



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

EL FÚTBOL FEMENINO PROFESIONAL EN EUROPA.

Autora: Sofía Montesino Moral
Directora: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | Marzo, 2025

Resumen

En el presente Trabajo de Fin de Grado, se analiza el estado actual del fútbol femenino profesional en Europa, subrayando la creciente relevancia e impacto que ha adquirido en los últimos años en el panorama deportivo y económico. Para ello, se examina el modelo económico del fútbol europeo, la brecha salarial y de género que continúa limitando el desarrollo de este deporte. Gracias a la profesionalización y mercantilización del fútbol femenino, los equipos han aumentado sus ingresos e inversiones salariales, lo que se traduce en una mayor relevancia y visibilidad.

Mediante el análisis de datos económicos y el contraste de casos reales de estudio, el trabajo ofrece una visión integral de la situación actual y los desafíos futuros del fútbol femenino europeo. En definitiva, este trabajo enfatiza la importancia de equilibrar el modelo económico del fútbol femenino europeo y la necesidad de seguir promoviendo la igualdad en el fútbol europeo, garantizando su crecimiento a largo plazo.

Palabras clave: fútbol femenino, brecha de género y salarial, modelo económico, ingresos, costes.

Abstract

This Final Degree Thesis analyses the current state of professional women's football in Europe, highlighting the growing relevance and impact it has acquired in recent years in the sporting and economic panorama. To do so, it examines the economic model of European football and the wage and gender gap that continues to limit the development of this sport. Thanks to the professionalisation and commercialisation of women's football, teams have increased their income and salary investments, which is translating into greater relevance and visibility.

By analysing economic data and contrasting real case studies, the paper provides a comprehensive overview of the current situation and future challenges of European women's football. Ultimately, this work emphasises the relevance of balancing the economic model of European women's football and the need to further promote equality in European football by ensuring its long-term growth.

Key words: women's football, gender and wage gap, economic model, revenues, costs.

ÍNDICE

Índice de figuras.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Justificación del tema elegido	4
1.2. Objetivos.....	5
1.3. Metodología	6
1.4. Estructura.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Modelo económico del fútbol en Europa	8
2.1.1. Fuentes de ingresos.....	9
2.1.2. Estructura de costes	11
2.2 La brecha de género y salarial en el fútbol	14
2.3. Fútbol femenino en Europa: origen, evolución y relevancia	17
3. CASOS REALES DE ESTUDIO: FC BARCELONA Y MANCHESTER UNITED.....	22
3.1 FC Barcelona.....	22
3.2 Manchester United	30
3.3 Comparativa entre los clubes	38
4. CONCLUSIONES	41
Declaración De Uso De Herramientas De Inteligencia Artificial Generativa En Trabajos Fin De Grado	43
Bibliografía.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo económico del fútbol en Europa.....	8
Figura 2: Principales hitos del fútbol femenino europeo.....	17
Figura 3: El fútbol femenino europeo en la actualidad.....	21
Figura 4: Fuentes de ingresos FC Barcelona.....	23
Figura 5: Costes salariales FC Barcelona.....	24
Figura 6: Ingresos y costes salariales FC Barcelona.....	26
Figura 7: Fuentes de ingresos FC Barcelona Femení.....	27
Figura 8: Costes salariales FC Barcelona Femení.....	28
Figura 9: Ingresos y costes salariales FC Barcelona Femení.....	30
Figura 10: Fuentes de ingresos Manchester United.....	32
Figura 11: Costes salariales Manchester United.....	33
Figura 12: Ingresos y costes salariales Manchester United.....	34
Figura 13: Fuentes de ingresos Manchester United Women's.....	35
Figura 14: Costes salariales Manchester United Women's.....	36
Figura 15: Ingresos y costes salariales Manchester United Women's.....	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema elegido

El fútbol ha sido uno de los deportes más practicados y vistos históricamente en todo el mundo, lo que le ha llevado a convertirse en un fenómeno de masas capaz de movilizar a millones de personas. Su relevancia a nivel mundial no solo estriba en la gran capacidad de seguimiento, sino que también destaca por su capacidad para generar millones de euros anualmente en todo el mundo. Tradicionalmente, el fútbol ha sido considerado como un deporte masculino que solo practicaban y veían los hombres. No obstante, este panorama está evolucionando. A medida que las desigualdades entre hombres y mujeres se han ido reduciendo, las mujeres se han ido incorporando a distintos ámbitos de la sociedad que anteriormente eran vistos como masculinos; un claro ejemplo de ello es el fútbol.

En los últimos años el fútbol femenino ha experimentado un gran crecimiento, como consecuencia del aumento de mujeres que quieren jugar al fútbol y dedicarse profesionalmente a ello, lo que le ha llevado a convertirse en un fenómeno deportivo y social en expansión. Sin embargo, este progreso ha dejado entrever desafíos significativos relacionados con su supervivencia futura.

La elección de este tema para el Trabajo de Fin de Grado se fundamenta en la necesidad de analizar y comprender los elementos económicos que afectan a la viabilidad del fútbol femenino, así como las estrategias necesarias para asegurar un desarrollo sostenible a largo plazo. Esta investigación no solo tiene relevancia académica, sino que también enriquece el debate sobre la igualdad de género y la transformación estructural del deporte.

La viabilidad financiera del fútbol femenino es un tema crucial en la sociedad actual, ya que este sector se enfrenta a un dilema: aunque su popularidad y visibilidad están en continuo crecimiento, todavía algunos clubes no generan suficientes ingresos. Esto lleva a que muchos equipos femeninos en Europa dependan económicamente de las secciones masculinas de los clubes, lo que lleva a plantearse si el fútbol femenino puede desarrollar su propio modelo económico y operar de manera independiente a los equipos masculinos sin comprometer su estabilidad financiera.

Este tema no es solo relevante a nivel deportivo, sino que se ha convertido en un tema con relevancia social y cultural, ya que en este sector también se busca romper con las desigualdades históricas entre hombres y mujeres. Este deporte se ha convertido en un símbolo de empoderamiento y cambio social que lucha por derribar la brecha de género y salarial que persiste en la actualidad. Por esta razón, organizaciones reconocidas a nivel mundial del ámbito deportivo y social, como la Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (UEFA) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU), han destacado la capacidad del fútbol femenino para fomentar valores como la inclusión y la igualdad de género. Esta relevancia a nivel social ha llevado a reflexionar sobre cuáles son las causas que provocan las grandes disparidades salariales entre hombres y mujeres en este deporte, dado que ambos desarrollan el mismo trabajo en sus clubes. Así, queda claro que la desigualdad de género y la disparidad salarial son fenómenos que se presentan en todos los ámbitos de la sociedad actual.

Este trabajo de investigación busca contribuir al debate sobre cómo el deporte puede servir como herramienta para alcanzar los objetivos de igualdad social. En este sentido, garantizar la autonomía financiera y temporal del fútbol femenino no es solo un asunto económico, sino también una forma de asegurar que más mujeres puedan dedicarse profesionalmente a este deporte y, por tanto, se puedan generar más oportunidades equitativas dentro y fuera del campo.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es examinar la situación actual del fútbol femenino profesional europeo, resaltando la dimensión económica en comparación con el fútbol masculino, con la finalidad de entender cómo la brecha de género y salarial impacta en este deporte.

Para alcanzar el objetivo principal del trabajo, se desarrollan tres objetivos específicos que permiten profundizar en los distintos aspectos clave de este.

- Revisión de las características del modelo económico del fútbol en Europa.
- Analizar la brecha de género y las diferencias salariales en el fútbol femenino profesional en Europa.
- Examinar casos reales dentro de la industria del fútbol europeo para identificar diferencias y similitudes entre clubes.

1.3. Metodología

La metodología utilizada para la realización del presente trabajo de investigación es principalmente descriptiva, combinando un enfoque cualitativo con uno cuantitativo. Principalmente, la información se ha extraído de diversas fuentes secundarias; entre ellas destacan las Cuentas Anuales de los clubes analizados, informes y artículos de revistas económicas y deportivas.

En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura académica existente a través de artículos, documentos e informes, del ámbito económico y deportivo; para ello se hará uso de distintas plataformas como Dialnet, Google Scholar o el repositorio institucional de la Universidad Pontificia Comillas.

En segundo lugar, se revisará la información económico-financiera a través de las Cuentas Anuales de los clubes, con la finalidad de obtener una visión de la situación económica y financiera de cada uno de los clubes que son objeto de estudio. Gracias a estas fuentes, se puede observar en casos específicos cómo se aplica el modelo económico del fútbol en Europa, lo que permite identificar las diferencias y similitudes entre clubes y entre el fútbol masculino y femenino. Con base en los datos numéricos se elaborarán figuras que complementarán el análisis teórico, lo que permitirá tener una visión más completa y precisa del tema objeto de estudio en el presente trabajo.

Además, se completará el análisis con la revisión de los informes publicados por instituciones y organismos especializados y con reconocimiento internacional, como son la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), la UEFA o Deloitte, que aportan una visión global a través de la cual realizar la comparación entre clubes y que permiten obtener una visión más amplia e integral sobre el modelo económico del fútbol en Europa y cómo ha ido evolucionando el fútbol femenino en los últimos años.

1.4. Estructura

El presente trabajo de investigación se estructura en cuatro capítulos; se utilizará una metodología deductiva, comenzando por los aspectos más generales para terminar con las cuestiones más específicas.

En el primer capítulo, se presenta la introducción del trabajo, en la cual se encuentran la justificación del tema elegido, los objetivos que se pretenden conseguir con el presente trabajo, la metodología y la estructura de este.

En el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico sobre el que se sustenta el trabajo. Para ello, este capítulo se dividirá en varios apartados; primero se realiza un análisis teórico del modelo económico del fútbol europeo en el que se identifican las distintas fuentes de ingresos y la estructura de costes. Posteriormente, se llevará a cabo una investigación sobre la brecha de género y salarial que permita comprender las diferencias históricas entre las mujeres y los hombres en el ámbito deportivo, con un enfoque particular en el fútbol. Por último, se desarrollará el origen y evolución del fútbol femenino en Europa, con el objetivo de comprender las dificultades y logros conseguidos por las mujeres en este deporte a lo largo de la historia y cómo han llegado hasta la situación actual.

En el tercer capítulo, se utilizará un caso de estudio para realizar un análisis a nivel económico, principalmente basado en las fuentes de ingresos y los costes salariales entre dos clubes europeos, el FC Barcelona y el Manchester United. Para el análisis de cada uno de los equipos se seguirá la misma estructura: primero, se analizarán los datos económicos del equipo masculino y posteriormente los del femenino. Gracias a estos análisis comparativos se podrá observar y analizar la información expuesta anteriormente en dos clubes europeos.

En el último capítulo, se expondrán las conclusiones obtenidas del análisis realizado a lo largo del trabajo, permitiendo identificar los principales hallazgos obtenidos por la investigación, detallando las diferencias y similitudes entre el fútbol masculino y femenino en Europa.

Finalmente, se incluye la bibliografía de las fuentes consultadas para la realización del presente trabajo de investigación.

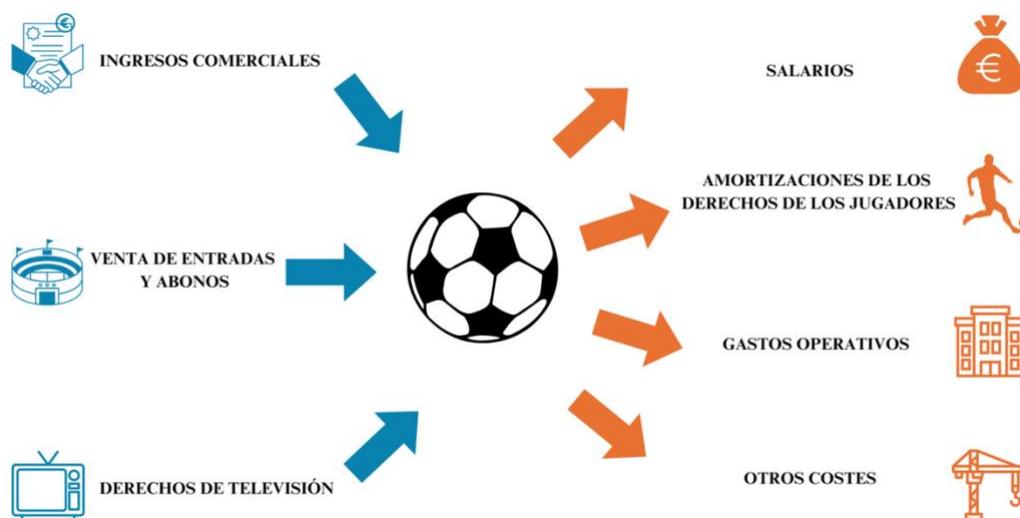
2. MARCO TEÓRICO

2.1. Modelo económico del fútbol en Europa

El fútbol europeo ha experimentado una transformación significativa en su modelo económico en las últimas décadas, consolidándose como una industria que genera ingresos multimillonarios y ejerce una influencia notable en diversas áreas económicas a nivel mundial. Es importante destacar que la creciente profesionalización y competitividad en el sector han llevado a un aumento en los costes operativos, particularmente en los salarios de los jugadores y en las inversiones en infraestructura (Sánchez et al., 2019).

En este contexto, es fundamental identificar las principales fuentes de ingresos y la estructura de costes de los clubes europeos para comprender las dinámicas económicas que rigen el fútbol en el continente y evaluar las implicaciones de estas tendencias en la sostenibilidad y equidad de las competiciones.

Figura 1. Modelo económico del fútbol en Europa



Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez et al. (2019) y Martín Magdalena (2016).

2.1.1. Fuentes de ingresos

Los clubes de fútbol europeos generan ingresos principalmente a través de tres vías: derechos de televisión, ingresos comerciales y venta de entradas y abonos (Mesa Callejas et al., 2016; Gay, 2016).

A. Derechos de Televisión

Los derechos de transmisión televisiva se han consolidado como una de las principales fuentes de ingresos para la mayoría de los clubes europeos, ya que desde la década de los 90 esta fuente ha experimentado un gran crecimiento. Una de las razones que explica este crecimiento se debe al fin del monopolio de las televisiones públicas, junto con la entrada de cadenas privadas que compiten entre ellas en el mercado, lo que ha provocado un aumento de los ingresos. Por ejemplo, en la Premier League inglesa, los ingresos provenientes de esta fuente supusieron 3.200 millones de libras esterlinas en la temporada 2022/2023 (Deloitte, 2024).

La distribución de estos ingresos varía en función de la liga; de hecho, en algunos casos, existen grandes desigualdades entre clubes de una misma liga, lo que genera debates sobre la competitividad y equidad en las competiciones nacionales, ya que aumenta la brecha financiera entre los clubes, perjudicando en mayor medida a los clubes más pequeños (Lawlor, 2018).

B. Ingresos comerciales

Según el informe *Football Money League*, elaborado por Deloitte (2025a), los ingresos comerciales se han mantenido como la principal fuente de ingresos para los clubes por segundo año consecutivo, representando el 44% del total para los ingresos totales de los 20 clubes con mayores ingresos a nivel mundial, con un incremento del 10% respecto al año anterior, impulsado principalmente por eventos no relacionados con el fútbol, mejoras en el retail y un aumento en los patrocinios.

Los ingresos comerciales incluyen patrocinios, merchandising y licencias y otras actividades comerciales relacionadas o no con el fútbol que han ido ganando relevancia en los últimos años (Sánchez et al., 2019; Martín Magdalena, 2016).

Las grandes empresas europeas y a nivel mundial buscan asociarse con los clubes de fútbol mediante acuerdos de patrocinio y publicidad para aprovechar su visibilidad y alcance global (Gómez Parro, 2004). Estos acuerdos suelen estar representados de distintas maneras, pero las más habituales son el logo de la empresa en la camiseta, dar nombre a los estadios o colaboraciones en campañas publicitarias. El crecimiento de esta fuente de ingresos ha sido especialmente destacable para los grandes clubes de las principales ligas europeas (Deloitte, 2025a). Por ejemplo, el Real Madrid, que es el club con más ingresos de los estudiados en el informe *Football Money League*, elaborado por Deloitte (2025a), los ingresos comerciales supusieron 482 millones de euros de un total de 1.045, lo que se traduce en un 46,12%. Otro ejemplo, es el del Manchester City, para el cual representó un 48,57% de sus ingresos.

Además, dentro de los ingresos comerciales también encontramos ingresos por la venta de merchandising y licencias, como por ejemplo la venta de productos oficiales. Estos productos suelen generar beneficios directos a los clubes a la vez que fortalecen la lealtad de los aficionados y expanden la presencia a nivel global de la marca de los clubes. Es destacable el crecimiento a nivel comercial experimentado en los últimos años por las principales ligas europeas, en gran parte gracias al merchandising.

C. Venta de entradas y abonos

Los ingresos procedentes de la venta de entradas y abonos, junto con otros ingresos relacionados con la asistencia y actividades en los estadios, suelen ocurrir en los días de partido. Esta fuente de ingresos es la más tradicional, y a pesar de su pérdida de relevancia en los últimos años por el auge de los derechos televisivos y los ingresos comerciales, siguen generando grandes ingresos a los clubes (Martín Magdalena, 2016; Sánchez et al., 2019). Por un lado, para los grandes clubes con una gran base de aficionados, aunque es la menor de las fuentes de ingresos, sigue siendo importante, ya que cuentan con grandes capacidades en sus estadios. La fidelidad de sus seguidores y un mejor rendimiento deportivo se ve reflejado en la venta de entradas y abonos, siendo capaces de generar grandes cantidades de ingresos por las ventas en la taquilla. Además, en los últimos años, los grandes clubes como Real Madrid o FC Barcelona han realizado grandes inversiones en sus infraestructuras para mejorar la experiencia y ofrecer más y mejores servicios a sus seguidores.

Por otro lado, para los clubes más pequeños que suelen tener menores ingresos de las otras dos fuentes, este tipo de ingreso es fundamental para mantener su estabilidad financiera, ya que es la principal fuente de ingresos. Es importante mencionar que, con la pandemia del covid-19, este tipo de ingreso fue el que se vio afectado en mayor medida, ya que con las restricciones y el confinamiento no era posible que los seguidores asistieran a los estadios a ver los partidos.

A pesar de que en el modelo económico del fútbol europeo destacan las tres fuentes de ingresos antes mencionadas, existen otras fuentes para los clubes, como son las transferencias de jugadores, los ingresos por participación en competiciones europeas como la Champions League, la Europa League o la Supercopa de la UEFA, las giras de pretemporada o la explotación de instalaciones e infraestructuras para eventos no deportivos. Estas fuentes de ingresos, aunque menos relevantes, están permitiendo a muchos clubes europeos diversificar sus ingresos y reducir la dependencia con las principales fuentes de ingresos, además de generar ingresos extras y rentabilizar las inversiones realizadas (Sánchez et al., 2019).

2.1.2. Estructura de costes

La estructura de costes de los clubes de fútbol europeos tiene cierta complejidad y está compuesta por los gastos relacionados con el personal, principalmente los salarios de los jugadores, las amortizaciones de los derechos de los jugadores, los gastos operativos y los costes financieros (Martín Magdalena, 2016; Mesa Callejas et al., 2016; Gay, 2016).

A. Salarios

Los salarios de los jugadores y del personal técnico suponen el mayor coste para los clubes de fútbol europeo (Sánchez et al., 2019). Según el informe, *Annual Review of Football Finance*, elaborado por Deloitte (2024), los salarios de los jugadores han aumentado de forma continua en la última década, casi duplicándose en los últimos diez años. De hecho, el Real Madrid CF, club con mayores ingresos en las últimas dos temporadas, ha tenido un ratio salarios/ingresos del 48% en la temporada 2023/2024 (Deloitte, 2025a).

Estos ejemplos nos muestran la importancia de una buena gestión de los costes salariales por parte de los clubes, ya que este coste, al ser el mayor, puede suponer graves problemas económicos para los clubes. Si bien es cierto que durante los últimos años se viene observando un mayor control y un cambio en la gestión financiera de los clubes que podría estar en gran medida influenciado por las estrictas regulaciones impuestas por parte de la UEFA y los organismos competentes de las ligas nacionales. La relación entre los salarios y los ingresos totales, ratio de salarios, es un indicador clave de la salud financiera de los clubes, debido a que en los últimos años se han dado varios casos en distintas ligas europeas, de clubes que han llegado a niveles de gasto considerados como insostenibles respecto a sus ingresos (Sánchez et al., 2019).

B. Amortizaciones de los derechos de los jugadores

Las amortizaciones de los derechos de los jugadores representan otro de los principales costes para los clubes del fútbol europeo. Estos costes están directamente relacionados con las inversiones en fichajes; estas se amortizan a lo largo de la duración del contrato de los jugadores, lo que supone un coste anual importante cuando los clubes realizan grandes fichajes. Además, este coste tiene cierto carácter estacional, ya que suele ser mayor en periodos en los que están abiertos los mercados de transferencia. Sin embargo, este coste varía bastante entre clubes según la estrategia de fichajes y el nivel económico del club (Mesa Callejas et al., 2016).

C. Gastos operativos

Los gastos operativos comprenden los costes relacionados con la gestión diaria del club, como son los costes de mantenimiento de las instalaciones, los viajes o la seguridad, entre otros. Aunque no es un coste tan relevante como los salarios o las amortizaciones, son costes necesarios para el funcionamiento diario de los clubes, de ahí su importancia (Mesa Callejas et al., 2016). Según el informe *Financial Landscape of European Football*, elaborado por European Leagues (2020), estos costes han crecido un 54% en el periodo 2009-2018 para apoyar y desarrollar las operaciones fuera del campo y la profesionalización de los clubes.

D. Otros costes

También existen otros costes tales como los financieros y los de infraestructura que, a pesar de que no son muy relevantes dentro de la estructura de costes de los clubes de fútbol europeo, en los últimos años han ido aumentando y es importante mencionarlos.

Por un lado, los costes financieros, principalmente relacionados con el servicio de la deuda, han sufrido un aumento considerable en algunos clubes como consecuencia del gran endeudamiento al que se han sometido junto con el alza de los tipos de interés a nivel global, que ha provocado que estos costes alcancen niveles no vistos anteriormente y han comprometido la estabilidad económica de los clubes (Martín Magdalena, 2016).

Por otro lado, los costes de infraestructura como las inversiones en estadios e instalaciones de entrenamiento están representando una parte importante para algunos clubes europeos. Estos clubes realizan grandes inversiones con el objetivo de mejorar la experiencia de sus aficionados y ofrecerles las mejores instalaciones a sus jugadores, lo que a su vez les ayuda a generar mayores ingresos, permitiéndoles rentabilizar estas inversiones en el largo plazo. Uno de los ejemplos más destacados recientemente es el caso de la renovación del Estadio Santiago Bernabéu por parte del Real Madrid; se ha convertido en un ejemplo de cómo la inversión en infraestructura puede aumentar significativamente los ingresos por venta de entradas y abonos (Martín Magdalena, 2016).

El modelo económico del fútbol europeo se caracteriza por la combinación de diversas fuentes de ingresos, impulsado en gran medida por los derechos de televisión y los ingresos comerciales, y una compleja estructura de costes que requieren una gestión estratégica para garantizar el equilibrio entre los ingresos y los costes.

La estabilidad financiera se ha convertido en uno de los grandes desafíos de los clubes de fútbol europeos, con una alta dependencia del apoyo de los propietarios y el rendimiento deportivo. Las nuevas regulaciones en materia económica impuestas por la UEFA están empezando a dar resultados, lo que ha llevado a los clubes a tener un mayor control sobre su gestión económica, fomentando un mayor control sobre los costes salariales y una gestión más prudente de las inversiones en fichajes (Sánchez et al., 2019; Martín Magdalena, 2016).

Las tendencias recientes reflejan una transformación en el modelo económico del fútbol europeo, su futuro dependerá en gran medida de la capacidad de los clubes para diversificar sus fuentes de ingresos, controlar sus costes y adaptarse al nuevo entorno regulatorio cada vez más exigente. A medida que la industria continúa evolucionando, la capacidad de los clubes para adaptarse a estos cambios y encontrar un equilibrio será fundamental para mantener su competitividad tanto en el ámbito deportivo como en el financiero.

2.2 La brecha de género y salarial en el fútbol

El debate sobre la brecha de género y salarial representa uno de los ejes fundamentales en el estudio de las desigualdades laborales y sociales actuales. Estos fenómenos no solo muestran disparidades en los salarios entre hombres y mujeres, sino que también evidencian un desigual acceso a oportunidades, la representación en cargos directivos y la distribución de recursos.

La brecha salarial es la diferencia promedio entre los sueldos de hombres y mujeres que desempeñan funciones similares o de igual valor. Este indicador se expresa como un porcentaje que mide la desigualdad salarial de los ingresos masculinos (Oelz et al., 2013). Según la Comisión Europea (2014), esta diferencia no siempre viene dada por las fluctuaciones en desempeño o la productividad, sino que a menudo responde a una serie de factores estructurales y culturales que subyacen a la discriminación de género en el ámbito laboral. Diversos estudios teóricos, como los de Becker (1971) y Blau y Kahn (2000), han analizado el papel que juegan el capital humano, la experiencia y la educación en la determinación del salario. Si bien es cierto que han visto que estas variables influyen a la hora de determinar el salario, la persistencia de una diferencia injusta entre ambos sexos se explica a través de las prácticas discriminatorias y la imposición de los roles de género tradicionales.

Por otra parte, la brecha de género es un concepto más amplio, ya que este abarca las desigualdades sistemáticas entre hombres y mujeres en diversos ámbitos. Este concepto a menudo se usa para ilustrar las diferencias en la participación y los beneficios en ciertas áreas como la económica, social o cultural. Además, con este concepto se reflejan las distintas barreras estructurales existentes, como por ejemplo el concepto “techo de cristal”, que es el impedimento que encuentran las mujeres para alcanzar

posiciones y cargos de poder y decisión en las organizaciones. Desde un punto de vista teórico, la literatura académica ha sugerido que las disparidades entre hombres y mujeres son consecuencia de los procesos históricos y culturales que tradicionalmente han otorgado al hombre el rol como proveedor principal, mientras que a las mujeres se les ha asignado el rol de cuidadoras. Esto ha configurado las diferencias en las expectativas y oportunidades en el ámbito laboral (Cebrián y Moreno, 2018; Balado Aumaitre, 2018).

En la actualidad, continuamos observando estas disparidades entre ambos sexos que se explican a través de múltiples factores. Podemos identificar diferentes perspectivas que nos ayudan a explicar la existencia de estas brechas. La primera argumenta que las disparidades en las remuneraciones entre hombres y mujeres están justificadas en cierta medida por la diferencia en capital humano entre sexos, entendiendo este concepto como el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que se traduce en productividad (Becker, 1971). Otros estudios como el de Blau y Kahn (2000) demuestran que incluso en igualdad de ciertas variables como la educación o la experiencia, se encuentran diferencias salariales, lo que lleva a plantearse la existencia de otros factores que impulsan estas brechas.

Sin embargo, otros autores como Moriarty (2016) argumentan que para considerar si las diferencias salariales son justas y aceptables o no, se deben tener en cuenta otros factores, como si estas viniesen dadas por el sexo o la raza; en estos casos el autor sí considera que están mal. Por lo tanto, el autor considera que para poder determinar si estas diferencias son justas o injustas hay que realizar un análisis más profundo sobre el contexto y las circunstancias, de ahí que resalte la importancia de comunicar y explicar el porqué de las diferencias, ya que en caso contrario puede conducir a malas interpretaciones.

El ámbito deportivo resulta de especial interés en el estudio de la brecha salarial y de género, ya que la cultura del deporte ha estado históricamente dominada por la representación masculina. Además, tal y como ha quedado patente en la literatura deportiva en este ámbito, la discriminación y las desigualdades se dan tanto en la remuneración a los deportistas como en el acceso a recursos, patrocinios o visibilidad (Malo Marín, 2024; Martínez et al., 2021; Runcie, 2019).

El caso del fútbol es particularmente ilustrativo para entender estos fenómenos. En Europa, el fútbol masculino se ha convertido en una industria que genera millones de euros anualmente. De hecho, como consecuencia del proceso de mercantilización, algunos jugadores se han consolidado como referentes masculinos, lo que en definitiva afecta a la brecha salarial y de género, provocando una mayor distancia con las jugadoras (Tapia, 2025). Muchos jugadores acaban convirtiéndose en símbolos comerciales capaces de atraer inversiones y audiencias masivas, lo que motiva a los clubes a fichar jugadores que no solo aporten calidad deportiva, sino que les ayuden a nivel de ingresos (Núñez Marrón, 2021). Todo esto dificulta que el fútbol femenino gane visibilidad, cobertura e inversión, lo que limita su desarrollo y relevancia, provocando que sea más difícil identificar modelos a seguir dentro del fútbol femenino, ya que la limitada difusión y cobertura genera un menor interés comercial, lo que a su vez repercute en falta de recursos y consolida aún más la brecha de género, tanto en las remuneraciones como en las oportunidades profesionales (Ferrer, 2018; Poppelwell-Scevak, 2022; Aliendre Morel y Contrera González, 2019).

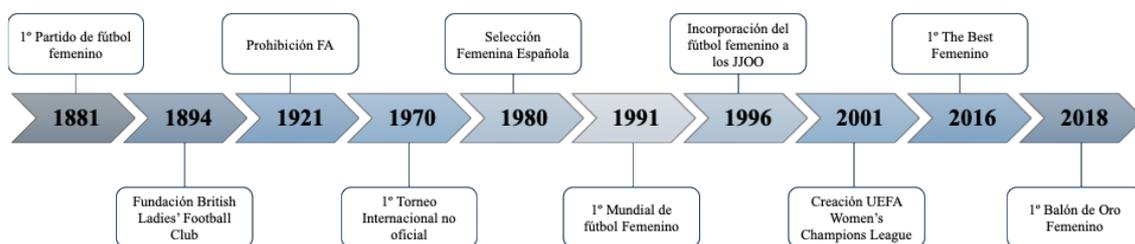
No obstante, a pesar de que actualmente la brecha de género y salarial siguen siendo constatables en el fútbol. Sí es cierto que, tal y como han abordado algunos artículos, se está empezando a observar un proceso de mercantilización del fútbol femenino. Gracias al aumento en la visibilidad y cobertura, lo que está ayudando a que el fútbol femenino en Europa tenga mayor repercusión mediática, lo que ayudaría a atraer más inversión. Esto se está traduciendo en una mayor retransmisión de partidos, mejoras en las competiciones y profesionalización; aun así, todavía queda mucho camino por recorrer para eliminar definitivamente las diferencias entre hombres y mujeres en el fútbol (Balboa García, 2021).

La literatura muestra que la brecha salarial y de género son fenómenos interrelacionados que reflejan desigualdades profundas y persistentes en el ámbito laboral y deportivo. Sin embargo, son complejos y requieren de un análisis más profundo de ahí que el desafío resida en comprender la complejidad de estos fenómenos para desarrollar estrategias que ayuden a transformar la sociedad. En el contexto deportivo, es evidente que la mercantilización y la influencia mediática juegan un rol crucial en las diferencias entre hombres y mujeres, favoreciendo al género masculino frente al femenino.

2.3. Fútbol femenino en Europa: origen, evolución y relevancia

El fútbol femenino en Europa ha experimentado un gran crecimiento durante las últimas décadas. Sin embargo, el camino para llegar hasta el reconocimiento actual no ha sido fácil. A principios del siglo XX, el fútbol femenino tuvo que hacer frente a numerosas barreras y prejuicios que incluso llevaron a su marginalización. Gracias a los avances sociales, la lucha de las mujeres y el progreso en igualdad de género han permitido que las mujeres jueguen al fútbol profesionalmente. Esto conlleva la creación de ligas profesionales, el apoyo e inversión de grandes clubes masculinos que crearon sus equipos femeninos, el respaldo de federaciones nacionales y la cobertura mediática que aumentó su popularidad. Por eso, en este apartado se analizarán los principales hitos históricos que han marcado la historia y evolución del fútbol femenino en Europa, permitiendo su desarrollo y expansión en todo el mundo, dando lugar a grandes eventos y torneos internacionales como la UEFA Women's Champions League o el Mundial de Fútbol Femenino.

Figura 2. Principales hitos del fútbol femenino europeo



Fuente: Elaboración propia en base a González Aja (2023) y González Gutiérrez (2023).

Debemos remontarnos a finales del siglo XIX y principios del siglo XX para encontrar las primeras muestras de fútbol femenino. Otro ejemplo más temprano es el de las integrantes del Mrs Graham's XI, fundado en 1881, que tuvieron que jugar usando corsé y tacones. También en 1881 se jugó el primer partido de fútbol femenino de la historia; en él se enfrentaban Escocia e Inglaterra. Sin embargo, los comentarios no se hicieron esperar y al día siguiente un periódico nacional hablaba sobre el partido; sin embargo, no se centraban en el juego, sino que se limitaban a criticar la vestimenta de las jugadoras, lo que en definitiva reflejaba la opinión general que existía acerca de que las mujeres jugaran a un deporte que se suponía de hombres (González Aja, 2023; González Gutiérrez, 2023).

Estos comentarios no detuvieron a las mujeres y, pocos años más tarde, en 1894, una mujer que se hacía llamar Nettie Honeyball, con la ayuda de la escritora y activista Lady Florence Dixie, publicó un anuncio para crear un equipo de fútbol femenino, el British Ladies' Football Club (BLFC). El British Ladies' Football Club jugó su primer partido el 23 de marzo de 1895 en el barrio londinense de Crouch End. Debido a que solo existía ese equipo por aquel momento, se tuvieron que dividir en los Reds del Norte y los Blues del Sur para poder jugar el partido. Jugaron ante aproximadamente 10.000 aficionados; sin embargo, las críticas en la prensa continuaban, haciendo incluso comentarios despectivos de las jugadoras sobre su físico (González Aja, 2023; Newsham, 2020a).

Sin embargo, con la llegada de la Primera Guerra Mundial y la posterior necesidad de reemplazar a los hombres en las fábricas, se empezaron a valorar las habilidades físicas de las mujeres. La llegada de las mujeres a las fábricas supuso un hito en el avance del fútbol femenino, y gracias a su trabajo en estas fábricas, se empezaron a crear los primeros equipos de fútbol formados por mujeres que competían contra sus compañeros hombres y entre ellas. Uno de los equipos más destacados fue el Kerr Ladies F.C.; su primer partido fue vendido como un evento deportivo para recaudar fondos para los heridos por la guerra. Este equipo llegó a tener una gira por Estados Unidos. Ante la falta de equipos femeninos, llegaron a enfrentarse a equipos masculinos, a los cuales ganaron hasta en tres ocasiones de los nueve partidos que jugaron y empatando otros tres. Estos resultados fueron una sorpresa para la prensa y el público, ya que no esperaban que un equipo de mujeres pudiera superar a los hombres (Newsham, 2020a; González Gutiérrez, 2023).

Podemos encontrar más ejemplos de partidos con fines benéficos en otros países de Europa, como es el partido que se jugó en España en 1914 entre el Giralda y el Montserrat, cuyo fin era recaudar fondos para las personas afectadas de tuberculosis; al igual que ocurrió en Inglaterra, la prensa se limitó a criticar y burlarse de las mujeres. Pese a las continuas críticas y campañas de desprestigio realizadas por el público y la prensa, las mujeres continuaron luchando por hacer suyo este deporte masculino. Como era de esperar, su continua lucha no fue bien recibida, lo que ocasionó que en 1921 la Football Association (FA) inglesa prohibiera que los equipos femeninos jugaran en los campos de fútbol de sus equipos miembros masculinos. Esta prohibición duraría 20 años, durante los cuales las mujeres no dejaron de jugar al fútbol, aunque lo harían en campos sin condiciones mínimas, es una muestra más de su lucha incansable. Tras el

levantamiento de esta prohibición, las mujeres pudieron volver a jugar al fútbol dignamente en Inglaterra (Newsham, 2020b).

Durante estos años, se produjo un incremento en la creación de clubes de fútbol femenino por toda Europa, con la aparición de decenas de equipos femeninos en Inglaterra, Suecia, Dinamarca, Alemania, Francia, Países Bajos o Italia. En 1970, en Italia se creó la Federación Internacional de Fútbol Femenino (FIFF), que la FIFA no reconoció, pero organizaron el primer torneo internacional a nivel mundial, que no estaba reconocido oficialmente. Este torneo se disputó en Italia, con la participación de 7 países: Italia, Dinamarca, Austria, Suiza, Alemania Occidental, Inglaterra y México, que culminó con la victoria de Dinamarca. Durante estos años surgieron muchas selecciones femeninas; sin embargo, carecían del reconocimiento oficial, como es el caso de la selección española creada en 1983 (González Aja, 2023; Real Federación Española de Fútbol, 2015).

Toda esta situación empezó a preocupar a las federaciones nacionales que reclamaron la intervención de la UEFA, es por ello que pocas semanas antes de que se disputara el segundo torneo internacional, representantes de las federaciones nacionales se reunieron en Montecarlo para debatir acerca de la posible integración de las mujeres en la UEFA. Las conclusiones de estas reuniones pueden resumirse en la unanimidad sobre la necesidad de tutelar el fútbol femenino, trabajo que recaería sobre las federaciones nacionales afiliadas a la UEFA. Esta decisión se aprobó con el voto en contra de Escocia, que se negaba a reconocer a las mujeres (González Aja, 2023).

A pesar de estos avances, el primer mundial femenino oficial se hizo esperar unos años, ya que no fue hasta 1991 cuando la FIFA accedió a organizarlo. Este se llevó a cabo en China; la cobertura mediática fue bastante limitada, ya que solo se dio a nivel local y la prensa internacional apenas informó en sus noticias. Tras este Mundial, se normalizó la disputa del torneo, que se ha celebrado en 6 ocasiones, cada 4 años (González Gutiérrez, 2023).

Gracias a este avance, junto con la aceptación del fútbol femenino en los Juegos Olímpicos de 1996 en Atlanta, se permitió la consolidación del fútbol femenino a nivel mundial. Unos años más tarde, en 2001, la UEFA acordó la creación de la Copa de la UEFA femenina que hoy en día se conoce como Liga de Campeones Femenina de la

UEFA o UEFA Women's Champions League por su nombre en inglés (Real Federación Española de Fútbol, 2015).

En España, el fútbol femenino también fue avanzado hacia el reconocimiento oficial. En 1983, la Federación Española de Fútbol reconocía a la selección femenina; la liga femenina empezó a disputarse en 1988 y la Copa de la Reina en 1982 (Real Federación Española de Fútbol, 2015; Soto, 2023).

Durante la década de 1990, diferentes países europeos comenzaron a crear ligas nacionales femeninas, que poco a poco han ido avanzando hacia la profesionalización. Junto con las ligas nacionales, la disputa de torneos a nivel europeo e internacional como la Eurocopa Femenina, la Liga de Campeonas Femenina o el Mundial Femenino han ayudado a que este deporte haya ido ganando popularidad a nivel mundial, consiguiendo atraer a más espectadores y patrocinadores que han ayudado de manera significativa en su profesionalización y relevancia (González Aja, 2023; González Gutiérrez, 2023).

Durante la última década, el reconocimiento a las futbolistas ha ido aumentando con la incorporación de las jugadoras a premios y galardones que ya se otorgaban a los jugadores masculinos, como la inclusión de la sección femenina en el Balón de Oro en 2018, entregado por France Football a la noruega Ada Hegerberg, o el primer premio The Best femenino de la FIFA, otorgado en 2016 a la jugadora estadounidense Carli Lloyd (González Gutiérrez, 2023).

A continuación, en la figura 3, se muestra un conjunto de datos extraídos del último informe elaborado por la UEFA sobre la estrategia del fútbol femenino europeo para el periodo 2024-2030, con el objetivo de ofrecer una visión global del panorama actual del fútbol femenino europeo.

Figura 3. El fútbol femenino europeo en la actualidad



Fuente: UEFA (2024).

Estos hitos han sido esenciales para el avance y desarrollo del fútbol femenino en Europa, convirtiendo un deporte menospreciado en un fenómeno mundial con significativo impacto social y económico. En los últimos años, tal y como se aprecia en la figura 3 el incremento en la generación de ingresos y la profesionalización de los equipos femeninos han posibilitado un gran progreso en la visibilidad y competitividad del fútbol femenino.

3. CASOS REALES DE ESTUDIO: FC BARCELONA Y MANCHESTER UNITED

El presente capítulo aborda un análisis del modelo económico de dos de los clubes más emblemáticos del fútbol mundial, el FC Barcelona y el Manchester United, examinando las dinámicas económicas de sus equipos masculinos y femeninos. Ambos clubes representan modelos de referencia en la industria futbolística, no solo por su impacto deportivo, sino también por la complejidad de sus estructuras económicas. A través de un estudio detallado de los ingresos y los costes salariales de sus respectivas secciones, se busca identificar patrones comunes, diferentes estrategias y retos específicos a los que tendrán que hacer frente en el futuro, en un contexto marcado por la creciente profesionalización del fútbol femenino y la presión económica sobre el fútbol masculino.

3.1 FC Barcelona

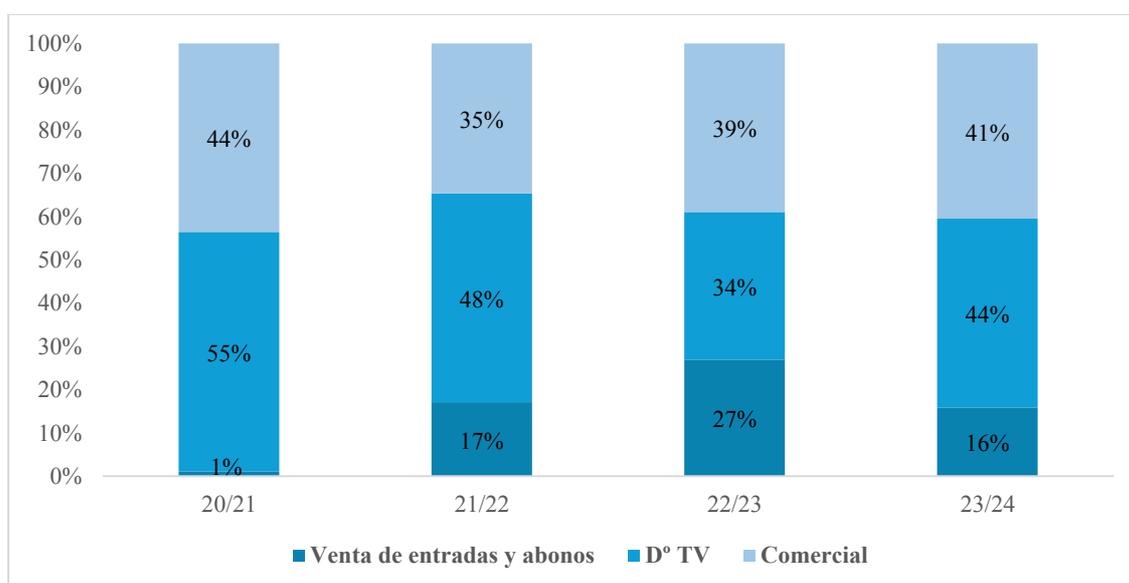
El FC Barcelona, fundado en 1899, es uno de los clubes de fútbol más conocidos mundialmente, en gran medida gracias a la relevancia que ha adquirido su primer equipo masculino. Sus características más destacadas son su estilo de juego propio basado en la posesión y su fuerte compromiso con la formación y retención de talento a través de La Masía. A pesar de que desde hace años es uno de los clubes europeos que mayores ingresos genera, en los últimos años ha enfrentado serios desafíos financieros, como consecuencia de una elevada masa salarial y una deuda significativa resultado de los altos costes por fichajes de jugadores. Además, la renovación de su estadio no ha hecho nada más que empeorar la situación económica del club.

A continuación, se va a analizar el modelo económico del primer equipo masculino del FC Barcelona. En primer lugar, como se muestra en la figura 4 el FC Barcelona genera ingresos a través de las tres principales fuentes características del modelo económico del fútbol europeo. De entre las tres fuentes de ingresos, los ingresos por derechos de televisión son la fuente que más ingresos ha generado al equipo masculino, los ingresos por derechos de televisión correspondientes a la liga nacional de fútbol profesional española que están regulados a través del Real Decreto-ley 5/2015.

Los ingresos comerciales suponen una gran cantidad de ingresos para el equipo, ya que el club ha conseguido convertirse en una marca conocida mundialmente; esta fuente está sustentada por grandes acuerdos de patrocinios y merchandising.

Los ingresos por la venta de entradas y abonos principalmente se han posicionado en tercer lugar durante las temporadas estudiadas. Es importante destacar que en las temporadas 2020/2021 y 2021/2022 estos ingresos se vieron drásticamente reducidos debido a las restricciones sanitarias por la pandemia del covid-19. En marzo de 2020, la liga española fue suspendida hasta junio de 2020, fecha en la que se reanudó la competición, pero los partidos se disputaban a puerta cerrada. No fue hasta agosto de 2021 que el Ministerio de Sanidad permitió la vuelta de los espectadores a los estadios; sin embargo, la vuelta fue parcial hasta el mes de octubre, que se recuperó el aforo completo de los estadios. Esta situación extraordinaria provocó que el club viera reducidos este tipo de ingresos de manera inesperada.

Figura 4. Fuentes de ingresos FC Barcelona



Fuente: Elaboración propia en base a FC Barcelona (2021, 2022, 2023, 2024).

Respecto a la estructura de costes, se van a analizar los costes salariales, ya que estos son la mayor fuente de coste para el club. A la hora de estudiar los costes salariales es importante distinguir entre los costes salariales del personal deportivo; dentro de este grupo se engloban los jugadores y el cuerpo técnico, y los costes salariales del personal no deportivo. Esta distinción resulta relevante dado que los salarios de los jugadores del

primer equipo masculino representan una proporción bastante alta dentro de la estructura de costes.

Como se puede apreciar en la figura 5, los costes salariales de personal deportivo han supuesto más del 98% de los costes salariales en las cuatro temporadas estudiadas. En la temporada 2022/2023, el equipo alcanzó el punto máximo en cuanto a costes salariales dentro del periodo estudiado; esto se debe a la acumulación de contratos de jugadores de alto valor y las dificultades que ha enfrentado el club para reducir su masa salarial bajo los límites impuestos por LaLiga. Ya en la temporada 2023/2024 se puede apreciar la reducción de este tipo de costes en línea con el cumplimiento de los límites salariales.

Dentro de los costes salariales queda patente que los salarios del personal no deportivo representan una proporción mínima del total; esto confirma que la mayor carga financiera del club en cuanto a costes reside en los salarios de los futbolistas del primer equipo. A pesar de la reducción en la última temporada, el equipo sigue haciendo frente a una estructura salarial elevada que condiciona su viabilidad económica y financiera; por ello es necesario que el equipo continúe en esta tendencia a la baja, para así poder equilibrar sus ingresos y costes en el largo plazo.

Figura 5. Costes salariales FC Barcelona



Fuente: Elaboración propia en base a FC Barcelona (2021, 2022, 2023, 2024)¹.

¹ Nota: las cantidades correspondientes a salarios del personal no deportivo y cargas sociales tienen un peso relativo muy pequeño y por tanto no es visible en la figura.

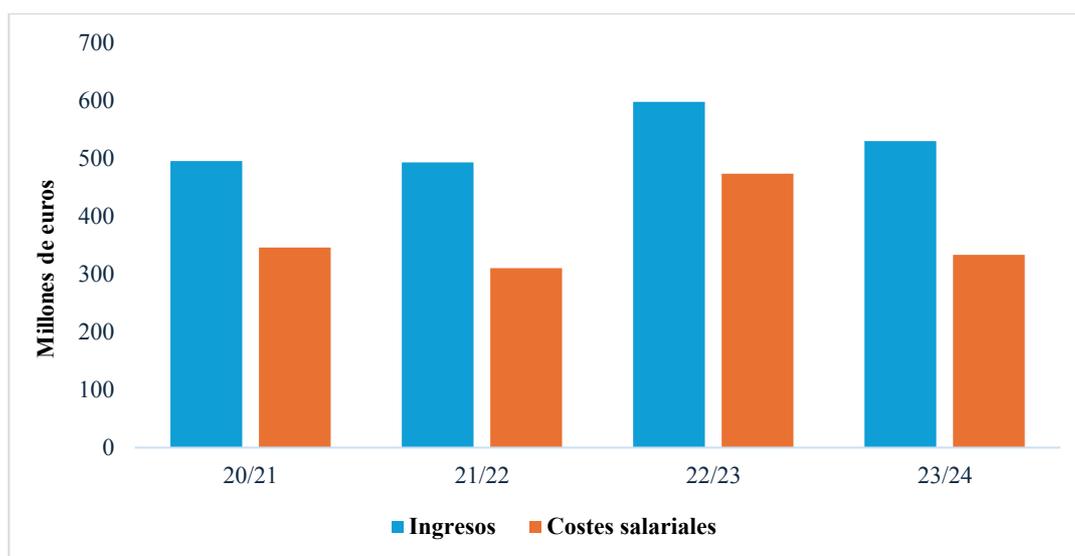
Tras realizar un análisis por separado de las fuentes de ingresos y de los costes salariales del equipo, en la figura 6 se van a comparar estos dos conceptos a fin de ofrecer una visión que permita comprender el porcentaje que representan los costes salariales frente a los ingresos que genera el equipo. Esta figura muestra la difícil y preocupante situación económica que viene experimentando el club durante los últimos años y que está en proceso de recuperación. En la temporada 2020/2021 marcada por la pandemia, el equipo ingresó aproximadamente 495 millones de euros mientras destinaba unos 345 millones de euros a costes salariales; estas cifras reflejan la mala estructura salarial que presentaba el equipo, heredada de la antigua directiva.

En la temporada 2021/2022 se produjo una ligera mejoría, ya que, a pesar de que los ingresos se mantuvieron en el mismo nivel, los costes salariales se redujeron hasta los 310 millones de euros. El punto más crítico se dio en la temporada 2022/2023 cuando los ingresos llegaron a su punto máximo; el equipo logró ingresar 598 millones de euros aproximadamente, lo cual era positivo. Sin embargo, el hecho de que los costes salariales también aumentaran provocó que la situación económica del equipo no mejorara lo suficiente. Este aumento se produjo como consecuencia de las palancas y fichajes realizados para reforzar al equipo.

Por último, en la temporada 2023/2024 se observa de nuevo una tendencia bajista: los ingresos disminuyeron hasta los 530 millones de euros, mientras que los costes salariales volvieron a niveles más sostenibles en torno a los 330 millones de euros, lo que refleja una mejor gestión por parte del club, buscando que sus costes salariales vuelvan a niveles más sostenibles.

Esta evolución refleja las distintas fases que ha experimentado el club a nivel económico durante los últimos años, pasando de una situación crítica caracterizada por una masa salarial muy elevada a la fase actual en la que se está produciendo una normalización de manera progresiva con el fin de consolidar su modelo económico de manera sostenible.

Figura 6. Ingresos y costes salariales FC Barcelona



Fuente: Elaboración propia en base a FC Barcelona (2021, 2022, 2023, 2024).

El FC Barcelona Femení es uno de los clubes femeninos más consolidados en el mundo del fútbol femenino europeo. Fue fundado en 1970, posicionándolo como uno de los clubes pioneros, durante sus primeros años operaba de manera amateur, hasta que en 2002 consiguió integrarse formalmente dentro del FC Barcelona, este hito fue clave para la profesionalización del equipo femenino. Muy destacables son sus éxitos más recientes: en las últimas cuatro temporadas ha conseguido ganar en tres ocasiones la UEFA Women's Champions League y la obtención del récord mundial de asistencia con 91.648 espectadores durante el partido de la UEFA Women's Champions League frente al Wolfsburgo que tuvo lugar el 30 de marzo de 2022 en el Camp Nou (Domínguez, 2024). Gracias a su integración total dentro de la estructura del club principal, tanto en el ámbito económico como deportivo, se ha beneficiado de la imagen global de la marca FC Barcelona y de su relevancia a nivel global, lo que le ha permitido crecer y establecer un modelo económico sostenible tanto dentro como fuera del campo.

En la siguiente figura, se muestran las diferentes fuentes de ingresos del equipo femenino desde la temporada 2020/2021, a partir de la cual el club empezó a presentar de manera desagregada los datos económicos del equipo femenino. A través de esta figura se observa la evolución extraordinaria que ha experimentado el equipo femenino del FC Barcelona durante las últimas temporadas, refleja el crecimiento exponencial del fútbol femenino en España y la estrategia expansiva adoptada por el club a través de mayores inversiones que potencia esta sección.

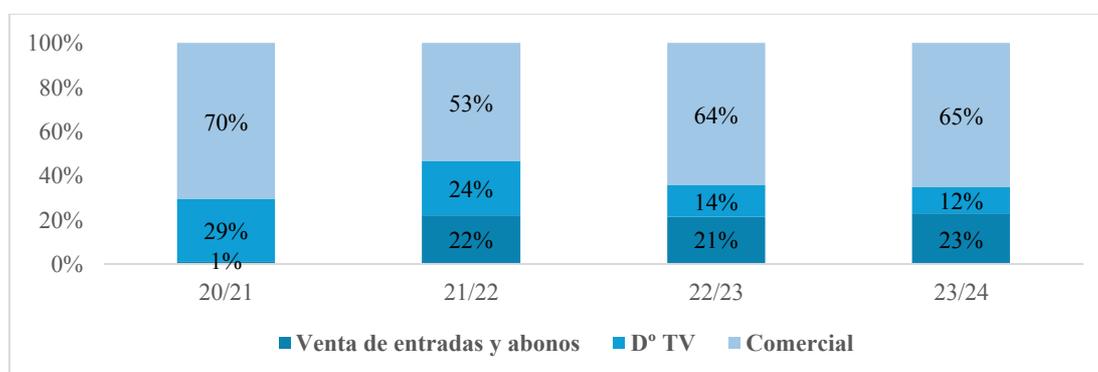
Se puede observar el gran crecimiento experimentado en los ingresos a lo largo de las cuatro temporadas, ya que ha conseguido cuadruplicar sus ingresos, partían en la temporada 2020/2021 de unos ingresos de 4,5 millones de euros aproximadamente y han llegado a alcanzar 17,3 millones de euros en la temporada 2023/2024.

Resulta interesante analizar el comportamiento de las distintas fuentes de ingresos: los ingresos comerciales son la principal fuente de ingresos para el equipo femenino, el equipo ha pasado de 3 millones de euros a más de 11 millones en tan solo 4 temporadas. Sin duda este crecimiento es consecuencia de los éxitos deportivos del equipo y las jugadoras, así como del aumento exponencial de la visibilidad y relevancia del fútbol femenino europeo.

Otro detalle relevante que muestra la figura 7 es que los ingresos por venta de entradas y abonos correspondientes a las entradas y abonos principalmente han pasado de ser una fuente prácticamente inexistente para convertirse en la segunda fuente de ingresos para el equipo desde la temporada 2021/2022, dejando entrever que los ingresos por derechos de televisión siguen siendo escasos que se sitúan en torno a los 2 millones de euros en la última temporada. A pesar de que cada vez los partidos suscitan un mayor interés, todavía no tienen tanta audiencia como los partidos del equipo masculino y, como consecuencia, generan menores ingresos por derechos de televisión.

El reto para el equipo femenino reside en mantener este ritmo de crecimiento en un contexto cada vez más competitivo, debido al aumento de las inversiones en el resto de los clubes europeos.

Figura 7. Fuentes de ingresos FC Barcelona Femení

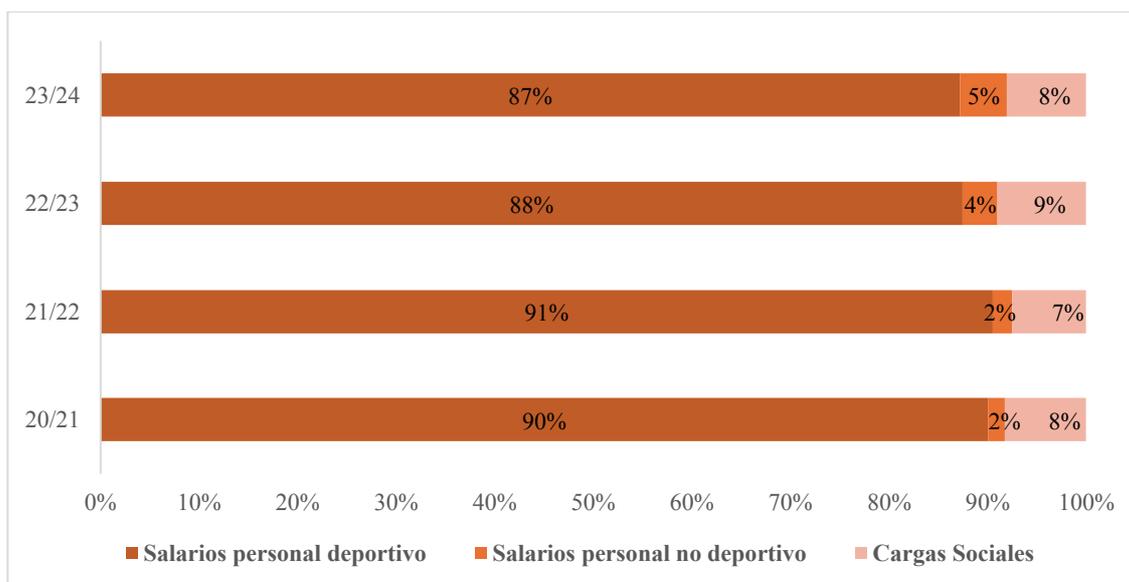


Fuente: Elaboración propia en base a FC Barcelona (2021, 2022, 2023, 2024).

El análisis de los costes salariales del FC Barcelona Femení evidencia una tendencia al alza en la estructura de costes salariales del equipo, reflejando la apuesta decidida por parte del club para consolidar el proyecto femenino dentro de la élite del fútbol femenino europeo. Se observa en la figura 8 una evolución exponencial de los costes salariales del equipo que se han duplicado en las últimas cuatro temporadas, pasando de 5,5 millones de euros hasta los 12 millones de euros de la última temporada.

Resulta particularmente significativo el salto experimentado a partir de la temporada 2022/2023, coincidiendo con la consolidación del equipo como referente tras la consecución de la Champions League. La partida correspondiente a los salarios del personal deportivo representa el mayor coste salarial del FC Barcelona Femení, evidenciando la política de captación y retención de talento con el objetivo de mantener la hegemonía deportiva a nivel europeo. La partida de cargas sociales ha sufrido un aumento proporcional al aumento de los salarios del personal deportivo mientras que la partida correspondiente a los salarios del personal no deportivo se ha mantenido estable. Este crecimiento acelerado de la masa salarial refleja el cambio de paradigma experimentado en el fútbol femenino europeo, lo que ha llevado al FC Barcelona Femení de ser una sección complementaria del club a convertirse en un proyecto clave con entidad propia.

Figura 8. Costes salariales FC Barcelona Femení



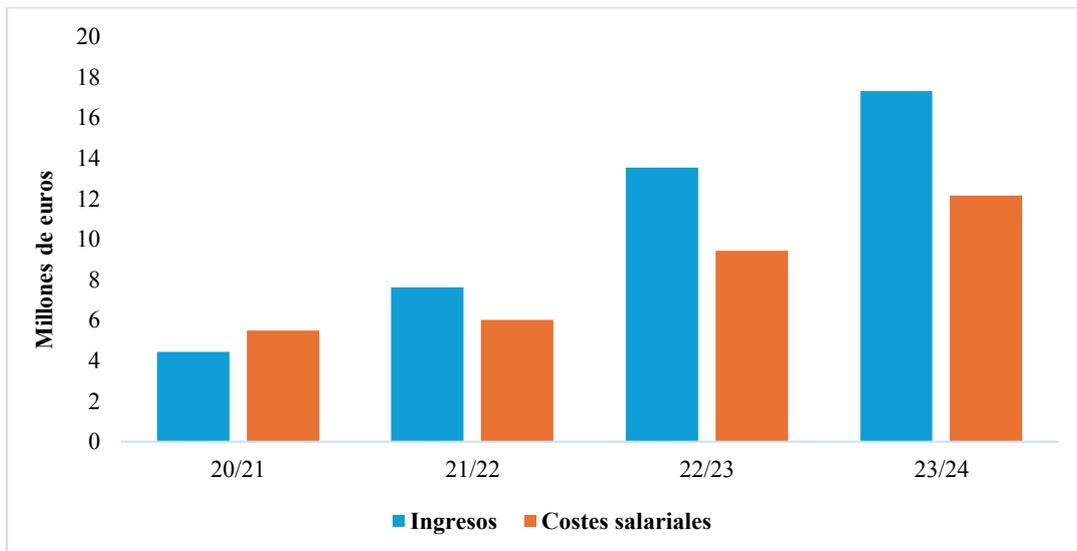
Fuente: Elaboración propia en base a FC Barcelona (2021, 2022, 2023, 2024).

La figura 9, refleja la extraordinaria transformación económica experimentada por el FC Barcelona Femení durante los últimos años. Resulta interesante comparar los ingresos y costes salariales del equipo femenino para comprender la relevancia de los costes salariales en comparación con los ingresos que obtiene el equipo, lo que permite obtener una imagen acerca de la salud financiera de la sección femenina.

Resulta particularmente revelador el cambio en la relación entre ambas variables. Mientras que en la temporada postpandemia el equipo operaba con déficit estructural porque presentaba unos costes salariales superiores a los ingresos, la tendencia se invirtió en la temporada 2021/2022, consiguiendo ampliar progresivamente la brecha positiva entre las dos variables. Al igual que ocurrió con la liga masculina, la liga femenina fue suspendida en marzo de 2020; sin embargo, esa temporada se acabó dando por finalizada sin disputar ningún partido más. En octubre de 2020 comenzó la nueva temporada, inicialmente se disputaron los partidos a puerta cerrada y, a medida que la situación sanitaria mejoraba, las restricciones se fueron relajando gradualmente.

Además, en la figura 9 se aprecia como los ingresos y los costes salariales han aumentado durante las últimas temporadas, lo que coincide con la consolidación deportiva del equipo, que ha conseguido títulos nacionales e internacionales, convirtiéndose en un referente dentro del fútbol femenino. También el auge del fútbol femenino en Europa ha ayudado a los clubes a generar mayores ingresos, gracias al aumento del seguimiento y la visibilidad. El principal desafío para el equipo consistirá en mantener el equilibrio entre la ambición deportiva y la estabilidad financiera en un contexto cada vez más competitivo. La capacidad del equipo para seguir ampliando sus fuentes de ingresos determinará hasta qué punto podrá mantener la política salarial expansiva sin comprometer su viabilidad económica.

Figura 9. Ingresos y costes salariales FC Barcelona Femení



Fuente: Elaboración propia en base a FC Barcelona (2021, 2022, 2023, 2024).

3.2 Manchester United

El Manchester United es uno de los clubes más conocidos de Inglaterra y un gigante del fútbol mundial. Fundado en 1878 como Newton Heath L&YR Football Club, su historia está marcada por el legado de algunos de sus entrenadores más icónicos como Sir Alex Ferguson. Durante su tiempo como entrenador, consiguió un total de 13 ligas inglesas y 6 títulos internacionales. Desde su retirada en 2013, el club ha experimentado ciertas dificultades económicas, debido a su inestabilidad deportiva y la cuestionada gestión de la familia propietaria.

Para comenzar el análisis, se van a examinar las fuentes de ingresos que más dinero aportan al equipo. En la figura 10, se muestra la evolución de los ingresos del equipo desde la temporada 2018/2019 hasta la temporada 2022/2023, última con datos disponibles aportados por el club. Como se puede observar en la figura 10, el equipo dispone de una estructura bastante definida y muy similar a lo largo del periodo de estudio, ya que se distinguen las tres principales fuentes de ingresos del modelo económico del fútbol europeo.

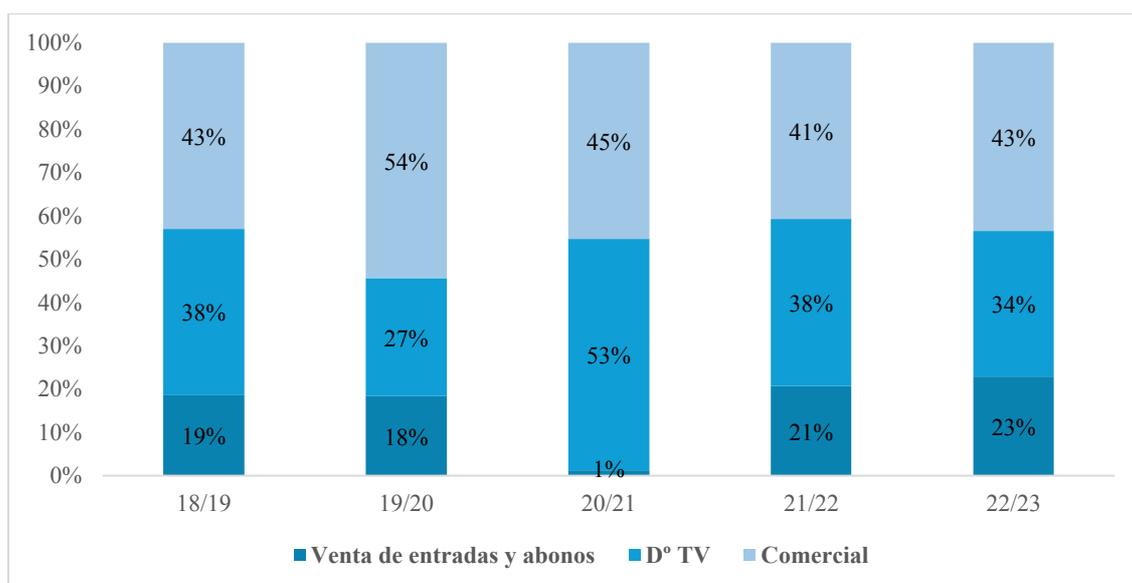
En primer lugar, los ingresos comerciales son la fuente que más ingresos proporciona al equipo, a lo largo del periodo de estudio, esta fuente de ingresos ha sufrido

distintas etapas a consecuencia de la pandemia. En la temporada 2018/2019 llegó a generar 258 millones de libras esterlinas aproximadamente; sin embargo, con la irrupción de la pandemia, las dos siguientes temporadas marcaron un punto de inflexión que provocó una disminución de los ingresos. La temporada 2021/2022 refleja el inicio de la recuperación que se ha terminado por estabilizar en la temporada 2022/2023, cuando el equipo ha recuperado niveles prepandemia con 261 millones de libras esterlinas por ingresos comerciales.

En segundo lugar, los ingresos por derechos de televisión se sitúan como la segunda fuente que más ingresos genera al equipo; esto se debe en gran medida a que la Premier League es la liga europea que más dinero genera por derechos televisivos. De hecho, la Premier League firmó un acuerdo de venta de los derechos audiovisuales con Sky Sports, TNT y BBC para el periodo 2025-2029 por 6.700 millones de libras esterlinas. Con estas cifras se puede obtener una idea de la relevancia que tiene esta liga mundialmente, lo que ayuda a que cada temporada los clubes sean capaces de generar mayores ingresos por la venta de derechos televisivos. Por ejemplo, en la temporada 2020/2021 con la pandemia de por medio, el equipo obtuvo 248 millones de libras esterlinas en concepto de derechos de televisión.

En tercer lugar, los ingresos generados por venta de entradas y abonos son la fuente con menor relevancia para el equipo; sin embargo, suponen una importante inyección de dinero para el equipo, ya que en la última temporada 2022/2023 obtuvo aproximadamente 138 millones de libras esterlinas a través de esta fuente de ingresos. Hay que destacar que, al igual que el FC Barcelona y el resto de los equipos europeos, las restricciones impuestas por la pandemia del covid-19 afectaron drásticamente a sus ingresos, especialmente a este tipo de ingresos, al no poder asistir público a los estadios durante varios meses.

Figura 10. Fuentes de ingresos Manchester United



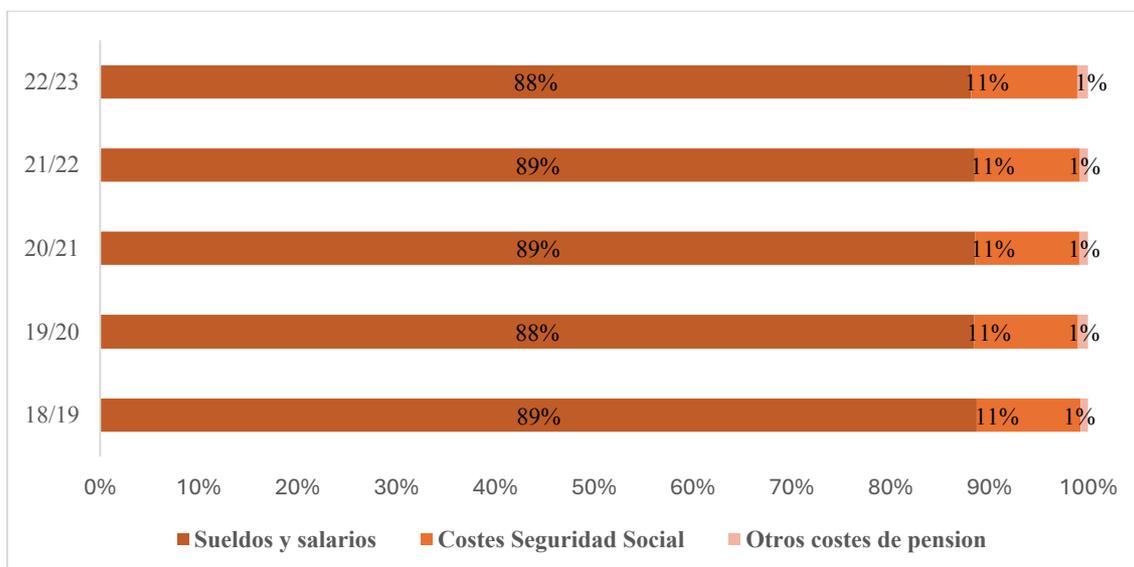
Fuente: Elaboración propia en base a Manchester United Football Club Limited (2020, 2021, 2022, 2023, 2024).

A continuación, a partir de la figura 11 se van a examinar los costes salariales, que es la fuente que genera mayores costes al equipo. A través de esta figura se muestra la evolución de los costes salariales del equipo durante las cinco temporadas, revelando fluctuaciones significativas fruto de las decisiones estratégicas y de circunstancias externas ineludibles. El equipo en sus Cuentas Anuales diferencia tres conceptos dentro de los costes salariales: sueldos y salarios, costes de la seguridad social y otros costes de pensión.

La temporada 2018/2019 muestra una estructura salarial sólida con aproximadamente 320 millones de libras esterlinas, coherente con un club de élite como el Manchester United, cuyo objetivo es retener y atraer el mejor talento. El impacto de la pandemia se refleja claramente en la temporada 2019/2020, con una contracción hasta los 270 millones de libras esterlinas. A partir de la temporada 2020/2021 se observa la recuperación; alcanzó los 310 millones de libras esterlinas, que además coincide con una reestructuración deportiva. En la temporada 2021/2022 se observa el punto más alto, con un gran aumento de la masa salarial que llega hasta los 370 millones de libras esterlinas como consecuencia de los fichajes de primer nivel realizados, entre los que se encuentran jugadores como Cristiano Ronaldo, Jadon Sancho o Raphael Varane. La última temporada analizada muestra una mejora, volviendo a niveles de 2020/2021,

evidenciando un replanteamiento de la política salarial del equipo y los cambios en la estructura directiva del equipo. Este comportamiento fluctuante de los costes salariales ilustra las tensiones dentro de la gestión del equipo y los malos resultados deportivos obtenidos.

Figura 11. Costes salariales Manchester United



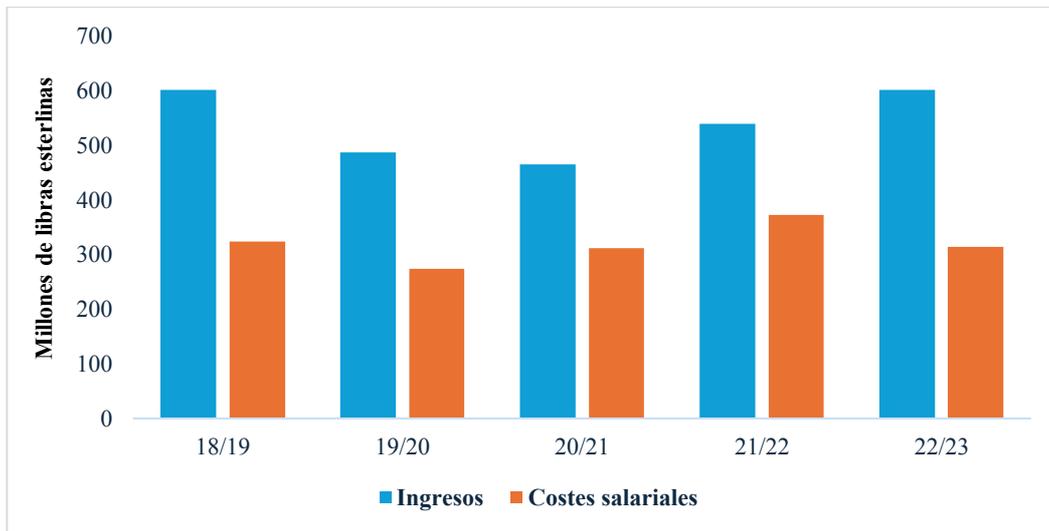
Fuente: Elaboración propia en base a Manchester United Football Club Limited (2020, 2021, 2022, 2023, 2024).

Por último, tras realizar un análisis de los ingresos y los costes salariales del Manchester United, se va a realizar una comparación de estos dos conceptos a partir de la figura 12, con el objetivo de mostrar la proporción que representan los costes salariales frente a los ingresos que genera el equipo. A lo largo de las temporadas objeto de estudio, podemos observar cómo los costes salariales no han superado nunca a los ingresos, lo cual es una buena señal, ya que de otra manera la viabilidad económica quedaría comprometida.

Sin embargo, en las temporadas 2020/2021 y 2021/2022, los costes salariales supusieron un 67% y un 69% de los ingresos respectivamente, lo que ha llevado a cuestionar la posible mala gestión por parte de la familia propietaria. No obstante, en la temporada 2022/2023 el club consiguió disminuir considerablemente este porcentaje, ya que los costes salariales suponían el 52% de los ingresos, por lo tanto, se comenzó a evidenciar la recuperación económica. Esta evolución cambiante muestra las dificultades

económicas que ha experimentado el club durante la pandemia y la posterior recuperación progresiva, consiguiendo recuperar su potencial económico. La brecha entre los ingresos y costes salariales se ha ampliado positivamente en la temporada 2022/2023, otorgando mayor margen a la entidad que busca recuperar su hegemonía deportiva.

Figura 12. Ingresos y costes salariales Manchester United



Fuente: Elaboración propia en base a Manchester United Football Club Limited (2020, 2021, 2022, 2023, 2024).

El Manchester United Women's es un club de fútbol femenino de reciente creación, ya que fue fundado en 2018. Sin embargo, en pocos años ha conseguido evolucionar rápidamente y posicionarse en la élite del fútbol femenino, convirtiéndose además en uno de los clubes de fútbol femenino que genera más ingresos según el informe *Football Money League*, elaborado por Deloitte (2025b). En la actualidad, es uno de los equipos más consolidados en su competición, la FA Women's Super League, gracias a la combinación de un enfoque estratégico basado en la profesionalización junto con una gran presencia a nivel mediático y comercial, convirtiéndole en uno de los clubes referentes en el fútbol femenino europeo.

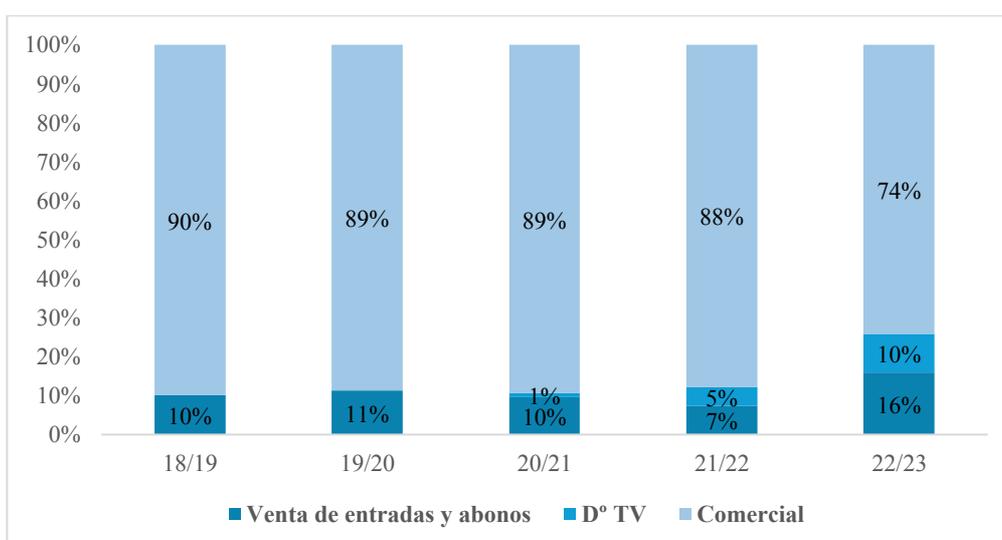
Analizando la figura 13, se pueden identificar tres fases clave en el desarrollo del equipo desde su creación en 2019. Antes de la pandemia, el equipo experimentó una fase de crecimiento inicial desde la temporada 2018/2019 hasta la temporada 2020/2021. Durante este periodo se observa como los ingresos muestran una tendencia al alza,

llegando a los 1,7 millones de libras esterlinas, sustentados principalmente por los ingresos comerciales.

En la temporada 2021/2022, la situación del equipo mejoró considerablemente, lo que se ve reflejado en el repunte de sus ingresos, gracias a la reactivación del fútbol femenino. Los ingresos totales del equipo se dispararon hasta los 5 millones de libras esterlinas, manteniendo la preponderancia de los ingresos comerciales, pero con aumentos significativos de la recaudación por ingresos de retransmisión televisiva y asistencia al estadio.

En la temporada 2022/2023, el Manchester United Women's alcanzó su punto más alto en términos de ingresos, llegando a alcanzar los 7 millones de libras esterlinas y experimentando un crecimiento en todas sus fuentes de ingresos. Esta progresión exponencial coincide con el impulso institucional otorgado al proyecto femenino tras la pandemia. Esto ha motivado un aumento del interés y visibilidad del fútbol femenino, provocando mejores acuerdos para la retransmisión de los partidos, como por ejemplo el acuerdo firmado entre la Women's Super League (WSL) y la BBC y Sky Sports. Durante las dos últimas temporadas se refleja una mayor diversificación de las fuentes de ingresos, lo que refleja la madurez económica del equipo que ha sabido capitalizar el creciente interés del público con las oportunidades comerciales emergentes.

Figura 13. Fuentes de ingresos Manchester United Women's

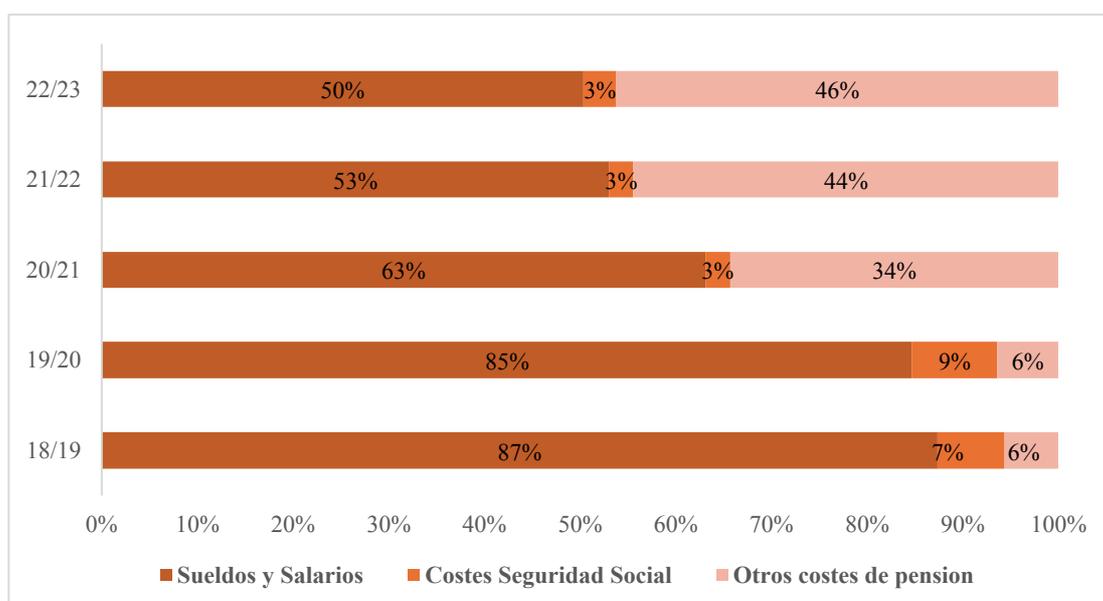


Fuente: Elaboración propia en base a Manchester United Women's Football Club Limited (2020, 2021, 2022, 2023, 2024).

El análisis de los costes salariales del Manchester United Women's muestra una evolución favorable, gracias a la inversión del club tanto en la plantilla como en el proceso de profesionalización de las jugadoras. En la figura 14, se muestra cómo partían de unos costes salariales modestos por valor de 785.000 libras esterlinas que han ido aumentando hasta los 6,8 millones de libras esterlinas de la temporada 2022/2023. En la progresión se pueden distinguir las tres etapas mencionadas anteriormente las dos primeras temporadas basadas en un crecimiento moderado. En la temporada 2020/2021 se produce un punto de inflexión con un salto hasta los 2,8 millones de libras esterlinas, coincidiendo con la consolidación del equipo en la Women's Super League y una última etapa con una evolución exponencial durante las dos últimas temporadas analizadas, que han llevado al equipo a quintuplicar la cifra inicial de costes salariales.

De entre los componentes de los costes salariales resulta revelador el comportamiento de los sueldos y salarios que han experimentado un crecimiento desde las 686.000 libras esterlinas de 2018/2019 hasta los 3,4 millones de libras esterlinas de la temporada 2022/2023, reflejando la fuerte política de retención y atracción de talento desarrollada por el club. Además, este comportamiento expansivo coincide con la incorporación de jugadoras internacionales como Alessia Russo, Mary Earps y Ella Toone.

Figura 14. Costes salariales Manchester United Women's



Fuente: Elaboración propia en base a Manchester United Women's Football Club Limited (2020, 2021, 2022, 2023, 2024).

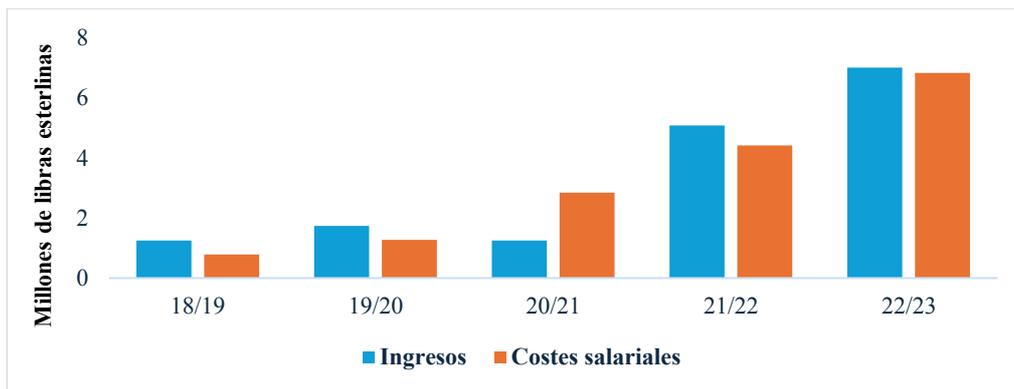
El análisis de la evolución de los ingresos y costes salariales del Manchester United Women's desde sus inicios ayuda a comprender cómo ha sido la transformación financiera y deportiva del equipo, evidenciando el crecimiento espectacular que ha experimentado desde su creación en 2018.

Durante las dos primeras temporadas, la estructura económica del equipo estaba aún en desarrollo, partiendo de 1,2 millones de libras esterlinas de ingresos y 785.000 libras esterlinas de costes salariales. La temporada 2020/2021 supondrá un punto de inflexión, ya que, tal y como se muestra en la figura 15 los costes salariales superaron ampliamente a los ingresos como consecuencia de las restricciones sanitarias y la apuesta del club por reforzar la plantilla. Sin embargo, esta situación extraordinaria se revirtió en la siguiente temporada, y los ingresos volvieron a ser superiores a los costes salariales.

Finalmente, en la temporada 2022/2023, los ingresos y los costes salariales se estabilizaron, recuperando la brecha positiva entre ambas variables. Esta evolución refleja un proyecto deportivo consolidado como un modelo de negocio con cierta madurez económica. Además, la evolución del Manchester United Women's se ha visto favorecida por la creciente profesionalización del fútbol femenino que ha consolidado la Women's Super League como referente y la incorporación de jugadoras de primer nivel a la plantilla.

El desafío futuro para la dirección del club residirá en mantener esta tendencia alcista, encontrando nuevas fuentes de ingresos que permitan seguir fortaleciendo la estructura económica sin comprometer la viabilidad futura, especialmente en un contexto cada vez más competitivo.

Figura 15. Ingresos y costes Salariales Manchester United Women's



Fuente: Elaboración propia en base a Manchester United Women's Football Club Limited (2020, 2021, 2022, 2023, 2024).

3.3 Comparativa entre los clubes

Tras haber analizado de manera independiente los modelos económicos de los clubes seleccionados como casos de estudio, resulta de interés realizar un análisis comparativo para identificar las diferencias y similitudes entre ambos clubes y sus respectivas secciones masculinas y femeninas.

Dado que dentro de los costes salariales el componente que supone un mayor coste para ambos clubes y sus dos secciones, masculina y femenina, son los salarios de los jugadores y las jugadoras junto con el personal deportivo del cuerpo técnico, no es relevante realizar una comparación. Por ello, la comparativa se va a centrar en las fuentes de ingresos.

En el ámbito masculino, el FC Barcelona destaca una gran dependencia de los derechos de televisión, que en la temporada 2020/2021 representaban un 55% de los ingresos totales y que se mantiene como la principal fuente de ingresos a pesar de la ligera disminución hasta el 44% de la última temporada. Con las restricciones sanitarias, los ingresos por venta de entradas y abonos se redujeron a valores mínimos, si embargo han conseguido recuperarse y en la última temporada supusieron un 16%, teniendo en cuenta que su estadio se encuentra en pleno proceso de renovación. Los ingresos comerciales han sido la segunda fuente que más ingresos les ha aportado en tres de las cuatro temporadas estudiadas, lo que muestra la importancia de los patrocinios y el merchandising para el club.

En contraste, el Manchester United muestra una mayor dependencia de los ingresos comerciales, que se sitúan entre el 40 y 45% a lo largo de las cinco temporadas. Los derechos de televisión han sido la segunda fuente de ingresos para el equipo es situándose por detrás de los ingresos comerciales. Los derechos de televisión son también una fuente de ingresos relevante, pero que está perdiendo relevancia en favor de las otras dos fuentes, ya que tanto los ingresos comerciales como la venta de entradas y abonos están aumentando.

En el ámbito femenino, podemos identificar los ingresos comerciales como la principal fuente de ingresos para ambos clubes, para el FC Barcelona Femení estos han supuesto en las temporadas objeto de estudio más de un 50% de sus ingresos, mientras que el Manchester United tiene una mayor dependencia de este tipo de ingresos ya que en todas las temporadas estudiadas se ha situado por encima del 75%. Estos datos nos muestran la relevancia de los ingresos comerciales para los equipos femeninos europeos, ya que en gran medida sus ingresos dependen de esta fuente. Respecto de los derechos de televisión, el FC Barcelona Femení ha experimentado una caída, ya que ha pasado del 29% en la temporada 2020/2021 al 12% en la temporada 2023/2024, lo que podría evidenciar la necesidad de una mejor regulación de estos derechos y la falta de interés de las grandes empresas televisivas para emitir partidos de fútbol femenino.

Sin embargo, la situación del Manchester United Women's es diferente, ya que durante las dos primeras temporadas no obtenía ingresos por esta fuente. No obstante, en las últimas tres temporadas los ingresos por derechos de televisión muestran una tendencia positiva que se debe en gran medida a los acuerdos firmados por la Women's Super League. Ambos equipos han conseguido incrementar los ingresos provenientes de la venta de entradas y abonos, lo que muestra la visibilidad y repercusión mediática creciente que está experimentando el fútbol femenino europeo, provocando mayores datos de asistencia a los estadios.

Se puede observar cómo los equipos masculinos presentan una estructura ligeramente diferente en cuanto a relevancia de sus fuentes de ingresos, ya que el FC Barcelona tiene mayor dependencia de los derechos de televisión y el Manchester United depende en mayor medida de los ingresos comerciales. Sin embargo, ambos equipos comparten la venta de entradas y abonos como la menor de sus fuentes de ingresos. En

los equipos femeninos, la importancia de las fuentes de ingresos es similar, ya que los ingresos comerciales son para ambos la mayor fuente de ingresos. No obstante, el Manchester United Women's presenta una menor diversificación de fuentes de ingresos, ya que los ingresos comerciales le han supuesto más del 75% en las temporadas estudiadas. Por tanto, el equipo debe buscar diversificar sus fuentes para reducir la dependencia de los ingresos comerciales.

Este análisis comparativo no solo muestra las singularidades de dos de los clubes más emblemáticos del fútbol mundial, sino que también refleja las tendencias más amplias de la industria deportiva. La recuperación postpandemia, el auge del fútbol femenino y la búsqueda constante del equilibrio entre la ambición deportiva y la prudencia financiera emergen como los ejes fundamentales que determinarán el futuro próximo del fútbol de élite.

4. CONCLUSIONES

El fútbol femenino está experimentando un auge y crecimiento sin precedentes. Especialmente notable es el caso del fútbol femenino en Europa, que se está consolidando como un sector deportivo relevante a nivel económico y social. Este crecimiento se manifiesta en gran medida gracias al aumento de las audiencias, la profesionalización de las ligas y clubes, lo que a su vez provoca un mayor interés por parte de patrocinadores y medios de comunicación. Tanto las jugadoras como los clubes no solo están logrando superar barreras históricas, sino que también están estableciendo nuevos estándares para el progreso, desarrollo y la sostenibilidad en este ámbito deportivo.

A lo largo de la investigación se ha evidenciado cómo la comercialización de los derechos televisivos, los ingresos comerciales, como el patrocinio y el merchandising, y la venta de entradas se han convertido en pilares fundamentales para la estabilidad financiera de los clubes. Asimismo, la globalización y la creciente competencia entre ligas han obligado a los clubes a profesionalizar sus equipos y buscar nuevas vías de ingresos. No obstante, deben hacer frente a desafíos importantes, como la necesidad de garantizar un reparto más equitativo de los recursos entre clubes, así como la adaptación a las regulaciones financieras nacionales e internacionales que persiguen el equilibrio competitivo y financiero.

En relación con la brecha de género y las diferencias salariales en el fútbol femenino profesional, la revisión de la literatura ha permitido constatar que, si bien se han dado pasos significativos en los últimos años, la desigualdad continúa siendo un obstáculo persistente. Los ingresos de los equipos femeninos siguen siendo muy inferiores a los de sus homólogos masculinos, reflejando la dispar cobertura mediática y el menor apoyo de patrocinadores en algunas ligas. Además, la brecha salarial entre jugadoras y jugadores ilustra la necesidad de elaborar estrategias y medidas que no solo reconozcan la importancia de la igualdad de oportunidades, como la negociación de convenios colectivos o la exigencia de mayor transparencia en los presupuestos, sino que ayuden a llevar a cabo una transformación estructural. La evolución positiva experimentada en los últimos años en términos de asistencia a los estadios y audiencias televisivas indica que el potencial de crecimiento del fútbol femenino es elevado; para ello es necesario un enfoque integral que aborde los diversos factores de esta problemática.

Durante la investigación, se ha puesto de manifiesto la dificultad para encontrar y acceder a información y literatura concreta sobre el fútbol femenino, en particular en lo que respecta a datos económicos desglosados. Muchos clubes todavía no presentan su información financiera de forma separada para las secciones femenina y masculina, lo que dificulta la realización de comparativas precisas y el estudio de la situación económica de este deporte. Esta falta de transparencia no solo limita el alcance de los estudios académicos, sino que también obstaculiza la creación de políticas efectivas que promuevan la profesionalización y la igualdad salarial.

Por otro lado, el estudio de casos reales dentro de la industria del fútbol europeo ha aportado evidencias de que las disparidades entre clubes no se limitan solo a la dimensión económica, sino también a su capacidad para gestionar recursos y atraer talento. El estudio comparativo muestra que equipos con una larga trayectoria histórica y mayor base de seguidores suelen contar con ventajas en la obtención de patrocinios, derechos televisivos y aficionados. No obstante, en el fútbol femenino se ha observado cómo equipos más nuevos han logrado posicionarse de manera competitiva gracias a la inversión en la capacitación de talento,

En conclusión, los hallazgos de este estudio corroboran la importancia del modelo económico del fútbol europeo y la necesidad de profundizar en la comprensión de sus dinámicas de ingresos y costes para lograr una mayor diversificación. A pesar de que la tendencia actual en torno al fútbol femenino es positiva, gracias al aumento de la demanda y el interés de patrocinadores e instituciones, es necesario impulsar políticas más inclusivas, una regulación adecuada y la profesionalización de los clubes para consolidar un fútbol europeo donde la igualdad de oportunidades y la competitividad vayan de la mano.

Declaración De Uso De Herramientas De Inteligencia Artificial Generativa En Trabajos Fin De Grado

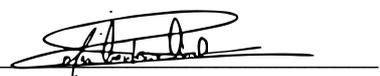
ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Sofía Montesino Moral, estudiante del Doble Grado en ADE y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El fútbol femenino profesional en Europa", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25 de marzo de 2025

Firma: 

BIBLIOGRAFÍA

- Aliendre Morel, C. R. y Contrera González, M. (2019). La discriminación de género en el deporte. El caso del fútbol femenino. *Scientiamericana*, 6(2), 81-90. <https://revistacientifica.sudamericana.edu.py/index.php/scientiamericana/article/view/168/181>
- Balado Aumaitre, A. (2018). ¿ Dónde estamos en el camino hacia la igualdad de género? Una comparación internacional. *Panorama social*, (27), 9-21.
- Balboa García, M. (2021). Mercantilización y género en el deporte. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*, 12 (70). https://emasf.webcindario.com/Mercantilizaci%C3%B3n_y_genero_en_el_deporte.pdf
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2000). Gender Differences in Pay. *Journal Of Economic Perspectives*, 14(4), 75-100. <https://doi.org/10.1257/jep.14.4.75>
- Becker, G. S. (1971). *The Economics of Discrimination*. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041049.001.0001>
- Cebrián, I., y Moreno, G. (2018). Desigualdades de género en el mercado laboral. *Panorama social*, (27), 47-63.
- Comisión Europea. (2014). *Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea*. <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1460.pdf>
- Deloitte. (2024). *Annual Review of Football Finance 2024*. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-europe.html>
- Deloitte. (2025a). *Deloitte Football Money League 2025*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>

- Deloitte. (2025b). *Deloitte Football Money League 2025*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league-women.html>
- Domínguez, N. (13 de marzo de 2024). Los partidos de fútbol femenino con récords de asistencia en los estadios. *Relevo*. <https://www.relevo.com/futbol/partidos-futbol-femenino-mayor-asistencia-20240311140157-nt.html>
- European Leagues. (2020). *The Financial Landscape of European Football*. <https://europeanleagues.com/wp-content/uploads/REPORT-THE-FINANCIAL-LANDSCAPE-OF-EUROPEAN-FOOTBALL.pdf>
- FC Barcelona (2021). *Memoria anual 2020-2021*. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/reportes-anuales>
- FC Barcelona (2022). *Memoria anual 2021-2022*. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/reportes-anuales>
- FC Barcelona (2023). *Memoria anual 2022-2023*. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/reportes-anuales>
- FC Barcelona (2024). *Memoria anual 2023-2024*. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/reportes-anuales>
- Ferrer, E. (2018). Salud y deporte en femenino. La importancia de mantenerse activa desde la infancia. *Faros Sant Joan de Déu*, (11), 1-303. <https://www.infocop.es/pdf/Faros2018deportefemenino.pdf>
- Gay, J.M., 2016. La gran burbuja del fútbol. *Penguin Random House*.
- Gómez Parro, O. (2004). Comportamiento empresarial en materia de patrocinio y esponsorización deportiva. *Revista Apunts. Educación Física Y Deportes*, 1(75), 64–75.

- González Aja, T. (2023). *Historia del fútbol: de juego simple a espectáculo complejo*. Los Libros de la Catarata.
- González Gutiérrez, P. Á. (22 de agosto de 2023). *Las mujeres y el fútbol: una historia de lucha y discriminación*. Desperta Ferro Ediciones. Recuperado el 21 de diciembre de 2024 de <https://www.despertaferro-ediciones.com/2023/futbol-femenino-una-historia-de-lucha-y-discriminacion/>
- Lawlor, A. J. (2018). *Comparación de cómo los ingresos generados por los derechos de televisión en el fútbol europeo han afectado al rendimiento financiero y la competitividad de las cuatro ligas principales*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24280/TFG-Lawlor%2c%20Adrian%20%28public%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malo Marín, M. (2024). La desigualdad salarial de la mujer en el deporte profesional. *Documentación Laboral*, (131), 77-94.
- Manchester United Football Club Limited (2020). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2019*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/00095489/filing-history>
- Manchester United Football Club Limited (2021). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2020*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/00095489/filing-history>
- Manchester United Football Club Limited (2022). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2021*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/00095489/filing-history>
- Manchester United Football Club Limited (2023). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2022*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/00095489/filing-history>
- Manchester United Football Club Limited (2024). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2023*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/00095489/filing-history>

- Manchester United Women's Football Club Limited (2020). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2019*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/11391725/filing-history>
- Manchester United Women's Football Club Limited (2021). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2020*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/11391725/filing-history>
- Manchester United Women's Football Club Limited (2022). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2021*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/11391725/filing-history>
- Manchester United Women's Football Club Limited (2023). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2022*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/11391725/filing-history>
- Manchester United Women's Football Club Limited (2024). *Annual report and financial statements for the year ended 30 June 2023*. <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/11391725/filing-history>
- Martínez, L. A. S., Martín, D. G., y Benítez, J. E. M. (2021). La brecha de género en el deporte. *Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 38(2), 73-86. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.5>
- Martín Magdalena, J. (2016). *Análisis del impacto del concepto de juego limpio financiero en el modelo económico y competitivo del fútbol profesional*. Madrid: [Tesis Doctoral, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/15583/TD00221.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mesa Callejas, R. J., Osorio Agudelo, J. A., y Castaño Ríos, C. E. (2016). Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera.
- Moriarty, J. (2016). Is 'equal pay for equal work' merely a principle of nondiscrimination? *Economics & Philosophy*, 32(3), 435-461. <https://doi.org/10.1017/S0266267115000383>

- Newsham, G. (2020a). Kicking off. Dick Kerr Ladies. <https://www.dickkerrladies.com/kicking-off>
- Newsham, G. (2020b). The FA Ban. Dick Kerr Ladies. <https://www.dickkerrladies.com/the-fa-ban>
- Núñez Marrón, N. (2021). *Análisis de la igualdad de género en el ámbito deportivo: evolución de las deportistas y periodistas deportivas en los medios de comunicación*. [Trabajo Fin de Máster, Universidad Complutense de Madrid]. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/9205>
- Oelz, M., Olney, S., & Tomei, M. (2013). Igualdad salarial: Guía introductoria.
- Poppelwell-Scevak, C. (2022). The gender pay gap: How FIFA dropped the ball. *International Journal of Constitutional Law*, 20(1), 325-350.
- Real Federación Española de Fútbol. (17 de marzo de 2015). *Historia del fútbol femenino, un deporte de élite y en progresión*. Recuperado el 21 de diciembre de 2024 de <https://rfef.es/es/noticias/historia-del-futbol-femenino-deporte-elite-y-progresion>
- Runcie, D.S. (2019). The Gender Wage Gap in Sports: Explaining the Pay Gap in Sports. *Senior Projects Spring 2019*, (243). https://digitalcommons.bard.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=sen_proj_s2019
- Sánchez, L. C., Alonso, Á., y Sánchez-Fernández, P. (2019). Finanzas del deporte: fuentes de ingreso y regulación financiera en el fútbol europeo. *Papeles de Economía Española*, 159, 200-223.
- Soto, B. E. (21 de agosto de 2023). El fútbol femenino en España: esta es su historia, más allá del Mundial 2023. *Historia National Geographic*. Recuperado el 21 de diciembre de 2024 de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/futbol-femenino-siglo-historia_20081
- Tapia, A. S. A. (2025). Brecha de género en los deportes colectivos: revisión sistemática desde el fútbol. *GADE: Revista Científica*, 5(1), 177-202.

UEFA. (2024). *Unstoppable: Estrategia de la UEFA para el fútbol femenino 2024-30*.

https://editorial.uefa.com/resources/0292-1c370e5f895d-65ecdcea5208-1000/unstoppable_-_uefa_women_s_football_strategy_es.pdf