintas experiencias que han tenido con ella. Si un individuo valora una marca, entonces esa marca tiene un valor de marca positivo (Aaker, 1992). Si los individuos no valoran una marca, entonces esa marca no tiene actualmente un valor de marca positivo.



Figura 1: El valor de marca y sus dimensiones



Fuente: Adaptación de Aaker, 1992.

Brand awareness	Conciencia de marca
Perceived quality	Calidad percibida
Brand loyalty	Fidelidad a la marca
Brand associations	Asociaciones de marca

Brand equity	Valor de marca
--------------	----------------

Varios académicos, como Aaker (1992) y Keller (2001), han profundizado en el concepto de marca y sus dimensiones. Por ejemplo, Aaker (1992) sostenía que el valor de marca tiene cuatro dimensiones: la lealtad de marca o el grado de fidelidad de los individuos a una marca concreta; la conciencia de marca o cuántos individuos son conscientes de que existe una marca; las asociaciones de marca, que son los sentimientos y percepciones que los individuos tienen de marcas concretas; y, por último, la calidad percibida o el grado de calidad que los consumidores creen que tiene. Estas dimensiones se ilustran en la imagen 1.

Cualquier marca puede establecer un valor de marca si crea experiencias positivas en los consumidores que la utilizan y éstos siguen comprándola en lugar de comprar otras marcas de la competencia (Aaker, 1992). En el caso del fútbol femenino, esto significa que las personas o los consumidores primero tendrían que saber y reconocer que existe el fútbol femenino y, por lo tanto, el fútbol femenino debería contar con una conciencia de marca concreta. Además, debe tener una asociación de marca particular, algo que analizaremos con más detalle en la siguiente sección. Los consumidores tendrían entonces que tener una percepción positiva de su calidad al considerar altamente satisfactorio el placer que recibieron al consumirlo. Y todo ello contribuirá a la fidelidad que hayan podido entregarles a ellos y al fútbol. Esta fidelidad, en términos sencillos, podría materializarse en la compra de otra entrada para el partido o incluso en la adquisición de una entrada para la temporada con el fin de poder asistir a más partidos. Todos estos elementos implicarían que el valor de marca del fútbol femenino aumentará en la mente de los consumidores y, por lo tanto, mejorará con el tiempo aportándole más valor a la marca.

Para comprender mejor el valor de marca del fútbol femenino, sería conveniente estudiar el fútbol femenino en dos mercados diferentes. Por un lado, podemos analizar el mercado del fútbol femenino en Dinamarca (Cortsen, 2017). En este país escandinavo europeo, el fútbol es el deporte más consumido del lugar. Sin embargo, al analizar el deporte femenino, se observa que la popularidad del fútbol en Dinamarca, al igual que en otros países europeos, no ha alcanzado el nivel óptimo para lograr el valor de marca. Esto se debe a que, aunque algunas personas conozcan la existencia del fútbol femenino, es posible que la mayoría de su entorno aún no haya creado asociaciones o percepciones positivas al respecto.

Si bien es posible que sepan, por ejemplo, que determinados clubes de fútbol tienen un club femenino, puede que no conozcan a las jugadoras o los logros de la selección nacional (Cortsen, 2017). En lo que respecta a sus asociaciones de marca, es posible que no asocien el fútbol femenino con algo positivo, competitivo o sostenible como una



empresa en crecimiento esperaría y posiblemente les exigiría. En consecuencia, el número de personas fieles a la marca del fútbol femenino es menor, ya que la mayoría de los daneses no han sido consumidores de este deporte desde el principio.

El hecho de que pocas personas hayan consumido realmente el fútbol femenino significa que no tienen una percepción positiva, lo que a su vez sugiere que el valor de marca en el país no es tan alto. De hecho, los académicos han argumentado que el fútbol femenino podría tener un valor de marca negativo, especialmente cuando se vincula el valor de marca con el modelo de negocio comercial del fútbol femenino (Cortsen, 2017).

Sin embargo, parece que existen desafíos similares en todo el mundo, ya que la MLS estadounidense y la primera división australiana experimentan dificultades similares en cuanto a la popularidad de este deporte (Collins, 2006). Ahora bien, con respecto a esto último, el estudio de caso del fútbol femenino australiano sugiere que la propuesta de un nuevo producto de marca podría ser la solución para construir el futuro crecimiento de este deporte (Lock, Darcy & Taylor, 2009).

De este modo, comprobamos que se puede crear una nueva forma de actuar, como se logró con éxito en el caso de Australia. La Federación de Fútbol de Australia invirtió importantes recursos en el cambio de imagen del fútbol para sustituir la idea del "viejo fútbol" por la del "nuevo fútbol" al intentar promocionar la liga A como una versión más atractiva del juego (Football Australia, s.f.). La liga A era un producto nuevo en sí mismo, ya que se desarrolló a partir de la antigua Liga Nacional de Fútbol o NSL, para crear una mejor relación con el fútbol en Australia y aprovechar el interés y la pasión de las partes interesadas en el juego, a saber, los patrocinadores, los aficionados y los medios de comunicación.

De hecho, siempre se ha creído que establecer esa conexión positiva con estos diversos grupos de interés es un aspecto clave para el crecimiento del fútbol femenino. Además, aunque la anterior Liga Nacional de Fútbol había fracasado en todos los sentidos en su intento de que el fútbol femenino se convirtiera en un deporte mayoritario, se creía que el camino a seguir era cambiar la marca de la liga y convertirla en la Liga A (Football Australia, s.f.).

El reconocimiento de estos esfuerzos por parte de la Federación Australiana de Fútbol quedó demostrado cuando se les confió recientemente la responsabilidad y la oportunidad estratégica de organizar la Copa Mundial Femenina de la FIFA Australia/Nueva Zelanda 2023 (Asian Leisure Business, 2020). De este modo, no sólo se espera que aprovechen el éxito obtenido hasta la fecha con la renovación de la marca y el reposicionamiento del fútbol femenino, sino también que lo impulsen como negocio y lo vinculen mejor con las partes interesadas clave necesarias para su crecimiento futuro, como los patrocinadores, los medios de comunicación y los aficionados.

1.4.2 Las marcas basadas en los consumidores del fútbol femenino

A fin de comprender mejor la marca actual y futura del fútbol femenino, debemos retroceder un paso y apreciar mejor la teoría que subyace al valor de marca. En esta ocasión nos ocuparemos de otro académico importante en la gestión de marcas, Keller (2001).

El trabajo de Keller (2001) en torno al valor de marca plantea cuatro preguntas importantes. ¿Quién es? Refiriéndose a la identidad de la marca. ¿Qué significa? Refiriéndose al significado de la marca. ¿Y quién es usted? Tiene como objetivo una respuesta sencilla en la tercera etapa. Y finalmente, ¿qué relación tenemos usted y yo? Basándose en las relaciones que debe tener una marca.

Por lo tanto, si tuviéramos que analizar esto en una simple pirámide, empezariamos primero por examinar la identidad de la marca del fútbol femenino y lo que representa (Keller, 2001). A continuación, tenemos que analizar el significado que tiene el fútbol femenino y, para ello, centrarnos en su rendimiento, pero también en las imágenes que se utilizan para promocionarlo. Luego, habría que observar cómo responde la sociedad ante esto, qué valoraciones realiza y qué sentimientos despierta el fútbol femenino. Por último, habría que analizar las relaciones que el fútbol femenino ha sido capaz de establecer con distintas partes interesadas. Esto se refiere a la resonancia que tiene la marca del fútbol femenino. Esta pirámide se ilustra en la imagen 2.

Figura 2: El modelo de valor de marca basado en el consumidor de Keller



Fuente: Cottan-Nir & Lehman-Wilzig, 2018, p. 7.

Consumer Brand resonance	Resonancia de la marca entre los consumidores
--------------------------	---



Consumer judgments	Opiniones de los consumidores
Consumer feelings	Sentimientos de los consumidores
brand performance	resultados de la marca
Brand imagery	Imágenes de la marca
Brand salience	Notoriedad de la marca
Relationships = what about you and me?	Relaciones: ¿qué relación tenemos usted y yo?
Responses = What about you?	Respuestas: ¿Y quién es usted?
Meaning = what are you?	Significado: ¿Qué significa?
Identity = who are you?	Identidad: ¿Quién es?
Intense, active relationships	Relaciones intensas y activas
Positive, accessible Responses	Respuestas positivas y accesibles
Strong, favorable & Unique brand associations	Asociaciones de marcas sólidas, favorables y propias
Deep, Broad Brand Awareness	Conocimiento profundo y amplio de la marca

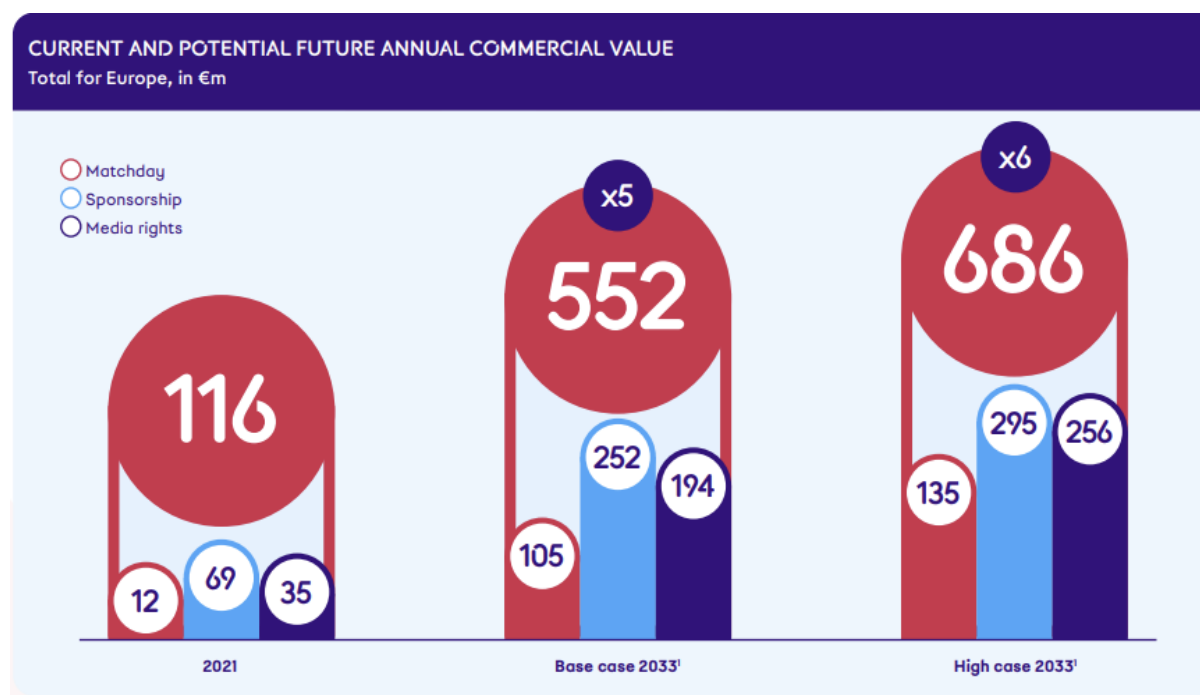
Para hacerlo de forma más exhaustiva, tendremos que analizar cómo se posiciona actualmente el fútbol femenino y examinar el silencio de su marca (Keller, 2001). Luego habrá que examinar el éxito de sus resultados, el recibimiento que ha tenido y las imágenes utilizadas para promocionarla en todo el mundo. La respuesta y las emociones de la gente ante el aumento de la atención que ha recibido. Y, por último, el inicio definitivo de lo que todos podríamos pensar que es su fidelidad de marca. Todo esto nos permite ver muy de cerca el gran potencial del fútbol femenino.



Si bien es cierto que no hemos alcanzado una amplia notoriedad de marca, como podrían haber hecho otros deportes, estamos empezando a ver fuertes asociaciones de marca favorables, y a veces únicas, con atletas específicas, que atraen la atención de patrocinadores y aficionados, y se convierten potencialmente en imágenes más fuertes para impulsar el fútbol femenino (Clarkson, Culvin, Pope & Parry, 2022). Además, hemos observado algunas repercusiones positivas, como el aumento de la participación y el incremento de la venta de entradas y del interés de los medios de comunicación por este deporte. La introducción de nuevos patrocinadores y categorías de patrocinadores que analizamos en módulos anteriores también podría considerarse un paso importante en esta dirección. Por último, vemos que se están desarrollando algunas relaciones activas, en las que aficionados y patrocinadores demuestran su lealtad y pueden crear una base de aficionados más intensa y leal para acompañar al fútbol femenino en su desarrollo.

Todos estos aspectos se ilustran mejor en UEFA (2022), un informe reciente sobre el futuro del fútbol femenino, tal y como se ilustra en la siguiente imagen.

Figura 3: El valor comercial anual del fútbol femenino en la actualidad y en el futuro



Fuente: UEFA, 2022, p. 21.

Current and potential future annual commercial value	El valor comercial anual del fútbol femenino en la actualidad y en el futuro
Total for Europe, in €m	Total para Europa, en millones de euros

Matchday	Día de partido
Sponsorship	Patrocinio
Media rights	Derechos de los medios de comunicación
Base case 2033	Caso de base 2033
High case 2033	Caso principal 2033

Según la UEFA (2022), el valor comercial actual del fútbol femenino se estima en unos 116 millones de euros anuales, tal y como se muestra en la imagen 3 más arriba. Si bien este dato representa el valor actual del fútbol femenino, cuyo importe total se estima en unos 116 millones de euros en 2021, parece abarcar tres categorías de ingresos diferentes. En primer lugar, los ingresos del día de partido, que hoy en día representan la fuente de ingresos más pequeña; le siguen los derechos de los medios de comunicación, que casi triplican la cantidad que representan los ingresos del día de partido; y, por último, el patrocinio, que es la fuente de ingresos más importante para el fútbol femenino y representa el doble de lo que ingresa por los derechos de los medios de comunicación.

Sin embargo, lo que se estima en el informe de la UEFA (2022) no es sólo el valor comercial anual del fútbol para 2021, sino también el valor comercial potencial del fútbol femenino en 2033. Se calcula que su valor comercial es al menos cinco veces superior al actual. Por lo tanto, lo que sugiere la UEFA es que el fútbol femenino quintuplicará o sextuplicará el valor comercial global en la próxima década. A su vez, esto significará que el valor comercial anual del fútbol femenino dentro de 10 años se situará entre 552 y 686 millones de euros.

En este crecimiento participa, por supuesto, el valor que pueden alcanzar los clubes nacionales, las ligas nacionales y las competencias internacionales (UEFA, 2022). Se estima que en los próximos años este crecimiento estará impulsado por las tres áreas principales que actualmente impulsan los ingresos. Esto incluye el día de partido, que todavía se cree que es la fuente más pequeña de valor comercial, seguido de los derechos de los medios de comunicación, que se cree que aumentarán significativamente en los próximos años, y, por último, el patrocinio, el mayor impulsor de valor comercial en el futuro del fútbol femenino.

En este punto, resulta conveniente apreciar lo que la UEFA (2022) sugirió para el fútbol femenino y su futuro como deporte y negocio, utilizando como objetivo el valor de marca basado en el consumidor (Keller, 2001). En otras palabras, vamos a centrarnos en las



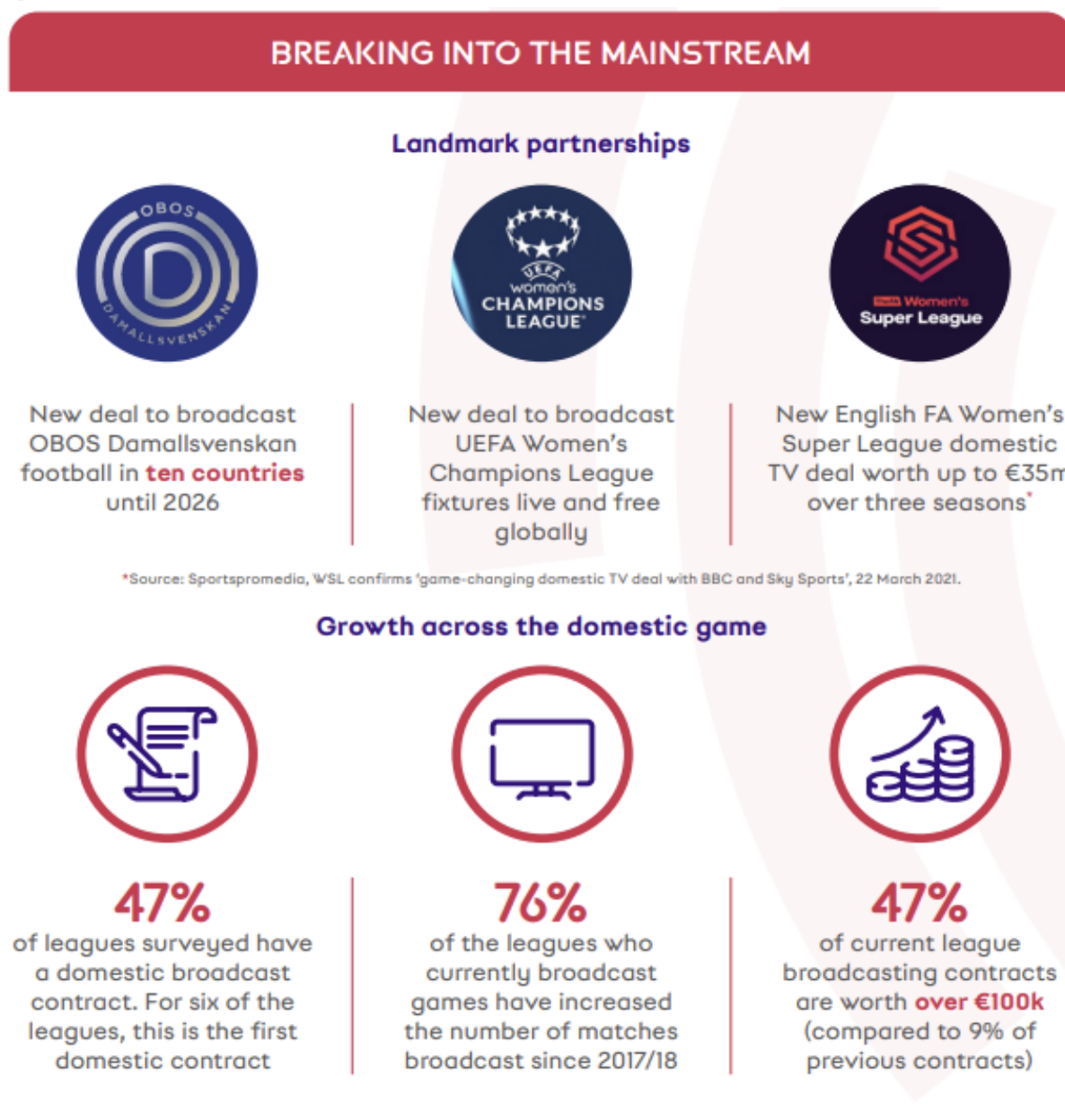
cuestiones que hemos analizado anteriormente respecto a cuál es el rendimiento de la marca y el imaginario de marca del fútbol femenino, así como la opinión y los sentimientos de los clientes para comprender mejor hasta qué punto la marca puede resonar entre sus grupos de interés, y como puede ser percibida. A continuación analizaremos cómo y por qué el fútbol femenino puede percibirse, en primer lugar, como un deporte mayoritario y, en segundo lugar, como un negocio que actualmente está creciendo y que se espera que prospere.

1.4.3 El fútbol femenino como deporte mayoritario

Como ya se ha argumentado en este módulo, y en otros anteriores, el fútbol femenino se considera desde hace tiempo una categoría suplementaria. Esto, a su vez, limitó su alcance potencial. Sin embargo, si analizamos el presente y el futuro del deporte femenino, así como su potencial, es importante reconocer que el fútbol femenino ya puede considerarse un deporte mayoritario.

La UEFA (2022) afirma en su informe que el fútbol femenino ha irrumpido en la corriente dominante. Esto se debe a que han podido firmar nuevos acuerdos de derechos de retransmisión que permiten que este deporte llegue a los hogares. Esto significa que la gente puede encender los canales tradicionales de televisión por ejemplo, y encontrarse con que el deporte femenino es uno de los principales deportes que se transmiten. Este aspecto queda bien representado en la imagen 4.

Figura 4: La irrupción en la corriente dominante



2 This best-case scenario is based on a hybrid free-to-air/pay TV broadcasting model that optimises viewership and revenues generated from broadcasting, and covers airtime, subscription and affinity values.

Fuente: UEFA, 2022, p. 22.



Breaking into the mainstream	La irrupción en la corriente dominante
Landmark partnerships	Asociaciones históricas
New deal to broadcast OBOS Damallsvenskan football in ten countries until 2026	Nuevo acuerdo para retransmitir el fútbol Damallsvenskan de OBOS en diez países hasta 2026
New deal to broadcast UEFA Women's Champions League fixtures live and free globally	Nuevo acuerdo para retransmitir en directo y gratis los partidos de la Liga de Campeones Femenina de la UEFA en todo el mundo
New English FA Women's Super League domestic TV deal worth up to €35m over three seasons	El nuevo acuerdo televisivo para la Superliga Femenina de la FA inglesa asciende a 35 millones de euros en tres temporadas
Growth across the domestic game	Crecimiento del fútbol nacional
47% of leagues surveyed have a domestic broadcast contract. For six of the leagues, this is the first domestic contract	El 47% de las ligas encuestadas tienen un contrato de retransmisión nacional. Es el primer contrato nacional para seis de las ligas.
76% of the leagues who currently broadcast games have increased the number of matches broadcast since 2017/18	El 76% de las ligas que retransmiten partidos actualmente han aumentado el número de desfiles retransmitidos desde 2017/18
47% of current league broadcasting contracts are worth over €100k (compared to 9% of previous contracts)	El 47% de los contratos actuales de retransmisión de la liga superan los 100.000 euros (frente al 9% de los contratos anteriores).

Algunas de las asociaciones más importantes conseguidas hasta la fecha es un nuevo acuerdo para retransmitir en directo y gratis los partidos de la Liga de Campeones femenina de la UEFA en todo el mundo, lo que aumenta, de una manera sin precedentes,



el alcance que el fútbol femenino ha tenido hasta ahora (UEFA, 2022). Al mismo tiempo, el acuerdo televisivo de la Superliga femenina de la FA inglesa supone hasta 35 millones de euros en tres temporadas, lo que lo convierte potencialmente en uno de los acuerdos más importantes que se hayan firmado en el fútbol femenino mundial. Asimismo, cabe destacar que otros acuerdos firmados recientemente le permiten al fútbol femenino ampliar su alcance más allá de su país de origen, lo cual representa una oportunidad para dar a conocer este deporte en países en los que el fútbol femenino no ha alcanzado los mismos niveles de profesionalización o competencia.

Si analizamos las ligas nacionales, nos daremos cuenta del crecimiento que ha experimentado este deporte. Según los resultados de la UEFA (2022), el 47% de las ligas encuestadas tienen un contrato de retransmisión nacional. Seis de las ligas incluidas en la encuesta han firmado por primera vez un contrato nacional, lo que demuestra los progresos realizados. Al mismo tiempo, el 76% de las ligas que retransmiten partidos en la actualidad han aumentado el número de encuentros emitidos desde la temporada 2017/18, lo que indica una vez más que se observa un aumento significativo de los derechos mediáticos y del reconocimiento que se le otorga al fútbol femenino.

También hay que señalar que el 47% de los contratos de radiodifusión vigentes superan los 100.000 euros. Si comparamos esta cifra con los contratos anteriores, comprobaremos que se ha quintuplicado el 9% de los contratos de retransmisión de la liga.

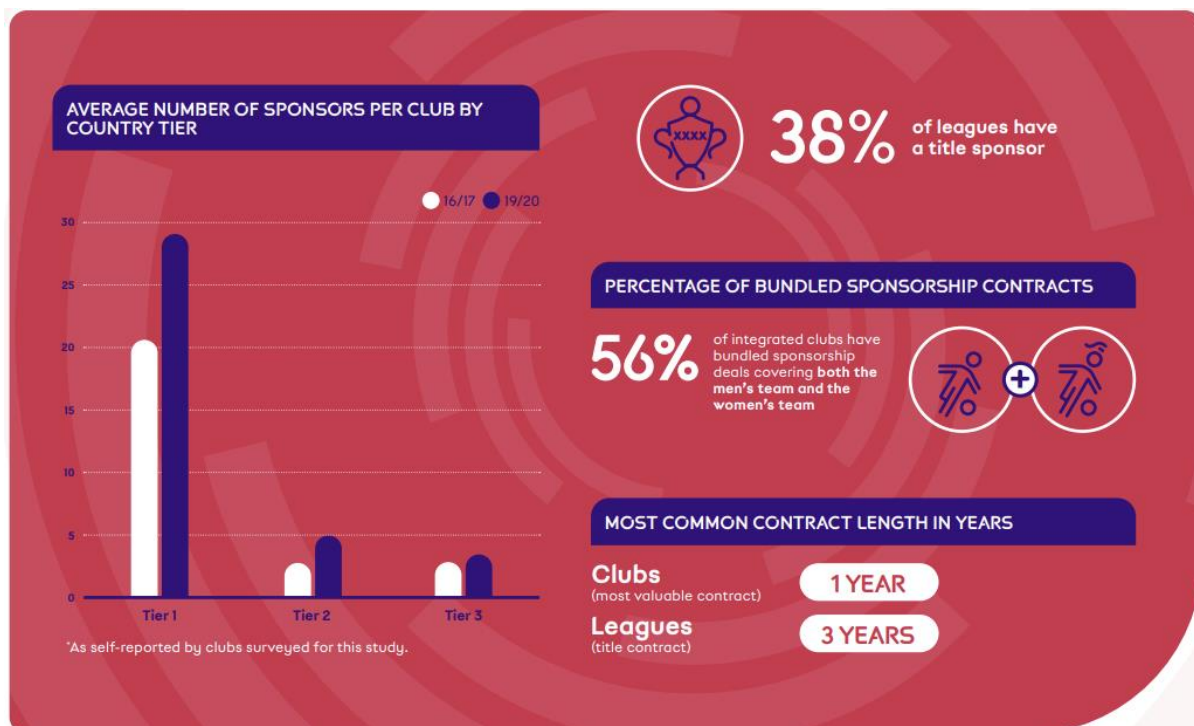
En un contexto más amplio, y sobre la base de las estimaciones de la UEFA (2022), se espera que el valor de los contratos de derechos audiovisuales se multiplique por siete en los próximos 10 años. Este aumento se verá impulsado por el incremento de la audiencia, el número de partidos retransmitidos y una mayor valoración por parte de los medios de comunicación, lo cual pone de manifiesto una vez más el valor de marca basado en el público del fútbol femenino, tal y como lo hemos analizado anteriormente. Analizaremos más a fondo el tema del potencial de difusión del fútbol femenino en el cuarto curso de este certificado.

1.4.4 El fútbol femenino como negocio

Además de desarrollarse como nuevo producto, el fútbol femenino se está desarrollando como negocio. El fútbol femenino ha recibido el reconocimiento de patrocinadores y socios que lo consideran un medio para promocionar sus marcas, servicios y productos.



Figura 5: Crecimiento del patrocinio en el fútbol femenino



Fuente: UEFA, 2022, p. 24

Average number of sponsors per club by country tier	Promedio de patrocinadores por club y país
38% of leagues have a title sponsor	El 38% de las ligas tiene un patrocinador principal
Percentage of bundled sponsorship contracts	Porcentaje de contratos de patrocinio agrupados
56% of integrated clubs have bundled sponsorship deals covering both the men's team and the women's team	El 56% de los clubes integrados tienen acuerdos de patrocinio que abarcan tanto al equipo masculino como al femenino.
Most common contract length in years	Duración del contrato más frecuente en años

Clubs (most valuable contract)	Clubes (contrato de mayor valor)
Leagues (title contract)	Ligas (contrato por título)
Year	Año
As self-reported by clubs surveyed for this study	Según los clubes encuestados para este estudio

En la actualidad, el 38% de las ligas nacionales de fútbol femenino cuenta con un patrocinador principal. Si se profundiza en estas ligas, se puede observar el número de clubes y cuántos patrocinadores tienen, según, por supuesto, la categoría de cada país en la que juegan (el informe de la UEFA de 2022 divide a sus países miembros en tres categorías, en función del desarrollo del fútbol femenino en ellos). Se informa que entre las temporadas 2016/17 y 2019/20 se ha observado un aumento significativo en el promedio de patrocinadores por club. En la primera categoría nacional de las ligas europeas, por ejemplo, hemos observado que de una media aproximada de 20 patrocinadores por club, ahora tenemos cerca de 30 patrocinadores por club. Esto, a su vez, nos permite sugerir que el valor del patrocinio del fútbol femenino podría alcanzar los 295 millones de euros en 2033, lo que supone un potencial de crecimiento del juego sin precedentes, alcanzando niveles que antes no se consideraban posibles.

En estos acuerdos también es importante el valor que aportan a los clubes (Cahill & Meenaghan, 2013). Actualmente, los patrocinios de fútbol de mujeres se basan en datos y son propuestas que añaden valor a los patrocinadores, y demuestran que el fútbol femenino es un negocio a tener en cuenta como vía potencial para que otras organizaciones puedan promocionarse y firmar acuerdos contractuales con él. Como hemos argumentado anteriormente en este curso, y argumentaremos en los siguientes cursos de este certificado, lo que está impulsando este crecimiento es el compromiso cada vez mayor de los aficionados, la cobertura televisiva y las grandes audiencias las que el fútbol femenino está llegando en persona o a través de las pantallas. También se calcula que el valor anual de los patrocinios se multiplicará por cuatro en los próximos 10 años, lo que consolidará aún más el fútbol femenino como negocio (UEFA, 2022).

Con el objetivo de que el fútbol femenino continúe este crecimiento y aproveche el potencial que tiene, los clubes de fútbol, las ligas nacionales y las competencias internacionales tienen que trabajar arduamente para garantizar no solo la mejora de su rendimiento deportivo, sino también que los socios existentes con los que trabajan logren rentabilizar su inversión (Cahill & Meenaghan, 2013). En otras palabras, tienen que demostrar y, de hecho, ofrecer el valor que el fútbol femenino puede aportar no sólo a los



aficionados, sino también a las empresas y a sus consumidores. Debido a la exposición adicional que está recibiendo el fútbol femenino y a la creciente participación de los aficionados, está previsto que aumente la notoriedad y el reconocimiento de la marca por parte de otras marcas asociadas a él. Sin embargo, es preciso que los posibles patrocinadores obtengan resultados tangibles al respecto, junto con propuestas de valor basadas en datos.

El valor mencionado podría deberse a varios factores. En primer lugar, el fútbol femenino es un producto diferente, como hemos argumentado antes, y por lo tanto esta diferenciación es lo que hay que destacar en un acuerdo de patrocinio. Al mismo tiempo, un enfoque más estratégico con respecto a los nuevos patrocinadores podría brindar al fútbol femenino la oportunidad de mostrarse y comprometerse realmente con sus patrocinadores en función de su público.

Puesto que sus jugadores son más identificables y están más implicados en el deporte, les puede resultar más fácil generar interés y notoriedad no sólo para el deporte, sino también para las marcas asociadas a ellos (UEFA, 2022). La activación de los acuerdos de patrocinio es también un componente clave para garantizar que el valor del patrocinio se capture para el patrocinador y que el acuerdo se active en todo su potencial. Eso significa que, en lugar de depender de la exposición que una marca patrocinadora pueda obtener a través de la asociación, pueden asegurarse de que la marca y sus atributos se incorporen, de hecho, al fútbol femenino.

No debemos olvidar que los patrocinadores que se asocian con el fútbol femenino en esta fase de crecimiento e interés pueden hacer crecer su propia marca y convertirse en uno de los primeros defensores del fútbol femenino (Cahill & Meenaghan, 2013). Al fin y al cabo, a un aficionado inicial no se le cuestionarán sus motivos y, por lo tanto, podría ser percibido como un verdadero partidario del fútbol femenino y de lo que éste representa. No obstante, se necesita una mayor inversión por parte de los patrocinadores y otras partes interesadas para garantizar que el valor del fútbol femenino como negocio crezca. Los clubes de fútbol, las ligas y los órganos de gobierno nacionales e internacionales implicados en el juego deben trabajar para conseguir un mayor y mejor compromiso.

El aumento de la diversidad en la gestión de los clubes de fútbol también podría ir en esa dirección, y garantizar la presencia de mujeres en diversos puestos de los clubes de fútbol, las ligas y los órganos de gobierno de este deporte. El ejemplo del Angel City FC, que analizaremos a continuación, ilustra a la perfección cómo la gestión del fútbol femenino puede revolucionar su presente y su futuro, especialmente a través de las percepciones de igualdad y de valor de su marca.

1.4.5 Angel City FC: La igualdad de género como marca

El Angel City FC, dirigido por un grupo de mujeres que tiene como propietaria a la actriz Natalie Portman, es un club de fútbol profesional que participa actualmente en la Liga



Nacional de Fútbol Femenino de Estados Unidos (Elder, 2022). El equipo tiene su sede en Los Ángeles (California) y se presentó por primera vez al mundo en julio de 2020. Entre los propietarios de alto perfil del equipo podemos ver, además de Natalie Portman, a Eva Longoria, Mia Hamm y Serena Williams.

Como ya hemos argumentado anteriormente en este curso, la lucha por la igualdad de condiciones en el deporte se ha ido fortaleciendo cada año y ha ido acompañada de un esfuerzo bastante más coordinado, especialmente en la industria del fútbol de Estados Unidos. Sin embargo, en este proceso aparecen una serie de obstáculos que dificultan el progreso del fútbol femenino. Así es como parece haber surgido la idea del Angel City FC (Ryssdal & Corban, 2021). Lo cierto es que Portman admitió que la idea era crear un club de fútbol en Los Ángeles para apoyar el movimiento por la igualdad salarial. De hecho, afirmó que la idea de crear el equipo se le ocurrió después de ver cómo la selección nacional femenina exigía igualdad salarial tras su éxito internacional. Posteriormente, la actriz compartió su idea con ejecutivos de capital de riesgo y, gracias a su apoyo, pudo materializarla.

El Angel City FC está dirigido por un selecto grupo de actrices, atletas y ex jugadoras de la selección femenina de fútbol de Estados Unidos. La creación de Angel City, de hecho, se asemeja más a la idea de una empresa emergente y se desvía definitivamente de los caminos típicos de un club de fútbol tradicional (Elder, 2022). Sin embargo, como Los Ángeles no contaba entonces con un equipo profesional femenino, resultó el momento oportuno para crear un equipo en ese lugar concreto de Estados Unidos, sin dejar de tener en cuenta la capacidad de comercialización y el atractivo de la propia ciudad.

Debido a la forma en que estaba estructurado el equipo, y a la ubicación que habían elegido, lograron ponerse de acuerdo para compartir su estadio con Los Ángeles FC y, de este modo, tener acceso a un estadio de 22.000 espectadores. Resulta sorprendente que, gracias a sus esfuerzos de marketing, el Angel City consiguiera vender 16.000 entradas antes de disputar un partido de la Liga Nacional de Fútbol Femenino (Elder, 2022). Además, pudieron fichar a algunas jugadoras populares, entre ellas la jugadora a la que más dinero se le pagaba en aquel momento en la Liga Nacional de Fútbol Femenino.

El equipo crea un fondo para cada jugadora fichada, mientras se le inculcan los valores del club. Los valores del club, como se aprecia en la imagen 6, giran en torno a los deportistas, la seguridad y el trato justo, así como a la retribución a la comunidad. De hecho, aclaran que el 10% de los ingresos generados por el club revierte en la comunidad (Ryssdal & Corban, 2021). Se afirma que ya han conseguido ingresos por patrocinio por 35 millones de dólares, una cantidad significativa si se compara con la de cualquier otro equipo de la Liga Nacional de Fútbol Femenino.



Figura 6: Escudo y valores del Angel City FC



Fuente: Angel City FC, 2021, <https://bit.ly/3sCjoqJ>

The angle	El ángulo
The slope of the shield's top line is 22 off the horizon. The horizon is our starting point, the place from where we will take flight. Volemost The angle represent our team's inaugural 2022 season; and honors the 22 players representing both sides, needed to compete in the beautiful game.	La inclinación de la línea superior del escudo es de 22° con respecto al horizonte. El horizonte es nuestro punto de partida, el lugar desde donde emprenderemos el vuelo. El ángulo representa la temporada inaugural 2022 de nuestro equipo; y honra a las 22 jugadoras que representan a ambos bandos, que se necesitan para competir en este hermoso deporte.
Breaking the mold	Romper el molde
The angel wing breaks free from the shield, symbolizing how Angel City FC breaks the mold of a traditional sports	El ala del ángel se desprende del escudo, y simboliza cómo el Angel City FC rompe el molde de un equipo deportivo tradicional, y



team, and will break through any barriers in our way	romperá cualquier barrera que se interponga en su camino.
Not just an angel	No es sólo un ángel
The wing shape is inspired by a fierce Southern California bird of prey: the Red-tailed Hawk. Our mission on the field is to win, to hunt for victory. The female hawk, like many birds of prey, is more powerful than the male. Just sayin	La forma de las alas está inspirada en una ave rapaz feroz del sur de California: el halcón de cola roja Nuestra misión en el campo es ganar, cazar la victoria. La hembra del halcón, como muchas aves rapaces, es más poderosa que el macho. Por decir algo
Together we succeed	Juntas triunfaremos
There are 12 feathers on the crest. Championships are not won by only the 11 starters on the field, but by the entire roster, staff, and every supporter. They are the 12 th feather! Only when these 12 feathers are used together can we succeed.	La cresta tiene 12 plumas. Los campeonatos no se consiguen solo con los 11 titulares en el campo, sino con toda la plantilla, el personal y cada uno de los aficionados. ¡Son la duodécima pluma! Solo cuando estas 12 plumas se utilizan juntas podemos tener éxito.
The future is bright	El futuro es prometedor
The upper right corner of the shield represents the sunrays and moonbeams that guide our way. Our mission is to shine light and have a positive impact on the game and our community. We will always strive to be better, to soar higher.	La esquina superior derecha del escudo representa los rayos de sol y de luna que guían nuestro camino. Nuestra misión es hacer brillar la luz y tener un impacto positivo en el juego y en nuestra comunidad. Siempre nos esforzaremos por ser mejores, por volar más alto.
Unapologetic optimism	Optimismo sin complejos



<p>The pink-to-orange color gradient is reminiscent of the sunrises and sunsets, for which Los Angeles is famous. The colors symbolize the optimism this team radiates. We each pound our piece of pavement, but to start and end every day, we all look west to the same inspirations sun.</p>	<p>El contraste de colores entre el rosa y el naranja recuerda a los amaneceres y atardeceres por los que es famosa la ciudad de Los Ángeles. Los colores simbolizan el optimismo que irradia este equipo. Cada cual labra su trozo de asfalto, pero para empezar y terminar cada día, todos miramos al oeste, al mismo sol que nos inspira.</p>
<p>L.A. all the way</p>	<p>L.A. hasta el final</p>
<p>The design of some feathers are inspired by palm leaves. In every part of this massive and amazing city, palm trees live. This is our home and it must be represented in our crest. While we will soar to great heights, our priorities are strongly grounded</p>	<p>El diseño de algunas plumas se inspira en las hojas de palmera. En cada rincón de esta enorme y asombrosa ciudad viven palmeras. Este es nuestro hogar y debe estar representado en nuestro escudo. Aunque alcancemos grandes alturas, nuestras prioridades están firmemente arraigadas.</p>
<p>Honor the past</p>	<p>Honrar el pasado</p>
<p>The base of our shield shape pays homage to traditional soccer crest and soccer history. Angel City FC is here because of the trailblazers and giants who came before us. Our crest proudly stands on their shoulders.</p>	<p>La base de nuestro escudo rinde homenaje al escudo tradicional y a la historia del fútbol. El Angel City FC está aquí gracias a los pioneros y gigantes que nos precedieron. Nuestro escudo se alza orgulloso sobre sus hombros.</p>

Natalie Portman describe de este modo que el Angel City no es solo un club de fútbol. Sostiene que es una marca, y sugiere que el equipo no se creó solo para el fútbol, sino para desarrollar algo más grande que el propio deporte (Ryssdal & Corban, 2021). En realidad, podemos entenderlo fácilmente si observamos a los propietarios, todos ellos personas que pueden atraer la atención hacia las causas que deciden apoyar, mientras que la propia marca del Angel City FC parece extenderse más allá del fútbol y adentrarse en el arte, por momentos, para crear más conciencia sobre la igualdad de la mujer en el deporte, y su inclusión de cara al futuro.

Aunque se ha criticado que, a pesar de sus esfuerzos, el Angel City es básicamente solo un club de fútbol, a menudo se subraya que quizá el fútbol actual ha perdido su objetivo



original como agente social clave (Angel City FC, s.f.). El fútbol y los clubes de fútbol regionales pueden garantizar que todos recuperemos los objetivos principales de trascender el fútbol y devolver algo a la sociedad que apoya a los clubes en su éxito y supervivencia

Si retomamos los valores del Angel City tal y como se ilustran en el escudo que se presenta en la imagen 6, veremos que proponen la unión y la idea de que todos juntos: jugadoras, aficionados y partes interesadas clave, pueden contribuir a mejorar el futuro del fútbol femenino.

De hecho, se sostiene que las 12 plumas del escudo del club simbolizan la necesidad no solo de sus 11 futbolistas sobre el campo, sino también de los aficionados, quienes, son necesarios para garantizar el éxito del club. También sostienen que el club debe honrar el pasado y no olvidar nunca las raíces de donde procede.

El escudo del club también representa el ángel que rompe el molde, como ellos dicen, y por lo tanto se libera del escudo que podría retenerlo en su interior. Se argumenta que simboliza el modo en que el Angel City FC pretende romper el molde de un equipo deportivo tradicional. Y como tal, intentará romper las barreras que se interpongan en su camino.

Otro dato interesante es que, aunque el escudo se parece a un ángel, la forma de las alas está inspirada en un ave rapaz del sur de California, el halcón de cola roja. Esto se debe a que la misión del club en el campo es ganar y conseguir la victoria, al tiempo que se destaca que la hembra del halcón, al igual que muchas otras aves rapaces, suele ser más poderosa que el macho.

De este modo, y teniendo en cuenta todo lo anterior, afirman que a través de este símbolo pueden demostrar cómo el fútbol femenino no es sólo una variación del deporte existente, sino un deporte totalmente nuevo, que representa la fuerza, la igualdad de género y el poder para ser considerado un deporte independiente de la tendencia dominante (Ryssdal y Corban, 2021). De hecho, las propietarias del club, como Natalie Portman y la empresaria de medios digitales Julie Uhrman, sostienen que el Angel City FC es una plataforma para la igualdad y el cambio tangible. Sugieren que el club de fútbol en sí es solo la primera manifestación de esta plataforma. Su objetivo es lanzar otras iniciativas bajo la misma marca que coincidan y amplíen la historia y los valores del equipo.

Además, afirman que tienen mayores expectativas sobre lo que representa la marca y, en consecuencia, extienden estas expectativas más allá del éxito en el terreno de juego (Ryssdal & Corban, 2021). Del mismo modo, quieren asegurarse de que el deporte femenino, y en particular el fútbol de mujeres, se perciba no sólo como algo positivo, o incluso mejor que otros deportes, sino que se gane la atención y obtenga los ingresos que los equipos masculinos consiguen sin ni siquiera esforzarse.



De este modo, el Angel City FC ya ha conseguido firmar importantes patrocinios corporativos, entre los que se incluyen grandes marcas que no se habían dedicado antes a patrocinar el fútbol. Se sostiene que estas marcas se sintieron atraídas por el equipo no por el fútbol, sino por su misión (Ryssdal & Corban, 2021). También se reveló que determinados acuerdos de patrocinio han dado lugar a programas de tutoría de mujeres en los que las becarias aprenden sobre las mujeres en el deporte. Por lo tanto, podemos ver cómo la misión de la igualdad de género puede utilizarse como marca de un club de fútbol que impulse el fútbol femenino en el futuro.

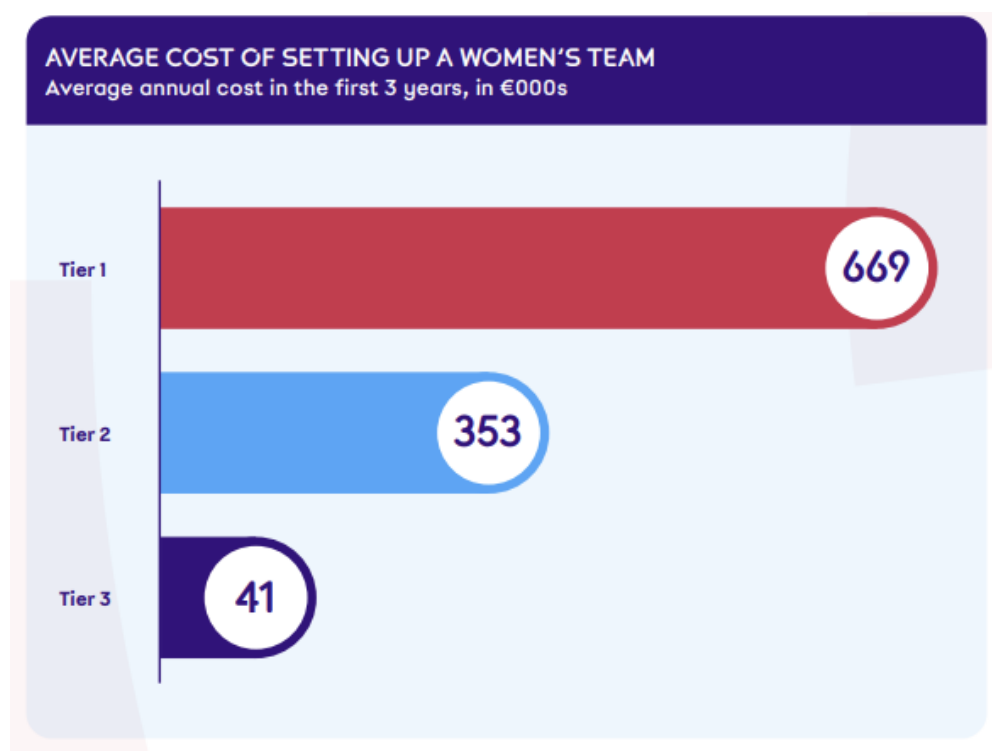
1.4.6 El futuro del negocio del fútbol femenino

El análisis anterior del caso del Angel City FC nos lleva a una cuestión fundamental para lograr el crecimiento del valor comercial en el fútbol femenino: La creación de equipos de fútbol femenino se considera un aspecto clave para mejorar el negocio del fútbol femenino (UEFA, 2022). Se argumenta que el precio que supone la creación de un equipo de fútbol femenino es relativamente bajo en la actualidad. Sin embargo, a medida que el juego se profesionaliza, su costo aumenta.

Se calcula que para los equipos femeninos creados después de 2015 el costo promedio anual fue de 435.000 euros durante los tres primeros años (UEFA, 2022). Esta cifra es significativamente superior a los 198.000 euros, estimados como el gasto medio anual de los equipos creados antes de 2010. Si bien los gastos varían significativamente según los países de un mismo continente o incluso más allá, es importante tener en cuenta este costo en los próximos años, considerando que varios países del mundo carecen actualmente de equipos de fútbol femenino.

La imagen 7 ilustra cuál es el gasto medio de creación de un equipo femenino durante los tres primeros años, en función de la categoría del país en el que juegue cada equipo (el informe 2022 de la UEFA divide a sus países miembros en tres categorías, en función del desarrollo del fútbol femenino en cada uno de ellos). Las cifras que aparecen en la imagen son una estimación promedio de los costos de cada país por nivel.

Figura 7: Costo promedio para la creación de un equipo de fútbol femenino



Fuente: UEFA, 2022, p. 28.

Average cost of setting up a women's team	Costo promedio para la creación de un equipo femenino
Average annual cost In the first 3 years, in €000s	Costo promedio anual en los 3 primeros años, en miles de euros
Tier	Nivel

Se destaca que dada la trayectoria de crecimiento que tenemos para el fútbol femenino actualmente en Europa y en otros lugares, y el hecho de que esta trayectoria repercutirá en los costos como argumentamos anteriormente, las ligas más tempranas y sus clubes aumentarán la inversión que realicen en los equipos de fútbol femenino para que su desarrollo sea más eficiente y rentable (UEFA, 2022).

Si profundizamos en las cifras existentes, se revela que los salarios de los jugadores representan la mayor proporción de los presupuestos de los clubes: un 32% del total. Al

mismo tiempo, las ligas destinan la mitad de su presupuesto global a proporcionar apoyo financiero a los clubes (UEFA, 2022). Lamentablemente, la mayoría de las ligas y equipos femeninos de Europa registran pérdidas año tras año. Esto se debe a que los ingresos de funcionamiento que generan los clubes y las ligas de fútbol femenino no suelen cubrir los gastos. Por ello, los propietarios tienen que compensar a menudo esta pérdida y sustentar a los equipos femeninos mediante pagos extraordinarios. De hecho, se calcula que cada año los clubes de fútbol femenino europeos reciben una contribución media de 90.000 euros para llegar a fin de mes.

No obstante, el empeño por lograr la sostenibilidad financiera del fútbol femenino existe. La UEFA (2022) indica que el 70% de sus clubes y el 50% de sus ligas aspiran, de hecho, a alcanzar la sostenibilidad financiera en un futuro próximo. Analicemos, entonces, ese futuro y los ámbitos que, en nuestra opinión, atraerán más inversiones en los próximos años, y que también se resumen en la imagen 8.

Figura 8: Las ligas y los clubes femeninos se proponen aumentar la inversión en los siguientes ámbitos



Fuente: UEFA, 2022, p. 29.

Percentage of leagues and clubs planning to increase investment in the following areas	
--	--

Clubs	Porcentaje de ligas y clubes que planean aumentar la inversión en las siguientes áreas
Leagues	Clubes
Youth structures	Ligas
Non-playing staff	Categorías inferiores
Training facilities	Personal externo
Marketing	Instalaciones de formación
Player wages	Marketing
Commercial marketing	Salario de los jugadoras
Community impact	Marketing comercial
Referees	Impacto comunitario
Club financial supports	Árbitros
Staff	Ayuda económicas para los clubes
	Personal

Los clubes sugieren que las categorías inferiores atraerán el mayor nivel de inversión en el fútbol femenino. Además, está previsto contratar a personal externo, lo que exigirá la correspondiente inversión. Las instalaciones de entrenamiento y el marketing o la promoción del fútbol femenino también verán incrementada su inversión, y los salarios de las jugadoras son la quinta área en la que se observará un aumento de la misma. Las ligas sostienen que el marketing comercial se llevará la parte principal del aumento de la inversión. El impacto comunitario llegará poco después, junto con el apoyo a los árbitros.

Por último, se espera que se destinen más inversiones al mantenimiento financiero de los clubes, así como al personal externo de las ligas, con el fin de contribuir a su desarrollo.

1.4.7 Resumen del curso

En este curso, nos hemos propuesto explorar en detalle el desarrollo del fútbol femenino. Para ello, avanzamos gradualmente a través de los desafíos iniciales del fútbol femenino, y de cómo las barreras históricas, institucionales y culturales crearon un entorno difícil a través del cual el fútbol femenino comenzó y dio sus primeros pasos.

Tras explorar los desafíos, abordamos las oportunidades que ofrece el fútbol femenino. Por lo tanto, nos centramos más en la financiación y la inversión focalizada y en cómo esto ha ayudado al desarrollo del fútbol femenino hasta el momento, y cómo puede sentar las bases para el futuro de su negocio.

Luego abordamos el marketing comprometido y la relación que el fútbol femenino ha desarrollado con la responsabilidad social de las empresas. Ello incluía tanto las formas en que el fútbol femenino ha sido percibido como un esfuerzo de RSE como la forma en que él mismo está promoviendo la RSE para el futuro.

Por último, nos enfocamos en el futuro real del negocio del fútbol femenino. Por lo tanto, analizamos el valor de marca y cómo la igualdad de género puede considerarse una marca global para el fútbol femenino. Esto, a su vez, nos ha permitido ver cómo el futuro del negocio del fútbol femenino tiene un inmenso potencial.

Referencias

Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of business strategy*, 13(4), 27-32. <https://doi.org/10.1108/eb039503>

Angel City FC (s.f.). Angel City is not just another football club. <https://www.angelcity.com/club/about-acfc>

Angel City FC [@weareangelcity]. (2021). Our values & mission are found in every detail. This is our identity, our crest [Twitter profile]. Extraída el 28 de octubre de 2022 de <https://twitter.com/weareangelcity/status/1410252174274166784/photo/1>.

Asian Leisure Business (2020). FIFA Awards 2023 Women's World Cup To Australia And New Zealand. *Asian Leisure Business*. <https://asianleisure.biz/news/fifa-awards-2023-womens-world-cup-to-australia-and-new-zealand/>

Cahill, J., & Meenaghan, T. (2013). Sponsorship at O 2—“The belief that repaid”. *Psychology & marketing*, 30(5), 431-443. <https://doi.org/10.1002/mar.20617>



- Clarkson, B. G., Culvin, A., Pope, S., & Parry, K. D. (2022). Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women's football in England. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 50-61. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1766377>
- Collins, S. (2006). National sports and other myths: The failure of US soccer. *Soccer & Society*, 7(2-3), 353-363. <https://doi.org/10.1080/14660970600615443>
- Cortsen, K. (2017). 'Re-branding' women's football by means of a new Sports product: a case study of women's football in Denmark. *Soccer & Society*, 18(7), 1058-1079. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1133410>
- Cottan-Nir, O., & Lehman-Wilzig, S. (2018). CEO branding: Between theory and practice—case studies of Israeli corporate founders. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 87-106. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1425691>
- Elder, A. (18 de marzo de 2022). Natalie Portman wanted to shift football culture. So she founded Angel City FC. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2022/mar/18/natalie-portman-wanted-to-shift-football-culture-so-she-founded-angel-city-fc>
- Football Australia (s.f). Women's football. *Football Australia*. <https://www.footballaustralia.com.au/get-involved/womens-football>
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Management*, 10(July/August), 15-19.
- Lock, D., Darcy, S., & Taylor, T. (2009). Starting with a clean slate: An analysis of member identification with a new sports team. *Sport Management Review*, 12(1), 15-25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2008.09.001>
- Ryssdal, K., & Corban, A. (2021). How Angel City Football Club wants to turn its mission of equality into a global brand. *Marketplace*. <https://www.marketplace.org/2021/06/22/how-angel-city-football-club-wants-to-turn-its-mission-of-equality-into-a-global-brand/>
- UEFA (2022). The Business Case for Women's Football. UEFA Women's Football. <https://editorial.uefa.com/resources/0278-15e121074702-c9be7dcd0a29-1000/business case for women s football- external report 1 .pdf>

