

Módulo 4. Los beneficios que generan los aficionados: cómo el aumento del fandom favorece el crecimiento del negocio

Unidad 4.1

4.1.1 ¿Cómo se obtienen los ingresos en el fútbol?

Si bien a lo largo del curso hemos analizado el fandom tanto en el contexto de la selección nacional como en el de los clubes, este módulo final se centra en los clubes de fútbol y sus aficionados, más que en los seguidores de las selecciones nacionales. El motivo es que los clubes de fútbol funcionan como empresas diariamente. Las selecciones nacionales tienen un estatus diferente, ya que solo juegan juntas unas pocas veces al año o en los grandes torneos. Además, los éxitos y fracasos de las selecciones nacionales suelen ser más inestables: por ejemplo, Italia, el actual campeón de Europa de fútbol masculino, no logró clasificarse para el mundial por segunda vez consecutiva. En cambio, los clubes de fútbol pueden construir su equipo y su comunidad de seguidores cada temporada.

Antes de analizar cómo el aumento de la afición puede beneficiar económicamente a los clubes de fútbol y hacerlos crecer también como negocios, debemos tener una idea más clara de la distribución general de los ingresos en el fútbol. En esta sección se analizan las fuentes de ingresos de los clubes de fútbol, y se destaca cómo los aficionados están relacionados con estos ingresos. Evidentemente, las estadísticas reales de facturación difieren drásticamente de un país a otro y de una liga a otra. Por lo tanto, las siguientes estadísticas de la Premier League inglesa deben considerarse simplemente como un ejemplo para ilustrar las diferentes fuentes de ingresos de los clubes de fútbol. En el presente ejemplo, nos centraremos en tres clubes de la Premier League: el club con la mayor facturación (Manchester United), un club que se sitúa en el medio en términos de facturación (Leicester City) y el club con la menor facturación global (West Bromwich Albion, que en realidad fue uno de los clubes con menor facturación de la liga durante la temporada en cuestión, junto con el Huddersfield Town) y examinaremos de dónde procede esta rentabilidad. Utilizaremos las cifras financieras de la temporada 2017-2018. Esas cifras permiten hacerse una mejor idea de los flujos de ingresos al margen de la pandemia de Covid-19. Si bien Conn (2019) recopiló datos de los ingresos de todos los



clubes de esta temporada, el modo en que los clubes publican sus informes financieros difiere y, por lo tanto, no disponemos exactamente de las mismas estadísticas para comparar las de cada club. Sin embargo, los tres cuadros siguientes detallan lo que sabemos sobre las finanzas de los clubes de esta temporada y nos permiten sacar algunas conclusiones sobre los ingresos globales de los clubes de la Premier League.

Tabla 1: Ingresos del Manchester United en 2017-2018

Club	Manchester United
Facturación global en 2017-2018	£590m
Ingresos por venta de entradas y partidos	£110m
Ingresos de televisión y radiodifusión	£204m
Ingresos comerciales	£276m

Fuente: adaptado de Conn, 2019.

Tabla 2: Ingresos del Leicester City en 2017-2018

Club	Leicester City
Facturación global en 2017-2018	£159
Ingresos por venta de entradas	£13m
Derechos televisivos de la Premier League	£124
Ingresos comerciales y otros	£8m

Fuente: adaptado de Conn, 2019.

Tabla 3. Ingresos del West Bromwich Albion en 2017-2018

Club	West Bromwich Albion
Facturación global en 2017-2018	£125m
Ingresos por venta de entradas	£7m
Televisión y medios de comunicación	£102m

Ingresos comerciales	£13m
Merchandising	£3m

Fuente: adaptado de Conn, 2019.

Si bien no todos los clubes clasifican sus cifras de ingresos de la misma manera y los tres clubes varían drásticamente en su facturación anual global, estas cifras permiten sacar algunas conclusiones generales. En los tres casos, los ingresos procedentes de los medios de comunicación, las cadenas de televisión y los derechos de emisión fueron los más importantes. Las cifras también muestran que los clubes ganan mucho menos con la venta de entradas (lo que se conoce como ingresos de taquilla) que con los derechos de retransmisión. Naturalmente, sería demasiado simple concluir que los aficionados presentes en el estadio no importan, ya que son ellos los que crean el ambiente que también se oye y se ve por televisión. Los comentarios del público han llegado a la conclusión generalizada de que ver deportes por televisión sin la presencia de los aficionados se ha sentido "raro" (véase, por ejemplo, O'Connell, 2020). Sin duda, el ambiente es algo que los telespectadores vivenciarán fuera de una pandemia.

Esto implica que probablemente algunos de estos ingresos citados más arriba estén condicionados unos por otros. En la Premier League, por ejemplo, el buen ambiente hace que a las cadenas les resulte más atractivo pagar por los derechos de retransmisión de los partidos, y es más probable que los aficionados que asisten a un encuentro visiten la tienda del club y compren artículos de merchandising. Por lo tanto, las fuentes de ingresos no pueden considerarse totalmente independientes entre sí. Otro aspecto destacable de las finanzas de los clubes es que, a pesar de su elevado volumen de facturación, sus gastos de administración también son elevados. En la temporada de la que proceden los datos anteriores, el West Bromwich tuvo pérdidas por valor de 7 millones de libras, el Leicester City obtuvo beneficios por 2 millones de libras sin impuestos y el Manchester United obtuvo beneficios por 26 millones de libras libres de impuestos (Conn, 2019).

Si le interesa saber más sobre las formas en que los clubes de la Premier League generan ingresos, el siguiente video también ofrece información interesante porque explica cómo el Manchester City se convirtió en el primer equipo en competir con el Manchester United en términos de ingresos durante la pandemia de Covid-19.

Fuente: Tifo Football. (2022). *Manchester United's Finances: City Have Caught Up* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ixlhclLyRuGQ>

Como se ha mencionado antes, los clubes analizados en esta sección son simplemente un ejemplo, y la distribución exacta de los ingresos varía mucho en función del contexto. Las ligas masculinas de otros países y las ligas femeninas, por ejemplo, tienen menos ingresos globales por derechos de retransmisión para distribuir entre sus clubes

miembros. Además, la propiedad de los clubes también tiene un impacto significativo en los ingresos, como bien destaca el video enlazado más arriba. Por lo tanto, las ligas que tienen normas específicas sobre la propiedad de los clubes, como Alemania, donde la llamada regla 50+1 determina que los clubes de fútbol no pueden distribuir más del 49% de sus acciones entre inversores externos, también ofrecen un contexto diferente para la generación de ingresos. Sin embargo, es un buen ejemplo para poner de relieve la importancia de los ingresos procedentes de los derechos de televisión y de los medios de comunicación.

A partir de las estadísticas anteriores, podemos concluir que los clubes de fútbol obtienen la mayor parte de sus ingresos de su parte correspondiente de los derechos de retransmisión. Los ingresos procedentes de los partidos (venta de entradas y recepción) también son importantes, al igual que otros ingresos comerciales, incluido el dinero de los patrocinadores. En comparación, los ingresos por merchandising son reducidos, pero incluso en un club pequeño como el West Bromwich Albion son lo bastante importantes como para ascender a varios millones de libras esterlinas.

Ejercicio

La mayor parte de los clubes profesionales de fútbol publican sus informes financieros anuales en Internet. A veces, los medios de comunicación también informan de las cifras financieras. Elija cualquier club de fútbol profesional e intente encontrar un informe financiero de una temporada pasada. ¿Sus ingresos difieren de las cifras de los ejemplos anteriores, o son similares?

4.1.2 ¿Pueden los aficionados impedir que sus clubes obtengan ingresos?

Las diferentes fuentes de ingresos mencionadas en la sección anterior están, por supuesto, conectadas entre sí, y también lo están con los aficionados del club. El éxito deportivo tiene cierta repercusión en los ingresos: una mejor clasificación en la tabla garantiza una mayor participación en el reparto de los ingresos televisivos, y los clubes más exitosos también suelen contar con un mayor apoyo en todo el mundo, y no solo en su área local. Pero también hemos aprendido que el éxito en el terreno de juego influye relativamente poco en la fidelidad de los aficionados, que es uno de los aspectos que los diferencia de los consumidores habituales.

En cuanto a las cuatro fuentes de ingresos anteriores, los aficionados son directamente responsables de dos de ellas: los ingresos procedentes de la entrada y la recepción el día del partido y la compra de artículos de merchandising. La correlación entre estos dos factores es bastante sencilla de entender: si crece la afición, también aumentarán los ingresos procedentes de los días de partido y del merchandising. Sin embargo, en algunos casos los aficionados boicotean los partidos o los productos. Los motivos de tal boicot se analizaron en el módulo 2 de este curso. Si los aficionados boicotean partidos, suele ser porque no están contentos con una decisión tomada por su club de fútbol o con una

situación concreta. El Manchester United es un ejemplo destacado de esto último que ya se trató anteriormente en este curso. Tras las continuas protestas contra la mala gestión de la familia Glazer en el Manchester United, que según los aficionados ha invertido muy poco en infraestructuras, un grupo de aficionados disidentes abandonó el club en 2005 para fundar el FC United of Manchester. No obstante, esto no fue una solución para todos: muchos aficionados descontentos también se quedaron y siguieron apoyando al Manchester United. El hashtag #EmptyOldTrafford comenzó a ser tendencia en agosto de 2022, incitando a los aficionados a boicotear un partido local del Manchester United contra sus rivales del Liverpool (King, 2022). El boicot a los partidos es un fenómeno al que Merkel (2012) se refiere como aficionados que "votan con los pies" (p. 364). Este ejemplo demuestra que cuando no se resuelven los problemas detectados por los aficionados, éstos seguirán recurriendo a esta estrategia. Cabe preguntarse si esto puede perjudicar al Manchester United a largo plazo, ya que el club cuenta con diversas fuentes de ingresos, como se ha señalado anteriormente. No obstante, los boicots pueden perjudicar más fácilmente a los clubes más pequeños -incluidos la mayoría de los equipos femeninos-, que siguen dependiendo mucho más de los ingresos de los días de partido. En algunos casos, los aficionados al fútbol también boicotean artículos tales como camisetas. En el Newcastle United, por ejemplo, un grupo de seguidores diseñó y vendió una camiseta de fútbol alternativa para que los aficionados pudieran comprar una con los colores del club en la que no apareciera el logotipo del patrocinador de entonces, Wonga, un prestamista de dudosa reputación (Marsh, 2015).

Si bien los aficionados son mucho más fieles que los consumidores habituales y es poco probable que cambien de club, esto pone de relieve que los clubes de fútbol no pueden ni deben descuidar a sus seguidores y esforzarse por establecer una buena relación con ellos si quieren mantener y aumentar los ingresos que proceden directamente de la venta de entradas, la recepción los días de partido y el merchandising, ya que los aficionados saben que pueden utilizar su poder adquisitivo para negociar. Esto puede afectar considerablemente a los ingresos de los clubes que, como el Manchester United, no perciben ingresos televisivos tan elevados. No obstante, hasta los ingresos que no proceden directamente de los aficionados -por ejemplo, el dinero obtenido de las empresas de retransmisión y los patrocinadores- dependen de ellos al menos en cierta medida. La atmósfera creada por los espectadores se considera parte fundamental de las retransmisiones deportivas. Una vez más, los aficionados son conscientes de ello y lo utilizarán si es necesario. Por ejemplo, en Alemania, los aficionados de todo el país colaboraron en un tipo especial de protesta. Cuando en diciembre de 2012 la Deutsche Fußball-Liga (DFL) iba a votar y aplicar una nueva estrategia de seguridad en la que se proponía una normativa que incluía varios puntos destinados a extremar los controles de seguridad, causó un inmenso revuelo en toda la cultura futbolística alemana. Los

¹ La DFL es una filial de la Deutscher Fußball-Bund (DFB), el equivalente alemán de la Federación Alemana de Fútbol. La DFL es responsable del negocio operativo en la primera y segunda división.



aficionados de los clubes profesionales de fútbol de todo el país se unieron en la campaña "12:12", iniciada por los llamados "Bündnis ProFans", una agrupación formada por aficionados de distintos equipos de Alemania. A modo de protesta contra las inminentes reformas en materia de seguridad, los estadios de todo el país permanecieron en silencio durante los primeros 12 minutos y 12 segundos de casi todo el mes de diciembre. Esta protesta es digna de mención, ya que rara vez aficionados de distintos clubes -incluso de equipos rivales- colaboran entre sí. Además, recibió bastante atención de los medios de comunicación. Knight (2012), en su artículo para el medio de comunicación Deutsche Welle, califica este silencio como "una nueva y espeluznante sensación en los estadios de la Bundesliga de todo el país" (párr. 1). Confirma una investigación anterior de Brick (2000), quien explica que los aficionados al fútbol tienen un perfil mediático importante y la posibilidad de llevar a cabo una agenda. Esta protesta no perjudicó directamente a los clubes desde el punto de vista económico: los aficionados seguían asistiendo a los partidos. Lo único que hicieron fue guardar silencio durante doce minutos antes de reanudar la actividad con normalidad. No obstante, debía servir para demostrarles a los clubes de fútbol y a la liga lo que sucedía y cómo la repercusión de los partidos disminuye cuando no se crea un ambiente propicio. En términos generales, esta movilización también se consideró un éxito desde el punto de vista de los aficionados, ya que al cabo de pocas semanas la DFL entabló negociaciones con ellos y se mostró dispuesta a abordar algunos de los aspectos de la nueva estrategia de seguridad que se consideraban problemáticos (Kicker, 2013).

Como se ha señalado anteriormente, los aficionados al fútbol son extremadamente fieles a sus clubes y muchos de ellos sienten el deber de apoyar a sus equipos. Por ello, las movilizaciones y protestas -los aficionados votan con los pies o quizá en este último ejemplo con la voz- suelen ser los últimos recursos. Sin embargo, los ejemplos demuestran que los aficionados son conscientes de estas opciones, y por ello a todos les interesa mantener una relación positiva y una buena comunicación entre el club de fútbol y su afición.

4.1.3 Los ingresos en el fútbol femenino

Hasta la fecha, el fútbol masculino es el que más dinero genera, mientras que el femenino aún no se ha puesto al día en lo que a recaudación se refiere. No obstante, el deporte femenino en general ha crecido de forma significativa en los últimos años y existe un claro deseo de ver este deporte y, en concreto, el fútbol femenino. En Inglaterra, por ejemplo, las cifras de audiencia del críquet femenino y del fútbol femenino han aumentado de forma constante en la última década, aunque todavía hay margen de mejora, ya que ver deporte femenino todavía no se ha convertido en un hábito para todo el mundo; por ejemplo, en febrero de 2022, la BBC descubrió que sólo el 35% de la audiencia de la Superliga femenina de Inglaterra eran espectadores habituales (BBC

Sport, 2022). El siguiente cuadro expone las cifras anuales de audiencia del deporte femenino en el Reino Unido.

Tabla 4: Audiencia del deporte femenino en el Reino Unido

Año	Número de espectadores (en millones)
2012	20.1
2013	21.8
2014	28.0
2015	22.6
2016	25.2
2017	25.1
2018	27.3
2019	32.8
2020	26.9
2021	32.9

Fuente: BBC Sport, 2022

El cuadro presenta un ligero repunte en la audiencia en 2019 - ese año se celebró la copa del mundo de fútbol femenino que probablemente sea la responsable de ello, pero en general el cuadro muestra un aumento lento pero constante de la audiencia del deporte femenino.

En 2021, la FIFA publicó su primer informe de evaluación comparativa sobre el fútbol femenino, titulado "Setting The Pace" (Marcando el paso) (FIFA, 2021). En este informe, el organismo rector se propuso averiguar cuál es la situación actual del fútbol femenino, y los resultados nos permiten sacar algunas conclusiones sobre cómo el aumento del interés por el deporte de mujeres se traduce en la práctica, especialmente en lo que se refiere a los ingresos. Para la elaboración de este informe, el organismo rector del fútbol encuestó a 282 clubes de fútbol femenino de 30 ligas de todo el mundo. La FIFA (2021) enumeró diez conclusiones clave de este informe, que pueden resumirse del siguiente modo:

1. Las ligas en las que al menos el 80% de los clubes cuentan con una estructura juvenil femenina tienen una categoría de selección nacional, frente a las de los países que no disponen de este tipo de infraestructura.
2. Las ligas que cuentan con un sistema de licencias de clubes y controles financieros suelen tener más clubes que obtienen beneficios o, al menos, alcanzan el punto de equilibrio.
3. En el 65% de las ligas, los equipos con los entrenadores más capacitados obtuvieron los mejores resultados.
4. El rendimiento fue mucho mejor en los clubes que tienen acceso a un mayor número de instalaciones y de mejor calidad.
5. El dinero procedente de la venta de derechos de retransmisión es importante y ofrece una gran oportunidad de crecimiento, ya que los ingresos por este concepto representan actualmente el 6% de los ingresos de los clubes femeninos y el 18% de los ingresos de las ligas encuestadas.
6. Los clubes que ofrecen la opción del abono de temporada registran cifras de asistencia más elevadas.
7. Por lo general, los clubes con una estrategia definida y codificada para el fútbol femenino obtienen mayores ingresos y cifras de asistencia más elevadas.
8. Las ligas que negocian los derechos de retransmisión en exclusiva para su liga femenina suelen generar más con esas retransmisiones.
9. Casi tres cuartas partes de los clubes declararon que negocian contratos de patrocinio exclusivamente para el equipo femenino, lo cual tiende a generar mayores ingresos por patrocinio.
10. Los clubes que obtuvieron ingresos elevados (más de un millón de dólares anuales) obtuvieron más del 50% de esos ingresos mediante sus acuerdos de patrocinio.

El informe concluye que los clubes de fútbol que abordan el fútbol femenino con seriedad y gestionan su equipo femenino de forma profesional también generan mayores ingresos. Además, resulta claramente beneficioso mejorar las oportunidades de los aficionados, por ejemplo, ofreciéndoles abonos de temporada. A pesar de las tendencias positivas del fútbol femenino y del creciente interés del público, el informe "Setting The Pace" también revela que el 70% de los clubes encuestados funcionan con pérdidas financieras. Además, solo el 13% de los clubes tenía una facturación anual superior al millón de dólares estadounidenses. En general, los clubes de fútbol femenino siguen ganando bastante menos. Lo mismo ocurre con los torneos internacionales. A pesar de que la Eurocopa 2022 batió récords no solo en el fútbol femenino, sino en el fútbol en general -la final superó el récord de espectadores de la Eurocopa-, la UEFA calculó que está teniendo pérdidas de más de 60 millones de euros. La única excepción a la regla es Estados Unidos, donde el fútbol femenino genera ahora mayores ingresos que el masculino (Johnson Hess, 2019). A pesar de que esto es así desde 2016, hubo que esperar

hasta 2022 para que la selección femenina llegara por fin a un acuerdo con su organismo rector que les garantice la igualdad salarial con el equipo masculino (Hernández, 2022).

4.1.4 Cómo crear un liderazgo heterogéneo para potenciar tanto el fandom como el negocio

El informe publicado por Fair Game, una asociación de clubes de fútbol que se identifican como "clubes impulsados por valores", junto con investigadores de la Universidad de Portsmouth, plantea una osada afirmación: La razón principal de los fracasos financieros en el fútbol -especialmente en el fútbol masculino- es la desigualdad de género (Fair Game, 2022). Por ejemplo, se ha demostrado que la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas mejora los resultados financieros, no solo en el deporte, sino también en otros sectores. Sin embargo, dependiendo de la liga -el informe analiza los clubes de primera división de Inglaterra y Gales-, solo hasta el 11,3% de los miembros de los consejos de administración son mujeres. En algunas ligas, la media es de un 4,3% de mujeres en las directivas de los clubes. Estas cifras son especialmente bajas si se comparan con las de otros sectores, ya que el 39,1% de los miembros de los consejos de administración de las empresas del FTSE 100 son mujeres.

El informe sostiene además que no solo es necesario contratar a más mujeres en puestos directivos, sino que esas mujeres también deben tener más visibilidad. Así lo explican los autores:

Si bien los clubes no pueden influir directamente en las retransmisiones, es importante tener en cuenta el impacto de la visibilidad en el compromiso y la asistencia de los aficionados, ya que ambos afectan a los ingresos de los clubes. La visibilidad de las mujeres en puestos dentro de los clubes -directivas, entrenadoras y otros- es importante para animar a otras mujeres a comprometerse con los clubes, como aficionadas, socias comerciales o posibles empleadas. Por ejemplo, un estudio del Women's Sport Trust demostró que para más del 80% de los aficionados la visibilidad era una razón fundamental para ver deporte femenino. Así, ver o escuchar a mujeres incita a más mujeres a comprometerse con los clubes de fútbol, lo que aumenta tanto el número de seguidores como el de posibles empleados. (Fair Game, 2022, p. 14)

Este informe sostiene que, al aumentar la participación femenina en el fútbol, por ejemplo a través del crecimiento del fútbol femenino y, por consiguiente, la visibilidad y la experiencia de las mujeres en el fútbol en general, los clubes estarán automáticamente

dirigidos por un grupo más diverso de dirigentes. Esto ha demostrado ser beneficioso para el crecimiento del negocio.

Fuente: Fair Game. (2022). The Gender Divide That Fails Football's Bottom Line: The Commercial Case for Gender Equality. *Fair Game – the wider interests of football*. <https://static1.squarespace.com/static/6047aabc7130e94a70ed3515/t/6225fcd351786a64ba4421b0/1646656733257/The+Gender+Divide+That+Fails+Football%27s+Bottom+Line+-+Fair+Game+Report+March+2022.pdf>

La conclusión del informe es que el creciente interés por el fútbol femenino, que también está perfectamente documentado en las cifras cada vez mayores de telespectadores citadas en la sección anterior, es el indicio de una nueva era de este deporte. Las ligas y los clubes de fútbol tienen así una excelente oportunidad para aprovechar este potencial aún sin explotar del fútbol de mujeres y diversificar sus fuentes de ingresos obteniendo dinero de las retransmisiones y las oportunidades de patrocinio de éste. La siguiente y última unidad de este curso aborda este tema con más detalle y responde a la pregunta de cómo los clubes pueden aumentar tanto el compromiso de sus seguidores como su negocio.

Unidad 4.2

4.2.1 El marketing de contenidos exclusivos para los aficionados

Los dos informes comentados en la unidad anterior aportan muchas ideas para que el fútbol femenino tenga más éxito. Si bien los estudios hacen varias sugerencias sobre cómo rentabilizar el fútbol en general y el femenino en particular, el establecimiento de relaciones sólidas con los aficionados es absolutamente crucial para los clubes que desean aumentar sus ingresos. Los aficionados al fútbol son un grupo de interés importante, porque un buen ambiente en el estadio, un público vibrante y unas cifras crecientes de audiencia en televisión pueden atraer también mayores acuerdos de patrocinio y permitir a las ligas de fútbol negociar mejores acuerdos con los organismos de retransmisión. Los clubes de fútbol que generan mayores ingresos pueden, a su vez, costear mejores infraestructuras a nivel profesional.

Lo importante no es solo atraer a espectadores ocasionales, sino convertirlos en fieles seguidores. Además, los clubes necesitan ofrecer un nivel de servicio que atraiga a los aficionados y genere fidelidad tanto actitudinal como conductual. Además, un club debe establecer un buen nivel de comunicación con esta afición, muchos de cuyos elementos críticos ya se trataron en el módulo 3. En esta sección se analizan dos ejemplos en los que los clubes pueden utilizar su comunicación establecida con los aficionados y poner en marcha iniciativas de marketing, teniendo en cuenta las particularidades que conlleva el

marketing dirigido a una afición ya existente: La implementación de un canal de televisión del club que ofrezca información exclusiva y el uso del marketing en las redes sociales.

La implantación de un servicio de televisión por suscripción propiedad de un club se mencionó brevemente en el módulo 3 de este curso como un medio para que los clubes de fútbol establezcan un canal de comunicación unilateral que proporcione más control que los medios de comunicación convencionales. Boyle y Haynes (2004) atribuyen el auge de los canales de televisión propiedad de los clubes a una creciente preocupación por la forma en que se utilizaba la propiedad intelectual de éstos. El primer club que creó su propio canal de televisión para emitir diariamente fue el Manchester United, ya en 1998. Si bien otros grandes clubes del Reino Unido, como el Celtic y el Rangers de Glasgow, consideraron en un principio que era demasiado caro y poco rentable (Boyle y Haynes, 2004), ahora es habitual para ellos gestionar sus propios canales de televisión. Lógicamente, tanto los costos de producción de videos para su visualización en la web como los de almacenamiento y transmisión han disminuido considerablemente desde los primeros días de Manchester United TV, lo que lo convierte en un servicio viable también para los clubes de fútbol con un presupuesto reducido. La mayoría de los clubes cobran a sus aficionados una cuota mensual relativamente pequeña por el servicio; por ejemplo, el Barça TV+ del FC Barcelona cuesta poco menos de 40 euros por una suscripción anual actualmente. A cambio, los abonados pueden acceder a retransmisiones en directo de los partidos, resúmenes de los mismos y documentales originales.

Si bien los clubes de fútbol pueden, como es lógico, obtener beneficios económicos de los contenidos mediante el cobro de una pequeña cuota mensual a sus abonados, la creación de una plataforma de suscripción con contenidos exclusivos conlleva otras ventajas. Como se mencionó anteriormente, los clubes pueden gestionar el contenido sin las limitaciones y restricciones a las que se enfrentan en los medios de comunicación convencionales y las emisoras. Además, los contenidos exclusivos pueden ayudar a reforzar la relación con la base de aficionados, ya que este tipo de contenidos se presta perfectamente para fomentar la fidelidad actitudinal. A modo de recapitulación, en el módulo 3 ya aprendimos que la fidelidad actitudinal se refiere al compromiso emocional y psicológico con el club de fútbol, incluido el conocimiento que el aficionado tiene del club y el impacto que éste tiene en su vida cotidiana. Además, la fidelidad actitudinal en el fútbol suele estar estrechamente vinculada a sentimientos de nostalgia y a los valores que los aficionados asocian con su club. La investigación vincula además la fidelidad actitudinal con un aumento de la fidelidad conductual. En el fútbol, esta última suele estar vinculada también al comportamiento en materia de consumo, incluida la compra de entradas para los partidos y de merchandising del club. Mediante la prestación de un servicio que incluye contenidos exclusivos, los clubes pueden ofrecer a sus aficionados una experiencia que construye y refuerza la fidelidad actitudinal y va más allá de la mera experiencia del día del partido.



Muchos clubes de fútbol femenino son clubes integrados, lo que significa que están vinculados a un equipo masculino ya existente. Si este es el caso, también es probable que el equipo masculino ya disponga de una plataforma de suscripción y de la infraestructura necesaria para producir contenidos de video con regularidad. La inclusión del equipo femenino en el proceso es una decisión sencilla de tomar. El Manchester City, por ejemplo, produce contenidos sobre su equipo femenino para su plataforma de televisión. Sin embargo, al momento de redactar este texto, el club también decidió que los contenidos sobre el equipo femenino formaran parte de sus contenidos gratuitos. La versión gratuita de su canal de televisión también incluye contenidos sobre el equipo masculino, como entrevistas con los jugadores, mientras que la versión por suscripción incluye las repeticiones completas de los partidos del equipo masculino y algunos documentales exclusivos. Esta es una excelente oportunidad para que el club centre la atención en el equipo femenino entre los aficionados que ya siguen la plataforma de televisión del club para ver contenidos exclusivos del equipo masculino.

Sin duda, crear un canal de televisión o una plataforma para un servicio de suscripción es una iniciativa mucho más factible para los grandes clubes de fútbol. Los clubes femeninos integrados se benefician además de la infraestructura existente, ya que estas plataformas se construyeron originalmente para el club masculino, que ya atrae a multitudes más numerosas. Sin embargo, los clubes más pequeños que no disponen de este tipo de infraestructura pueden utilizar las plataformas de las redes sociales para crear un efecto similar de fidelización. McCarthy, Pioch, Rowley y Ashworth (2011) explican que los usuarios de las redes sociales pasan por seis fases al utilizar estas redes, cuyo uso es el siguiente:

1. Como medio para compartir textos;
2. Como medio audiovisual;
3. Como herramienta de influencia democrática: facilitar la influencia entre consumidores;
4. Como motivación por intereses comunes, participan en diferentes plataformas de redes sociales;
5. Como medio para cumplir el deseo de interactuar con la marca.

Los tres últimos son especialmente interesantes e importantes en el contexto de la afición al fútbol. McCarthy et al. (2011) destacan además las ventajas del marketing relacional, que es una forma específica de marketing que se centra específicamente en retener a los clientes durante mucho tiempo y en dar prioridad a su satisfacción. Como tal, este tipo de marketing se centra en los clientes existentes más que en la adquisición de nuevos. Para aplicar esta estrategia, las marcas necesitan establecer modos de compromiso a largo plazo con su base de clientes. Tras lo aprendido sobre los aficionados al fútbol y las diferencias entre éstos y otros consumidores a lo largo de este curso, queda claro que este tipo de marketing es esencial para los clubes de fútbol. En el fútbol se dan unas



condiciones casi ideales para el éxito del marketing relacional, porque los aficionados ya muestran un alto grado de fidelidad a la marca. Si un club centra sus esfuerzos de marketing en la relación con sus seguidores (como también se indica en el módulo 3 de este curso), puede reforzar tanto la fidelidad actitudinal como la conductual.

Si desea más información sobre el marketing relacional, consulte la charla Tedx de Mark Morin.

Fuente: Tedx Talks (2018). *Building sustainable relationships that bring brands and people closer* / Mark Morin / TEDxLaval [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Hp0Q8Z5Isz4>

En su estudio, McCarthy et al. (2011) concluyen que los clubes de fútbol que encuestaron no tenían estrategias de marketing relacional y tampoco estaban aprovechando el potencial de las redes sociales como parte de dicha estrategia. No obstante, al redactar este informe, este estudio ya tiene más de una década y una investigación más reciente de Aichner (2019) pone de relieve un cambio en la forma en que los clubes de fútbol abordan las redes sociales, ya que la mayoría de los clubes tienen ahora presencia en uno o más sitios web vinculados a los medios sociales (véase también en el módulo 3, el análisis de la comunicación bilateral entre los aficionados y el club de fútbol. En su análisis del compromiso de los aficionados con los clubes de fútbol en las redes sociales, Vale y Fernandes (2018) descubren que hay tres necesidades básicas que los seguidores satisfacen a través de diferentes actividades en ellas:

1. La necesidad de obtener información impulsa el consumo de contenidos en las redes sociales.
2. La necesidad de empoderamiento impulsa a participar en los contenidos existentes en las redes sociales (lo que puede incluir comentar o compartir).
3. El deseo de expresar el amor por una afición impulsa a los aficionados a crear contenidos propios y originales.

Estas conclusiones tienen importantes implicaciones para los profesionales del marketing deportivo. Los recursos de los clubes de fútbol son limitados, lo que es especialmente relevante para los clubes de fútbol femenino que aún operan en un mercado emergente. Por lo tanto, resulta aún más importante para los responsables de las redes sociales y los profesionales del marketing en estos contextos comprender qué impulsa la participación de los seguidores y cómo deben planificar y estructurar sus contenidos en ellas. El primer factor, la información, es relativamente fácil de aplicar y suele formar parte de las estrategias de los clubes de fútbol en las redes sociales. Sin embargo, la atención debe centrarse en contenidos exclusivos -similares a los de los canales de televisión del propio club- que no puedan encontrarse en los principales medios de comunicación. El segundo punto, el empoderamiento, es igualmente importante. Los canales de redes sociales del club deben fomentar y alentar el



compromiso entre los aficionados. Una buena forma de hacerlo es fomentar los comentarios o incluir encuestas. Por último, se puede fomentar el amor por una afición y la creación pidiéndoles a los aficionados que compartan y produzcan contenidos que muestren su amor por el club de fútbol

Algunos clubes también han ideado formas especiales de fomentar este compromiso; por ejemplo, en 2022, el Borussia Dortmund organizó un concurso para que los aficionados diseñaran la indumentaria de la temporada 2023/2024 (Pollmann, 2022). Este tipo de iniciativas fomenta la participación tanto a nivel de creación como de contribución, ya que incitan a los aficionados a crear sus diseños y exponerlos a los demás.

Estos ejemplos de marketing de contenidos exclusivos para aficionados son excelentes herramientas a la hora de poner en práctica una estrategia de marketing relacional eficaz. La particularidad es que los aficionados valoran y recuerdan la experiencia que obtienen de este tipo de contenidos. No obstante, el uso de estas herramientas puede ser más importante aún para el fútbol femenino. Un informe publicado por la UEFA (2022) concluye que los aficionados al fútbol femenino son, de hecho, más propensos a confiar en los contenidos digitales y de las redes sociales porque la información de los medios de comunicación convencionales sobre el fútbol femenino sigue siendo escasa, sobre todo en los países en los que el fútbol de mujeres aún no tiene un gran valor comercial. En consecuencia, el uso de una buena estrategia de marketing relacional y la difusión de contenidos exclusivos a través de las plataformas de streaming o de las redes sociales son aún más cruciales que en el fútbol masculino para atraer a los seguidores y aumentar su base de aficionados.

4.2.2 Los patrocinadores se rigen por las cifras de audiencia

Es evidente que existe una correlación entre el aumento de los índices de audiencia y, sobre todo, del número de telespectadores habituales y fieles -es decir, los aficionados- y el poder que tienen los clubes de fútbol y las selecciones nacionales a la hora de negociar con los patrocinadores. Sin embargo, actualmente resulta difícil averiguar el valor exacto del patrocinio en el fútbol femenino, ya que no todos los equipos y patrocinadores hacen públicas las cifras. Hancock y Hellier (2022) informan de que tras la Eurocopa 2022 la mayoría de los patrocinadores no quisieron revelar cuánto invertían en el torneo y la UEFA también se negó a hacer comentarios, pero los autores especulan con que el patrocinio del torneo femenino representa " apenas una fracción" de lo que cuesta patrocinar el torneo masculino. Además, afirman:

Todavía es habitual que los acuerdos de patrocinio incluyan tanto a los equipos masculinos como a los femeninos. Dentro de la Superliga femenina de Inglaterra, la marca de desodorantes Rexona empezó a patrocinar al Manchester City FC tres

años después de hacerlo con el masculino. Sin embargo, el apoyo a la Eurocopa 2022 puede ayudar a cambiar la tendencia.

"Muchos equipos de la WSL comparten actualmente patrocinadores con los equipos masculinos", afirma Conrad Wiacek, responsable de análisis deportivo de Global Data. "Las marcas querrán ahora asociarse con el deporte femenino, dado el entusiasmo actual y el público potencial que puede ver ahora la WSL, lo que puede suponer una ganancia inesperada de entre 5 y 10 millones de dólares por club". (Hancock and Hellier, 2022)

El informe "Setting The Pace" de la FIFA contradice en cierta medida esta afirmación, ya que, según sus conclusiones, en el momento de redactar este informe, alrededor del 75% de los clubes femeninos están negociando sus propios acuerdos de patrocinio. Sin embargo, esto también significa que aproximadamente una cuarta parte de los clubes aún no lo hacen. En lugares donde los equipos femeninos están integrados, puede parecer conveniente incluir al equipo femenino en un acuerdo de patrocinio que incluya al equipo masculino y al femenino. Sin embargo, según el informe de la FIFA, esto suele ser menos rentable. Esto significa, a su vez, que el hecho de que más equipos femeninos empiecen a negociar acuerdos de patrocinio exclusivos aumentará sin duda los ingresos por patrocinio.

En 2018, un estudio reveló que, en ese momento, el deporte femenino solo atraía apenas el 1% de los patrocinios. Esta situación se extendió a la cobertura de los medios de comunicación, ya que solo el 3 % de la cobertura impresa y el 4 % de la cobertura en Internet se dedicaron al deporte femenino y menos del 20 % de todo el deporte televisado muestra deporte femenino o mixto (Foley, 2018). Sin embargo, parece que los tiempos están cambiando. Como sugiere Wiacek (citado en Hancock y Hellier, 2022), los acuerdos de patrocinio suelen ser consecuencia de un aumento de la audiencia y de la atención mediática. Tras el éxito de Inglaterra en la Eurocopa, Mohdin (2022) afirma que los expertos en relaciones públicas predicen que el valor del patrocinio de las Leonas se multiplicará por diez después de que su final contra Alemania batiera récords de audiencia. Además, antes de la Eurocopa 2022 ya se negociaron algunos acuerdos de patrocinio que batieron récords. A finales de 2021, la FA negoció un acuerdo de tres años con Barclay's para patrocinar la Superliga femenina, que estableció un récord de patrocinio del deporte femenino en el Reino Unido (Wrack, 2021). En enero de 2022, se conoció la noticia de que VISA había llegado a un acuerdo de patrocinio con la FIFA para la Copa Mundial Femenina de 2023, por un valor de 17,5 millones de euros (Glendinning, 2022).

Al mismo tiempo, Mohdin (2022) también recuerda que hubo llamadas

para garantizar que el inevitable aumento del interés y de la financiación repercuta también en el fútbol base, entre otras cosas, asegurándose de que los equipos femeninos no sigan estando sujetos a horarios inadecuados o a ubicaciones poco accesibles en transporte público. (Mohdin, 2022, para. 2)

En este sentido, se hace eco de los implicados en el fútbol femenino, como Sophia Axelsson, Directora General del AFC Wimbledon Women, quien subraya que "para que el fútbol femenino crezca en Inglaterra, ese dinero no puede quedarse en la cima. Si el dinero se queda en los grandes equipos, seguirá faltando diversidad e inclusión". (Mohdin, 2022, párr. 16). Para ello, el crecimiento del fútbol femenino en su totalidad, es decir, el aumento del número de aficionados y de jugadoras de fútbol base, se logra invirtiendo en el fútbol base y mejorando las infraestructuras para que las jóvenes se interesen por el fútbol. Si aumentan las oportunidades en esta categoría, el fútbol femenino será más competitivo, y eso incrementará al mismo tiempo el valor comercial y el interés público.

4.2.3 La creación de un nuevo club y una base de aficionados de cero: El caso excepcional del Angel City FC

Los clubes de fútbol femenino tienden a asociarse de un modo u otro con los clubes masculinos por razones económicas. En Alemania, el FFC Fráncfort se convirtió en el equipo femenino del Eintracht Fráncfort. En Estados Unidos, el Seattle Reign fue adquirido por el Olympique Lyonnais y se convirtió en el OL Reign. Las consecuencias, incluida la pérdida de identidad percibida por los aficionados, ya se debatieron anteriormente en este curso y no cabe duda de que este tipo de decisiones suelen tomarse desde un punto de vista financiero, pero no son beneficiosas cuando se trata de establecer relaciones con la afición. Por ello, un club de fútbol femenino que se construye desde cero en menos de tres años y que juega su partido inaugural como local ante 21.000 espectadores es una historia excepcional. Sin embargo, esto es exactamente lo que le ocurrió al Angel City FC de Los Ángeles en 2022.

En 2020, un grupo de celebridades, encabezado por la actriz Natalie Portman y la empresaria Julia Uhrman, anunció la creación de un nuevo club de fútbol femenino en Los Ángeles. La lista de inversores famosos que han aportado dinero a este club es larga, e incluye el respaldo de varias ex jugadoras de la USWNT que no sólo aportan dinero, sino también su experiencia. En el siguiente video también puede ver la historia de cómo surgió el Angel City FC.

Fuente: FTBL. (2022). The Story Of Angel City FC's Unprecedented Rise [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YbvgqLCrJsA>

Abushahla (2021) afirma que el aspecto único del Angel City FC es que no solo está estructurado como una empresa con una visión que va más allá del fútbol, sino que también ha empezado a crear una comunidad y una cultura de aficionados antes incluso de que existiera el equipo. La ciudad de Los Ángeles resultó ser el contexto ideal para ello, puesto que ya existía una campaña que pedía un equipo de la NWSL en la ciudad. Con el objetivo de llegar a este movimiento ya existente, Uhrman programó una llamada con dos de los líderes de este movimiento, pidiéndoles que lo convirtieran en un club oficial de aficionados del Angel City FC. Uhrman lo logró convenciendo a los aficionados de que ella comparte la misma visión:

Lo más prometedor para Rojas era que Uhrman acertaba en todos los puntos cuando hablaba de su visión del club. Es cierto que el movimiento pedía una franquicia de la NWSL en Los Ángeles, pero no se iba a conformar con cualquier club. Lo primero en su lista de necesidades era un equipo sostenible que luchara para que sus jugadores obtuvieran las instalaciones, el trato y el sueldo que merecían, y Uhrman estaba en la misma línea. (Abushahla, 2021, párr. 36)

Por supuesto, se trata de un nivel único de acercamiento a la comunidad, pero, en este caso, demostró ser extremadamente eficaz. El Angel City FC vendió casi 16.000 entradas para la temporada antes de jugar un solo partido (Elder, 2022).

No cabe duda de que el Angel City FC es producto de circunstancias ideales: Ya existía el deseo de contar con un equipo de fútbol femenino en Los Ángeles y el proyecto encontró rápidamente un grupo diverso de patrocinadores que no solo podían aportar medios económicos, sino también conocimientos del deporte y visión para los negocios. Sin embargo, esta combinación dio lugar a algo más. Al parecer, los responsables del Angel City FC escucharon a los jugadores y a los aficionados y trataron de entender qué es lo que quieren o necesitan de un club de fútbol. En un relato personal de su experiencia en el partido inaugural como local del club, Moskovitz (2022) concluye que "lo más revolucionario del Angel City FC es que es divertido" (párr. 1). Ella compara su experiencia con la que vivía viendo partidos de la liga anterior, que la incomodaban, sobre todo sabiendo que las jugadoras no cobraban un salario digno en aquella época y que el fútbol femenino estaba envuelto en varios escándalos de abusos. Y, aunque Moskovitz (2022) sigue siendo crítica con algunas de las actividades comerciales del club, especialmente las relacionadas con las NFT, y no le "preocupa demasiado el volumen del branding girl-power" (párr. 17), para ella fue una experiencia positiva e intrínsecamente divertida ver un partido femenino en el que sabe que se respeta a las jugadoras y la infraestructura está montada de forma profesional

No cualquier club de fútbol nuevo puede esperar tener un comienzo tan exitoso como el del Angel City FC, que surgió de un contexto casi perfecto, gracias al respaldo de personas



que, o bien aportaron dinero y el poder del estrellato, o bien eran concededores del tema. Por otra parte, el club encontró la manera de ocupar un puesto que ya estaba demandado, dado que ya existía un movimiento que pedía la creación de un equipo de fútbol femenino en Los Ángeles. Sin embargo, los clubes de fútbol existentes también pueden aprender algunas lecciones del ambicioso proyecto del Angel City FC, ya que hay dos aspectos clave para su éxito:

1. Los dirigentes del club se pusieron en contacto con la comunidad local y escucharon sus deseos, necesidades y anhelos de contar con un equipo de fútbol femenino. Éstos se respetaron a la hora de crear el Angel City FC.
2. El club de fútbol se beneficia de una infraestructura y un contexto muy profesionalizados. Las inversiones financieras se hicieron por adelantado para garantizar que las jugadoras tuvieran acceso a instalaciones de primera clase y recibieran una remuneración acorde con su condición de futbolistas profesionales. A su vez, esta organización también ha atraído a aficionados que deseaban ver mejores condiciones en el fútbol femenino.

4.2.4 ¿Qué futuro le depara al fútbol femenino?

En agosto de 2022, la UEFA publicó un informe titulado "The Business Case for Women's Football", en el que proclamaba que este deporte "está avanzando en todos los ámbitos" (p. 5), y que el número de equipos femeninos profesionales está aumentando, al igual que el número de espectadores. Las perspectivas del fútbol femenino son muy prometedoras. Hasta el momento, 2022 ha sido un gran año para este deporte, con récords de asistencia en el Camp Nou de Barcelona y en la final de la Eurocopa 2022 en Wembley. Según la UEFA (2022), solo en Europa el fútbol femenino cuenta actualmente con 144 millones de aficionados, cifra que se calcula que aumentará hasta los 328 millones de personas en 2033. Lo interesante de estas cifras es que no todos los que se sienten atraídos por el fútbol femenino son aficionados ya establecidos: un tercio de los aficionados al éste son nuevos en este deporte. El informe extrae estas cifras de las respuestas de los clubes integrados específicamente, ya que el 46% de los clubes que participaron en el estudio declararon que la creación de un equipo femenino ha atraído a nuevos aficionados hacia su club. Esto resulta especialmente importante en un contexto como el del fútbol. Como aprendimos en el módulo 1, los aficionados al fútbol son consumidores bastante inusuales, ya que son extremadamente fieles. Es poco probable que un aficionado al fútbol pueda atraer a nuevos seguidores de un equipo rival. Al margen de la socialización de los niños a través de sus familias, la única manera de hacer crecer una afición es despertar el interés de personas que antes no estaban interesadas en el fútbol. En este sentido, el fútbol femenino tiene un enorme potencial, ya que se asocia a una serie de valores diferentes a los del fútbol masculino. El público asocia el fútbol femenino con inspiración, empoderamiento y un ambiente familiar. Además, la afición tiende a ser diversa, joven y políticamente progresista (UEFA, 2022). Cabe suponer que estas

conclusiones no se refieren exclusivamente a Europa, aunque es allí donde se realizó el estudio. El hecho de que la afición al fútbol femenino sea más joven, más diversa y políticamente progresista se refleja, sin duda, en un estudio de caso que analizamos en el módulo 2 de este curso, en el que se analizaba cómo la afición a la selección nacional femenina de Estados Unidos se conecta a través de un deseo compartido en torno a una forma alternativa de patriotismo estadounidense que se opone al nacionalismo que prevalece en gran parte de los deportes tradicionales de Estados Unidos.

A pesar del creciente interés por el fútbol femenino y de la reacción positiva del público, incluso de los nuevos aficionados, el informe también constata que los ingresos procedentes de los partidos de las ligas nacionales siguen siendo bajos e irregulares, por lo que se trata de un ámbito en el que todavía hay mucho potencial de crecimiento. La clave para los clubes es convertir el interés inicial y lo que Giulianotti (2022) calificaría de afición "indiferente" en una asistencia constante y regular los días de partido y en una afición "apasionada". Los ejemplos y estudios de casos analizados en el marco de este curso ponen de relieve que no existe un único camino correcto para que un equipo femenino alcance sus objetivos, ya que los contextos varían mucho entre las selecciones nacionales y los clubes de fútbol locales, o entre los clubes integrados y los equipos de reciente creación. Sin embargo, comprender los deseos y las demandas particulares de los aficionados al fútbol y entablar un diálogo con ellos son pasos clave para hacer crecer una afición fiel al fútbol femenino. Hemos analizado casos de protestas y boicots de aficionados que se producen cuando no se atienden sus necesidades y deseos. Todos los ejemplos que este curso utilizó para este tipo de movilización procedían del fútbol masculino. Esto, por supuesto, no es una coincidencia. Este antagonismo a gran escala de los aficionados hacia el club al que apoyan y al que dedican tantos recursos financieros y temporales simplemente no existe en el fútbol femenino actualmente. Esto no significa que los aficionados al fútbol femenino estén siempre contentos con lo que ocurre en el fútbol: el relato personal de la primera visita de Moskovitz (2022) al Angel City FC es un excelente ejemplo de ello. No obstante, parece que, por el momento, los aficionados al fútbol femenino están -en promedio- más contentos. Todo esto se refleja en lo que la UEFA (2022) identifica como inspiración, empoderamiento y familiaridad. Estos aspectos hacen que el fútbol femenino sea único y pueden atraer a personas que antes no estaban interesadas en él. Esto se logra mediante la comunicación bilateral con la afición y la comunidad local, y es algo que los responsables del fútbol femenino deberían tener en cuenta a la hora de poner en práctica estrategias para fomentar y mantener el compromiso de los aficionados.



Referencias

- Abushahla, R. (2021). The Angel City FC Experience, or how to build a soccer club from the ground up. *Urban Pitch*. <https://urbanpitch.com/the-angel-city-fc-experience-or-how-to-build-a-soccer-club-from-the-ground-up/>
- Aichner, T. (2019). Football clubs' social media use and user engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3), 242–257.
- BBC Sport. (2022). Women's sport attracted record-breaking British audience in 2021. *BBC News*. <https://www.bbc.com/sport/football/60265946>
- Boyle R. & Haynes R. (2004). *Football in the new media age*. Routledge.
- Brick, C. (2000) 'Taking Offence: Modern Moralities and the Perception of the Football Fan' in J. Garland, D. Malcolm and M. Rowe (eds.) *The Future of Football. Challenges for the Twenty-First Century*. Frank Cass. (pp. 158-172).
- Conn, D. (22 de mayo de 2019). Premier League finances: The full club-by-club breakdown and verdict. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2019/may/22/premier-league-finances-club-guide-2017-18-accounts-manchester-united-city>
- Elder, A. (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>
- Fair Game. (2022). The Gender Divide That Fails Football's Bottom Line: The Commercial Case for Gender Equality. *Fair Game – the wider interests of football*. <https://static1.squarespace.com/static/6047aabc7130e94a70ed3515/t/6225fcd351786a64ba4421b0/1646656733257/The+Gender+Divide+That+Fails+Football%27s+Bottom+Line+-+Fair+Game+Report+March+2022.pdf>
- FIFA. (2022). Setting The Pace: FIFA Benchmarking Report Women's Football. *Fédération Internationale de Football Association*. <https://digitalhub.fifa.com/m/3ba9d61ede0a9ee4/original/dzm2o61buenfox51qjot-pdf.pdf>
- Foley, C. (2018). Creating a brighter future for female sports. *Irish Examiner*. <https://www.irishexaminer.com/sport/arid-30876039.html>
- FTBL. (2022). The Story Of Angel City FC's Unprecedented Rise [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YbvqqLCrJsA>



- Johnson Hess, A. (19 de junio de 2019). US Women's soccer games now generate more revenue than men's-but the players still earn less. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2019/06/19/us-womens-soccer-games-now-generate-more-revenue-than-mens.html>
- Glendinning, M. (2022). New visa-FIFA deal marks biggest women's football sponsorship commitment. *SportBusiness*. <https://www.sportbusiness.com/news/new-visa-fifa-deal-marks-biggest-womens-football-sponsorship-commitment/>
- Hancock, C., & Hellier, D. (2022). Euro 2022 sponsors won't reveal how much they did, or didn't pay. *Bloomberg.com*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-08-01/euro-2022-sponsors-won-t-reveal-how-much-they-did-or-didn-t-pay>
- Hernandez, J. (18 de mayo de 2022). The U.S. Men's and women's soccer teams will be paid equally under a new deal. *NPR*. <https://www.npr.org/2022/05/18/1099697799/us-soccer-equal-pay-agreement-women>
- Kicker. (2013). "12:12" Beendet das Schweigen vorerst. *Kicker*. https://www.kicker.de/12_12-beendet-das-schweigen-vorerst-579764/artikel
- King, I. (2022). Will Manchester United supporters really be able to #emptyoldtrafford? *Football365*. <https://www.football365.com/news/opinion-will-manchester-united-supporters-really-be-able-to-emptyoldtrafford>
- Knight, B. (2012). Silent protests support Bundesliga fan culture: DW: 02.12.2012. *Deutsche Welle*. <https://www.dw.com/en/silent-protests-support-bundesliga-fan-culture/a-16423746>
- Marsh, M. (2015). Newcastle fans sell alternative toon shirt without wonga label. *Mirror.co.uk*. <https://www.mirror.co.uk/news/uk-news/newcastle-united-fans-sell-alternative-6155554>
- McCarthy, J., Pioch, E., Rowley, J. & Ashworth, C. (2011). Social network sites and Relationship Marketing Communications. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '11*, 145-152. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181061>
- Merkel, U. (2012). Football fans and clubs in Germany: conflicts, crises and compromises. *Soccer & Society*, 13(3), 359–376. <http://dx.doi.org/10.1080/14660970.2012.655505>



- Mohdin, A. (1 de agosto de 2022). Lionesses now worth millions in sponsorship, say PR experts. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/uk-news/2022/aug/01/lionesses-now-worth-millions-in-sponsorship-say-pr-experts>
- Moskovitz, D. (2022). The most revolutionary thing about Angel City FC is it's fun. *Defector*. <https://defector.com/the-most-revolutionary-thing-about-angel-city-fc-is-its-fun/>
- O'Connell, R. (2020). Baseball in empty stadiums is weird. how will it affect outcomes? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/07/31/sports/baseball/baseball-empty-stadiums-effects.html>
- Pollmann, L. (2022). Trikot-Design-Wettbewerb: BVB Verkündet Sieger erst 2023. *fussball.news*. <https://fussball.news/a/trikot-design-wettbewerb-bvb-verkuendet-sieger-erst-2023>
- Tedx Talks (2018). *Building sustainable relationships that bring brands and people closer | Mark Morin | TEDxLaval* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Hp0Q8Z5Isz4>
- Tifo Football. (2022). *Manchester United's Finances: City Have Caught Up* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ixlhCLyRuGQ>
- UEFA. (2022). The Business Case for Women's Football: Defining the value of women's football in Europe. *uefa.com*. <https://editorial.uefa.com/resources/0278-15e121074702-c9be7dcd0a29-1000/business-case-for-women-s-football-external-report-1.pdf>
- Vale, L., & Fernandes, T. (2017). Social Media and sports: Driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37–55. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2017.1359655>
- Wrack, S. (2021). Fa agrees new £30m three-year deal for women's football. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2021/dec/15/football-association-agrees-new-30m-three-year-deal-for-female-football>