



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO DE LA “FA WOMEN’S SUPER LEAGUE”: UNA APROXIMACIÓN AL MODELO ECONÓMICO DEL FÚTBOL PROFESIONAL FEMENINO INGLÉS**

Autor: María Piñeiro de la Esperanza  
Director: Jorge Martín Magdalena

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| ÍNDICE DE GRÁFICOS   | IV   |
| ÍNDICE DE TABLAS   | V    |
| ÍNDICE DE ESQUEMAS Y MAPAS   | VI   |
| LISTA DE ABREVIATURAS  | VII  |
| RESUMEN  | VIII |
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>  | 1    |
| 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA CUESTIÓN                          | 1    |
| 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN   | 7    |
| 3. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN                          | 8    |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL</b>                                     | 9    |
| 1. ESTADO DE LA CUESTIÓN   | 9    |
| 2. CONCEPTOS BÁSICOS   | 12   |
| 2.1. Definición de fútbol profesional                                    | 12   |
| 2.2. Definición de Juego Limpio Financiero                               | 12   |
| 2.3. Definición de modelo económico                                      | 13   |
| 2.4. Definición de “ <i>The Football Association</i> ”                   | 13   |
| 2.5. Definición de “ <i>Women’s Super League</i> ”                       | 14   |
| 3. LA HISTORIA DEL FÚTBOL FEMENINO EN INGLATERRA                         | 15   |
| 3.1. El origen del fútbol femenino inglés: las Dick, Kerr <i>Ladies</i>  | 16   |
| 3.2. Las posturas de la FA ante el fútbol femenino                       | 18   |
| 3.3. Desde 2008 hasta hoy: el auge de fútbol profesional femenino inglés | 20   |
| 4. UNA BREVE INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN DE LA WSL                    | 21   |
| 4.1. Creación de “ <i>The Women’s Super League</i> ”                     | 22   |
| 4.2. Estructura y organización de la liga                                | 23   |

|   |    |
|---|----|
| <b>4.3. La estrategia de crecimiento de la FA WSL (2017-2020)</b> | 26 |
| <i>4.3.1. Los objetivos propuestos por la FA</i>                  | 26 |
| <i>4.3.2. Análisis del grado de cumplimiento de la estrategia</i> | 27 |
| <b>CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE HIPÓTESIS</b>        | 29 |
| 1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS                                     | 29 |
| 2. UNIVERSO Y MUESTRA DE DATOS                                    | 30 |
| <b>2.1. Establecimiento del universo</b>                          | 30 |
| <b>2.2. La muestra de datos</b>                                   | 30 |
| 3. VARIABLES DE ANÁLISIS  | 32 |
| 4. RESULTADOS Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS                         | 33 |
| <b>4.1. H<sub>1</sub>: La rentabilidad del modelo económico</b>   | 33 |
| <b>4.2. H<sub>2</sub>: La afiliación del modelo económico</b>     | 46 |
| <b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES</b>                                  | 56 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | 58 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Comparativa de la audiencia a distancia del Mundial de Fútbol Femenino en millones  | 3  |
| Gráfico 2: Evolución de la audiencia en casa del Mundial de Fútbol Femenino en millones  | 3  |
| Gráfico 3: Evolución del premio dinerario del Mundial de Fútbol Femenino en millones de USD  | 4  |
| Gráfico 4: Asistencia media a partidos de la FA WSL  | 6  |
| Gráfico 5: Reparto de áreas de estudio del fútbol profesional femenino   | 11 |
| Gráfico 6: Evolución histórica del fútbol profesional femenino en Inglaterra   | 16 |
| Gráfico 7: Distribución de los ingresos totales de los equipos con Cuentas Anuales detalladas para la temporada 2018/2019                              | 35 |
| Gráfico 8: Distribución de gastos de explotación de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019   | 36 |
| Gráfico 9: Proporción de ingresos y gastos de explotación de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019                                      | 38 |
| Gráfico 10: Resultado después de impuestos de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019 en GBP  | 39 |
| Gráfico 11: Evolución de los ingresos y gastos de explotación totales de los equipos de la FA WSL en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019) | 40 |
| Gráfico 12: Evolución del beneficio neto de los equipos de la FA WSL en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019)                              | 41 |

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 13: Comparativa de la evolución de los ingresos por traspaso y gastos por depreciación y amortización de los equipos de la FA WSL en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019) | 42 |
| Gráfico 14: Comparativa de las RoA y RoE de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019   | 45 |
| Gráfico 15: Operaciones económicas a crédito durante la temporada 2018/2019 en GBP   | 49 |
| Gráfico 16: Evolución de las operaciones económicas a crédito en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019)   | 50 |
| Gráfico 17: Operaciones financieras durante la temporada 2018/2019 en GBP  | 51 |
| Gráfico 18: Evolución de las operaciones financieras en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019)  | 52 |
| Gráfico 19: Reparto del apoyo económico-financiero recibido por equipos de la FA WSL de su Sociedad Matriz para la temporada 2018/2019   | 53 |
| Gráfico 20: Reparto de las aportaciones, directas e indirectas, de las Sociedades Matriz a los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019  | 54 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Evolución del número de equipos y jugadoras de fútbol femenino en Inglaterra | 20 |
| Tabla 2: Requisitos en materia de gastos en GBP                                       | 24 |
| Tabla 3: Requisitos en materia de espectadores  | 25 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 4: Equipos que han participado en la FA WSL (temporadas 2016/ 2017, 2017/2018 y 2018/2019) y su posición en la clasificación | 32 |
| Tabla 5: Fuentes de ingresos de los equipos con Cuentas Anuales no detalladas  | 34 |
| Tabla 6: Resumen de los EBITDAs de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019 en GBP                                     | 37 |
| Tabla 7: RoA de los equipos de la FAWSL para la temporada 2018/2019  | 43 |
| Tabla 8: RoE de los equipos de la FAWSL para la temporada 2018/2019  | 44 |
| Tabla 9: Aportaciones de las Sociedades Matriz para la temporada 2018/2019 en GBP  | 54 |

## **ÍNDICE DE ESQUEMAS Y MAPAS**

|   |    |
|---|----|
| Mapa: Ubicación de los 12 equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019      | 15 |
| Esquema: Estructura de los Grupos de fútbol con equipo que compite en la FA WSL | 46 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|        |   |
|--------|---|
| BAIDT  | Beneficios Antes de Intereses y Después de Impuestos                      |
| EBITDA | <i>“Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation, and Amortization”</i> |
| FA     | <i>“Football Association”</i>   |
| FA WSL | <i>“Football Association’s Women’s Super League”</i>                      |
| FIFA   | <i>“Fédération Internationale de Football Associations”</i>               |
| GBP    | <i>“British Pound Sterling”</i>   |
| JLF    | Juego Limpio Financiero   |
| RoA    | <i>“Return on Assets”</i>   |
| RoE    | <i>“Return on Equity”</i>   |
| RSC    | Responsabilidad Social Corporativa  |
| UEFA   | <i>“Union of European Football Associations”</i>                          |
| USD    | <i>“United States Dollar”</i>   |
| WPA    | <i>“Women’s Professional Association”</i>                                 |
| WSL    | <i>“Women’s Super League”</i>   |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza el modelo económico del fútbol profesional femenino inglés y, en concreto, de la “*FA Women’s Super League*”. Para ello, aborda la evolución histórica de la práctica de este deporte en Inglaterra, explica la organización de la liga de primera división femenina y, mediante el planteamiento de una serie de hipótesis en relación con la rentabilidad de la liga y su viabilidad económico-financiera, analiza el modelo económico de la FA WSL. Así, de la verificación de las hipótesis planteadas, se ha determinado que el fútbol profesional femenino inglés no es rentable y se sostiene, principalmente, gracias al apoyo financiero proporcionado por los clubes masculinos que compiten en la liga de primera división masculina, la “*Premier League*”.

**Palabras claves:** Fútbol profesional femenino, análisis, modelo económico, rentabilidad, apoyo financiero.

## ABSTRACT

This research paper seeks to provide a first look at the economic model of women's professional football in England and, more specifically, of the FA Women's Super League. To this effect, this paper first addresses the historical evolution of the practice of this sport in England, then explains the organization of the women's first division league and, lastly, by posing a series of hypotheses regarding the league's profitability and its economic-financial viability, this paper analyses the economic model of the FA WSL. Thus, from the verification of the hypotheses raised, it has been determined that English professional women's football is not profitable and is sustained mainly due to the financial support provided by the men's clubs competing in the first division league, the Premier League.

**Key words:** Women's professional football, expansion, economic model, return, financial support.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA CUESTIÓN

En los últimos años, las mujeres han ido adquiriendo mayor control sobre las decisiones estratégicas que les afectan y, cada vez más, van accediendo a aquellas oportunidades que les permiten realizar sus capacidades (Chen y Tanaka, 2014). En suma, están adquiriendo un empoderamiento económico, político y sociocultural que les permite, poco a poco, alcanzar una verdadera igualdad de género. Esta igualdad de género y este empoderamiento de las mujeres constituyen el quinto objetivo de la Agenda de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas (también conocida como Agenda 2030). Entre otras cosas, este objetivo busca poner fin a la discriminación de género que sufren las mujeres y las niñas, promover su participación plena en todo tipo de actividades y posiciones de liderazgo y facilitarles el acceso a recursos económicos de todo tipo (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

No obstante, pese a las diferentes iniciativas adoptadas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el progreso es lento. A fecha de hoy, sigue existiendo una brecha salarial media de 13,6 % (OECD, 2019). Esta brecha salarial es aún mayor en sectores económicos como el del fútbol profesional. Por ejemplo, en Estados Unidos, por jugar 20 partidos amistosos, la selección masculina de fútbol tiene la posibilidad de ser remunerado hasta un máximo de 263.320 dólares, es decir, 13.166 dólares por partido, mientras que su contraparte femenina, las actuales y cuatro veces campeonas mundiales, solo tienen la posibilidad de ser remuneradas hasta un máximo de 99.000 dólares, o 4.950 dólares por partido<sup>1</sup>. Este es el régimen remuneratorio vigente a pesar de que la selección femenina genere mayores ingresos. Efectivamente, entre 2016 y 2018, la selección femenina generó aproximadamente 50.8 millones de dólares de ingresos, en comparación con los 49.9 millones de dólares de ingresos que generó la selección masculina<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: USWNT suing U.S. Soccer for discrimination (8 de marzo de 2019). *ESPN*.

<sup>2</sup> Fuente: Hess, A. (2019). US women's soccer games now generate more revenue than men's—but the players still earn less. *CNBC*.

Excluyendo el caso americano, podría defenderse que la brecha salarial en el fútbol profesional está del todo justificada pues la popularidad del fútbol femenino sigue estando muy por debajo de la de su contraparte masculina y de ahí que no se pueda justificar una completa igualdad de género, ya que no atraen a la misma cantidad de espectadores ni generan los mismos ingresos.

Sin embargo, 2019 fue un punto de inflexión para el fútbol femenino, tanto a nivel de las selecciones nacionales como a nivel de las ligas nacionales, y que, cada vez más, justifica no solo la progresiva reducción de esta brecha salarial, sino también el progreso hacia la igualdad de género en el mundo del fútbol profesional.

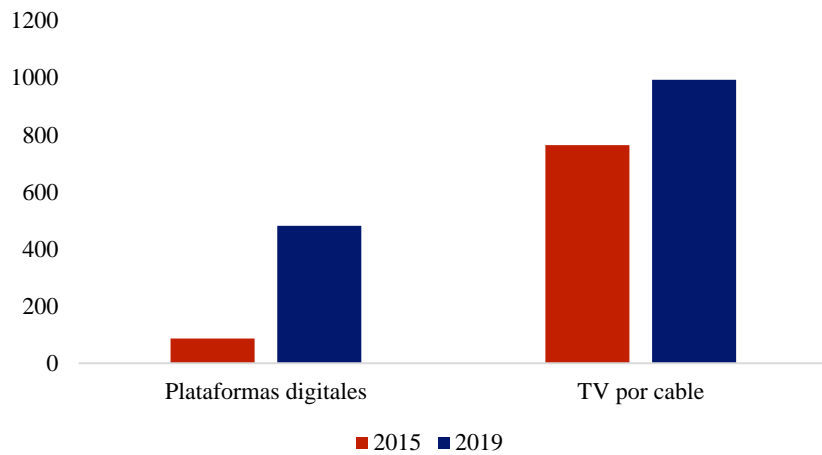
A nivel internacional, el fútbol femenino cobró protagonismo cuando la selección nacional de Estados Unidos de fútbol femenino interpuso una demanda contra la federación de fútbol americana, “*U.S. Soccer Federation*”, por discriminación de género. Esta demanda fue mencionada y analizada en periódicos populares como son “*The New York Times*”, “*Time Magazine*”, “*CNN Sports*” o *Marca*, otorgando mucho protagonismo mediático no solo a este deporte, sino a la cuestión de género implícita en él. Cinco meses más tarde, al celebrarse la octava edición del Mundial de Fútbol Femenino, se notó el impacto de la demanda interpuesta por las americanas que, en su día, hizo tanto eco en las noticias.

Efectivamente, entre gritos de “*equal pay*”, se estima que el torneo atrajo a una audiencia total de 1.120 millones de personas, sea un 50% más que el mundial de 2015<sup>3</sup>. En concreto, la audiencia en plataformas de *streaming* creció un 460% mientras que la audiencia en televisión por cable creció un 30%, tal y como se puede ver en el gráfico que sigue a continuación.

---

<sup>3</sup> Fuente: FIFA Women's World Cup France 2019: Global Broadcast and Audiences Report (Publicis Sport & Entertainment, 2019).

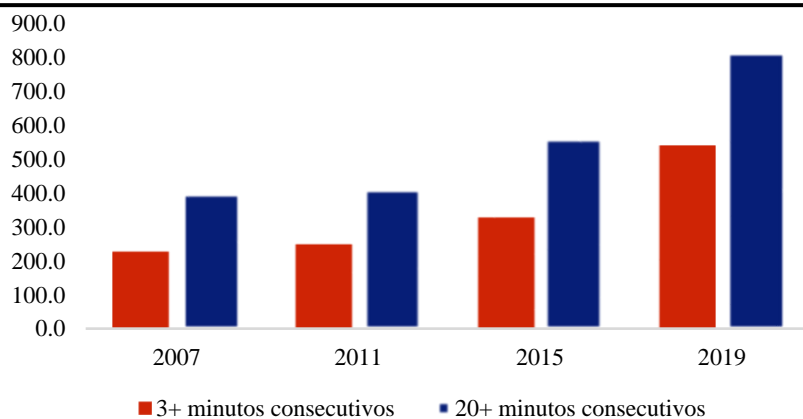
Gráfico 1: Comparativa de la audiencia a distancia del Mundial de Fútbol Femenino en millones



Fuente: Elaboración propia en base al Informe Anual de FIFA (2019)

Concretamente, según un informe de FIFPro World Player's Union (2019), la audiencia en casa que visualizó más de 20 minutos consecutivos del Mundial de Fútbol Femenino de 2019 ha aumentado, desde 2007, un 104,82%, pasando de 395.9 millones de personas a 810.9 millones de personas en 2019.

Gráfico 2: Evolución de la audiencia en casa del Mundial de Fútbol Femenino en millones



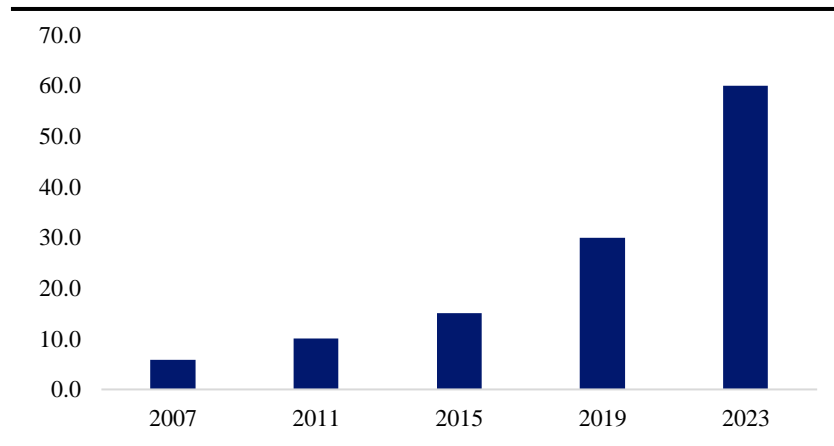
Fuente: Elaboración propia en base al informe FIFPro: *Raising our Game* (2019)

El éxito del Mundial de Fútbol Femenino de 2019 no solo se ha notado en términos de audiencia, sino que también se ha notado en términos de comercialización de productos

de fútbol femenino y en términos de patrocinio. En primer lugar, se ha producido un increíble aumento del “*merchandising*” del fútbol femenino. El fabricante de ropa deportiva Nike anunció que la camiseta de la selección americana de fútbol femenino había sido la camiseta deportiva, tanto masculina como femenina, más vendida en una única temporada. En términos numéricos, las ventas de camisetas de la selección americana de fútbol femenino crecieron un 500% en comparación con 2015<sup>4</sup>. Y, en segundo lugar, este éxito también ha llevado a que empresas multinacionales como Visa, Mastercard y Barclays entren a patrocinar este tipo de competiciones. Por tanto, se ha demostrado que el fútbol profesional femenino es un deporte con mucho potencial.

Este éxito también ha llevado que el organismo regulador del fútbol a nivel internacional, *Fédération Internationale de Football Association* (en adelante “FIFA”), a través de iniciativas estratégicas como “*Women’s Football Strategy*”, quiera seguir impulsando el desarrollo del fútbol femenino y su crecimiento. En consecución de este cometido, tiene previsto invertir un total de 1.000 millones de dólares entre 2019 y 2022 para la promoción y desarrollo del fútbol femenino. Actualmente, ya se pueden ver los rasgos positivos de la entrada de estos fondos pues FIFA ha anunciado que el premio dinerario para el Mundial de 2023 será igual a 60 millones de dólares, es decir, el doble que en 2019 (FIFPro World Player’s Union, 2019).

Gráfico 3: Evolución del premio dinerario del Mundial de Fútbol Femenino en millones de USD



Fuente: Elaboración propia en base al informe FIFP: *Raising our Game* (2019)

<sup>4</sup> Fuente: VanHaaren, T. (2019). Jersey sales soaring for USWNT, setting records. *ESPN*.

Los campeonatos internacionales de fútbol femenino no son los únicos que están creciendo, sino que también se puede afirmar que están creciendo las competiciones nacionales que se organizan en cada país. Así, por ejemplo, en Estados Unidos, país de referencia para este deporte, la liga de primera división de fútbol femenino (la “*New Women’s Soccer League*” o “NWSL”) está pasando por un gran proceso de expansión. Actualmente, son 9 los equipos que compiten en ella, pero, en los seis últimos meses, se ha anunciado la creación de dos equipos adicionales: Racing Louisville F.C. de Kentucky y Angel City F.C. de Los Ángeles. Desde el anuncio de esta expansión, estos tres equipos ya han adquirido un gran seguimiento en las redes, con 14.900 y 34.600 seguidores en Twitter, respectivamente<sup>5</sup>.

Esta misma expansión también se puede observar en Europa y, concretamente, en España. Efectivamente, en julio de 2019 se anunció que el Club Deportivo Tacón pasaría a jugar bajo la marca del Real Madrid C.F., uno de los pocos clubes que hasta el momento no tenía división femenina<sup>6</sup>. Su partido inaugural contra el Barça Femenino en octubre de 2019, tuvo una audiencia de 244.000 personas, convirtiéndose en el programa más visto de RTVE del día<sup>7</sup>.

Pero, sin lugar a duda, la liga que ha experimentado el mayor auge desde 2019 ha sido la “*FA Women’s Super league*” (en adelante, “FA WSL”). Desde 2017, la asistencia a los partidos de esta liga ha aumentado un 174%, alcanzando un máximo de 45.423 espectadores<sup>8</sup>.

---

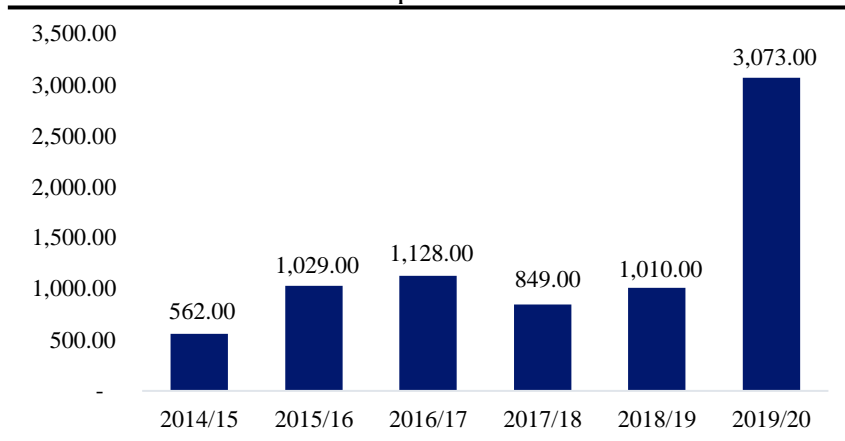
<sup>5</sup> Fuente: Twitter (2021)

<sup>6</sup> Fuente: Castañeda, Á. (2020). Arranca el Real Madrid Femenino: el equipo que llega al fútbol para ser un nuevo referente. *El Español*.

<sup>7</sup> Fuente: Sánchez, B. (2020). El buen dato de audiencia que dejó el Clásico del fútbol femenino entre Real Madrid y Barça. *El Español*.

<sup>8</sup> Fuente: *The Gameplan for Growth: The FA’s Strategy for Women’s and Girl’s Football 2017-2020* (Football Association, 2020).

Gráfico 4: Asistencia media a partidos de la FA WSL



Fuente: Elaboración propia en base a datos publicados por la FA

Este auge de la FA WSL también se puede observar en otros niveles. En primer lugar, ha suscitado el interés de grandes patrocinadores como BT Sports y Barclays. Efectivamente, en 2019, la FA WSL ha recibido una gran inversión debido al acuerdo de patrocinio firmado con el banco inglés, Barclays, que se convirtió en el patrocinador oficial de la liga. Se estima que dicho acuerdo está valorado en 10 millones de libras o 13 millones de dólares<sup>9</sup>.

En segundo lugar, se puede observar como la FA WSL se ha vuelto más atractiva para jugadoras internacionales de gran calibre como, por ejemplo, Alex Morgan, Tobin Heath, Sam Kerr y Pernille Harder. De hecho, el fichaje de la danesa Pernille Harder ha sido el fichaje más caro de la historia del fútbol profesional femenino, por un importe igual a 300.000£ o 400.500\$<sup>10</sup>.

Y, en tercer lugar, y en relación con la llegada de estas nuevas jugadoras, la FA WSL ha visto un aumento en la venta de camisetas de jugadoras de los clubes que compiten en la liga. De hecho, en el Manchester United, durante los tres días posteriores a su fichaje, se vendieron más camisetas de las americanas Tobin Heath y Christen Press que las de los jugadores estrella de la división masculina del club<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Fuente: Ahmed, M. (2019). Barclays agrees record sponsorship of English women's football. *Financial Times*.

<sup>10</sup> Fuente: Morse, B. (2020). Pernille Harder joins Chelsea for 'record transfer fee for the women's game'. *CNN*.

<sup>11</sup> Fuente: McNamee, K. (2020). USWNT duo's jerseys outsell Man United men. *ESPN*.

Con todo, se puede afirmar que el fútbol profesional femenino está creciendo, tanto a nivel internacional como a nivel interno, en las respectivas ligas nacionales y, sobretodo, en Inglaterra. Ahora bien, existe poca información sobre el impacto económico-financiero de este crecimiento. En efecto, por ahora, no existen estudios sobre el rendimiento financiero de las ligas de fútbol profesional femenino. Y, por esta razón, el modelo económico de estas ligas plantea tantas dudas. ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos? ¿Cuáles son sus estructuras de costes? ¿Cómo obtienen financiación? ¿Es rentable el fútbol profesional femenino? Estas son algunas de las preguntas que surgen en relación con la cuestión del impacto económico-financiero del fútbol profesional femenino y que justifican, por tanto, este trabajo de investigación.

## 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como se ha venido exponiendo, el fútbol femenino está incrementando su popularidad. A nivel internacional esta popularidad se ha notado con la celebración de la octava edición del Mundial de Fútbol Femenino de 2019, durante la cual se rompieron múltiples records. Este fenómeno también se observa a nivel inglés, sobre todo en la “*FA Women’s Super League*” inglesa, que ha visto la asistencia a partidos aumentar en los últimos años. Este auge del fútbol femenino conlleva a que la actividad empresarial ligada a este deporte cobre cada vez mayor importancia. Se trata de una cuestión que podría abordarse desde una multitud de perspectivas como, por ejemplo, centrándose en la comercialización de las ligas de fútbol profesional femenino de primera división. No obstante, este trabajo de investigación se va a dedicar a analizar el modelo económico de la FA WSL pues, por una parte, es la faceta más desconocida de este deporte, tal y como se verá al analizar el estado de la cuestión y, por otra, porque en la FA WSL se está implementando una estrategia de expansión y desarrollo de la liga de gran trascendencia económico-financiera.

La novedad del tema implica que este trabajo se enfrenta a una escasez de información financiera disponible en relación con esta liga. Es más, no existen datos financieros sobre la liga en sí. En cambio, los clubes de fútbol que compiten en ella, al tratarse de sociedades de responsabilidad limitada, están sometidos a estrictas reglas de publicidad y transparencia. Esto implica que están obligados a depositar sus cuentas anuales en el

Registro Mercantil inglés, “*The Companies House*”. Al tener acceso a dichas cuentas y, por tanto, a una gran parte de su información financiera, se puede llevar a cabo un análisis que permite formular su modelo económico. Es por esta razón que se ha elegido a esta liga como objeto de investigación.

Con todo, el principal objetivo de este trabajo de investigación es proporcionar una primera aproximación al modelo económico de la liga de fútbol profesional femenino de primera división inglesa, la FA WSL. Es decir, plantear y desarrollar un modelo que explique cómo opera la liga de fútbol profesional femenino inglesa. En concreto, este trabajo busca: (i) exponer de manera clara y ordenada la evolución histórica del fútbol femenino en Inglaterra; (ii) explicar su estructura gubernativa y competitiva; y (iii) analizar el rendimiento financiero de cada equipo, todo para adquirir un mejor entendimiento del funcionamiento y sostenimiento económico-financiero de la liga.

### 3. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder cumplir con los objetivos establecidos anteriormente, este trabajo de investigación se estructurará en dos partes: una primera parte más descriptiva y una segunda parte más analítica.

En la primera parte del trabajo de investigación se establecerá el marco conceptual. En él, se realizará una revisión bibliográfica no sistemática de toda la literatura existente sobre esta cuestión. Para ello, se han utilizado bases de datos como “ResearchGate”, “Scopus”, “SpringLinker” y “ScienceDirect”. Después, se definirán los conceptos más relevantes y cuyas definiciones son necesarias para adecuadamente entender las principales líneas temáticas que se analizan a lo largo del trabajo.

Seguidamente, se estudiará la evolución histórica del fútbol femenino y su profesionalización en Inglaterra. En este punto, se ha acudido a los trabajos de investigación sacados de las bases de datos mencionadas anteriormente. Y, por último, también se describirán la organización y estructura de la FA WSL. Para ello, se han utilizado, por una parte, libros que tratan sobre este tema y, por otra, informes publicados por “*The Football Association*” (en adelante, la “FA”).

La segunda parte del trabajo será más cuantitativa y se centrará, principalmente, en el planteamiento y análisis de hipótesis sobre el modelo económico de la FA WSL. Este



modelo económico se establecerá mediante el análisis de las cuentas anuales de los doce equipos que compiten en la FA WSL. Efectivamente, como se ha mencionado más arriba, la liga no publica cuentas anuales propias mientras que los clubes de fútbol femenino sí que las publican y, por lo tanto, sí que se tiene acceso a ellas.

No obstante, pese a estas exigencias legales de publicidad y transparencia, las cuentas anuales de algunos equipos femeninos como el Bristol City, el Chelsea o el Manchester United son poco o nada útiles a los efectos de este trabajo ya que no contienen información relativa a sus fuentes de ingresos, estructuras de costes, fuentes de financiación, etc. Dichos clubes, al tener la consideración de pequeñas empresas conforme a la legislación societaria inglesa, publican cuentas anuales abreviadas que, en consecuencia, no contienen información suficiente a los efectos de este trabajo de investigación. Para remediar esta situación, se ha intentado contactar con estos clubes bien por correo, bien acudiendo a sus redes sociales, con la esperanza de obtener información adicional, pero, desafortunadamente, estas peticiones no fueron atendidas. Pese a este inconveniente, se ha superado esta carencia de información utilizando técnicas de extrapolación. Es decir, en caso de que existan clubes con características y rasgos similares (en términos de tamaño del club, posicionamiento en la liga, seguidores en Twitter, etc.), se utilizará su información financiera para suplir la falta de información de aquellos clubes cuyas cuentas anuales sean abreviadas. De esta manera, se podrá plantear un modelo lo más completo posible.

Con todo, el análisis de las cuentas anuales expondrá las principales tendencias observadas a nivel de ingresos, costes y financiación en los últimos años. En base a estos datos, se construirá el modelo económico de la “*FA Women’s Super League*”.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

### **1. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Pese a que el pasado 2019 fue un gran año para el fútbol profesional femenino, acelerando su crecimiento y desarrollo, se trata de un deporte que lleva en formación varias décadas. Esta evolución histórica del fútbol profesional femenino se observa en los trabajos académicos dedicados a ello. Concretamente, en la literatura científica que

aborda este tema se pueden identificar tres periodos, cada uno caracterizado por analizar el fenómeno del fútbol profesional femenino desde una perspectiva distinta (Valenti et al., 2018).

En el primer periodo, que abarca los años 1998 a 2003, el fútbol profesional femenino se aborda desde un enfoque histórico-sociológico (Valenti et al., 2018). Desde el punto de vista histórico, la literatura científica se centra en la historia deportiva femenina, en la desigualdad de género y en la evolución del rol de la mujer en la sociedad (Valenti et al., 2018). Y, desde el punto de vista sociológico, la literatura se centra esencialmente en los estereotipos y prejuicios existentes en el fútbol y en los factores que limitan la capacidad de las mujeres de triunfar como profesionales de este deporte (Valenti et al., 2018). En concreto, se estudian cuestiones de género relacionadas con: (i) la práctica del deporte en sí; (ii) las jugadoras y su relación con los medios; (iii) y las posiciones de liderazgo en el fútbol profesional femenino.

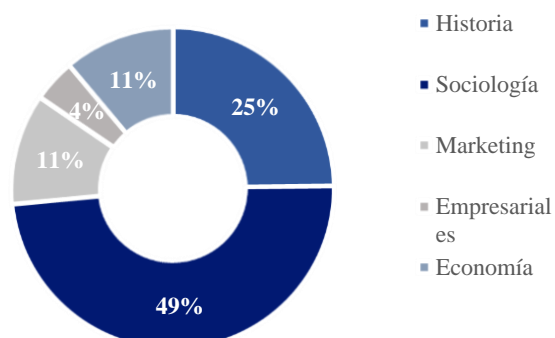
El periodo comprendido entre 2004 y 2009 recoge la literatura científica que analiza el fútbol profesional femenino desde un enfoque más empresarial. Como exponen Valenti et al. (2018), los trabajos de investigación consisten principalmente en determinar cuáles son los elementos que influyen en la demanda de fútbol profesional femenino (LeFeuvre et al., 2013), en cómo comercializar este deporte (Southhall et al., 2005) y en estudiar las actitudes de los consumidores hacia los partidos domésticos de fútbol profesional femenino (Klein, 2009). Por ejemplo, para LeFeuvre et al. (2013) los grados de atractividad y competitividad son elementos determinantes de la demanda de fútbol profesional femenino (citado en Valenti et al., 2018). Esto parece estar en consonancia con lo que sostiene Klein (2009), para quien la asistencia a partidos domésticos está íntimamente relacionada con el número de jugadoras de las selecciones nacionales que juegan en los equipos que, a su vez, depende del posicionamiento del club en la liga.

Finalmente, en el tercer periodo (2010- actualidad), la literatura científica se caracteriza por analizar el fútbol profesional femenino desde una óptica económico-organizativa. Aquí, el objeto de investigación es triple. Por una parte, se analiza el rol de los organismos reguladores nacionales en el desarrollo de esta actividad deportiva (Kjær & Agergaard, 2013). Paralelamente, organismos internacionales como FIFA o “*Union of European Football Associations*” (en adelante, “UEFA”) también se dedican al estudio del desarrollo del fútbol femenino y de su profesionalización a través de la adopción de

estrategias como la “*Women’s Football Strategy*” (2018) ya mencionada más arriba. Por otra parte, la literatura científica se centra en las estructuras organizativas del fútbol profesional femenino (Klein, 2018; Sequerra, 2014; Dunn y Welford, 2015). Concretamente, estos autores exponen la regulación, funcionamiento y organización de las ligas de primera división de fútbol profesional femenino y el impacto que tienen en términos de audiencia, cobertura mediática, rendimiento económico de los clubes, etc. Finalmente, existe una corriente de estudio minoritaria que se centra en establecer recomendaciones para aumentar la rentabilidad del fútbol profesional femenino. Efectivamente, autores como Aoki et al. (2010), McArdle (2016) o Murua Astorquiza (2019) enfocan sus respectivas tesis en analizar el estado actual del fútbol profesional femenino para determinar qué áreas habría que potenciar y cómo hacerlo. Entre estas áreas figura la de patrocinio pues, para equipos femeninos como el Arsenal o el Olympique de Lyon, los ingresos derivados de patrocinio representan su mayor fuente de ingresos y les permiten crear una mayor conciencia de marca (Aoki et al., 2010).

En resumen, al abordar la cuestión del fútbol profesional femenino, la literatura científica lo hace desde una multitud de áreas diferentes. Valenti et al., (2018), mediante un estudio de 117 revistas académicas, determinaron que un 48,7% de los trabajos analizados abordan el fútbol femenino desde una perspectiva sociológica mientras que solo un 11,1% lo hacen desde una perspectiva económica.

Gráfico 5: Reparto de áreas de estudio del fútbol profesional femenino



Fuente: Elaboración propia en base a la información del estudio de Valenti et al. (2018)

Del análisis de la literatura científica existente se puede concluir que a penas existen trabajos académicos que abordan el modelo económico del fútbol profesional femenino. A los efectos de este trabajo de investigación, esta literatura servirá para asentar las bases del funcionamiento de la FA WSL para luego proceder al análisis económico-financiero de los clubes y proponer un modelo de la liga.

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS

### 2.1. Definición de fútbol profesional

El fútbol profesional se puede definir en dos tiempos. En primer lugar, tal y como sostienen Gómez y Opazo (2008), se trata de un marco deportivo que permite a los jugadores de este deporte participar en competiciones de fútbol bajo un régimen de dedicación total y absoluta. Y, en segundo lugar, estos autores (Gómez y Opazo, 2008) también definen al fútbol profesional como una auténtica actividad empresarial dotado de los medios personales y materiales necesarios para el efectivo desarrollo, explotación y comercialización de las competiciones de este tipo y de sus actividades relacionadas.

### 2.2. Definición de Juego Limpio Financiero

En 2009, la UEFA (*“Union of European Football Associations”*) aprobó un conjunto de reglas conocidas como Juego Limpio Financiero (en adelante “JLF”), o *“Financial Fair Play”* cuyo objetivo principal era promover la disciplina y estabilidad financiera de los clubes de fútbol profesional. Concretamente, estas normas buscan evitar que los clubes de fútbol gasten más de lo que puedan permitirse (*“The Role of Institutions and Governance in Sport”*, 2020). Para alcanzar este objetivo se establecieron una serie de limitaciones. En primer lugar, se implementaron controles salariales, es decir, se establecieron topes máximos a los salarios que los clubes podían pagar a sus jugadores. Y, en segundo lugar, se establecieron también límites en cuanto al importe de pérdidas que podían soportar estos clubes (Maguire, 2020).

Con estas reglas de Juego Limpio Financiero, todos los clubes de fútbol profesional deberían operar bajo un modelo de *“break-even”*, compensando las pérdidas con los

ingresos que generen. Ahora bien, la UEFA ha permitido que los clubes se desvíen de este objetivo, pudiendo incurrir en pérdidas de hasta 5 millones de euros durante un periodo de tres años. Por otra parte, también contempla la posibilidad de ampliar este importe hasta 30 millones de euros siempre y cuando los accionistas acuerden inyectar más capital al club (Maguire, 2020).

Lo relevante de esta regulación es que no todos los gastos en los que incurren los clubes de fútbol profesional computan a efectos de las normas de JLF. Efectivamente, todos aquellos costes adicionales en los que se incurra para contribuir al crecimiento y desarrollo sostenible del fútbol quedan excluidos. Entre estos costes figuran todos aquellos que están asociados a la creación y mantenimiento del fútbol profesional femenino (Maguire, 2020).

### **2.3. Definición de modelo económico**

El presente trabajo tiene como por objeto proporcionar una aproximación al modelo económico de la liga de fútbol profesional femenina. Por tanto, conviene determinar qué se entiende por modelo económico. A los efectos de este trabajo, cuando se habla de modelo económico, se hace referencia a una “representación simplificada de la realidad” (Martínez de Ibarreta Zurita et al., 2019, p.10). Esta representación simplificada permite establecer relaciones entre diferentes variables de las que se pueden extraer una serie de conclusiones.

Como se ha mencionado en el epígrafe de metodología, mediante el estudio de las cuentas anuales de los diferentes equipos de fútbol integrantes de la FA WSL, se ha concebido un modelo económico explicativo del funcionamiento de esta liga.

### **2.4. Definición de “*The Football Association*”**

“*The Football Association*”, fundada en 1863, es el órgano rector del fútbol en Inglaterra. Como tal, es el cuerpo gubernativo encargado de gestionar a los equipos nacionales, organizar las competiciones nacionales, promover un adecuado entorno competitivo y contribuir al desarrollo del fútbol en Inglaterra. A diferencia de lo que ocurre en el fútbol profesional masculino, en el que los equipos de primera división

compiten en la *Premier League*, una liga independiente, los doce equipos de fútbol profesional femenino de primera división compiten en una liga gestionada por FA, y de ahí el nombre de la liga: FA WSL.

Sin entrar en la historia del fútbol femenino en Inglaterra, pues esto es objeto de estudio en el siguiente capítulo, conviene explicar brevemente porqué la asociación de fútbol inglesa es la encargada de gestionar y proporcionar a las jugadoras un adecuado marco competitivo.

En primer lugar, en los años 80, las máximas autoridades del fútbol a nivel mundial y europeo (FIFA y UEFA, respectivamente) insistieron en que debían ser las asociaciones nacionales las responsables de promover y desarrollar el fútbol femenino (Sequerra, 2014). Y, por otra parte, porque hasta 1993 la liga profesional de mujeres estaba siendo gestionada por la “*Women’s Football Association*” (en adelante, “WFA”), una asociación predominantemente compuesta por voluntarios y que, cada vez más, experimentaba mayores dificultades para organizar una liga cada vez más atractiva. Fue entonces que la FA decidió tomar control de la WFA, integrándola dentro de su organigrama estructural (Sequerra, 2014). Debido a esta toma de control por la asociación de fútbol inglesa de la WFA, una de las funciones principales de la FA es la subvención de los equipos de la FA WSL (Murua Astorquiza, 2017).

## **2.5. Definición de “*Women’s Super League*”**

La “*Women’s Super League*” es la competición de primera división de fútbol profesional femenino inglés. Se trata de una competición deportiva organizada y supervisada por la asociación de fútbol de Inglaterra, la FA. Está integrada por 12 equipos completamente profesionales: Arsenal, Aston Villa, Birmingham City, Brighton & Hove Albion, Chelsea, Everton, Manchester City, Manchester United, Reading, Tottenham Hotspurs y West Ham United. Y, es el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Mapa: Ubicación de los 12 equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019



Fuente: Elaboración propia con la imagen sacada de Maproom

### 3. LA HISTORIA DEL FÚTBOL FEMENINO EN INGLATERRA

El fútbol es un deporte con una larga trayectoria histórica de más de 3.000 años, con rasgos del mismo ya en la Grecia y Roma antigua. En Inglaterra, el fútbol se introdujo durante la época medieval y fue tomando forma hasta que en 1863 se creó la “*Football Association*”, aprobándose con ella el primer reglamento regulador de este deporte (Bueno Álvarez y Mateo, 2010).

En cuanto a la práctica de este deporte por las mujeres, se pueden observar rasgos de clubes femeninos ya a finales del siglo XIX. En aquella época, dado lo poco común que era ver a mujeres practicando actividades deportivas, los partidos disputados por ellas causaron mucho furor y atrajeron a grandes audiencias. No obstante, pese a estas grandes audiencias, el fútbol femenino inglés no experimentó un crecimiento constante y uniforme, por lo que, para entender la situación actual de este deporte, es conveniente primero entender su trayectoria histórica, que se resume en el siguiente gráfico.

Gráfico 6: Evolución histórica del fútbol profesional femenino en Inglaterra



Fuente: Elaboración propia en base al informe de FIFPro: *Global Employment Report 2017*

### 3.1. El origen del fútbol femenino inglés: las Dick, Kerr Ladies

En 1881 se celebró el primer partido internacional de fútbol femenino entre Inglaterra y Escocia con una asistencia de más de 1.000 personas. A excepción de una breve mención en el "*Glasgow Herald*", un periódico escocés, este evento no tuvo mayor impacto que el de un evento curioso. Sin embargo, siete días después de ese partido inaugural, cuando los dos equipos volvieron a enfrentarse, una decena de periódicos cubrieron este partido, calificándolo como un acto de vulgarización del fútbol. Así, la opinión pública dio un giro radical para volverse en contra de las futbolistas, condenando la celebración de estos partidos. Con la opinión mediática en su contra, los pocos partidos femeninos que se disputaron fueron boicoteados y, de atraer a espectadores, éstos asistían a los partidos con el único propósito de celebrar protestas en contra de su celebración. Ante esta criminalización social, se dejaron de organizar partidos de fútbol femenino, por lo que este deporte acabó desapareciendo (Tate, 2018)

Catorce años después del fracaso del primer intento de desarrollo del fútbol femenino, en 1895, un grupo de mujeres fundaron el "*British Ladies' Football Club*" e intentaron, nuevamente, desarrollar este deporte. Pese a la fascinación que suscitaba el fútbol femenino, la opinión pública no había cambiado y las protestas continuaron. Este segundo intento también acabó fracasando y no sería hasta la Primera Guerra Mundial que el fútbol femenino renacería con la ayuda de las Dick, Kerr Ladies (Tate, 2018).

Efectivamente, cuando estalló la Primera Guerra Mundial en Europa, se produjo una gran movilización de soldados para luchar en ella. Así, todos los puestos de trabajos que



se quedaron vacantes fueron cubiertos por mujeres. En concreto, las fábricas de armamento se volvieron en el lugar de trabajo por excelencia para ellas. Pero, debido a los riesgos para la salud que entrañaba trabajar en estas fábricas como consecuencia de la exposición a productos químicos peligrosos, funcionarios del Estado pronto recomendaron a los patronos de estas fábricas promover la práctica de deportes. En cumplimiento de esta recomendación, en las fábricas de armamento se crearon equipos de fútbol femenino, transformándose en el deporte más popular entre las trabajadoras del sector armamentístico conocidas como “*munitionnettes*”, con más de 150 equipos repartidos por toda Inglaterra (Newsham, 2020).

Al margen de los beneficios saludables que motivaron la celebración de estos partidos, conviene mencionar que el fútbol femenino también creció porque a las mujeres no se les consideraban jugadoras profesionales, entendiéndose que no existía una voluntad de imitar la estructura competitiva del fútbol masculino (Dunn y Welford, 2015). De esta forma, se consideraba que el fútbol practicado por las mujeres no constituía una amenaza para su contraparte masculina. Es más, uno de los objetivos de la celebración de partidos de fútbol femenino era contribuir a la guerra mediante la recaudación de fondos (Newsham, 2020). Y, de ahí que, el fútbol femenino también pasó a considerarse como un acto de patriotismo y no ya de decadencia moral como ocurrió en 1880 (Dunn y Welford, 2015).

Entre todos estos equipos, el más famoso fue el de la fábrica Dick, Kerr & Co, las Dick, Kerr Ladies F.C. Fundado en 1917, rápidamente se convirtió en el equipo más exitoso de todos. A su partido inaugural celebrado el 25 de diciembre de ese mismo año, acudieron 10.000 personas, recaudándose 600£ (equivalente a 50.000£ de hoy en día) para ayudar a soldados heridos (Newsham, 2020). Tras su victoria en su primer partido, la popularidad de las Dick, Kerr *Ladies* siguió creciendo, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Efectivamente, las Dick, Kerr *Ladies* también jugaron partidos internacionales, volviéndose el primer equipo de fútbol femenino inglés en jugar un partido en París en frente de 53.000 espectadores. Existía una gran demanda para ver jugar a estas mujeres. Por ejemplo, a lo largo de 1921, mientras seguían trabajando a tiempo completo en la fábrica de armamento sita en Preston, las Dick, Kerr *Ladies* jugaron 67 partidos a los que acudieron un total de 900.000 personas (Newsham, 2020).

No obstante, pese a su innegable popularidad, el 5 de diciembre de 1921, la FA unánimemente aprobó prohibir el fútbol femenino.

### **3.2. Las posturas de la FA ante el fútbol femenino**

Como se ha adelantado, en 1921, la FA prohibió el fútbol femenino, alegando que había recibido numerosas quejas sobre él. Por tanto, el Consejo de la asociación se sintió llamado a expresar su firme opinión de que el fútbol era impropio para las mujeres y no debía fomentarse. El Consejo también alegó que el dinero recaudado no estaba siendo destinado a fines caritativos sino a compensar los gastos incurridos por la celebración de estos partidos, desvirtuándose el objetivo inicial del fútbol femenino (Newsham, 2020).

Ahora bien, la prohibición del fútbol femenino impuesta por la FA escondía una variedad de motivos. En primer lugar, pese al retorno de los soldados de la guerra, los partidos de fútbol femenino seguían atrayendo a grandes audiencias. Es más, el fútbol femenino se había vuelto más popular que el masculino (“When Women’s Football Was Bigger Than Men’s”, 2020). Fue ante este declive del fútbol profesional masculino que la FA decidió tomar esta medida. En segundo lugar, cada vez más, el fútbol femenino estaba siendo asociado con el movimiento feminista, conocido en aquella época como los movimientos de liberación de género. Por tanto, el temor causado por este progresivo empoderamiento de las mujeres también motivó esta prohibición. En tercer lugar, un sector de la sociedad más conservador consideraba que el fútbol femenino se había vuelto un deporte políticamente peligroso. (“When Women’s Football Was Bigger Than Men’s”, 2020). Efectivamente, se consideraba que el fútbol femenino estaba enmarcado dentro de movimientos izquierdistas ya que parte de los ingresos generados con la celebración de estos partidos estaba siendo destinado a recaudar fondos para apoyar a las protestas de los mineros. Finalmente, la FA decidió prohibir la práctica de este deporte porque la comunidad científica había declarado que el fútbol femenino era la causa de graves lesiones que podrían afectar a la fertilidad de las mujeres (“When Women’s Football Was Bigger Than Men’s”, 2020).

Pese a esta prohibición, los equipos de fútbol femenino continuaron jugando en campos no afiliados a la FA. Por ejemplo, en 1922, las Dick, Kerr *Ladies* hicieron una gira de Estados Unidos, llegando incluso a jugar contra equipos masculinos (Dunn y

Welford, 2015). No obstante, las faltas de apoyo por parte de la FA y de visibilidad en los medios hicieron del fútbol femenino un deporte marginalizado social, cultural y económicamente (Dunn y Welford, 2015). No sería hasta 1971, sea 50 años más tarde, que la FA retiraría la prohibición del fútbol femenino.

Efectivamente, el fútbol femenino volvió a resurgir en 1969, cuando se creó la “*Women’s Football Association*”. La WFA era una asociación independiente de 44 equipos de fútbol femenino que practicaban este deporte de manera recreacional (Dunn y Welford, 2015). Esta asociación contribuyó al desarrollo del fútbol al organizar, por una parte, el primer torneo de fútbol femenino inglés, la “*Women’s FA Cup Final*” y, por otra parte, al crear la selección oficial inglesa de fútbol femenino (“*History of women's football*”, 2020). De esta manera, el fútbol femenino siguió practicándose, pero sin el apoyo de la FA.

En 1971, ante la insistencia de la FIFA y de la UEFA de que les correspondía a las federaciones nacionales hacerse cargo del desarrollo del fútbol femenino, la FA levantó la prohibición que recaía sobre el fútbol. Así, en 1983, la FA invitó a la WFA afiliarse a la federación, otorgándole el estatuto propio del de una asociación de fútbol local (“*History of women's football*”, 2020). Contando con el beneplácito de la FA, en 1991, la WFA inauguró la “*Women’s National League*”, la primera competición de fútbol femenino inglés integrada por 24 equipos.

Posteriormente, y accediendo de una vez por todas a las peticiones de los organismos reguladores del fútbol a nivel mundial y europeo, la FA decidió hacerse responsable de la promoción y desarrollo del fútbol femenino en Inglaterra. Para ello, en 1994, la FA tomó control de la administración de la WFA y la liga pasó a llamarse la “*FA Women’s Premier League*”. Esta toma de control estuvo motivada por la falta de infraestructura y de medios suficientes por parte de la WFA para hacer frente al crecimiento de este deporte (Dunn y Welford, 2015). A partir de ese momento, el fútbol femenino fue adquiriendo alguno de los rasgos característicos del fútbol masculino como, por ejemplo, la creación de un comité de fútbol femenino o la creación de centros de excelencia para el fomento de la práctica de este deporte entre las jóvenes (Dunn y Welford, 2015). Así, con la ayuda y el apoyo de la FA, el fútbol se convirtió en el deporte más practicado por niñas y mujeres en Inglaterra. Efectivamente, en 2002, existían en Inglaterra 865 equipos de mujeres

adultas y 4.820 equipos de niñas. A continuación, se adjunta una tabla que describe la evolución del fútbol femenino en Inglaterra desde 1993.

Tabla 1: Evolución del número de equipos y jugadoras de fútbol femenino en Inglaterra

| Temporada | Equipos de mujeres | Jugadoras Mujeres | Equipos de niñas | Jugadoras Niñas | TOTAL Jugadoras |
|-----------|--------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| 1993      | 400                | 10.400            | 80               | 800             | 11.200          |
| 1996/1997 | 500                | 1.300             | 750              | 15.000          | 16.300          |
| 1997/1998 | 600                | 15.600            | 850              | 17.000          | 32.600          |
| 1998/1999 | 650                | 16.900            | 960              | 19.200          | 36.100          |
| 1999/2000 | 700                | 18.200            | 1.150            | 23.000          | 41.200          |
| 2000/2001 | 741                | 19.366            | 1.800            | 36.000          | 55.366          |
| 2001/2002 | 804                | 20.000            | 2.200            | 41.667          | 61.667          |
| 2002/2003 | 865                | 21.265            | 4.820            | 63.301          | 84.566          |

Fuente: *Football and the FA Women's Super League* (Dunn y Welford, 2015)

Sin embargo, no fue hasta 2005 que se dio el impulso definitivo hacia la creación de una liga profesional. Efectivamente, ese mismo año, Inglaterra acogió a la UEFA Eurocopa Femenina cuyo partido inaugural atrajo a 29.092 espectadores con otras 2.9 millones de personas viendo el partido en la televisión<sup>12</sup>. Este torneo fue considerado como un gran éxito por la FA, confirmándose que existía una demanda de fútbol femenino. Con todo, en 2008, la FA anunció la creación de la actual “*FA Women's Super League*”.

### 3.3. Desde 2008 hasta hoy: el auge de fútbol profesional femenino inglés

A mediados de los años 2000, la “*House of Commons*” inglés llevó a cabo un estudio sobre el fútbol femenino. En el informe final, se concluyó que la “*FA Women's Premier League*” no proporcionaba un adecuado marco competitivo para el desarrollo del fútbol femenino ya que no tenía la consideración de profesional. Efectivamente, se trataba de una liga inestable y con grandes desequilibrios competitivos (Dunn y Welford, 2015). Por ello, se recomendó la creación de una nueva liga veraniega, financiada y administrada por la FA. Así, en 2011, se inauguró la FA WSL con 8 equipos.

<sup>12</sup> Fuente: The FA. *History of Women's Football*

Durante esta primera temporada, la asistencia media fue de 550 personas por partido, lo que suponía un aumento de 604% respecto de la asistencia media de la “*FA Women’s Premier League*”. Y, en cuanto a la audiencia en casa, se estima que las cifras eran similares a la audiencia de la “*Scottish Premier League*” masculina (The FA, 2012). Para la FA, estos resultados eran indicativos de que se trataba de una liga con mucho potencial, por lo que entre 2014 y 2018, implantó numerosas estrategias para fomentar el fútbol profesional femenino.

En primer lugar, la FA apostó por un proceso de expansión de la liga. Como se ha mencionado, en sus inicios, la FA WSL estaba compuesta únicamente por ocho equipos. Actualmente, la FA WSL está dividida en una primera división integrada por 12 equipos y en una segunda división integrada por 11 equipos. En segundo lugar, la FA buscó nuevas fuentes de ingresos. Así, decidió segregar los derechos audiovisuales y comerciales del fútbol femenino del masculino y venderlos por separado<sup>13</sup>. De esta manera, la FA ha podido aumentar el seguimiento del fútbol profesional femenino en las redes sociales. Esto se ha traducido en un mayor número de seguidores en Twitter. Actualmente, los 12 equipos de la FA WSL reúnen un total de 1.25 millones de seguidores en Twitter, el doble de los seguidores en Twitter de los 11 equipos de la NWSL americana, que solo reúnen 651 mil seguidores<sup>14</sup>. Esta comparación muestra como las medidas tomadas por la FA WSL tienen un impacto positivo en términos de seguimiento.

Finalmente, y como se ha mencionado en el Capítulo I, la mayor competitividad de la liga y la mejor calidad de las condiciones de juego han generado, por una parte, una entrada de capitales masiva a través de contratos de patrocinio. Y, por otra parte, han atraído a grandes jugadoras que estaban jugando en otras ligas más competitivas. Es el caso de la jugadora defensiva inglesa Lucy Bronze que, desde 2017, llevaba jugando en el Olympique de Lyon, uno de los mejores clubes del mundo, y el actual Campeón de Europa por séptima vez. La vuelta de Lucy Bronze al Manchester City, junto con la llegada de las americanas Samantha Mewis y Rose Lavelle, campeonas en el Mundial de 2019, es indicativo del calibre competitivo que ha ido adquiriendo la FA WSL.

#### 4. UNA BREVE INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN DE LA WSL

---

<sup>13</sup> Fuente: Sheringham, S. (2012). FA announces five-year plan to boost women's football. *BBC Sport*.

<sup>14</sup> Fuente: Twitter (2021)

#### 4.1. Creación de “*The Women’s Super League*”

Como se ha explicado, en 2008, la FA anunció la creación de una liga de fútbol femenino, la FA WSL, que se inauguraría en 2011. Esta liga serviría como herramienta para fomentar el fútbol femenino y, con el paso del tiempo, hacer de él un deporte auténticamente profesional. Para ello, a la hora de diseñar la estructura y el funcionamiento de la FA WSL, la FA estableció una serie de objetivos que servirían como referentes para este cometido.

En primer lugar, se crea una liga para retener talento nacional a través de la mejora de la calidad de las instalaciones (Dunn y Welford, 2015). A finales de los años 2000, la FA había observado como un gran porcentaje de jugadoras de la selección nacional inglesa estaban jugando en ligas extranjeras, con 7 de ellas jugando en la “*Women’s Professional Soccer League*” americana (Williams citado en Dunn y Welford, 2015). Con la creación de una liga de alto nivel, se atraerían de vuelta a las mejores jugadoras inglesas y se contribuiría al desarrollo de nuevas jugadoras.

Y, en segundo lugar, con esta liga, se apuesta por una auténtica profesionalización del fútbol femenino inglés. Para ello, la FA intenta crear nuevas vías de remuneración de las jugadoras (Dunn y Welford, 2015). Así, cada club recibiría 12.000£ de la FA y destinaría dicho importe a la remuneración de aquellas jugadoras que hiciesen de embajadoras de marca (Dunn y Welford, 2015). También, la FA busca incrementar la viabilidad y sostenibilidad comercial del fútbol femenino, sobre todo mediante la ayuda de socios estratégicos.

Con estos dos objetivos en mente, la FA se decantó por crear una liga semi-profesional de verano. Su estatuto de “semi-profesional” implicaba que, aunque las jugadoras recibirían una compensación financiera por su rendimiento, dicha remuneración no sería suficiente, por sí sola, para hacer frente a sus gastos ordinarios del día a día. Es más, se estableció un tope salarial de 20.000£ por jugadora, con la posibilidad de excederlo con autorización previa de la FA (Dunn y Welford, 2015). Pese a que la creación de una liga semi-profesional sea contradictorio con uno de los objetivos perseguidos, la FA sostuvo que era la única manera de asegurar la supervivencia inicial de la liga.

Por otra parte, limitar la competición a los meses de verano también contribuiría a la supervivencia de la FA WSL pues durante dichos meses la liga no tendría que competir

con el fútbol masculino. Efectivamente, de celebrarse los partidos durante la misma temporada, el fútbol masculino le privaría al fútbol femenino del protagonismo necesario para triunfar ya que se trata de un deporte con mayores recursos, mayores aficionados y mayor presencia mediática (Dunn y Welford, 2015).

Decidido lo anterior, lo único que quedaba por determinar era cuántos clubes de fútbol formarían parte de la FA WSL y cuáles serían. Así, la FA determinó que la liga estaría compuesta únicamente por 8 equipos, estimándose que era el número perfecto para garantizar un adecuado equilibrio competitivo (Dunn y Welford, 2015). Por tanto, el número de licencias para competir en la FA WSL estaba tasada, lo cual implicaba que los clubes de fútbol tendrían que aplicar para obtener una de estas licencias. Las licencias se concederían a los 8 equipos que mejor cumplieren los requisitos mínimos establecido por la FA. Dichos requisitos englobaban 4 áreas: área financiera y de gestión empresarial, área comercial y de marketing, área de mantenimiento de las instalaciones y área propiamente atlética.

Con todo, el 13 de abril de 2011, se inauguró la primera liga de fútbol semi-profesional femenino con un derbi entre Arsenal y Chelsea en frente de 2.510 espectadores (Dunn y Welford, 2015). Este estatuto de semi-profesionalidad duró hasta el 2018 cuando, tras una reestructuración de la liga, ésta pasó a ser completamente profesional e integrada por 11 equipos.

#### **4.2. Estructura y organización de la liga**

Tal y como se ha establecido, la “*Women’s Super League*” es la liga de primera división de fútbol profesional femenino en Inglaterra que está gestionada por la asociación de fútbol inglés. Pues bien, otro rasgo característico de esta liga es que se enmarca en la tendencia europea de la afiliación. Efectivamente, de igual manera que ocurre en España y en Francia, los equipos de fútbol que compiten en la FA WSL forman parte del entramado organizativo de los clubes de fútbol que compiten en la “*Premier League*” (Dunn y Welford, 2015). De esta manera, los clubes femeninos tienen acceso a mayores recursos y a mejores instalaciones pues los clubes masculinos están incentivados, mediante beneficios financieros contemplados en el JLF, a mantenerlos.

Ahora bien, pese a esta afiliación, la FA mantiene que es necesario buscar el equilibrio entre la independencia de los equipos femeninos y el apoyo masculino (Dunn y Welford, 2015). Para ello, y como se ha introducido en el apartado anterior, los clubes femeninos tienen que cumplir con unos requisitos mínimos, que son los mismos que los establecidos para obtener una licencia (The FA, 2017).

Primero. En cuanto a los requisitos financieros y de gestión empresarial, los clubes de fútbol femenino necesariamente tienen que ser sociedades de responsabilidad limitada y disponer de una licencia vigente para competir en la FA WSL. Como parte integrante de su estructura corporativa, cada club debe tener, como mínimo, un director general, un tesorero, un director de marketing, un equipo técnico y un equipo médico. No solo es necesario que existan estos puestos de trabajo, sino que también es necesario que a este personal se le destine un importe igual a 110.000£ en concepto de remuneraciones (The FA, 2017). Efectivamente, en la candidatura para competir en la FA WSL, uno de los requisitos financieros es incurrir en gastos por importe de 110.000£ para hacer frente al pago de salarios, lo que supone un aumento del 57% respecto de la remuneración prevista en la temporada 2014, tal y como se puede ver en la tabla que sigue. Adicionalmente, cada club debería destinar 10.000£ al mantenimiento de las instalaciones deportivas.

Tabla 2: Requisitos en materia de gastos en GBP

| Temporada  | 2014             | 2018/2019         |
|--|------------------|-------------------|
| <b>1. Servicios de gestión, comerciales y de marketing</b>         | <b>30.000,00</b> | <b>35.000,00</b>  |
| Director General   | 12.500,00        | 18.000,00         |
| Embajador Digital  | 3.000,00         | -                 |
| Encargado de Marketing   | 14.500,00        | 13.000,00         |
| Production de una estrategia de Marketing                          |                  | 4.000,00          |
| <b>2. Servicios de entrenamiento, médicos y otros relacionados</b> | <b>25.000,00</b> | <b>75.000,00</b>  |
| Entrenadores, fisioterapeutas y otros                              | 15.000,00        | 8.000,00          |
| Costes asociados al equipo de reserva                              | 10.000,00        | 7.000,00          |
| Entrenadores de resistencia y acondicionamiento                    | -                | 30.000,00         |
| Academias de fútbol  |                  | 30.000,00         |
| <b>3. Instalaciones</b>  | <b>15.000,00</b> | <b>10.000,00</b>  |
| Costes relacionados con el mantenimiento del campo                 | 10.000,00        | 5.000,00          |
| Costes relacionados con las mejores del campo                      | 5.000,00         | 5.000,00          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>70.000,00</b> | <b>120.000,00</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a los términos y condiciones de las candidaturas para participar en la FA WSL (2014 y 2017)



Por otra parte, los clubes tienen que demostrar que sus fuentes de ingresos no provienen exclusivamente de fondos concedidos por la FA. Es decir, tienen que demostrar que sus ingresos también se deben, por ejemplo, a acuerdos de patrocinio, ventas de entradas, acuerdos con terceros, etc. (The FA, 2014). Finalmente, tienen que acreditar un estado de solvencia financiera o, al menos, unas estrategias para combatir con una posible situación de insolvencia.

Segundo. En cuanto a los requisitos de sostenibilidad comercial y en materia de marketing, los clubes de fútbol tienen que demostrar que el número de espectadores en los partidos celebrados en casa alcanzará el mínimo establecido por temporada, que para la temporada 2020/2021 serán 2.020 personas.

Tabla 3: Requisitos en materia de espectadores

| <b>Temporada</b> | <b>Espectadores</b> |
|------------------|---------------------|
| 2014             | 550                 |
| 2015             | 600                 |
| 2016             | 700                 |
| 2017             | 800                 |
| 2018/2019        | 1.000               |
| 2019/2020        | 1.500               |
| 2020/2021        | 2.020               |

Fuente: Elaboración propia en base a los términos y condiciones de las candidaturas para participar en la FA WSL (2014 y 2017)

Tercero. En cuanto a las instalaciones y su mantenimiento, todos los clubes deben invertir lo que consideren necesario para mantener tanto un campo principal para jugar partidos en casa como un campo secundario en caso de que el campo principal no esté disponible, siempre y cuando inviertan, al menos, 10.000£. Por otra parte, las instalaciones deberán ser de calidad 3G, tener iluminación con focos, un gimnasio y un área de salud (The FA, 2017).

Cuarto. En cuanto al equipo, personal de apoyo y equipo médico, los clubes deberán organizarse de tal forma que se alcancen las horas mínimas de contacto con los jugadores que, para la temporada 2020/2021 serán 20 horas a la semana (The FA, 2017). También, deberán contratar a todo el personal necesario para proporcionar entrenamientos de alto nivel, incluyendo a entrenadores de resistencia y de acondicionamiento físico. Y, en

relación con el personal de apoyo, los clubes deberán buscar socios estratégicos capaces de ayudarles a desarrollar y promocionar el fútbol femenino (The FA, 2017).

En suma, el análisis de los requisitos mínimos impuestos por la FA para competir en la “*Women’s Super League*” permiten llegar a tres conclusiones:

- 1) La FA WSL es una liga de fútbol cuya actividad principal se divide en 4 áreas: un área financiera y de gestión empresarial, un área comercial y de marketing, un área de mantenimiento de instalaciones y un área atlética en la que se lleva a cabo todo lo relacionado con la práctica deportiva del fútbol.
- 2) Siempre y cuando los clubes cumplan con los mínimos impuestos por la FA, tienen autonomía de funcionamiento. No obstante, esta autonomía funcional está limitada en la medida que los clubes de fútbol femenino están afiliados a clubes masculinos.
- 3) La FA, como órgano encargado de gestionar la FA WSL, no solo busca proporcionar un marco competitivo para los clubes de fútbol femenino, sino que también busca implementar estrategias de crecimiento de la liga, como se tendrá ocasión de abordar con mayor profundidad a continuación.

### **4.3. La estrategia de crecimiento de la FA WSL (2017-2020)**

#### *4.3.1. Los objetivos propuestos por la FA*

En marzo de 2017, la FA decidió hacer de la FA WSL una liga de fútbol auténticamente profesional. Para ello, desarrolló una estrategia, llamada “*The Gameplan for Growth*” (2020), dirigida a potenciar el crecimiento de la liga a todos los niveles. Este crecimiento se alcanzaría (i) cambiando la percepción del fútbol femenino mediante la eliminación progresiva de barreras sociales; (ii) cambiando la estructura de la liga; y (iii) mejorando sus expectativas comerciales (The FA, 2020a).

Por una parte, al cambiar la percepción del fútbol femenino mediante la eliminación de barreras, se está ya promoviendo tanto el seguimiento del fútbol femenino como su participación. Para ello, se promocionaría a la FA WSL como una liga accesible para todos, creando, de esta manera, una auténtica conciencia de marca (The FA, 2020a).

Luego, al cambiar la estructura de la liga hacia una liga profesional, se estaría creando un sistema de alto rendimiento sostenible a largo plazo. Efectivamente, se estaría otorgando a los clubes y a las jugadoras las herramientas necesarias para entrenar y competir a tiempo completo y, por tanto, se estaría aumentando la calidad de la liga. Este proceso de reestructuración también conllevaría una mayor transparencia a nivel interno, lo cual fomentaría las relaciones a todos los niveles: entre directores, divisiones, clubes y jugadoras (The FA, 2020a).

Finalmente, para mejorar las expectativas comerciales del fútbol femenino, se crearían programas comerciales específicamente adaptados a las necesidades de los clubes de fútbol femenino, disgregándolos de los masculinos pese a la afiliación que exista. Estas expectativas comerciales también mejorarían al mejorarse las condiciones de retransmisión de los partidos de la FA WSL. Para ello, se introducirían nuevas formas de acceder a contenido de fútbol femenino, se proporcionaría consistencia y regularidad a los partidos y se buscarían mejores horarios para celebrarlos. (The FA, 2020a).

Para cumplir con estos tres objetivos, la FA WSL se auto-concedió un plazo de tres años. Y, ahora, con la finalización de dicho plazo, conviene analizar el grado de cumplimiento de esta estrategia.

#### *4.3.2. Análisis del grado de cumplimiento de la estrategia*

Para analizar el grado de cumplimiento de la estrategia, conviene observar la evolución de la FA WSL en términos de audiencia, de estructura y de retransmisión. Así, al analizar la consecución de los objetivos propuestos por la FA, se podrá determinar si la estrategia de crecimiento ha sido exitosa.

En primer lugar, desde 2016, la eliminación de barreras sociales ha contribuido a que la asistencia media a partidos haya pasado de 1.029 espectadores a 3.072 en 2019, es decir, un incremento del 174% (The FA, 2020a). De hecho, en noviembre de 2019, se rompió el record de espectadores para un partido de fútbol femenino de la FA WSL con 38.262 personas acudiendo al estadio de los Tottenham Hotspur Women para verlas jugar contra el Arsenal Women. Este aumento de la asistencia a partidos se ha traducido en un incremento del 69% en la conciencia de la marca de la FA WSL, sobre todo con la ayuda de colaboradores como Disney o de canales de televisión como Sky Sport News, Channel

4 y TalkSport que han creado programas y podcasts dedicados al fútbol femenino (The FA, 2020a). Conjuntamente, estos dos hechos han contribuido a que Inglaterra haya sido elegido para celebrar la Eurocopa de Fútbol Femenino en 2022. Por tanto, se puede afirmar que el seguimiento del fútbol femenino ha aumentado a lo largo de estos tres años.

En segundo lugar, gracias al proceso de reestructuración de la FA WSL, se han creado varios comités y juntas cuyo cometido es el desarrollo de la liga. Así, por ejemplo, se ha creado la “*FA Women’s Super League & FA Women’s Championship Board*”, una junta integrada por altos directivos de la FA WSL y por representantes de las jugadoras para impulsar el crecimiento estratégico y desarrollo de la liga. Entre las decisiones que ha adoptado la Junta, ésta ha pasado de ser una liga celebrada en verano a ser una liga que también compite durante los meses invierno. También, ha decidido tomar las medidas necesarias para que los partidos se celebren en horas punta. Por otra parte, se ha creado el puesto de Director de Rendimiento cuyo trabajo consiste en la armonización de las prácticas deportivas en toda la liga.

Adicionalmente, se ha dado entrada a diferentes socios estratégicos como son Barclays, BT, Deliveroo o Mitre. La entrada de estos socios implica un mayor acceso a recursos para mejorar la calidad de la liga. Por ejemplo, con la entrada de estos nuevos fondos se ha podido instaurar un premio dinerario por importe de 500.000£ para el equipo ganador de la “*FA Women’s Super League*” (The FA, 2020a). Con todo, aquí también se puede afirmar que la reestructuración de la liga le ha dotado de las herramientas necesarias para competir al máximo nivel.

Y, en tercer lugar, la FA WSL se ha replanteado su modelo de retransmisión de partidos, lo cual le ha permitido tener mayor alcance. Efectivamente, entre 2016 y 2020, la retransmisión de partidos domésticos ha aumentado un 257%, alcanzando una audiencia máxima de 270.000 personas en septiembre de 2019 para el partido entre Chelsea y Tottenham Hotspur (The FA, 2020a). En cuanto a la cobertura de los partidos, entre BT Sport y BBC iPlayer, se cubrieron 100 horas de fútbol femenino en 2019/2020, en comparación con las 28 horas que se le dedicaron en 2016 (The FA, 2020a). Estos aumentos en términos de audiencia y de cobertura se deben, por una parte, a la negociación de contratos de retransmisión con empresas nacionales y con empresas procedentes de México, América Central, Escandinavia, Australia e Israel. Y, por otra, a la creación del

“FA Player”, una plataforma digital operada por la FA, donde se tiene acceso a todos los partidos de la FA WSL. Se trata de una plataforma con más de 100.000 suscriptores repartidos por 150 países del mundo (The FA, 2020a). Adicionalmente, el 21 de marzo de 2021, la FA anunció la venta de los derechos de retransmisión de los partidos de la FA WSL a BBC y Sky Sports. Hasta este momento, las empresas de telecomunicaciones únicamente cubrían los costes de retransmisión (50.000£ por partido)<sup>15</sup>. Con este acuerdo revolucionario, valorado en 15 millones de libras, BBC y Sky Sports se comprometen a retransmitir hasta 66 partidos por temporada. Y, el 75% de los ingresos derivados de la venta de dichos derechos de retransmisión serán cedidos a los clubes de la FA WSL.<sup>16</sup> En este punto, de nuevo, se puede afirmar que la FA WSL ha alcanzado el objetivo propuesto.

La estrategia de crecimiento de la FA WSL ha permitido que la liga pase de ser una liga semi-profesional en la que únicamente competían 8 equipos a ser una liga de fútbol profesional femenino de alto nivel integrada por 12 equipos. Se puede, por lo tanto, concluir que la estrategia implementada ha sido exitosa al haber alcanzado cada uno de los objetivos propuestos.

Ahora bien, interesa determinar si el crecimiento que ha experimentado la FA WSL se traduce necesariamente en una situación económico-financiera acorde con dicho crecimiento. Para ello, mediante el análisis de las cuentas anuales de los clubes, se planteará el modelo económico de la liga. Así, se podrá analizar cuáles han sido las tendencias económico-financieras de los clubes durante la implantación de esta estrategia.

### **CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE HIPÓTESIS**

#### **1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

En el estado de la cuestión se ha determinado que son pocos los trabajos de investigación que se centran en el fútbol profesional femenino desde una perspectiva económico-financiera. En consecuencia, poco se sabe acerca de su gestión financiera, y

---

<sup>15</sup> Burhan, A. (2021). Sky Sports Secures Rights To Women’s Super League In ‘Multimillion’ Pound Deal. *Forbes*.

<sup>16</sup> PA. (2021). WSL confirms “game-changing” domestic TV deal with BBC and Sky Sports. *SportsPro*.

aún menos de su modelo económico. No obstante, el análisis de la organización y de la estructura de la FA WSL, y de las estrategias perseguidas por la misma, permiten identificar determinados rasgos susceptibles de conformar dicho modelo económico.

Así, para proporcionar una primera aproximación al modelo económico de la FA WSL, se plantean las siguientes hipótesis:

- H<sub>1</sub>: el modelo económico del fútbol profesional femenino inglés aún no es rentable.
- H<sub>2</sub>: el modelo económico de fútbol profesional femenino inglés se sustenta gracias al apoyo económico-financiero de los clubes de fútbol masculino de la “*Premier League*”, a los que están afiliados los equipos femeninos.

## 2. UNIVERSO Y MUESTRA DE DATOS

### 2.1. Establecimiento del universo

Un universo es un conjunto definido de elementos de cuyo análisis se quieren inferir una serie de resultados. Para verificar el cumplimiento de las hipótesis anteriormente planteadas, primero conviene definir el universo objeto de análisis. En este caso, dicho universo está formado por los 12 equipos de fútbol profesional femenino que han participado en la FA WSL durante la temporada 2019/2020. Dicha elección se debe, principalmente, a tres motivos: (i) al crecimiento y aumento de la popularidad del fútbol femenino, en gran parte, debido al éxito de la copa del mundo que se celebró en verano de ese mismo año; (ii) a la entrada de mayores recursos económicos en este deporte con motivo de la celebración de nuevos acuerdos de patrocinio; y (iii) a la suspensión de la temporada 2020/2021 por causa del Sars-Cov-2 (comúnmente conocido Covid-19).

### 2.2. La muestra de datos

Una vez determinado el universo, conviene ahora delimitar la muestra de datos que será objeto de estudio. Ahora bien, previamente, es pertinente hacer una aclaración sobre la información financiera que constituye la base de este estudio. En Inglaterra, el ejercicio fiscal de los equipos participantes en la FA WSL se extiende bien desde el 1 de junio

hasta el 31 de mayo del año siguiente, bien del 1 de julio hasta el 30 de junio del año siguiente. Las cuentas anuales relativas a dicho ejercicio se publicarán en el Registro Mercantil inglés a finales del primer trimestre del siguiente ejercicio. A modo de ejemplo, las cuentas anuales relativas a la temporada 2018/2019 se publican en marzo del 2020. También conviene aclarar que en dichas cuentas la moneda de referencia es la libra esterlina pues es la moneda oficial en Inglaterra y la moneda de uso comercial, por lo que todo el análisis económico-financiero que se llevará a cabo se desarrollará haciendo referencia a la libra esterlina.

De los clubs que han participado en la FA WSL durante la temporada 2019/2020, solamente se analizarán datos relativos a las temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019, que se corresponde a los ejercicios fiscales 2017, 2018 y 2019, respectivamente. Esto se debe al hecho de que la información financiera relativa al ejercicio 2020, es decir, la temporada 2019/2020 aún no está disponible para todos los clubs. Adicionalmente, serán objeto de estudio dichas temporadas porque en ellas se ha llevado a cabo la implementación de la estrategia “*Gameplan for Growth*” ya estudiada. El análisis comenzará a partir de la temporada 2016/2017 ya que es en esta temporada que la liga se vuelve, por una parte, completamente profesional. Y, por la otra parte, es cuando deja de celebrarse únicamente en verano para pasar a celebrarse también en invierno.

Conviene mencionar que no todos los equipos que han competido en la temporada 2019/2018 han formado parte de la primera división inglesa durante años anteriores, como es el caso del Manchester United. También, conviene aclarar que el equipo Liverpool Women actualmente no compite en la FA WSL pues descendió a la segunda división para la temporada 2020/2021. Su plaza ha sido cubierta por el equipo Aston Villa Women, manteniéndose intacta la estructura de la liga. Ahora bien, este equipo no será objeto de estudio pues no participó en la FA WSL durante la temporada 2019/2020. Finalmente, conviene recordar que no todos los equipos que participan en esta liga publican cuentas anuales detalladas, es decir, cuentas anuales en las que vienen desglosadas determinadas partidas como, por ejemplo, las relativas a los ingresos y gastos. A continuación, se incluye una tabla resumen de los equipos integrantes de la FA WSL, su clasificación en la misma y el tipo de cuentas anuales que publican.

Tabla 4: Equipos que han participado en la FA WSL (temporadas 2016/ 2017, 2017/2018 y 2018/2019) y su posición en la clasificación

| Equipo                         | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | ¿Posee Cuentas Anuales detalladas? |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------------------------------|
| Arsenal Women                  | 3º        | 1º        | 3º        | SI                                 |
| Birmingham City Women          | 5º        | 4º        | 11º       | SI                                 |
| Brighton and Hove Albion Women | -         | 9º        | 9º        | NO                                 |
| Bristol City Women             | 8º        | 6º        | 10º       | NO                                 |
| Chelsea Women                  | 1º        | 3º        | 1º        | NO                                 |
| Everton Ladies                 | 9º        | 10º       | 6º        | NO                                 |
| Liverpool Women                | 6º        | 8º        | 12º       | SI                                 |
| Manchester City Women          | 2º        | 2º        | 2º        | SI                                 |
| Manchester United Women        | -         | -         | 4º        | SI                                 |
| Reading Women                  | 4º        | 5º        | 5º        | NO                                 |
| Tottenham Hotspur Women        | -         | -         | 7º        | NO                                 |
| West Ham United Women          | -         | 7º        | 8º        | NO                                 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la FA WSL

### 3. VARIABLES DE ANÁLISIS

Por último, conviene determinar cuáles son las variables relevantes para verificar las hipótesis planteadas y, por tanto, plantear el modelo económico del fútbol profesional femenino.

En relación con la primera hipótesis, para analizar la rentabilidad del fútbol profesional femenino inglés, se estudiarán los ingresos generados y los gastos incurridos por los equipos de la FA WSL. En cuanto a la variable de ingresos, se trata de una variable de gran importancia ya que permite no solo determinar la retribución que obtiene el club por el desarrollo de su actividad, sino también porque permite hacer frente a los gastos en los que incurre y, por tanto, seguir en funcionamiento. A su vez, los gastos también constituyen una variable relevante ya que permiten al club proceder al desarrollo efectivo de su actividad.

Adicionalmente, también se considerará como variable relevante los resultados del ejercicio (EBITDA y Beneficio Neto). Efectivamente, dicha variable constituye un indicador de la rentabilidad de los clubes y de la liga en su globalidad. Por tanto, será útil para asentar el modelo económico de la FA WSL.

Se ha acudido a las cuentas anuales publicadas por los equipos de la FA WSL para determinar los ingresos (de explotación y totales), los gastos (de explotación y totales) y los resultados de los ejercicios obtenidos en las temporadas objeto de estudio. Más adelante, se verá qué partidas integran dichas variables.



En relación con la segunda hipótesis, ésta tiene que ver con la afiliación de los equipos femeninos a clubes masculinos de la “*Premier League*” y el apoyo económico-financiero que reciben de los mismos. Por tanto, para verificar esta segunda hipótesis, se atenderá también a las fuentes de ingresos de los clubes de fútbol femenino. Adicionalmente, se analizarán determinadas partidas del Balance de Situación para ver las deudas y créditos comerciales que ha contraído el club femenino con el club masculino al que está afiliado y el impacto económico-financiero que tienen en el modelo económico de la FA WSL.

#### 4. RESULTADOS Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

##### 4.1. H<sub>1</sub>: La rentabilidad del modelo económico

El concepto de rentabilidad hace referencia a los resultados positivos que una determinada entidad puede esperar de las inversiones que realiza (Sevilla Arias, 2021). Se pueden distinguir dos tipos de rentabilidad: económica y financiera. La rentabilidad económica mide la rentabilidad que se obtiene del activo total mientras que la rentabilidad financiera mide si la empresa está creando valor para los accionistas. Para analizar la rentabilidad del modelo económico del fútbol profesional femenino inglés, primero se analizará la rentabilidad económica y, luego, la rentabilidad financiera pues, pese a que partan del mismo origen (ingresos y gastos), son indicativos de rendimientos distintos. Pero antes, primero, es pertinente aclarar qué partidas constituyen los ingresos y gastos de los equipos de la FA WSL.

En cuanto a los ingresos, tradicionalmente, el fútbol profesional ha tenido tres fuentes de ingresos ordinarios: (i) ingresos por entradas; (ii) ingresos por venta de derechos de televisión e (iii) ingresos derivados del “*merchandising*” (Maguire, 2020). El fútbol profesional femenino, en cambio, dispone de fuentes adicionales. Efectivamente, tras acudir a las cuentas anuales de los equipos que compiten en la FA WSL, se puede observar una multitud de fuentes de ingresos ordinarios. En primer lugar, y del mismo modo que ocurre en el fútbol profesional masculino, los equipos de la FA WSL obtienen ingresos de la venta de entradas, la venta de derechos de televisión y del “*merchandising*”. En segundo lugar, y en línea con lo que se ha expuesto en el capítulo anterior, los equipos también obtienen ingresos gracias a la recepción de fondos por parte: (i) de la FA; (ii) del

fondo de desarrollo de la WSL; (iii) del Club masculino al que están afiliados; y (iv) del gobierno mediante concesiones administrativas o subvenciones.

Debido a la falta informativa, y pese a las gestiones que se han llevado a cabo para intentar suplir esta carencia (poniéndose en contacto con los clubes), ha sido imposible determinar la proporción exacta que dichas fuentes representan en el total de ingresos obtenidos por los clubes en una misma temporada. Así pues, las cuentas anuales de 6 de los 12 equipos de la FA WSL únicamente recogen el importe total de sus ingresos. Ahora bien, los informes de auditoría de dichos clubes sí que indican cuáles, de todas las fuentes anteriormente mencionadas, son las que operan para ellos:

Tabla 5: Fuentes de ingresos de los equipos con Cuentas Anuales no detalladas

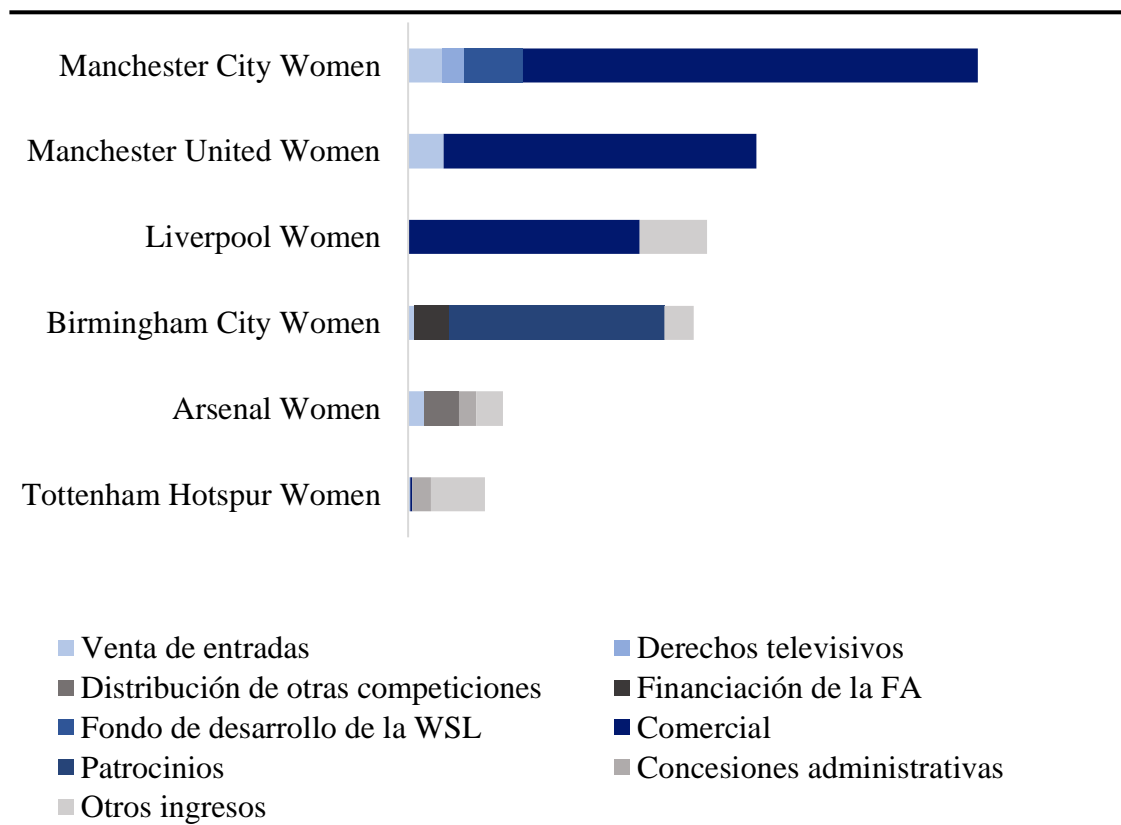
|                                     | Brighton & Hove<br>Albion Women | Bristol City<br>Women | Chelsea Women | Everton Ladies | Reading Women | Tottenham<br>Hotspur Women | West Ham Women |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------|----------------|---------------|----------------------------|----------------|
| División                            | WSL                             | WSL                   | WSL           | WSL            | WSL           | WC                         | WSL            |
| Cierre                              | 30/06/2019                      | 31/05/2019            | 30/06/2019    | 30/06/2019     | 30/06/2019    | 30/06/2019                 | 31/05/2019     |
| Venta de entradas                   |                                 | X                     | X             | X              | X             | X                          | X              |
| Derechos televisivos                |                                 |                       | X             |                | X             |                            |                |
| Distribución de otras competiciones |                                 |                       | X             |                |               |                            |                |
| Financiación de la FA               |                                 | X                     |               | X              |               |                            |                |
| Fondo de desarrollo de la WSL       |                                 |                       |               |                |               |                            |                |
| Comercial                           |                                 | X                     | X             | X              | X             |                            |                |
| Patrocinios                         |                                 | X                     |               |                |               | X                          | X              |
| Concesiones administrativas         |                                 |                       |               |                |               |                            |                |
| Otros ingresos                      |                                 |                       |               |                |               |                            | X              |

Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

La anterior tabla recoge las diferentes fuentes de ingresos que constan en los informes de auditoría de los clubes sin cuentas anuales detalladas. Como se puede observar, estos equipos obtienen ingresos de entre 3 y 4 fuentes diferentes. Idealmente, conociendo las fuentes de ingreso de cada club, excepto para Brighton & Hove Albion Women cuyas cuentas anuales no indican nada al respecto, el siguiente paso sería estimar el reparto del volumen de ingresos totales entre dichas fuentes. Para ello, se aplicaría la proporción de reparto que se puede observar en las Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los 6 equipos con cuentas anuales detalladas. Ahora bien, esto no es posible por dos motivos: (i) los 6 clubes con cuentas anuales detalladas solo representan la mitad de los equipos de la FA WSL, lo cual constituye un importante sesgo y (ii) no se aprecia ningún criterio de reparto de ingresos homogéneo. El Gráfico 7 que sigue recoge el reparto de ingresos de estos 6 clubes. Como se puede apreciar, la única fuente de ingresos común a estos clubes son los

ingresos por venta de entradas. Ahora bien, dicha fuente no representa la misma proporción para todos los clubes pues varía entre un 0,20% y un 17,06%.

Gráfico 7: Distribución de los ingresos totales de los equipos con Cuentas Anuales detalladas para la temporada 2018/2019



Fuente: Elaboración propia en base a la información de las Cuentas Anuales de los clubes

En suma, se trata de una limitación importante a la hora de analizar el reparto de ingresos en la FA WSL.

En cuanto a los gastos de explotación, la distinción entre equipos en función del detalle de sus cuentas anuales es irrelevante pues todas las cuentas contienen información respecto al desglose de gastos. Se observan dos tipos de gastos:

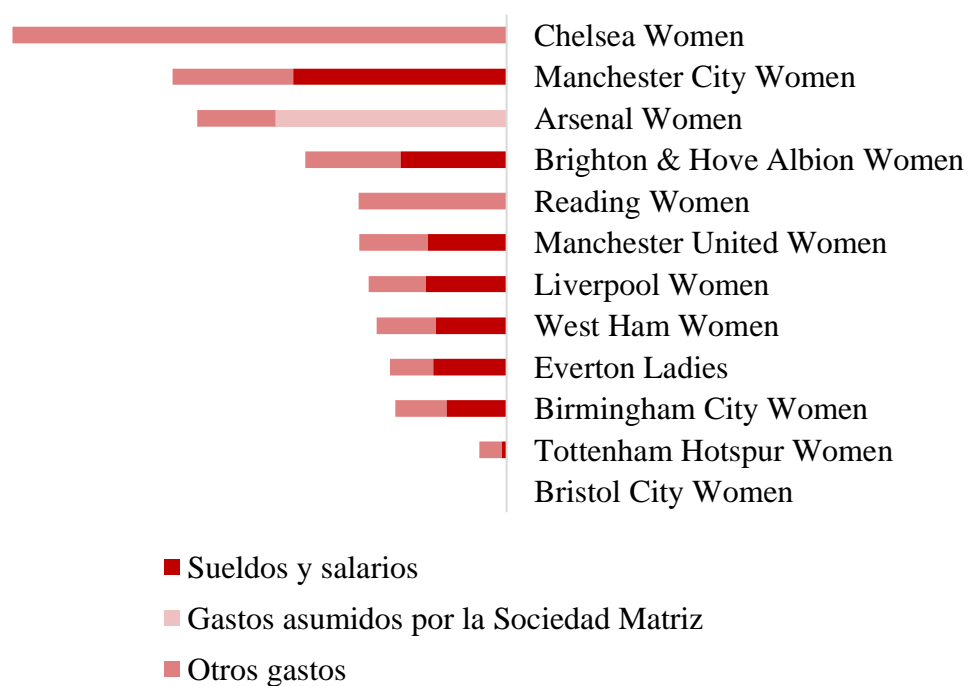
- Sueldos y salarios: dicha partida incluye los gastos de los sueldos y salarios en sí, los gastos de seguridad social y los gastos asociados a las pensiones. En el caso de los equipos Arsenal Women, Chelsea Women y Reading Women, estos gastos han sido asumidos por el club masculino al que están afiliados.

- Otros gastos: esta partida incluye, a su vez, los gastos asociados a la venta de productos y consumibles, los gastos administrativos y los gastos de alquiler.

En el caso concreto de Arsenal Women, existe una partida adicional denominada “Gastos asumidos por la Sociedad Matriz”. Las cuentas anuales de dicho equipo indican que se trata de todos los gastos de explotación asumidos por el club masculino, quien ha renunciado a su derecho de reembolso sobre los mismos. Más adelante, se verá cómo y en qué medida intervienen los clubes masculinos a los que están afiliados los demás equipos.

En el Gráfico 8 que sigue se resume la distribución de gastos para la temporada 2018/2019. A diferencia de lo que ocurre con los ingresos, aquí se puede observar mayor homogeneidad. Efectivamente, para 7 de los 12 clubs, el gasto por sueldos y salarios varía entre un 50% y un 65%. Y, en total, los gastos por sueldos y salarios representan un 31,84% de los gastos de explotación totales mientras que los demás gastos, sin contar los asumidos por “*Arsenal Football Club PLC*”, sociedad matriz de Arsenal Women, representan un 57,44% de sus gastos.

Gráfico 8: Distribución de gastos de explotación de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019



Fuente: Elaboración propia en base a la información de las Cuentas Anuales de los clubes

Así, analizadas las partidas que integran la cifra de negocios y los gastos de explotación, procede analizar la rentabilidad económica de la FA WSL, que se puede calcular de diferentes maneras.

En primer lugar, se puede medir acudiendo al EBITDA. El EBITDA es una fórmula que mide los ingresos menos los gastos antes de deducirles los intereses, los impuestos, la depreciación y la amortización. Es decir, proporciona una imagen fiel de lo que gana o pierde una empresa con el desarrollo de su actividad principal. Por ello, constituye una herramienta idónea para analizar el modelo económico del fútbol profesional femenino inglés. La Tabla 12 recoge los importes de los EBITDAs de los 12 equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019.

Tabla 6: Resumen de los EBITDAs de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019 en GBP

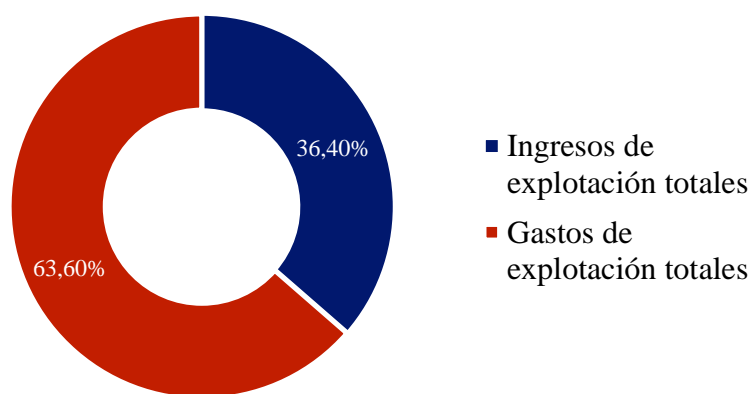
|                                | <b>EBITDA</b>  |
|--------------------------------|----------------|
| Arsenal Women                  | (2.746.000,00) |
| Birmingham City Women          | (82.140,00)    |
| Brighton and Hove Albion Women | (1.782.961,00) |
| Bristol City Women             | -              |
| Chelsea Women                  | (1.594.067,00) |
| Everton Ladies                 | (998,00)       |
| Liverpool Women                | (302.170,00)   |
| Manchester City Women          | (952.000,00)   |
| Manchester United Women        | 89.000,00      |
| Reading Women                  | (1.201.750,00) |
| Tottenham Hotspur Women        | 6.291,00       |
| West Ham United Women          | -              |

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las Cuentas Anuales de los clubes

A excepción del Manchester United Women y del Tottenham Hotspur Women que tienen unos EBITDAs positivos por importe de 89.000£ y 6.291£, respectivamente, los demás equipos tienen unos EBITDAs negativos. Es más, el EBITDA total de la FA WSL es negativo y alcanza los -8.566.795£. Un EBITDA negativo implica que la capacidad para generar beneficios de la FA WSL es negativa. Por tanto, es indicativo de que la liga no ha sido rentable en 2018/2019.

Si se analiza la proporción de ingresos y gastos, se puede observar que estos EBITDAs negativos se deben a mayores gastos que ingresos. Efectivamente, la suma de los ingresos totales obtenidos por los equipos durante la temporada 2018/2019 alcanza el 37,86% del volumen de operaciones total mientras que los gastos se elevan a 21.514.878£, sea el 63,60%.

Gráfico 9: Proporción de ingresos y gastos de explotación de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019



Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Por lo tanto, se puede afirmar que, desde un punto de vista económico, la FA WSL no es rentable ya que sus gastos superan a sus ingresos, conduciendo a un EBIDTA total negativo.

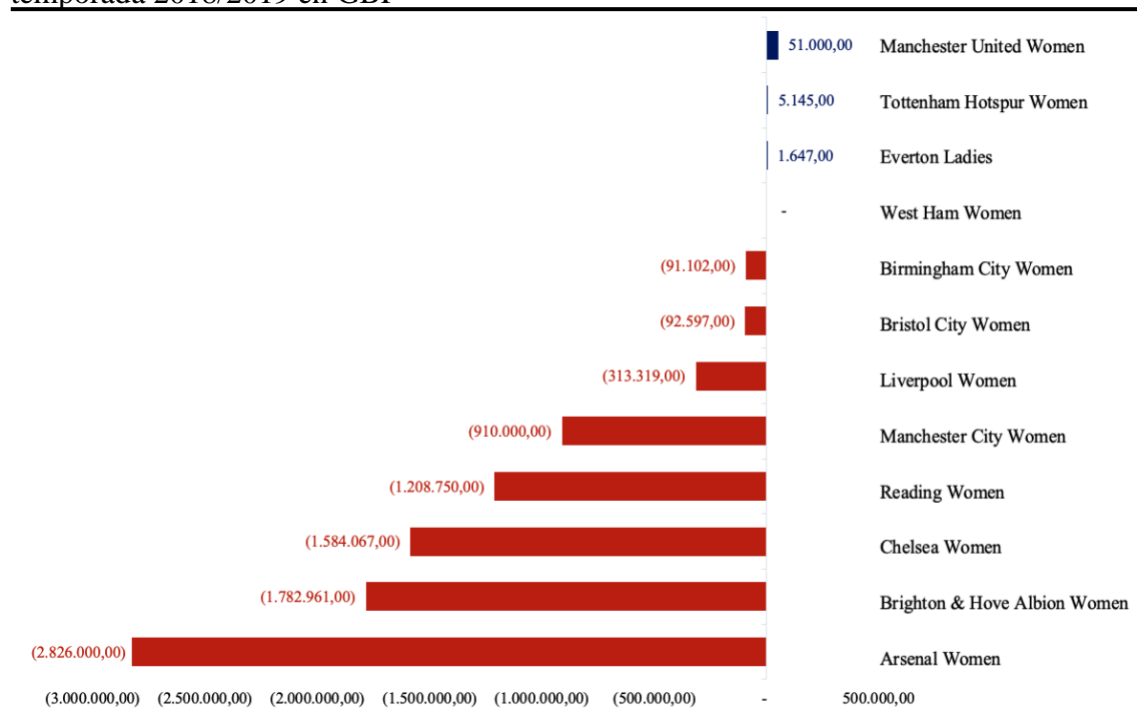
En segundo lugar, la rentabilidad económica también se puede medir mediante el beneficio neto. Se trata de una partida de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que incluye, por una parte, los beneficios obtenidos por la venta de los derechos federativos de las jugadoras que ha percibido la entidad y, por otra parte, que también incluye los intereses, la depreciación y la amortización.

Por beneficios obtenidos por la venta de los derechos federativos de las jugadoras se entiende todos aquellos ingresos percibidos por el traspaso de jugadoras a otros equipos en una temporada determinada. En cuanto a la depreciación y a la amortización, dichas partidas hacen referencia a la depreciación de elementos del inmovilizado tangible e

intangible y a la amortización de los derechos federativos de las jugadoras. En suma, se trata de una serie de gastos que, cuando se devengan, no suponen una salida de tesorería pero que, por aplicación de las normas contenidas en el Plan General de Contabilidad, han de llevarse a resultados del ejercicio.

Si se analizan los resultados netos para la temporada 2018/2019, se observa que únicamente han obtenido unos beneficios netos positivos Everton Ladies, Tottenham Hotspur Women y Manchester United Women de 1.647£, 5.145£ y 51.000£, respectivamente. El siguiente equipo con mejor resultado fue West Ham United Women que no obtuvo beneficio aún. Los 8 equipos restantes incurrieron en pérdidas netas, variando dichas pérdidas entre 91.102£ y 2.826.000£. Globalmente, aquí también se puede afirmar que durante la temporada 2018/2019 la FA WSL no ha sido rentable.

Gráfico 10: Resultado después de impuestos de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019 en GBP

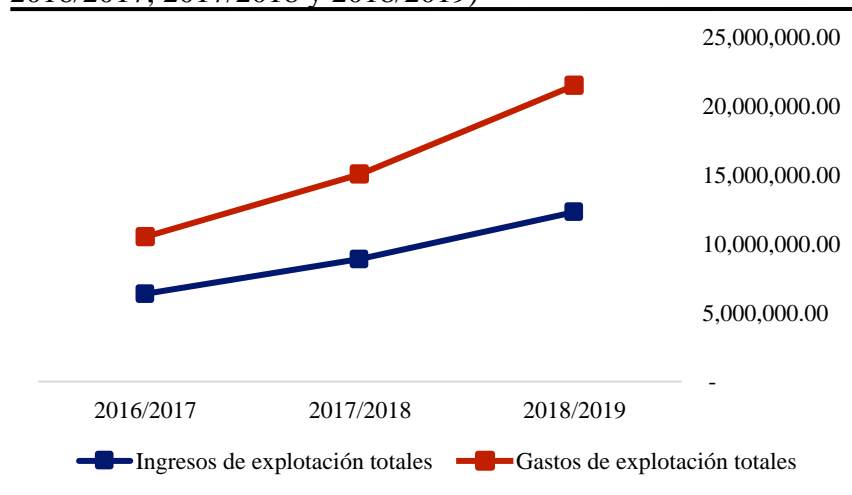


Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

A efectos de determinar si el modelo económico es rentable o no, también es pertinente analizar si se trata de una situación excepcional o si, por el contrario, se trata de una situación que viene arrastrándose desde hace tiempo. Para ello, se va a analizar la evolución de las partidas de ingresos y gastos de explotación y de beneficios netos.

En cuanto a los ingresos y gastos, desde 2016, estas dos partidas no han hecho sino aumentar. Efectivamente, los ingresos de explotación totales de todos los equipos han aumentado un 93,03%, pasando de 6.378.810£ a 12.313.083£. Por su parte, los gastos de explotación totales también han aumentado, pasando de 10.516.511£ a 21.514.878£, sea un 104,58%. Es decir, los gastos han aumentado más que los ingresos. O, dicho de otra manera, el aumento de los ingresos a lo largo de las tres temporadas que son objeto de estudio no ha sido suficiente para compensar los gastos en los que se ha incurrido durante ese mismo periodo.

Gráfico 11: Evolución de los ingresos y gastos de explotación totales de los equipos de la FA WSL en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019)

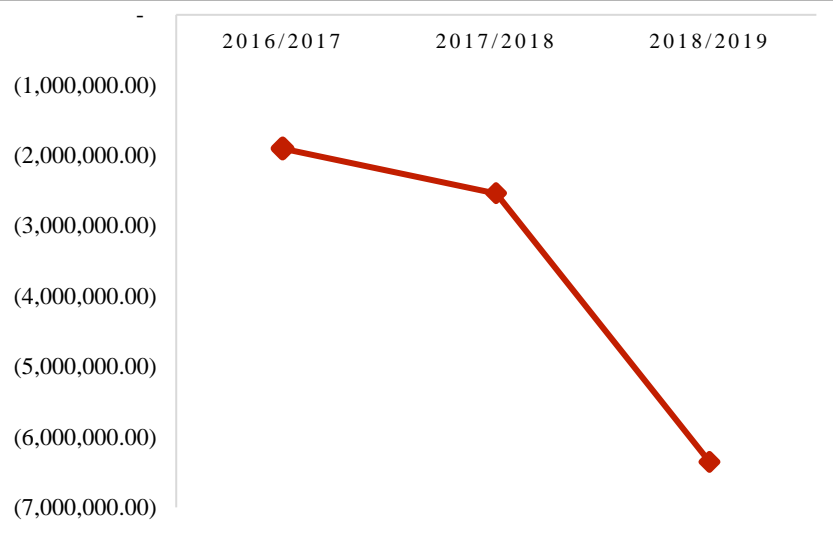


Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Centrándose en los beneficios netos, éstos también han ido disminuyendo progresivamente hasta hundirse en 2018/2019. Efectivamente, los beneficios netos totales han disminuido un 234,06%, pasando de -1.902.387£ en 2016/2017 a -6.355.146£ en 2018/2019.



Gráfico 12: Evolución del beneficio neto de los equipos de la FA WSL en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019)

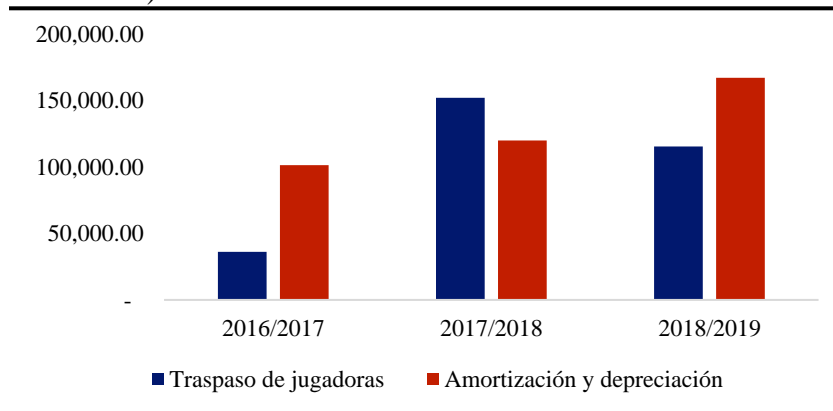


Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Este gran descenso de los resultados netos se debe a tres factores principales:

- 1) El incremento más que proporcional de los gastos de explotación sobre los ingresos de explotación, tal y como se ha visto anteriormente.
- 2) El aumento de los gastos de amortización de los derechos federativos y de depreciación.
- 3) El incremento insuficiente de los beneficios por venta de los derechos federativos jugadoras que no permite hacer frente a los gastos de amortización y depreciación.

Gráfico 13: Comparativa de la evolución de los ingresos por traspaso y gastos por depreciación y amortización de los equipos de la FA WSL en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019)



Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Durante la temporada 2016/2017, la depreciación de los elementos del activo fijo y la amortización de los derechos federativos de las jugadoras eran 2,82 veces superiores a los ingresos por traspaso de las jugadoras. Durante la temporada 2017/2018, esta situación se invirtió pues los ingresos por traspaso llegaron a superar a los gastos por depreciación y amortización. Sin embargo, durante la temporada 2018/2019, los ingresos por traspaso de jugadoras disminuyeron un 24,12% mientras que los gastos por depreciación y amortización aumentaron un 39,22%.

Con todo, mediante el estudio de la evolución de las diferentes partidas que integran las Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los 12 equipos que han competido en la FA WSL durante la temporada 2019/2020, se ha determinado que la rentabilidad de dicha liga es decreciente.

Y, en tercer lugar, la rentabilidad económica también se puede medir calculando los ratios de rentabilidad de la actividad empresarial. En concreto, acudiendo a la ratio de “Return on Assets” (en adelante, “RoA”), se puede medir el porcentaje de rentabilidad que se obtiene del activo total. Se trata de una ratio que se obtiene dividiendo el beneficio antes de intereses y después de impuestos (en adelante, “BAIDT”) por el total de activos.

Tabla 7: RoA de los equipos de la FAWSL para la temporada 2018/2019

|                                | <b>BAIDT</b>   | <b>Activo Total</b> | <b>RoA</b>   |
|--------------------------------|----------------|---------------------|--------------|
| Arsenal Women                  | (519.000,00)   | 421.000,00          | (123,28%)    |
| Birmingham City Women          | (91.102,00)    | 134.947,00          | (67,51%)     |
| Brighton and Hove Albion Women | (1.782.961,00) | 14.970,00           | (11.910,23%) |
| Bristol City Women             |                |                     |              |
| Chelsea Women                  | (1.584.342,00) | 709.562,00          | (223,28%)    |
| Everton Ladies                 | (1.647,00)     | 274.224,00          | (0,6%)       |
| Liverpool Women                | (313.489,00)   | 267.913,00          | (117,01%)    |
| Manchester City Women          | (891.000,00)   | 581.000,00          | (153,36%)    |
| Manchester United Women        | 51.000,00      | 767.000,00          | 6,65%        |
| Reading Women                  | (1.208.750,00) | -                   |              |
| Tottenham Hotspur Women        | 6.291,00       | 15.496,00           | 40,60%       |
| West Ham United Women          | -              | -                   |              |

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las Cuentas Anuales de los clubes

La Tabla 7 recoge las RoAs de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019. No extraña que dichas ratios sean negativas puesto que, como se ha visto, 8 de los 12 clubes han incurrido en pérdidas. Lo que sí que es sorprendente es el RoA del Tottenham Hotspur Women, que alcanza un 40,60%. Es decir, por cada libra que invierte Tottenham Hotspur Women, obtiene un 40,60 % de rendimiento. Junto con el Manchester United Women, son los únicos clubes que han obtenido una rentabilidad positiva de sus inversiones en activos. Pese a estas dos ratios positivas, que muestran una cierta rentabilidad económica, del análisis de las ratios en general se puede volver a concluir que en 2018/2019, la FA WSL no ha sido rentable.

Desde un punto de vista económico se ha determinado que la FA WSL no es rentable. Ahora, conviene ver si, desde un punto de vista financiero, sí lo es. Para ello, se va a analizar la creación de valor para el accionista. En el Capítulo II, se explicó que los clubes de fútbol profesional femenino están afiliados a clubes profesionales masculinos de la “Premier League”. Es más, no solo están afiliados a ellos, sino que son propiedad de la entidad bajo la que operan los equipos masculinos. Esta conclusión se ha extraído, por una parte, del Balance de Situación de los equipos femeninos, y, por otra, de los informes de auditoría en la sección dedicada a la Sociedad Matriz (es decir, el club masculino al que está afiliado). Así, a modo de ejemplo, el capital social del club de fútbol femenino del Arsenal está dividido en dos participaciones de 2£ cada una que están en posesión de la sociedad denominada “Arsenal Football Club PLC”.

Para medir la creación de valor para el accionista, es decir, la sociedad matriz, se va a calcular la ratio de “Return on Equity” (en adelante, “RoE”) de los 12 clubes de la FA WSL para la temporada 2018/2019, que se obtiene dividiendo el resultado neto por los recursos propios medios del club.

Tabla 8: RoE de los equipos de la FAWSL para la temporada 2018/2019

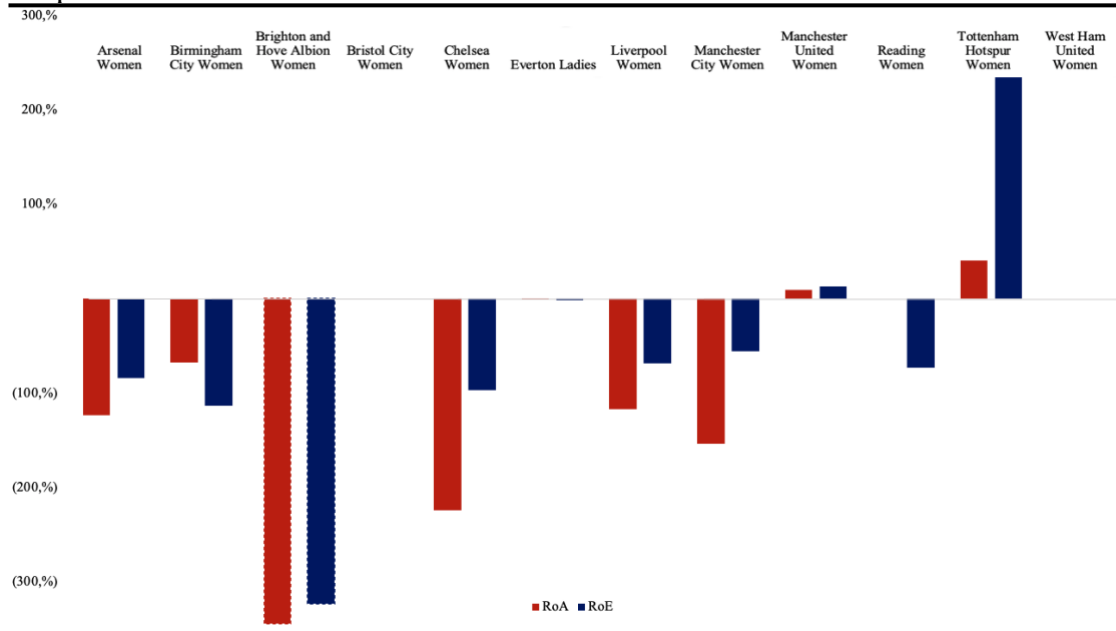
|                                | <b>Resultado Neto</b> | <b>Recursos Propios</b> | <b>RoE</b>  |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|
| Arsenal Women                  | (519.000,00)          | 616.500,00              | (84,18%)    |
| Birmingham City Women          | (91.102,00)           | 80.906,00               | (112,6%)    |
| Brighton and Hove Albion Women | (1.782.961,00)        | 147.455,00              | (1.209,16%) |
| Bristol City Women             |                       | -                       |             |
| Chelsea Women                  | (1.584.342,00)        | 1.635.729,00            | (96,86%)    |
| Everton Ladies                 | (1.647,00)            | 107.570,500             | (1,53%)     |
| Liverpool Women                | (313.489,00)          | 461.729,500             | (67,89%)    |
| Manchester City Women          | (910.000,00)          | 1.640.500,00            | (55,47%)    |
| Manchester United Women        | 51.000,00             | 383.500,00              | 13,3%       |
| Reading Women                  | (1.208.750,00)        | 1.668.750,500           | (72,43%)    |
| Tottenham Hotspur Women        | 6.291,00              | 2.343,500               | 268,44%     |
| West Ham United Women          | -                     | 0,50                    |             |

Fuente: Elaboración propia en base a la información de las Cuentas Anuales de los clubes

Nuevamente, se puede observar como la rentabilidad generada por 8 de los 12 clubes que compiten en la FA WSL es negativa. Es decir, los equipos de fútbol profesional femenino no crean valor para el accionista, es más, destrozan valor, a excepción del Manchester United Women y del Tottenham Hotspur Women, que han obtenido una rentabilidad financiera positiva. En general, el RoE medio para la temporada 2018/2019 es -100,90%, lo cual implica que, por cada 100£ invertidos por la FA WSL, se pierden 100,90£.

Ahora bien, hay que mencionar el hecho de que esta rentabilidad financiera negativa es menor que la rentabilidad económica negativa, tal y como se puede apreciar en el gráfico que sigue.

Gráfico 14: Comparativa de las RoA y RoE de los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019



Fuente: Elaboración propia en base a la información de las Cuentas Anuales de los clubes

Este gráfico compara las RoAs y RoEs de los clubes de la FA WSL para la temporada 2018/2019. Salvo en los casos del Birmingham City Women y del West Ham United Women, los 10 equipos restantes poseen un menor RoE que RoA, lo cual implica que parte del activo de los equipos se financia con deuda. Más adelante, se verá que dicha deuda ha sido incurrida precisamente con el club masculino.

Por lo tanto, mediante el estudio de las diferentes partidas de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias y de los Balances de Situación de los 12 clubes de la FA WSL, se puede concluir no solo que el modelo económico de dicha liga no es rentable, sino que tiene una rentabilidad decreciente. Dicha rentabilidad decreciente se debe, por una parte, a un aumento de los gastos más que proporcional al aumento de los ingresos y, por otra, a una destrucción de valor para los accionistas con motivo de las deudas incurridas por los equipos.

A continuación, mediante la verificación de la segunda hipótesis planteada, se profundizará sobre las interacciones económico-financieras de los clubes de fútbol profesional femenino con su sociedad matriz.

## 4.2. H2: La afiliación del modelo económico

Todos y cada uno de los equipos que compiten en la FA WSL están afiliados a un equipo masculino que compite la “*Premier League*”. Dicha afiliación, en general, posee la siguiente estructura:

Esquema: Estructura de los Grupos de fútbol con equipo que compite en la FA WSL



Fuente: Elaboración propia en base a la información de las Cuentas Anuales de los clubes

Es importante tener en cuenta dicha estructura pues el club femenino recibe apoyo de la sociedad matriz, sea ésta la inmediatamente superior o la final. Por tanto, en este trabajo, el término “sociedad matriz” se usa indistintamente.

Pese a que el 75 % de los clubes femeninos incurran en pérdidas, y que la liga en sí no sea rentable, estos clubes masculinos optan por mantener y desarrollar un equipo femenino por dos razones.

Primero. Como se ha explicado en el Marco Conceptual, a los clubes masculinos les son aplicables las normas del Juego Limpio Financiero. Se trata de una serie de normas que, entre otras cosas, establecen límites al importe de pérdidas que pueden tener los clubes. Ahora bien, estas normas también establecen que todos los gastos incurridos para la creación, mantenimiento y desarrollo de un equipo femenino son deducibles a los efectos del JLF (Maguire, 2020). Por tanto, desde un punto de vista económico-

financiero, a los clubes de la “*Premier League*” les compensa incurrir en este tipo de gastos ya que no computan a efectos de JLF.

Segundo. El fútbol profesional es una actividad que tiene una clara trascendencia social. De igual manera que ocurre en las sociedades de capital, los clubes de fútbol profesional desarrollan políticas de responsabilidad social corporativa (en adelante, “RSC”). Efectivamente, en el ámbito deportivo, los clubes ponen en práctica el denominado “*Fair Play Social*”, que se puede definir como la “integración de la Responsabilidad Social Corporativa en el modelo de gestión empresarial impulsado por la normativa de Fair Play Financiero” (PricewaterhouseCoopers, 2018). A través de este tipo de políticas, los clubes de fútbol buscan generar un impacto positivo en sus comunidades. Para ello, llevan a cabo una serie de acciones como, por ejemplo, la creación y mantenimiento de equipos de fútbol femenino para fomentar la igualdad de género en el deporte. Por tanto, desde un punto de vista de RSC, es ventajoso mantener a un equipo de fútbol femenino ya que promueven ideales de igualdad de género.

Por su parte, los clubes de fútbol femenino también salen beneficiados de dicha afiliación. Efectivamente, jugar bajo la marca de un equipo masculino de la “*Premier League*” tiene sus ventajas: (i) tienen acceso a instalaciones de calidad; (ii) alcanzan un mayor grado de reconocimiento; (iii) pueden recrear rivalidades históricas; y (iv) reciben apoyo financiero (Deloitte, 2020). Precisamente, la segunda hipótesis planteada sobre el modelo económico del fútbol profesional femenino hace referencia a este apoyo financiero. Puesto que los equipos de fútbol profesional femenino no son rentables, para seguir funcionando necesariamente tienen que recibir fondos de alguna parte. Por ello, en este epígrafe, se va a determinar si realmente se detecta este apoyo y, en caso afirmativo, el impacto que tiene a nivel económico-financiero.

Del análisis de los informes de auditoría de los equipos que participan en la FA WSL, se ha determinado que el apoyo económico-financiero proporcionado por los clubes masculinos a su contraparte femenina adopta varias formas.

Primero. La sociedad matriz, sea ésta la matriz inmediatamente superior o la matriz final, se compromete a proporcionar los fondos suficientes para que el club femenino: (i) pueda continuar con sus operaciones; (ii) pueda hacer frente a sus obligaciones; y (iii) pueda disponer de capital circulante suficiente. Concretamente, este compromiso se

traduce en soportar las pérdidas en las que haya incurrido el equipo femenino durante una temporada determinada.

Segundo. La sociedad matriz asume alguno de los gastos en los que incurre el club femenino para el desarrollo de su actividad. Principalmente, estos gastos suelen ser los relativos a los sueldos y salarios y a la remuneración del auditor de cuentas (cuyo importe medio alcanza 4.000£). Por ejemplo, esta asunción de gastos tiene una importancia consustancial para el Arsenal Women, cuya sociedad matriz soportó, para la temporada 2019/2018, unos gastos por importe de 2.3 millones de libras.

Tercero. La sociedad matriz puede optar por realizar operaciones económicas con la división de fútbol profesional femenino. Dichas operaciones quedan recogidas en las cuentas anuales de dos maneras diferentes:

- Como partida de ingreso en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias: ya sea como ingreso comercial por la explotación de la marca (como es el caso para los equipos de fútbol femenino ubicados en Manchester), ya sea como ingreso derivado de un acuerdo de patrocinio (como es el caso del Birmingham City Women)
- Como partidas del Activo en el Balance de Situación: se trata de una cuenta que recoge los créditos por operaciones realizadas con otros miembros del grupo. Desafortunadamente, las cuentas anuales no incluyen más información sobre la naturaleza de dichos créditos.

Cuarto. La sociedad matriz también apoya al club femenino mediante la realización de operaciones financieras. Así, por una parte, concede préstamos sin intereses a su equipo para que éste pueda seguir operando. Por otra parte, formaliza contratos de swaps por los cuáles la deuda se convierte en capital (por ejemplo, para el Bristol City Women).

Este estudio se va a centrar en las estas dos últimas formas de apoyo pues son las únicas que son medibles. Efectivamente, las operaciones económicas y financieras que la sociedad matriz realiza con su división femenina quedan recogidas en las cuentas anuales del Club mientras que la asunción de gastos y de pérdidas no constan en las mismas. Por ello, a continuación, se analizan con más detalle ambos tipos de operaciones.

En relación con las operaciones económicas, el club de fútbol femenino presta a su sociedad matriz una serie de servicios por los cuales obtiene unos ingresos. Dichos ingresos están contabilizados de dos formas: (i) como ingresos de explotación del

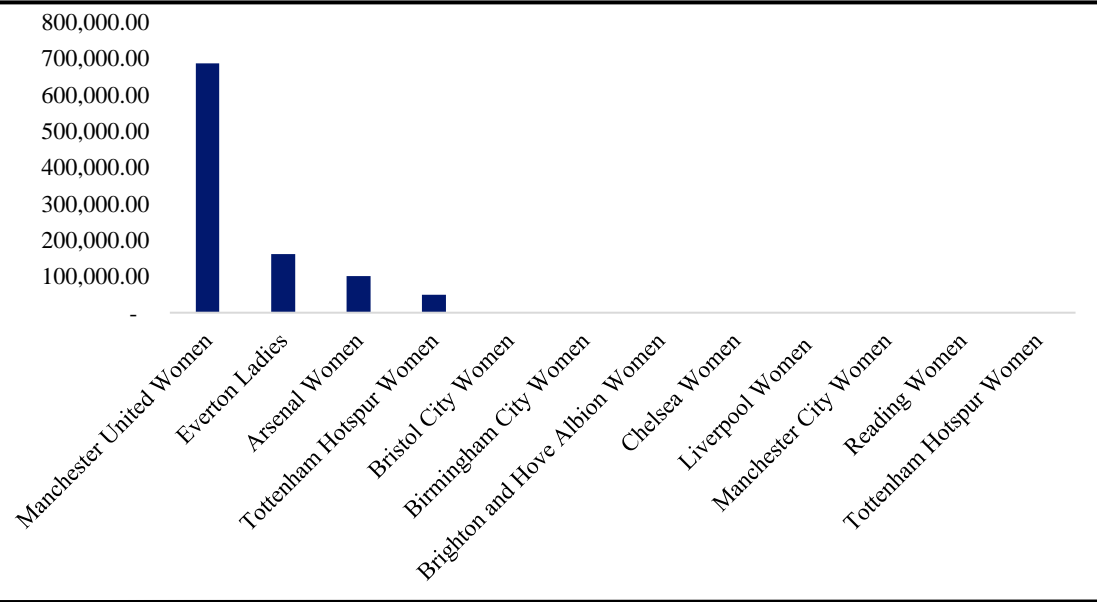


ejercicio y (ii) como créditos comerciales por operaciones realizadas con el grupo. De los 12 clubes de la FA WSL, 3 de ellos han contabilizado ingresos de explotación por la prestación de servicios a su sociedad matriz para la temporada 2018/2019:

- Birmingham City Women recibió un importe equivalente a 774.427£ en concepto de acuerdos de patrocinio con su sociedad matriz;
- Manchester City Women obtuvo 1.634.000£ de la explotación de la marca;
- Manchester United Women, también con motivo de la explotación de la marca, recibió de su sociedad matriz una cuantía igual a 1.126.000£.

Así pues, se trata de un grupo minoritario de equipos que recibe esta clase de apoyo que afecta a su Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Por el contrario, las operaciones económicas que realiza el club con su sociedad matriz tienen mayor relevancia a nivel del Balance de Situación pues la mayoría de las operaciones económicas realizadas se dejan a crédito. En 2018/2019, el número de equipos que realiza esta clase de operaciones con su matriz se amplía a 5. Por otra parte, los importes de dichas operaciones varían enormemente, desde 100£ hasta 687.000£.

Gráfico 15: Operaciones económicas a crédito durante la temporada 2018/2019 en GBP



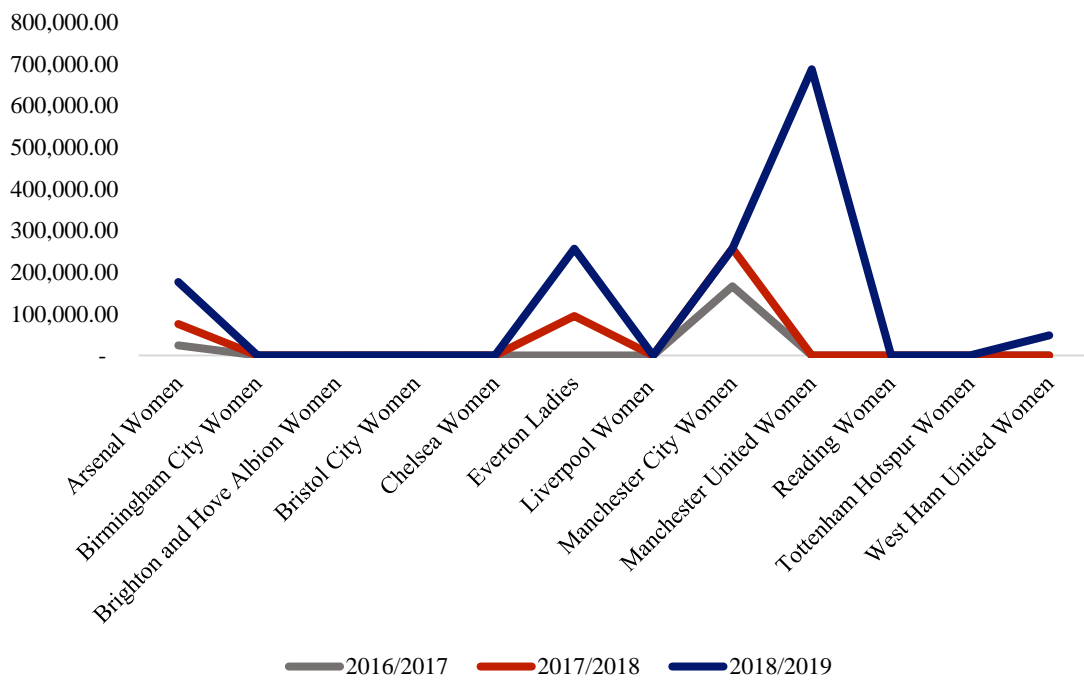
Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Como se puede observar en el gráfico anterior, Manchester United Women realiza con su sociedad matriz operaciones económicas por importe de 700.000£. Se intuye que dicho

elevado importe se debe a su ascenso a la FA WSL. Efectivamente, en las temporadas anteriores, el Manchester United Women no competía en la FA WSL, sino en la segunda división de esta liga. Al ascender a la primera división, la matriz y el club han realizado grandes operaciones para que el equipo esté en condiciones para competir adecuada y efectivamente contra los otros equipos de la FA WSL. Adicionalmente, conviene mencionar que, en temporadas anteriores, el Manchester United Women no había cerrado ninguna operación económica a crédito con su sociedad matriz.

Es más, si se observa lo que ocurre a nivel global, es decir, en toda la FA WSL, esta tendencia a realizar operaciones a crédito ha ido aumentando conforme ha ido avanzando el tiempo.

Gráfico 16: Evolución de las operaciones económicas a crédito en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019)



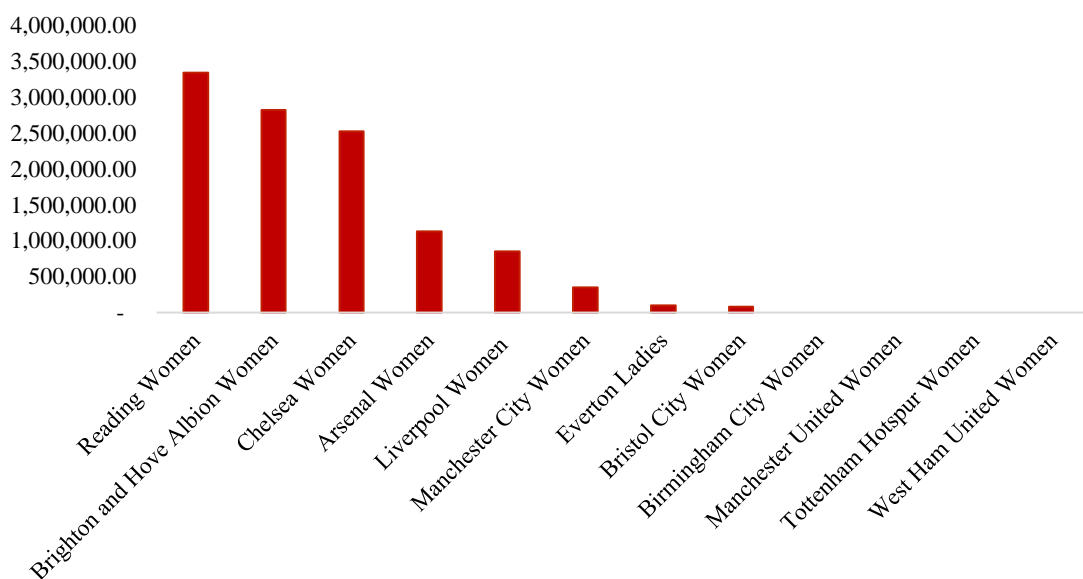
Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

El Gráfico 17 muestra, por una parte, la evolución del número de clubes que cierran operaciones económicas a crédito con su sociedad matriz, pasando de 2 equipos en 2016/2017 (Arsenal Women y Manchester City Women) a 5 en 2018/2019 (Arsenal Women, Everton Ladies, Manchester City Women, Manchester United Women y West Ham United Women). Y, por otra parte, también muestra la evolución de los importes de

dichas operaciones, que cada vez son más consustanciales. Este doble aumento se puede atribuir al crecimiento de la FA WSL, algo que ya fue objeto de estudio en capítulos anteriores.

En relación con las operaciones financieras, por éstas se entiende todas aquellas operaciones que realiza el club con su sociedad matriz y que consisten en la concesión de financiación mediante préstamos sin intereses, no sometidos a plazo, pero exigibles en cualquier momento. En media, para la temporada 2018/2019, dichas operaciones representaron el 71,20% del pasivo de los clubes de la FA WSL. Por tanto, la financiación recibida de los clubes masculinos a los que están afiliados los clubes femeninos supone una gran contribución al funcionamiento de los clubes y, por tanto, de la liga en general. A continuación, se adjunta un gráfico que desglosa, por equipo, los importes de dicha financiación.

**Gráfico 17: Operaciones financieras durante la temporada 2018/2019 en GBP**



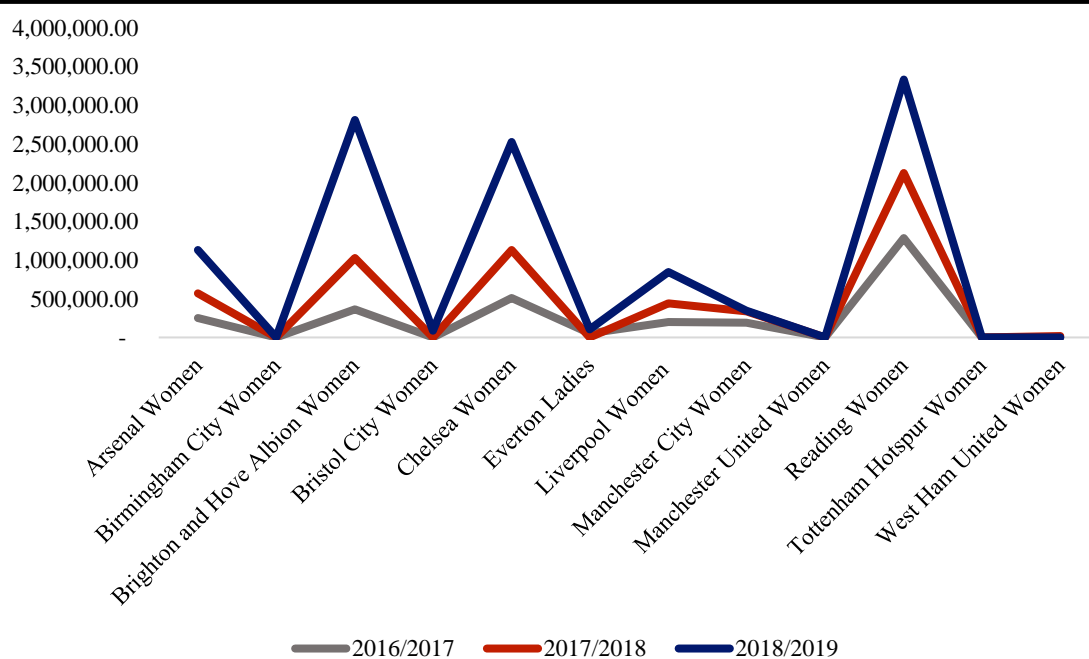
Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

En primer lugar, se puede observar como los importes de esta clase de operación son mayores que los de las operaciones económicas, sea 4,85 veces más grandes. Efectivamente, la financiación máxima concedida alcanza un importe 3.335.301£ para Reading Women mientras que el importe máximo por operaciones económicas a crédito alcanza 687.000£ para el Manchester United Women. Y, en segundo lugar, también se

puede observar como el número de equipos, sea el 75% de la FA WSL, que recibe financiación por parte de sus sociedades matriz es mayor que aquellos que realizan operaciones económicas con estas últimas.

En cuanto a la evolución de dichas operaciones, aquí también se vuelve a observar esa tendencia a realizar más y mayores operaciones financieras con la sociedad matriz. Efectivamente, entre 2016 y 2019, el número de clubes que ha recibido un préstamo financiero por parte de su sociedad matriz ha pasado de 7 a 8. Por otra parte, el importe total de dichos préstamos también se ha incrementado, pasando de 2.847.329£ durante la temporada 2016/2017 a 11.182.622£ durante la temporada 2018/2019. Dicho de otro modo, el importe total de préstamos recibidos se ha incrementado en un 293,74%.

Gráfico 18: Evolución de las operaciones financieras en GBP (temporadas 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019)



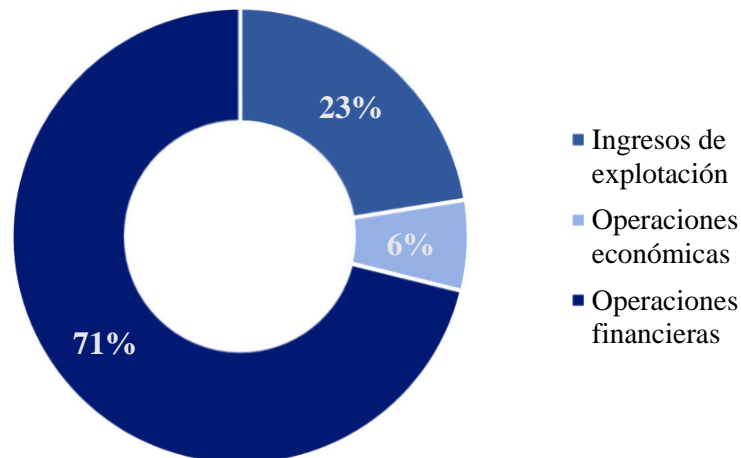
Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Habiendo analizado las diferentes vías adoptadas por los clubes masculinos para apoyar económico-financieramente a su contraparte femenina, conviene determinar cuál es la vía de contribución más importante. Para la temporada 2018/2019, en total, los equipos que compiten en la FA WSL realizaron operaciones económicas con impacto a nivel de la cuenta de Pérdidas y Ganancias por importe de 3.534.427£, operaciones económicas a crédito por importe de 997.558£ y operaciones financieras por importe de

11.182.622£. De lejos, la vía de apoyo económico-financiero más importante es la concesión de préstamos sin intereses, que representa el 71% de dicho apoyo.

Gráfico 19: Reparto del apoyo económico-financiero recibido por equipos de la FA WSL de su Sociedad Matriz para la temporada 2018/2019

---



---

Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Habiendo analizado los dos tipos de operaciones que realiza la sociedad matriz con su club de fútbol femenino, conviene ahora analizar las aportaciones a nivel de la FA WSL. Así, resumidamente, se ha determinado que las sociedades matriz apoyan a sus respectivos clubes de fútbol femenino de cuatro formas distintas: (i) asumiendo pérdidas; (ii) asumiendo gastos; (iii) realizando operaciones económicas y (iv) realizando operaciones financieras. Estas cuatro formas también se pueden clasificar como aportaciones directas e indirectas. Bajo esta clasificación, las aportaciones directas englobarían, por una parte, la asunción de gastos y las operaciones económicas mientras que las aportaciones indirectas estarían compuestas, por la otra, por las asunciones de pérdidas del ejercicio destinadas a restablecer el patrimonio de los clubes y por las operaciones financieras. La Tabla 9 que sigue desglosa ambos tipos de aportaciones y sus respectivos importes.

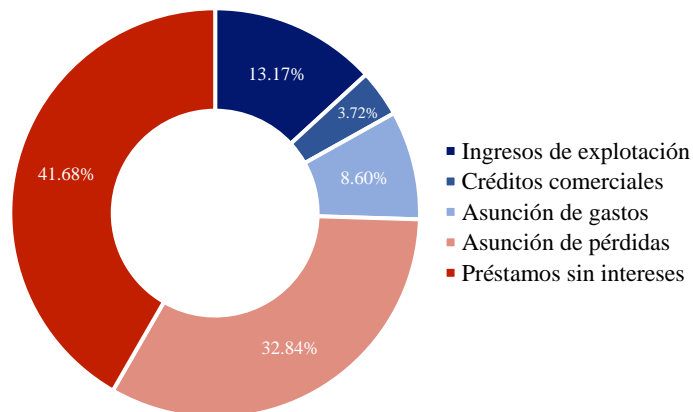
Tabla 9: Aportaciones de las Sociedades Matriz para la temporada 2018/2019 en GBP

| <b>Aportaciones Directas</b>   |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| Ingresos de explotación        | 3.534.427,00         |
| Créditos comerciales           | 997.558,00           |
| Asunción de gastos             | 2.307.000,00         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>6.838.985,00</b>  |
| <b>Aportaciones Indirectas</b> |                      |
| Asunción de pérdidas           | 8.810.718,00         |
| Préstamos sin intereses        | 11.182.622,00        |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>19.993.340,00</b> |
| <b>TOTAL APORTACIONES</b>      | <b>26.832.325,00</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Como se puede observar, para la temporada 2018/2019, los clubes masculinos aportaron 6.838.985£ directamente e 19.993.340£ indirectamente. Las aportaciones indirectas son 2,92 veces más grandes que las directas y representan un 74,51% de las aportaciones totales que, para la temporada 2018/2019, ascienden a 26.832.325£.

Gráfico 20: Reparto de las aportaciones, directas e indirectas, de las Sociedades Matriz a los equipos de la FA WSL para la temporada 2018/2019



Fuente: Elaboración propia en base a las Cuentas Anuales de los clubes

Con todo, del análisis de esta segunda hipótesis se pueden extraer múltiples conclusiones. Efectivamente, el modelo económico de la FA WSL se sustenta gracias al apoyo de los clubes de fútbol masculino de la “*Premier League*”, a los que están afiliados los clubes femeninos. Dicho apoyo económico-financiero se lleva a cabo de tres maneras diferentes: (i) en función de cuanto haya sido compartido por el Club masculino en formas de ingresos de explotación (en las áreas de patrocinio y de comercial); (ii) en función de cuántas operaciones económicas a crédito haya realizado el club masculino con su contraparte femenina; y (iii) en función de cuanta financiación haya sido concedida por el club masculino en concepto de préstamos sin intereses. Así, la sociedad matriz ejerce un papel tripartito como cliente, deudor y acreedor. Finalmente, esta sociedad matriz también apoya a su división femenina al asumir las pérdidas en las que incurre en el desarrollo de su actividad.

Brevemente, resulta interesante relacionar esta segunda hipótesis con la primera. Así, se puede observar que, durante la temporada 2018/2019, los clubes que han recibido una mayor contribución económico-financiera por parte de su sociedad matriz son los que han incurrido en mayores gastos:

- Chelsea Women incurrió en unos gastos de explotación por importe de 4.928.671£. Paralelamente, su sociedad matriz, asumió sus gastos de sueldos y salarios (cuyo importe no está determinado) y le concedió un préstamo por importe de 2.525.177£.
- Arsenal Women incurrió en unos gastos de explotación por importe de 3.086.000£, de los cuales 2.037.000£ fueron asumidos por la sociedad matriz. Adicionalmente, realizó con ésta misma operaciones económicas a crédito por importe de 100.000£ y operaciones financieras por importe de 1.128.000£.
- Manchester City Women incurrió en unos gastos de explotación por importe de 3.329.000£. Al mismo tiempo, recibió unos ingresos comerciales derivados de operaciones con su sociedad matriz por importe de 1.634.000£ y un préstamo sin intereses por importe de 346.000£.
- Brighton & Hove Albion Women incurrió en unos gastos de explotación por importe de 2.007.290£ al mismo tiempo que recibió un préstamo por importe de 2.814.610£.

- Reading Women incurrió en unos gastos de explotación de 1.478.668£ y recibió un préstamo de su sociedad matriz por importe de 3.335.301£.

Adicionalmente, estos son los 5 clubes que han incurrido en mayores pérdidas netas, superando éstas los 500.000£. En suma, se puede observar una fuerte correlación entre el apoyo económico-financiero recibido, los gastos de explotación y pérdidas netas incurridas. Es decir, pese al apoyo recibido de la contraparte masculina de los clubes femeninos, dicho apoyo no es suficiente para que el modelo económico de la FA WSL sea rentable, sino que únicamente permite que pueda seguir en funcionamiento.

## **CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES**

El fútbol profesional femenino es un deporte que históricamente ha estado situado en un segundo plano. Pese a estar en dicha posición de inferioridad respecto de su contraparte masculina, en los últimos años, ha experimentado un crecimiento elevado. No obstante, se trata de un crecimiento que no se traduce en una mayor rentabilidad y que solo ha sido posible gracias al apoyo proporcionado por los clubes masculinos a los que están afiliados.

Por ello, este trabajo de investigación se ha centrado en plantear el modelo económico del fútbol profesional femenino y, en concreto, el de la liga de primera división femenina en Inglaterra, la “*FA Women’s Super League*”. Mediante el planteamiento de una serie de hipótesis, se ha conseguido no solo analizar el rendimiento económico-financiero de los clubes femeninos y, por tanto, de la FA WSL en su totalidad, sino también entender cómo funcionan y se sostienen los clubes y la liga. Así, del análisis realizado se han obtenido las siguientes conclusiones:

Primero. En relación con la rentabilidad del modelo económico de la FA WSL, se ha determinado que el modelo económico de la FA WSL no es rentable. Es más, se trata de un modelo económico cuya rentabilidad, en las últimas tres temporadas, ha sido decreciente pues los 12 clubes que integran la FA WSL sistemáticamente incurren en pérdidas. Dicha rentabilidad decreciente se debe, en primer lugar, a un aumento de los gastos más que proporcional al aumento de los ingresos. En segundo lugar, se debe a unos ingresos por traspasos de jugadoras insuficientes para cubrir los gastos por depreciación y amortización de los derechos federativos de las jugadoras. Por lo tanto, se ha producido



una destrucción de valor para los accionistas de los clubes femeninos pues el retorno de las inversiones realizadas en la FA WSL ha sido negativo.

Segundo. En relación con el funcionamiento y el sostenimiento de los clubes y de la FAWSL, se ha demostrado que la FA WSL se sostiene gracias al apoyo económico-financiero de los clubes masculinos que compiten en la “*Premier League*”. Efectivamente, la afiliación de los clubes femeninos a los clubes masculinos permite que se lleven a cabo operaciones, tanto económicas como financieras, entre ambos. Dichas operaciones y, en concreto, la concesión de préstamos sin intereses y las aportaciones para reducir pérdidas, permiten dotar a los clubes femeninos de los recursos necesarios para hacer frente a sus gastos operativos y, por tanto, seguir desarrollando su actividad pues, en última instancia, es el club masculino quien asume las pérdidas netas en las que incurre su contraparte femenina.

Tres. Por lo tanto, se puede afirmar que el modelo económico del fútbol profesional femenino inglés aún no es rentable y que la liga de primera división femenina, la FA WSL, no se sustentaría si no fuese gracias a las contribuciones económico-financieras, directas e indirectas, de los clubes de la primera división masculina inglés.

Sería interesante, como futura línea de investigación, tratar el impacto del Covid-19 en el desarrollo del fútbol profesional femenino inglés. En este sentido, debido a la precariedad de este deporte, la situación de pandemia que ha afectado a todos los sectores de la economía está teniendo un notable impacto negativo en los clubes femeninos, por lo que convendría analizar, con mayor detalle, sus efectos en esta liga.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, M. (2019). Barclays agrees record sponsorship of English women's football. *Financial Times*. Recuperado el 11 de octubre de 2020 de <https://www.ft.com/content/dbccf0cc-4af0-11e9-bbc9-6917dce3dc62>
- Aoki, K., Crumbach, S., Naicker, C., Schmitter, S., y Smith, N. (2010). *Identifying Best Practice in Women's Football – Case Study in the European Context* (Master). International Centre for Sports Studies.
- Bueno Álvarez, J., y Mateo, M. (2010). *Historia del fútbol*. Madrid: EDAF.
- Burhan, A. (2021). Sky Sports Secures Rights To Women's Super League In 'Multimillion' Pound Deal. Recuperado el 03 de abril de 2021 <https://www.forbes.com/sites/asifburhan/2021/03/21/sky-sports-secure-rights-to-womens-super-league-in-multi-million-deal/>
- Castañeda, Á. (2020). Arranca el Real Madrid Femenino: el equipo que llega al fútbol para ser un nuevo referente. *El Español*. Recuperado el 30 de junio de 2020 de [https://www.elespanol.com/elbernabeu/futbol-femenino/20200630/arranca-real-madrid-femenino-equipo-futbol-referente/501701335\\_0.html](https://www.elespanol.com/elbernabeu/futbol-femenino/20200630/arranca-real-madrid-femenino-equipo-futbol-referente/501701335_0.html)
- Chen, Y., y Tanaka, H. (2014). Women's Empowerment. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer. Recuperado el 07 de noviembre de 2020 de [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5\\_3252#howtocite](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_3252#howtocite)
- Culvin, A. (2019). *Football as Work: The New Realities of Professional Women Footballers in England* (Doctorado). University of Central Lancashire.
- Deloitte. (2020). *Deloitte Insights* (pp. 50-65). Deloitte. Recuperado el 07 de marzo de 2021 de

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US93838\\_TMT\\_Predictions\\_2021/DI\\_2021-TMT-predictions.pdf?icid=learn\\_more\\_content\\_click](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US93838_TMT_Predictions_2021/DI_2021-TMT-predictions.pdf?icid=learn_more_content_click)

Dunn, C., y Welford, J. (2015). *Football and the FA Women's Super League: Structure, Governance and Impact* (1ª ed.). Londres: Palgrave MacMillan.

European Association for Sport Management. (2009). *Spectator Demand for Women's Football in Germany*. Amsterdam: European Association for Sport Management. Recuperado el 02 de noviembre de 2020 de <https://www.easm.net/download/2009/f548e401f887b14281f25dcc1843e781.pdf>

ESPN News Service. (2019). USWNT suing U.S. Soccer for discrimination. *ESPN*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020 de [https://www.espn.com/espnw/sports/story/\\_/id/26189867/uswnt-suing-us-soccer-discrimination](https://www.espn.com/espnw/sports/story/_/id/26189867/uswnt-suing-us-soccer-discrimination)

Fédération Internationale de Football Association. (2019). *Annual Report* (p. 26). Zurich: FIFA. Recuperado el 1 de noviembre de 2020 de <https://img.fifa.com/image/upload/ksndm8om7duu5h8qxlpn.pdf>

Fédération Internationale de Football Association. (2018). *Women's Football Strategy*. Zurich: FIFA. Recuperado el 02 de noviembre de <https://resources.fifa.com/image/upload/women-s-football-strategy.pdf?cloudid=z7w21ghir8jb9tguvbcq>

FIFPro World Player's Union. (2017). *2017 FIFPro Global Employment Report*. Hoofddorp: FIFPro. Recuperado el 18 de octubre de 2020 de <https://www.fifpro.org/en/industry/women-s-global-employment-report>

FIFPro World Player's Union. (2020). *Raising Our Game*. Hoofddorp: FIFPro. Recuperado el 18 de octubre 2020 de <https://www.fifpro.org/en/industry/raising-our-game-launched>

The Football Association. (2020a). *The Gameplan for Growth: The FA's Strategy for Women's and Girl's Football 2017-2020*. Londres: The Football Association.

The Football Association. (2020b). *Competition Rules: Barclays FA WSL & Championship*. Londres: The Football Association. Recuperado el 06 de diciembre de 2020 <https://www.thefa.com/news/2018/jul/02/fa-womens-leagues-competitions-summary-2019-20>

The Football Association. (2020c). *Final Gameplan for Growth Review and Report*. Londres: The Football Association.

The Football Association. (2017). *Women's Football Tier 1 League Competition Club Licence Application*. Londres: The Football Association. Recuperado el 06 de diciembre de 2020 de <http://www.thefa.com/-/media/thefacom-new/files/womens/2017-2018/tier-1-application-pack.ashx>

The Football Association. (2014). *The FA WSL Club Development Plan: Minimum Requirements for FA WSL1 and FA WSL2*. Londres: The Football Association.

The Football Association (2013). *The FA Women's Super League 2014-2018*. Londres: The Football Association.

The Football Association (2012). *Frequently Asked Questions on The FA WSL*. Londres: The Football Association.

Gómez, S. y Opazo, M., (2008). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *Documento de Investigación*, 2(705).

Hess, A. (2019). US women's soccer games now generate more revenue than men's—but the players still earn less. *CNBC*. Recuperador el 07 de noviembre de 2020 de

<https://www.cnn.com/2019/06/19/us-womens-soccer-games-now-generate-more-revenue-than-mens.html>

History of women's football. (2020). Recuperado el 29 de noviembre de 2020 de <https://www.thefa.com/womens-girls-football/history>

Klein, M. (2018). Women's Football Leagues in Europe: Organizational and Economic Perspectives. In G. Pfister y S. Pope, *Female Football Players and Fans. Intruding into a Man's World* (1ª ed., p. 77-101). Londres: Palgrave MacMillan.

Kjær, J., y Agergaard, S. (2013). Understanding women's professional soccer: the case of Denmark and Sweden. *Soccer & Society*, 14(6), pp. 816-833. doi: 10.1080/14660970.2013.843915

LeFeuvre, A., Stephenson, E., y Walcott, S. (2013). Football Frenzy. *Journal Of Sports Economics*, 14(4), pp. 440-448. doi: 10.1177/1527002513496012

Maguire, K. (2020). Financial Fair Play. En *The Price of Football* (1ª ed., pp. 93-105). Newcastle: Agenda Publishing.

Martínez de Ibarreta Zurita, C., Álvarez Fernández, C., Borrás Palá, F., Budría Rodríguez, S., Curto González, T., y Escobar Torres, L. (2019). *Modelos Cuantitativos para la Economía y la Empresa en 101 Ejemplos* (1ª ed., p. 10). Madrid: EV Services.

McArdle, D. (2016). *Women's Professional Sports: A Case Study on Practices that Could Increase Their Profitability* (Grado). University of Central Florida.

McNamee, K. (2020). USWNT duo's jerseys outsell Man United men. *ESPN*. Recuperado el 11 de septiembre de 2020 de <https://www.espn.com/soccer/manchester-united/story/4201813/uswnt-pressheath-man-united-jerseys-outsell-men-in-first-three-days>

- Morse, B. (2020). Pernille Harder joins Chelsea for 'record transfer fee for the women's game'. *CNN*. Recuperado el 2 de septiembre de 2020 de <https://edition.cnn.com/2020/09/02/football/pernille-harder-chelsea-sign-wolfsburg-denmark-spt-intl/index.html>
- Murua Astorquiza, G. (2017). *Fútbol femenino. Análisis y propuestas de mejora para una actividad emergente* (Grado). Universidad del País Vasco.
- Nielsen Sports. (2018). *World Football Report* (p. 4). Nueva York: The Nielsen Company.
- Newsham, G. (2020). Kicking Off. Recuperado el 29 de noviembre de 2020, de <https://www.dickkerrladies.com/kicking-off>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- OECD. (2019). *SIGI 2019 Global Report: Transforming Challenges into Opportunities*. Social Institutions and Gender Index. Paris: OECD Publishing. Recuperado el 07 de noviembre de <https://doi.org/10.1787/bc56d212-en>.
- PA. (2021). WSL confirms “game-changing” domestic TV deal with BBC and Sky Sports. *SportsPro*. Recuperado el 03 de abril de 2021 de <https://www.sportspromedia.com/news/womens-super-league-tv-rights-sky-sports-bbc>
- PricewaterhouseCoopers. (2018). *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*. Madrid: LaLiga.
- Publicis Sport & Entertainment. (2019). *FIFA Women's World Cup France 2019: Global Broadcast and Audiences Report*. Zurich: FIFA.

Publicis Media Sport & Entertainment. (2018). *2018 FIFA World Cup Russia: Global Broadcast and Audience Summary*. Zurich: FIFA.

Sánchez, B. (2020). El buen dato de audiencia que dejó el Clásico del fútbol femenino entre Real Madrid y Barça. *El Español*. Recuperado el 5 de octubre de 2020 de [https://www.lespanol.com/elbernabeu/futbol-femenino/20201005/audiencia-clasico-futbol-femenino-real-madrid-barca/525947764\\_0.html](https://www.lespanol.com/elbernabeu/futbol-femenino/20201005/audiencia-clasico-futbol-femenino-real-madrid-barca/525947764_0.html)

Sequera, R. (2014). *The FA Women's Super League - Framing developments in elite women's football* (Doctorado). Sheffield Hallam University.

Sevilla Arias, A. (2021). Rentabilidad. *Economipedia*. Recuperado el 26 de febrero de 2021 de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

Sheringham, S. (2012). FA announces five-year plan to boost women's football. *BBC Sport*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020 de <https://www.bbc.com/sport/football/20071776>

Southall, R., Nagel, M., y Legrande, D. (2005). Build It and They Will Come? The Women's United Soccer Association: A Collision of Exchange Theory and Strategic Philanthropy". *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), pp. 158-167.

Tate, T. (2018). A Game of One's Own: Women's Football in Victorian Britain. Recuperado el 22 de noviembre de 2020 de <https://www.historyworkshop.org.uk/a-game-of-ones-own-womens-football-in-victorian-britain/>

The Role of Institutions and Governance in Sport. (2020). *European Journal Of Government And Economics*, 9(2). doi: 10.17979/ejge.2020.9.2

Valenti, M., Scelles, N., y Morrow, S. (2018). Women's football studies: an integrative review. *Sport, Business And Management: An International Journal*, 8(5), pp. 511-528. doi: 10.1108/sbm-09-2017-0048

VanHaaren, T. (2019). Jersey sales soaring for USWNT, setting records. *ESPN*. Recuperado el 02 de noviembre 2020 de <https://www.espn.com/soccer/fifa-womens-world-cup/story/3892049/jersey-sales-soaring-for-uswntsetting-records>

When Women's Football Was Bigger Than Men's. (2020). Recuperado el 29 de noviembre de 2020 de <https://www.history.co.uk/article/when-women%25E2%2580%2599s-football-was-bigger-than-men%25E2%2580%2599s>