

FIFA®



EL CAMINO DEL CAMBIO

**Informe de evaluación comparativa de la FIFA:
fútbol femenino**



Prólogo

La Copa Mundial Femenina de la FIFA que se celebró en Francia en 2019 fue un importante catalizador del desarrollo del fútbol femenino, que alcanzó nuevas cotas, captó la atención de aficionados y públicos nuevos, inspiró y creó una nueva generación de futbolistas e ídolos, y dejó un legado perdurable en todo el planeta.

En consonancia con la visión global de la FIFA y su estrategia específica para el desarrollo del fútbol femenino, que establece el plan de acción para el futuro de esta disciplina, es vital que mantengamos el impulso y estimulemos el crecimiento del fútbol femenino entre cada edición de la Copa Mundial Femenina de la FIFA.

En este sentido, las competiciones nacionales de clubes desempeñan un papel fundamental a la hora de seguir desarrollando el fútbol. Las ligas y los clubes de todo el mundo están suscitando un interés sin precedentes, y cada vez son más los aficionados, las jugadoras, los medios de comunicación, las emisoras y los patrocinadores que quieren formar parte del fútbol femenino.

Dado que este interés continúa creciendo de manera exponencial, debemos desarrollar una visión en profundidad del panorama del fútbol femenino de élite, así como detectar cualquier problema u oportunidad emergentes que afecten a los clubes y las ligas de todo el mundo. Con todo esto en mente, a la FIFA le complace presentar el nuevo Informe de evaluación comparativa de la FIFA: fútbol femenino.

Este documento se ha elaborado con el objetivo de ayudar a que nuestros grupos de interés del fútbol femenino comprendan mejor la industria de esta disciplina y para optimizar su increíble potencial.

El informe, el primero de este tipo, expone un análisis minucioso y exhaustivo del contexto del fútbol femenino de élite a nivel nacional gracias a la participación de 30 ligas de primera división y 282 clubes. En él se examinan seis ámbitos básicos: el deportivo, el de gobernanza, el financiero, la interacción con los aficionados, las futbolistas y asuntos relacionados con la COVID-19. Confiamos y creemos que este informe se convertirá en un importante punto de referencia a la hora de tomar decisiones fundamentales que determinen la profesionalización del fútbol femenino desde un punto de vista deportivo y comercial.

Tal y como se describe en esta publicación, y aunque siga habiendo obstáculos, al fútbol femenino le aguarda un futuro muy prometedor, y su potencial es inmenso. Si trabajamos juntos, afrontamos los retos y aprovechamos las grandes oportunidades que están por venir, estoy convencido de que podremos hacer que el fútbol femenino sea realmente global.

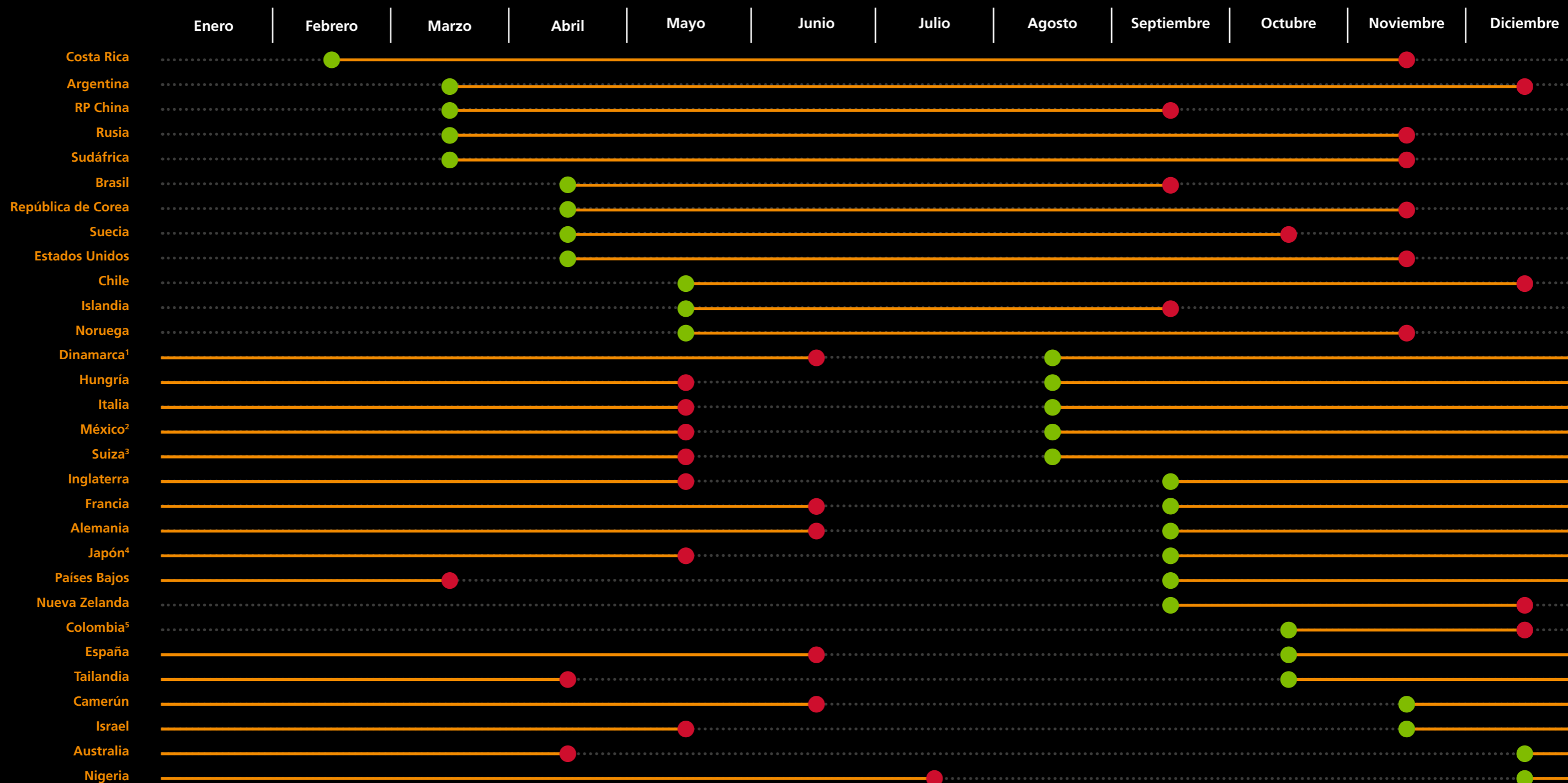
Gianni Infantino
Presidente de la FIFA



Índice

Prólogo	1
Índice	3
Panorama general	4
Resumen	8
Introducción y metodología	12
Análisis por secciones	
Aspectos deportivos	14
Gobernanza	24
El panorama financiero	34
Interacción con los aficionados	42
Jugadoras	52
COVID-19	62
Radiografía de las ligas	66
Glosario	96
Bases para la preparación	97

Calendario mundial del fútbol femenino (2020/21 – 2021)



Leyenda:
● Comienzo de la temporada de máxima categoría
● Final de la temporada

Nota: en el apartado de la metodología pueden consultar los criterios de selección de las 30 ligas.

Nota: El calendario de algunas ligas puede verse modificado debido a distintos motivos (por ejemplo: debido a la pandemia de COVID-19).

Nota 1: la liga danesa empieza en agosto y para por vacaciones en noviembre. Se reanuda en marzo y se disputa de nuevo hasta junio. La temporada abarca once meses, pero los partidos solo se disputan en ocho de ellos.

Nota 2: la liga mexicana empieza en agosto y para por vacaciones en diciembre. Se reanuda en enero y se disputa de nuevo hasta mayo. La temporada abarca diez meses, pero los partidos solo se disputan en nueve de ellos.

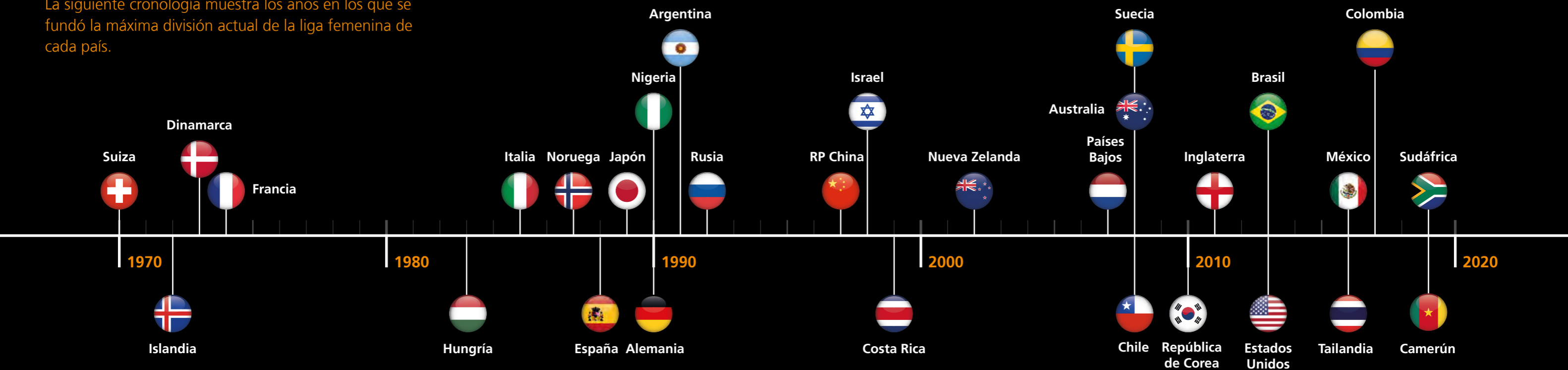
Nota 3: la liga suiza empieza en agosto y para por vacaciones en diciembre. Se reanuda en febrero y se disputa de nuevo hasta mayo. La temporada abarca diez meses, pero solo se juegan partidos en nueve de ellos.

Nota 4: en 2021/22, la Federación Japonesa de Fútbol presentará la recién remodelada liga profesional, la Women's Empowerment League, que se disputará de septiembre de 2021 a mayo de 2022.

Nota 5: la liga colombiana debía empezar en marzo de 2020, pero su inicio se pospuso a octubre del mismo año. Se disputó hasta diciembre, cuando se canceló definitivamente. Se desconoce su calendario para 2021.

Evolución del fútbol femenino

La siguiente cronología muestra los años en los que se fundó la máxima división actual de la liga femenina de cada país.



Resumen

El interés por el fútbol femenino ha crecido enormemente a lo largo de la última década en todo el mundo y entre todos los grupos participantes: aficionados, patrocinadores, emisoras, ligas y clubes tradicionalmente de fútbol masculino. Estamos convencidos de que el fútbol femenino se encuentra actualmente en un punto de inflexión. En 2018, creamos la primera [Estrategia de Fútbol Femenino de la FIFA](#), en la que se establece un plan de acción destinado a acelerar dicho crecimiento y el método que utilizará la FIFA para fomentar la profesionalización. El presente informe resulta decisivo para alcanzar este objetivo, pues permite comprender en profundidad el panorama actual del fútbol femenino de élite y la situación de sus ligas, clubes y jugadoras.

El camino del cambio

La FIFA, en colaboración con el Sports Business Group de Deloitte, llevó a cabo en noviembre de 2020 un estudio sobre el estado del fútbol femenino, para supervisarlos de cerca y fomentar su crecimiento. Las páginas siguientes resumen los principales resultados que arrojaron las 30 ligas femeninas seleccionadas y los clubes que participan en ellas. Estos resultados se han estructurado en seis categorías:

Aspectos deportivos

Gobernanza

El panorama financiero

Interacción con los aficionados

Jugadoras

COVID-19

01. Aumentan los salarios: los campeones de liga suelen pagar mejores sueldos a sus jugadoras

Los clubes campeones del 73 % de las ligas pagan a sus jugadoras sueldos más altos que los demás equipos del campeonato.

02. Las victorias se fraguan desde la base: existe una relación directa entre las estructuras de formación de juveniles y una mejor clasificación de la selección nacional

La selección nacional femenina de aquellos países en cuyas ligas un 80 % o más de los clubes poseen una estructura de formación de jugadoras jóvenes ocupa de promedio el puesto número trece de la clasificación mundial, frente a la posición 28 que alcanzan las demás.

72 % de los clubes poseen escuelas de fútbol femeninas.

83 % de los clubes que disponen de estructuras de formación cuentan con uno de estos grupos de edad: sub 18, sub 17, sub 16.

1/3 de los entrenadores poseen licencias Pro.



03. El trabajo duro se hace en los entrenamientos: existe una relación directa entre el acceso a instalaciones y un mejor rendimiento en la liga

En los últimos cinco años, el equipo con acceso a más instalaciones de entrenamiento por liga alcanzó, de promedio, mejores clasificaciones en la tabla del campeonato nacional: en cada liga, el 50 % de los equipos que tuvo acceso a más instalaciones conquistaron el título nacional en los últimos cinco años, comparado con solo el 23 % de los demás clubes.

04. La valía de los entrenadores: contratar entrenadores altamente cualificados supone una baza importante

En el 65 % de las ligas, los equipos con entrenadores mejor cualificados superaron a aquellos que poseían entrenadores con titulaciones de nivel inferior.

05. Un deporte de mujeres: los clubes independientes tienden a generar ingresos más elevados que los clubes afiliados

Los clubes independientes generan un 110 % del promedio de ingresos de los clubes de su liga, frente al 98 % que producen los clubes afiliados.

06. La comunicación es esencial: una comunicación directa con el director ejecutivo supone una ventaja

Los clubes afiliados en cuya estructura jerárquica la persona responsable del fútbol femenino se encuentra, como máximo, tan solo un nivel por debajo del director ejecutivo registran más ingresos (casi 500 000 USD) que los que tienen dos niveles jerárquicos entre estos cargos (menos de 200 000 USD) y muchos más ingresos que el 2 % de clubes que cuentan con tres niveles de distancia (31 000 USD) entre ellos.

83 % de las ligas aplican controles financieros o una política de concesión de licencias a los clubes.

11 Promedio de contratos de patrocinio por club.



07. Cambio de mando: las ligas que negocian derechos de retransmisión exclusivos generan más ingresos

Las ligas que negocian derechos de retransmisión exclusivos para el campeonato femenino generan un promedio de 700 000 USD procedentes de dichos derechos, frente a solo 100 000 USD que registran las ligas que no lo hacen.

66 % de los equipos están afiliados a un club que posee un equipo masculino.

08. Independencia comercial: los clubes que negocian contratos de patrocinio exclusivos para su equipo femenino obtienen más ingresos

El 72 % de los clubes notificaron que habían negociado algunos de sus contratos de patrocinio solo para su equipo femenino. De media, estos clubes registraron unos ingresos totales más elevados (500 000 frente a 400 000 USD) e ingresos en concepto de patrocinio más altos (200 000 frente a 100 000 USD) que aquellos que no adoptaron este planteamiento.



13. **La brecha en las cifras de asistencia:** existe una enorme diferencia entre el promedio de asistencia y las asistencias más altas a los partidos

En la temporada 2018/19 (o 2019), el promedio de asistencia más alta a un partido de liga (12 476 espectadores) fue muy superior a la media de todos los partidos (1061).

15. **«Su entrada, por favor»:** los abonos de temporada están relacionados con una mayor asistencia y con más ingresos

Los equipos que ofrecen abonos de temporada registraron promedios de asistencia más altos a los partidos de liga (1400 frente a 1000 espectadores) y obtuvieron más ingresos (800 000 USD frente a 300 000 USD).



18. **La unión hace la fuerza:** tener una voz común que hable en nombre de las jugadoras puede ser un instrumento poderoso para mejorar las condiciones y el bienestar de las futbolistas. Las jugadoras tienen estipulado un salario mínimo en el 63 % de las ligas que cuentan con una asociación o sindicato de futbolistas, y en solo el 17 % de las ligas que no cuentan con representación sindical.

09. **El patrocinio, decisivo:** los ingresos en concepto de patrocinio se convierten en un factor diferencial decisivo para clubes y ligas

Los clubes que generan más ingresos (por encima de un millón de USD) obtienen más de la mitad de ellos (el 53 %) de sus contratos de patrocinio, frente a menos de un tercio (el 29 %) que ingresan los clubes con un promedio inferior al millón de USD. En cuanto a las ligas, el patrocinio constituye el 70 % de los ingresos totales en aquellas que generaron más de dos millones de USD, frente al 35 % de los ingresos de las que produjeron menos de dos millones de USD.

11. **En todo el mundo: el fútbol femenino de élite es universal**

Los principales territorios en el apartado de generación de ingresos se encuentran repartidos por todo el mundo, y los 30 clubes que más ingresos generan (más de un millón de USD) se encuentran en trece países diferentes.

12. **Prestaciones y ayudas:** existe una dependencia de las subvenciones aportadas por los propietarios del club o por el equipo masculino afiliado

Más de dos tercios (el 70 %) de los clubes comunicaron pérdidas financieras, el 22 % alcanzaron el umbral de rentabilidad y el 8 % registraron beneficios económicos. El mecanismo de financiación más habitual entre los clubes que comunicaron pérdidas fue una subvención del propietario del club (42 %) o una ayuda del equipo masculino (36 %).

14. **Público en los estadios:** las asistencias más abultadas están directamente relacionadas con mayores ingresos comerciales

Los clubes que registraron una asistencia media de más de 1000 espectadores a sus partidos generaron ingresos comerciales por valor de 800 000 USD. Por su parte, los clubes con una asistencia de público inferior a los 1000 espectadores ingresaron 200 000 USD por el mismo concepto.

16. **Síguenos:** los ingresos en concepto de patrocinio están relacionados con la cantidad de seguidores en las redes sociales

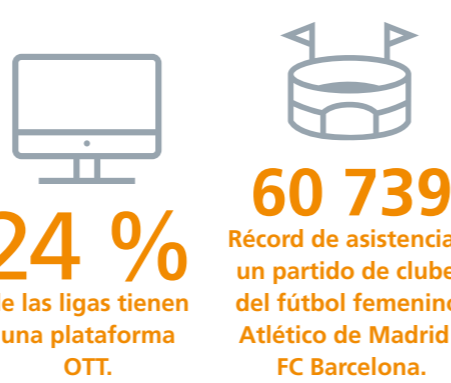
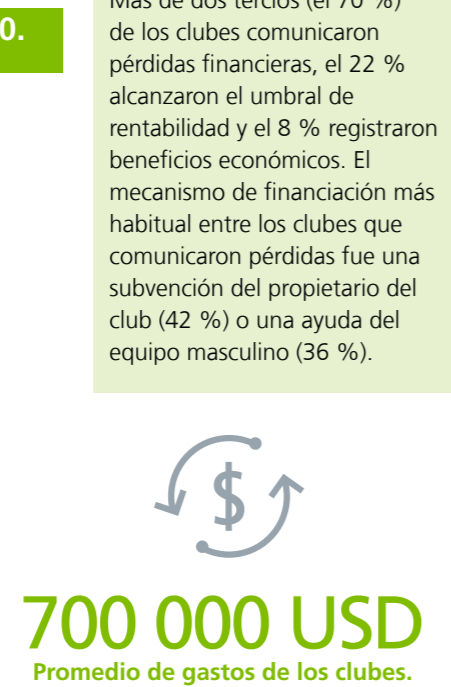
Promedio de ingresos en concepto de patrocinio de los clubes que tienen perfiles en Instagram, Twitter o Facebook:

- menos de 100 000 seguidores: 250 000 USD;
- más de 100 000 seguidores: 350 000 USD; y
- más de un millón de seguidores: 800 000 USD.

17. **La vida después del fútbol:** más de la mitad de los clubes (el 58 %) ayuda a sus jugadoras a desarrollar una carrera profesional tras colgar las botas. Algunas de las ayudas más habituales que proporcionan los clubes consisten en formación para convertirse en entrenadoras u ocupar cargos administrativos, y en acceso a la educación continua y superior, prácticas laborales y mentorías.

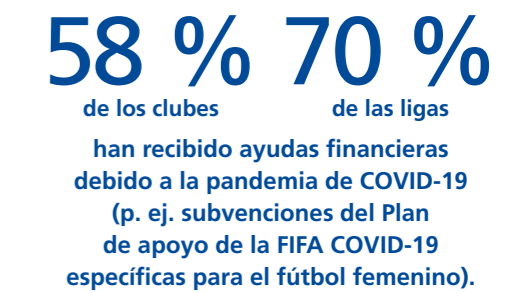
10. **Luces, cámaras, ¡acción!:** los derechos de retransmisión representan una oportunidad de crecimiento importante para el fútbol femenino

Los ingresos por retransmisiones suponen, de promedio, solamente el 6 % de los ingresos de un club y el 18 % de una liga: una diferencia notable con respecto a la importancia que tienen los derechos de retransmisión en el fútbol masculino. Aumentar la proporción de partidos producidos y retransmitidos podría incrementar el atractivo del fútbol femenino para los medios de comunicación. La retransmisión de partidos no es solo una fuente de ingresos, sino que además contribuye enormemente a aumentar la visibilidad.



19. **¿La nueva normalidad?:** las repercusiones económicas de la pandemia de COVID-19 varían entre las ligas y los clubes

El 24 % de los clubes (60) no esperaban que la pandemia repercutiera en sus ingresos, mientras que el 76 % restante (193) preveían que sus ingresos se reducirían con respecto al año anterior. Por su parte, el 42 % de las ligas (10) no anticipaban repercusiones en sus ingresos, mientras que el 58 % restante (14) esperaban efectos de distinta magnitud.



Introducción y metodología

El fútbol es el deporte más popular del mundo: se juega en todos los continentes y la FIFA cuenta con 211 federaciones miembro. La FIFA ha definido su [visión](#) para globalizar, popularizar y democratizar realmente el fútbol en beneficio del mundo entero. En nuestra estrategia para conseguirlo resulta esencial acelerar el crecimiento del fútbol femenino, uno de los objetivos fundamentales de [La visión 2020-2023 para el futuro del deporte rey](#).

El interés por el fútbol femenino ha crecido enormemente a lo largo de la última década entre todos los grupos de interés, incluidos aficionados, patrocinadores, emisoras, ligas y clubes tradicionalmente de fútbol masculino. En 2019, la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ se convirtió en un escaparate de este crecimiento, pues atrajo una audiencia televisiva de 1120 millones de personas en todo el mundo y una asistencia de más de 1.1 millones de espectadores a los estadios de Francia.

Este crecimiento no se ha limitado a las competiciones entre selecciones nacionales. En los últimos años se batieron numerosos récords de asistencia a los partidos de clubes, incluido el récord mundial que establecieron en España los 60 739 espectadores congregados en el estadio del Atlético de Madrid para presenciar su partido contra el Barcelona en marzo de 2019.

Estamos convencidos de que, actualmente, el fútbol femenino se encuentra en un punto de inflexión. En 2018 creamos la primera [Estrategia de Fútbol Femenino de la FIFA](#), que estipula cómo colaborará la FIFA con confederaciones y federaciones miembro, ligas, clubes y jugadoras, periodistas, aficionados y otros grupos de interés para asumir y superar los retos en el camino del desarrollo del fútbol femenino. Esta estrategia persigue tres objetivos principales:

1. aumentar la participación;
2. potenciar el valor comercial;
3. sentar las bases.

Nuestra estrategia establece un plan de acción para lograr estos objetivos y acelerar el crecimiento del fútbol femenino, en el que se contempla el método que utilizará la FIFA para conseguirlo. Para ello resultará decisivo comprender en profundidad el panorama actual del fútbol femenino de élite, y de sus ligas, clubes y jugadoras. Como actualmente hay pocos datos disponibles, los grupos de interés no poseen los conocimientos necesarios para adoptar decisiones bien fundadas. Por consiguiente, una de nuestras tácticas destinadas a ampliar la profesionalización del fútbol femenino consiste en:

«Elaborar y publicar un informe periódico sobre el panorama que presenta el fútbol femenino profesional, al objeto de observar de cerca y promover su crecimiento en colaboración con todos los grupos de interés».

La FIFA, en colaboración con el Sports Business Group de Deloitte, llevó a cabo en noviembre de 2020 un estudio sobre el estado del fútbol femenino, para supervisarlos de cerca y fomentar su crecimiento. Este estudio persigue los siguientes objetivos:

- crear una imagen fidedigna del panorama del fútbol femenino mediante la recopilación de información financiera, comercial y empresarial de las principales ligas, clubes y jugadoras;
- acelerar la profesionalización del fútbol femenino; y
- hacer posible que los grupos de interés compartan esta información

para perfeccionar sus procedimientos decisorios.

Con el fin de recopilar la información necesaria para este estudio, hemos efectuado una encuesta entre las 30 máximas divisiones de las ligas de fútbol femenino* y los clubes que las componen, correspondiente a la temporada 2018/19 (o 2019), en la que hemos preguntado sobre una gran variedad de temas.

El análisis de estos datos se articula en las secciones siguientes:

1. Aspectos deportivos

Una perspectiva general de la competición y de los datos sobre el rendimiento, como:

- estructura y formato de la competición;
- competitividad;
- acceso a instalaciones;
- estructuras para la formación de juveniles y desarrollo de las jugadoras;
- estructuras de entrenamiento; y
- requisitos del arbitraje.

2. Gobernanza

Reseña de las características de gobernanza de las ligas y de los clubes que las componen, incluidos:

- estructura;
- recursos; y
- disposiciones comerciales.

3. El panorama financiero

Perspectiva general de los datos financieros, como:

- ingresos;
- costes; y
- rentabilidad.

4. Interacción con los aficionados

Resumen de los datos que muestran los niveles de implicación de los aficionados, incluidos:

- día del partido;
- retransmisiones; y
- redes sociales y venta de artículos promocionales.

5. Jugadoras

Descripción de los factores relacionados con las jugadoras, como:

- información general, por ejemplo tamaño y edades de las plantillas;
- reglamentos;
- condiciones para las jugadoras; y
- contratos y salarios.

También preguntamos a las ligas y a los clubes sobre las consecuencias de la pandemia de COVID-19. Al final del estudio se incluye un resumen de sus respuestas.

Hemos llevado a cabo entrevistas con grupos de interés que contribuyen al desarrollo y profesionalización del fútbol femenino, para conocer los procedimientos, las estrategias y las historias que hacen posible y explican estos datos. Los casos de estudio que aparecen

a lo largo del informe se basan en las informaciones obtenidas en estas entrevistas con entidades como:

1. Unión Europea de Radiodifusión
2. Federación Inglesa de Fútbol
3. Sport Club Corinthians Paulista
4. Olympique de Lyon
5. Lydia Williams, Arsenal Football Club y selección de Australia
6. Francisca Ordega, Levante UD y selección de Nigeria
7. Visa

Solicitamos a 30 ligas y a los clubes que las componen que rellenaran el cuestionario y nos proporcionar los datos requeridos para este estudio. Estamos encantados con la respuesta positiva de todos ellos y con el impresionante volumen de información de gran calidad sobre el fútbol femenino recibido, sobre todo porque comprendemos la difícil situación que atraviesan actualmente. En total:

- respondieron las 30 ligas y
- el 83 % (282) de los clubes.

Siempre que el informe cita un determinado porcentaje de clubes se refiere al porcentaje de los clubes que respondieron a una pregunta concreta, y no al porcentaje de todos los clubes que rellenaron el cuestionario. De igual forma, siempre que el informe cita un determinado porcentaje de ligas se refiere al porcentaje de las ligas que respondieron a una pregunta concreta, y no al porcentaje de todas las 30 ligas.

Solo se muestran los datos de los clubes que forman parte de una liga si más de la mitad de los clubes de esa misma liga ha rellenado el cuestionario. Cuando ha respondido menos de la mitad de los clubes de una liga, los datos se han excluido. Aunque no se hayan tenido en cuenta algunos datos a la hora de analizar las respuestas de los clubes de una liga (si han respondido menos de la mitad de los clubes de una liga), todos ellos se han incluido en el análisis general (por ejemplo, en el cálculo del promedio de ingresos de todos los clubes).

Para facilitar la comparación, los datos financieros se han convertido en dólares estadounidenses (USD) mediante la tasa de cambio media del periodo que abarca entre julio y diciembre de 2019.

La última sección del estudio, llamada Bases para la preparación, contiene una metodología detallada y proporciona una lista de ligas, clubes y otros grupos de interés participantes.

La FIFA desea dar las gracias a todos los grupos de interés, incluidas las 30 ligas y los clubes que han contribuido a la elaboración de este estudio con su participación mediante una entrevista o rellenando el cuestionario por internet. La colaboración de los grupos de interés ha resultado esencial para la redacción de este informe, que no habría sido posible sin su ayuda.

A todos ellos les enviamos nuestro más sincero agradecimiento por su inestimable cooperación.

Confiamos en que, como contrapartida, el estudio proporcione una información de valor a todos los grupos de interés para orientarse por el entorno en constante desarrollo del fútbol femenino.

*Nota: en el apartado de la metodología pueden consultar los criterios de selección de las 30 ligas.

Aspectos deportivos

Esta sección proporciona un resumen de los factores deportivos (sobre el terreno de juego) de las ligas y de los clubes participantes, con comparaciones entre las ligas, y entre los clubes de una misma liga. Incluye los siguientes temas:

- estructura y formato de la competición;
- competitividad;
- acceso a instalaciones;
- estructuras de fútbol base y desarrollo;
- estructuras para entrenadores; y
- requisitos del arbitraje.

Estructura y formato de la competición

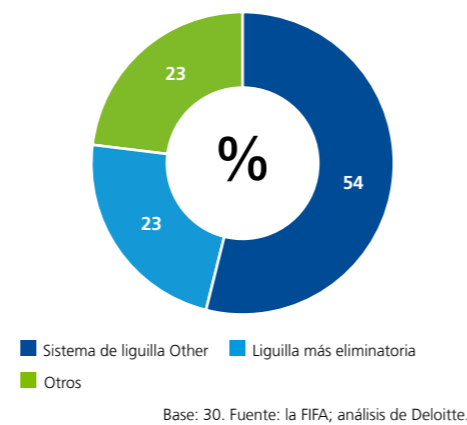
Más de la mitad (el 54 %) de las ligas siguen el formato tradicional de todos contra todos a doble partido: uno en casa y otro a domicilio. El 23 % de las ligas usan el mismo formato, pero con el añadido de una fase eliminatoria una vez disputada la liga regular. El 23 % restante siguen un formato diferente, y el más habitual es un sistema que divide la liga

en fases diferentes. Por ejemplo, en Brasil, los 16 equipos se enfrentan entre ellos a un solo partido, y los ocho primeros se clasifican para una fase eliminatoria.

De media, en cada liga se disputan 123 partidos, que oscilan entre los 43 de Nueva Zelanda y los 316 de México. En México y en España (240) se disputan muchos más partidos que cualquier otra liga. Si se excluyen estos dos países, la media de encuentros arroja una cifra significativamente inferior (111). La cantidad de partidos disputados en una liga y su consiguiente retransmisión pueden contribuir a registrar mayores ingresos en concepto de derechos de retransmisión.

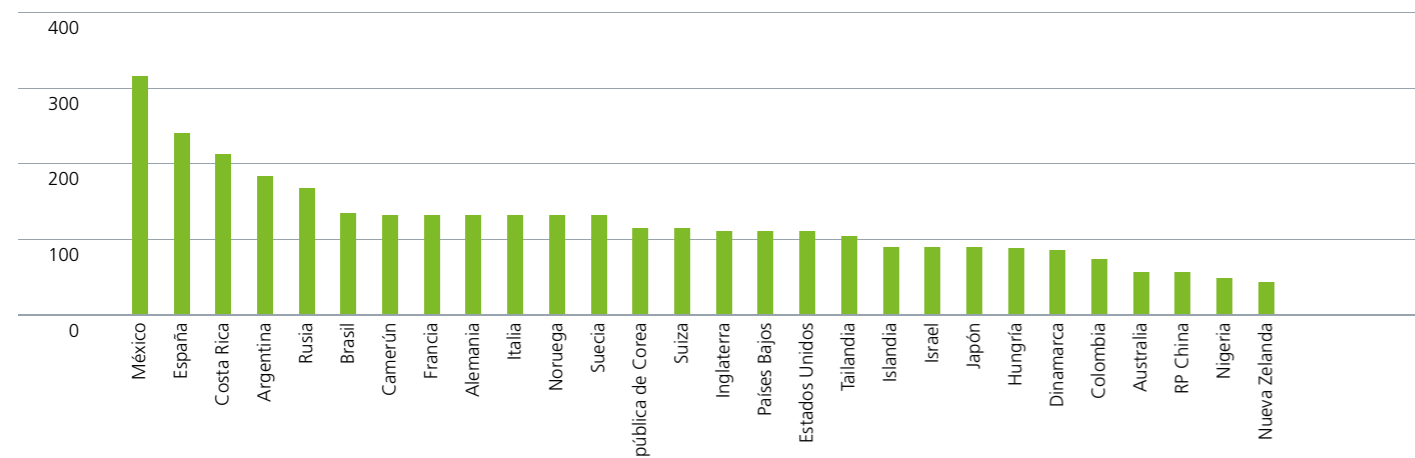
El fútbol femenino está creciendo como producto, y las ligas deben tener en cuenta multitud de factores a la hora de crear su oferta. Uno de los factores clave consiste en incrementar el porcentaje de partidos retransmitidos, lo que aumentaría el atractivo del fútbol femenino para los medios de comunicación y, por consiguiente, las tarifas de los derechos de emisión. También podría incidir muy positivamente en la implicación de los aficionados, pues la retransmisión de más partidos intensifica la visibilidad y

Gráfico n.º 2: formatos de las competiciones de liga



contribuye a incrementar la difusión del fútbol femenino entre los seguidores. No obstante, si bien la cantidad de partidos que se disputan en una liga puede servir para estimular los ingresos en concepto de retransmisiones, la calidad y la competitividad generales del campeonato resultan determinantes. Además, al crear la propuesta comercial de las ligas, hay que tener en cuenta uno de los factores fundamentales: el atractivo televisivo del producto y del paquete ofrecido.

Gráfico n.º 1: partidos por liga (temporada 2018/19 o 2019)



Nota: la liga sudafricana se fundó en 2019/20

Nota: en 2019 no se pudo concluir la liga chilena debido a la situación socio-política en el país.

Competitividad

La mayoría de las ligas (el 67 %) han tenido tres o más ganadores diferentes en las cinco últimas temporadas (hasta 2018/19 o 2019), incluido un 20 % con cuatro o más campeones distintos. Brasil posee la liga más competitiva, con un ganador diferente en cada una de las cinco últimas temporadas hasta 2019.

Características económicas

El porcentaje de ingresos de los campeones (es decir, de aquellos equipos que han ganado al menos una liga en las cinco últimas temporadas) con respecto a los demás clubes de su misma liga es del 237 %, lo que indica que los equipos vencedores tienden a generar más ingresos. Dicho esto, en muy poco más de la mitad de las ligas, los clubes campeones obtienen mayores ingresos que los no ganadores (en el 52 % de las ligas, los vencedores reciben de promedio mayores ingresos que los no ganadores). Por consiguiente, lo más probable es que una minoría de clubes que generan mayores ingresos dispare el promedio que registran los campeones en este apartado.

Gráfico n.º 3: ganadores por liga en los últimos cinco años



Nota: algunas ligas se fundaron en 2018 o 2019 y, por lo tanto, solo tienen uno o dos campeones como máximo. El Corinthians conquistó su segundo triunfo consecutivo en la liga brasileña el 6 de diciembre de 2020, con lo que rompió la tradición de proclamar un campeón diferente en cada temporada.

Base: 30. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Los equipos campeones suelen registrar pérdidas económicas más a menudo que aquellos que no ganan la liga (el 80 % frente al 67 %). El promedio de gastos de explotación de los equipos ganadores del 58 % de las ligas son superiores a la media que registran el resto de competidores del campeonato. Esto demuestra que, si bien los equipos que más gastan suelen anotarse más victorias, este factor no determina el éxito. Se ha demostrado que, aunque la inversión

total no sea el único factor a tener en cuenta, la distribución de los gastos resulta determinante en los resultados deportivos de los clubes. De promedio, los clubes campeones del 73 % de las ligas pagan a sus jugadoras sueldos más altos que los demás equipos del campeonato. Esto indica que el gasto en salarios parece incidir mucho más en los resultados deportivos del equipo que otros gastos del club, un dato que concuerda con lo observado en otros deportes.

Gráfico n.º 4: resultado financiero: campeones (%)

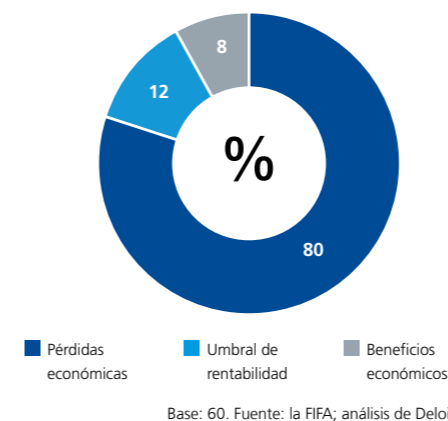
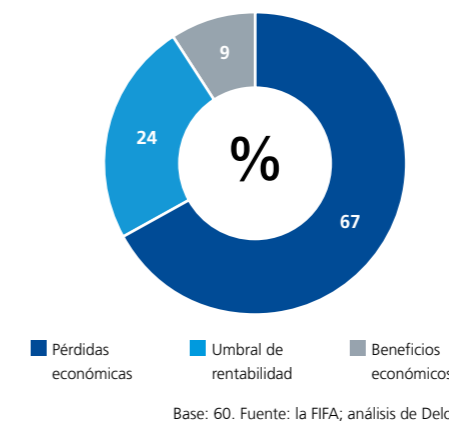


Gráfico n.º 5: resultado financiero: otros clubes (%)



Los clubes campeones del **58 %** de las ligas tienen más gastos de explotación que los demás equipos participantes.



Los clubes campeones del **73 %** de las ligas pagan a sus jugadoras sueldos más altos que los demás equipos participantes.

Acceso a instalaciones

Aunque la mayoría de los equipos disponen normalmente de instalaciones de entrenamiento que se podrían considerar básicas para el fútbol de élite, como un centro de fitness (el 80 %) y una enfermería (el 80 %), una minoría de clubes acceden habitualmente a instalaciones especializadas, como una sala de descanso para jugadoras (el 32 %), piscina (el 21 %) y un spa/zona de recuperación (el 19 %).

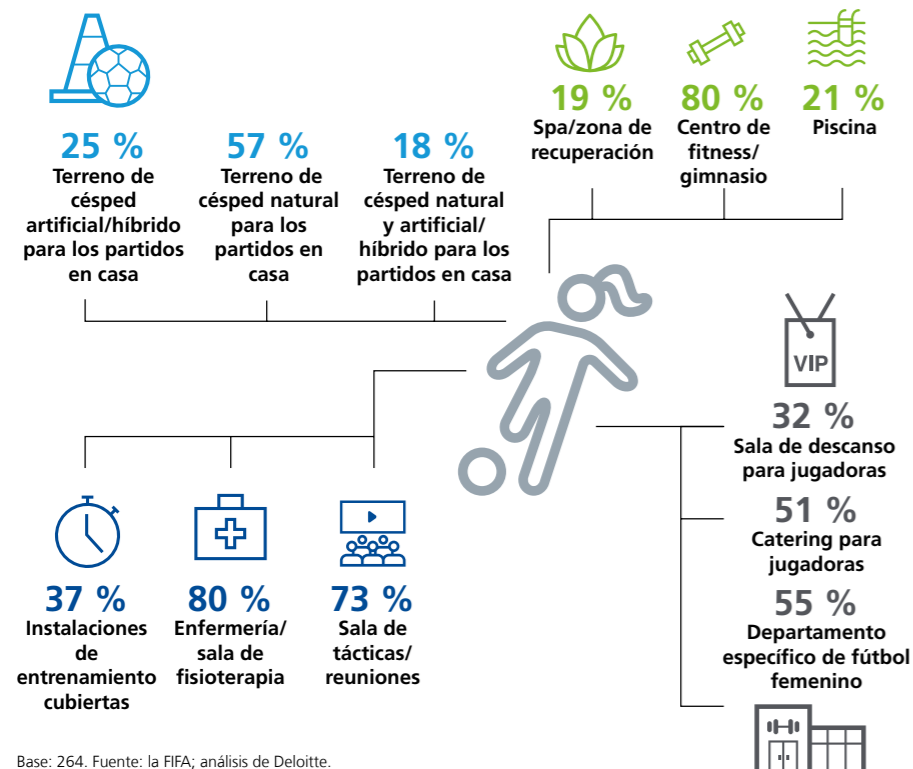
Por lo que respecta al tipo de terreno de juego, el 18 % de los equipos utilizan en sus partidos en casa tanto campos césped natural como artificial: el 57 % juegan en césped natural y el 25 % en artificial/híbrido.

Se observa una gran variedad de accesos a las instalaciones de una liga a otra. Más del 50 % de los clubes de cada liga pueden utilizar

de entre una y cinco de las ocho instalaciones consideradas¹. En concreto, el acceso a un centro de fitness/gimnasio, enfermería, sala de tácticas y departamento específico de fútbol femenino está garantizado para más del 50 % de los clubes de más de dos tercios de las ligas. En cambio, menos de un tercio de las ligas tienen más de un 50 % de clubes que disfrutan de instalaciones o servicios como catering para las jugadoras, sala de descanso, piscina y spa/zona de recuperación.

El rango de acceso a las instalaciones es muy amplio entre los distintos equipos de la misma liga. De media, el rango de acceso entre los equipos de la misma liga es cuatro; es decir, el equipo que cuenta con más instalaciones que ningún otro dispone de cuatro más (de un total de ocho) que el que accede a menos instalaciones.

Porcentaje de clubes que pueden acceder habitualmente a las instalaciones siguientes



El rendimiento de los clubes que tienen acceso a más instalaciones tiende a ser superior que el del resto de clubes de su liga. En las últimas cinco temporadas, la mejor clasificación media en la tabla de liga del equipo que ha accedido a más instalaciones (o equipos en el caso de que dos o más clubes tengan acceso a la misma cantidad de instalaciones) ha sido un tercer puesto, frente a la cuarta posición de todos los demás clubes. El 50 % de los equipos que accedieron a más instalaciones por cada liga, ganaron su campeonato nacional en los últimos cinco años, comparado con solo el 23 % de los demás. Los clubes que accedieron a más instalaciones por liga terminaron entre la primera y la quinta posición de la tabla en el 23 % de los casos, contra el 36 % de los demás.

¹ De esta estadística se han excluido los terrenos de juego de césped natural y artificial, pues si se cuenta con uno de ellos de alta calidad se invalida la necesidad de tener también el otro. También se han excluido las instalaciones de entrenamiento cubiertas, pues en algunos países no son necesarias y, por consiguiente, no constituyen por sí mismas un indicador de la profesionalización del club.

Gráfico n.º 6: mejor clasificación en la liga en los últimos cinco años: clubes con acceso a más instalaciones por liga (%)

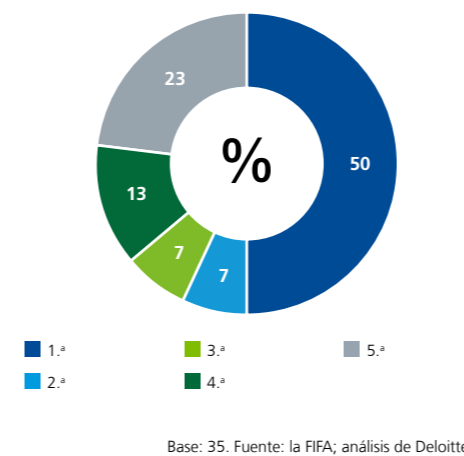
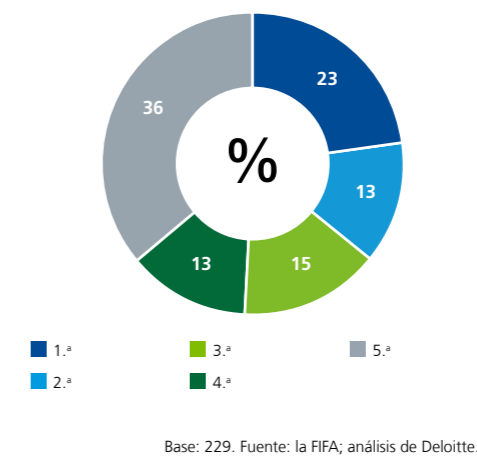


Gráfico n.º 7: mejor clasificación en la liga en los últimos cinco años: demás equipos (%)



Los equipos de fútbol femenino pueden acceder a las instalaciones de entrenamiento básicas, pero solo una minoría dispone de instalaciones avanzadas.

CASO DE ESTUDIO

Olympique Lyonnais Féminin

Con el liderazgo de su presidente Jean-Michel Aulas, el Olympique Lyonnais (OL) se ha convertido en una de las mayores potencias del fútbol femenino.

Desde que fundó oficialmente su equipo femenino en 2004, el OL ha ido creciendo hasta convertirse en una marca global, conocida por su planteamiento innovador en el fútbol femenino. En una conversación con la FIFA, el presidente Aulas analizó el crecimiento del OL y recaló la necesidad de que todos los grupos de interés del fútbol inviertan en la vertiente femenina.

2004: nace el Olympique Lyonnais Féminin

El OL instituyó oficialmente su equipo femenino en el año 2004 y, desde el primer día, el presidente Aulas detectó una oportunidad mayor que el fútbol mismo; una oportunidad para el empoderamiento de la mujer con el fútbol como motor. Pese al precario panorama financiero que presentaba el fútbol femenino en 2004, el OL estaba decidido a situarse a la vanguardia y utilizar el fútbol como herramienta para luchar por la igualdad de género. En el tiempo transcurrido hasta 2021, el OL se ha convertido en un símbolo y un sinónimo de éxito en el fútbol femenino. En sus vitrinas lucen catorce títulos de la Division 1 Féminine francesa, nueve copas de Francia y nada menos que siete trofeos de la Liga de Campeones Femenina de la UEFA (cinco de ellos ganados de manera consecutiva).

Nada más llegar al OL en 1987, Aulas percibió que siempre había existido el deseo de tener un equipo femenino, y el club comenzó a sentar las bases a partir de 2004. En la actualidad, el OL está presente incluso en Estados Unidos, donde cuenta con el OL Reign, club que nació tras adquirir y renombrar en 2020 el Seattle Reign FC,

equipo de la National Women's Soccer League.

El objetivo: ser un club de fútbol femenino sustentable a largo plazo

Desde los inicios del equipo femenino, Jean-Michel Aulas y el OL se comprometieron a ofrecer a sus futbolistas, independientemente de su género, los mismos derechos y acceso a las mismas instalaciones.

«Salvar las distancias» era su objetivo a largo plazo, y el OL tomó la decisión de ser pionero en esta disciplina: invirtió cantidades importantes en el fútbol femenino de clubes con el respaldo de unos valores firmes y una estrategia clara para guiar al club hasta el éxito.

Esta iniciativa no solo fue un símbolo del empoderamiento de la mujer, sino también una decisión estratégica de invertir en la mejora del producto «en el campo», con la idea de que el éxito comercial llegaría de la mano. Y eso fue exactamente lo que pasó. Gracias a la credibilidad ganada a lo largo de los años por sus éxitos en el terreno de juego, al OL se le abrió un sinfín de oportunidades de patrocinio, y se posicionó en el mercado como una marca comprometida no solo con el fútbol femenino, sino también con los derechos de la mujer.

Para hacerse una idea de cuánto ha crecido la dimensión comercial del fútbol femenino, el presidente Aulas explicó que el presupuesto del equipo femenino, que empezó siendo de 200 000 EUR, ronda ahora los 10 000 000 EUR.



Aumentar la profesionalización del fútbol femenino

Al hablar de la importancia del empoderamiento de la mujer y del deseo de tener un equipo femenino próspero en el OL, Jean-Michel Aulas subrayó también la necesidad de que el fútbol, en su conjunto, siga caminando hacia la profesionalización. En el OL, esto implica proporcionar al equipo acceso a unas infraestructuras de élite, que incluyen un personal médico, y unos servicios tácticos y físicos de clase mundial, por mencionar solo algunas de las prioridades.

Después de que el OL invirtiera en una franquicia deportiva femenina en el extranjero, la atención se centra ahora en el interés superior del fútbol y en cómo podemos colaborar para dar continuidad a este crecimiento. Numerosos clubes y selecciones nacionales han invertido últimamente en iniciativas similares referentes al acceso igualitario a las instalaciones, la introducción de academias juveniles, el

aumento de los salarios y unas mejores condiciones para sus futbolistas.

Dado que la calidad del producto «en el campo» ha seguido subiendo, a la par que crecía el ecosistema comercial del fútbol femenino, Aulas elogió a las jugadoras del OL por encarnar los valores del club de fútbol en su conjunto.

¿Cuáles son los próximos objetivos del Olympique Lyonnais Féminin?

Como haría cualquier club de fútbol ambicioso, el OL ratificó la importancia de su estrategia de fútbol femenino y destacó que esta empresa de grandes aspiraciones siempre había querido trascender el fútbol: «es un compromiso con la comunidad». Esta conciencia comunitaria se refleja en las iniciativas medioambientales del OL, que incluyen el compromiso de todas sus futbolistas de desplazarse en coches eléctricos. Con un mensaje que se proyecta a escala internacional, la constante en el

enfoque del presidente Aulas siempre han sido estas tres palabras: igualdad, equidad y sustentabilidad; tres conceptos esenciales para el éxito a largo plazo del fútbol femenino.

Al hablar del emocionante futuro que le aguarda a esta disciplina, Aulas aludió al trabajo que tienen por delante todos los grupos de interés del fútbol en cuanto a la planificación estratégica del calendario de competiciones, el mayor interés de los socios corporativos y el mayor valor de los acuerdos de transmisión.

Independientemente de si el tema en cuestión era la velocidad a la que ha crecido el fútbol femenino en el terreno de juego o el aumento del valor comercial de esta disciplina, el presidente Aulas insistía en la misma idea en todas sus intervenciones: «la percepción de que el fútbol femenino tiene una oportunidad única de cuestionar para bien las normas sociales».

«Esta empresa de grandes aspiraciones siempre ha querido trascender el fútbol: es un compromiso con la comunidad».

Estructuras de fútbol base y desarrollo

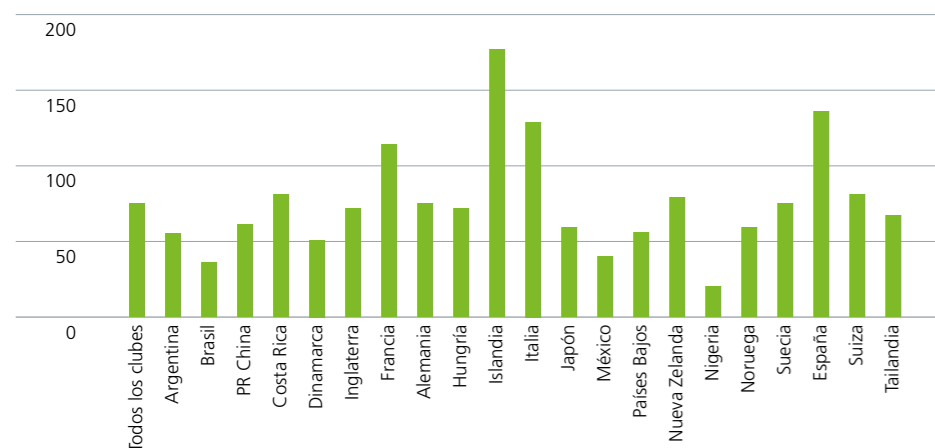
Resulta prometedor observar que la mayoría de los clubes (el 73 %) cuentan con estructuras para la formación de juveniles que incluyen equipos femeninos. Cada una de estas estructuras para juveniles tiene de media 75 niñas, lo que sugiere que los clubes están invirtiendo en los jóvenes talentos. La mediana del número de niñas en cada estructura (60) es ligeramente inferior, pues una minoría de clubes con estructuras de formación de juveniles bastante más grandes sesga positivamente el promedio mencionado anteriormente. En cuanto a la cantidad de jugadoras, 41 clubes tienen más de 100, incluidos 21 con más de 150. De promedio, los clubes cuentan con cuatro grupos de edad en sus estructuras de fútbol base. En los clubes que poseen una estructura de formación de jugadoras, los grupos de edad más habituales son los sub-18, sub-17 y sub-16. El 83 % de los clubes tiene una estructura de formación en uno de estos grupos de edad. Los clubes no suelen incluir grupos de edad menores en sus estructuras de juveniles, y solo el 35 % de ellos cuentan con un equipo femenino sub-12 o de categoría inferior. Además, en las distintas ligas se observa una importante diferencia de tamaño de las estructuras de formación, que oscila entre las

36 niñas por estructura de Brasil a las 177 de Islandia (de promedio).

Hay indicios de que existe una pequeña relación directa entre el porcentaje de clubes que poseen estructuras de formación del fútbol femenino y la clasificación mundial de su equipo nacional. La selección femenina de aquellos países en cuyas ligas un 80 % o más de los clubes poseen una estructura de formación de jugadoras jóvenes ocupa de promedio el puesto número trece de la clasificación mundial, frente a la posición 28 que alcanzan las demás. Esto sugiere que las naciones cuyos clubes de máxima división invierten en el desarrollo de los talentos jóvenes podrían estar cosechando en el fútbol internacional los frutos de esta inversión.

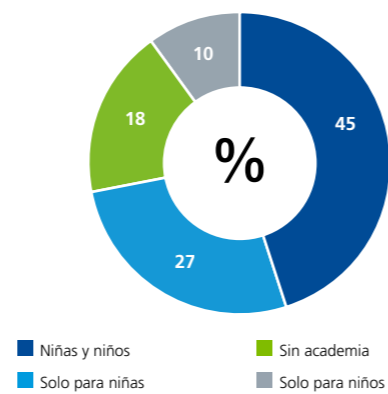
El tamaño de la estructura de formación de un club incide en la cantidad de jugadoras que logran avanzar hasta el primer equipo. Los clubes con más de 100 niñas en su estructura de formación tienen en su primer equipo un promedio de doce jugadoras formadas en la cantera de la entidad. Esta cantidad se reduce a siete en el caso de los clubes con menos de 100 niñas en su estructura de formación.

Gráfico n.º 8: promedio de niñas en las estructuras de fútbol base de los clubes por liga



Base: 168. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Gráfico n.º 9: porcentaje de clubes con estructuras de fútbol base (%)



Base: 280. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Promedio de jugadoras del primer equipo que se han formado en la estructura de fútbol base del club



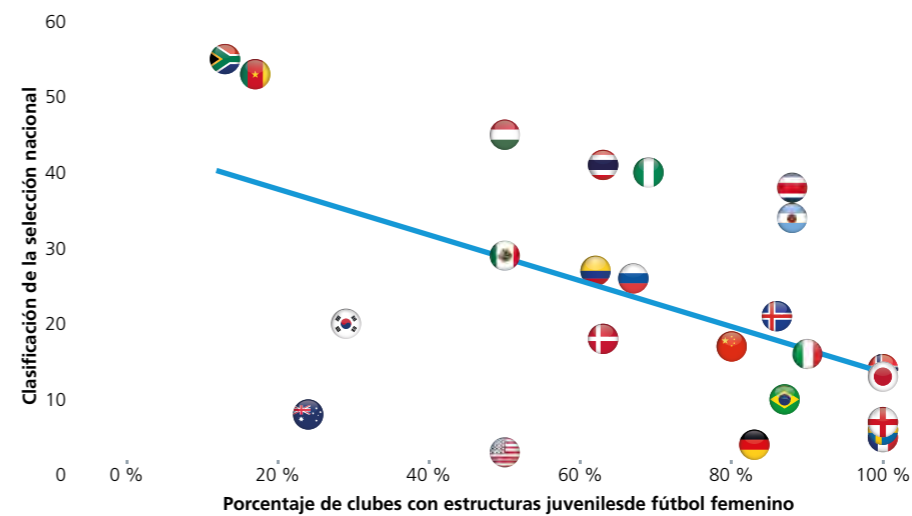
12
en clubes con más de 100 niñas en su estructura de base



7
en clubes con 100 niñas o menos en su estructura de base



Gráfico n.º 10: porcentaje de clubes con estructuras de fútbol base para niñas comparado con la clasificación de la selección nacional – apartado formación



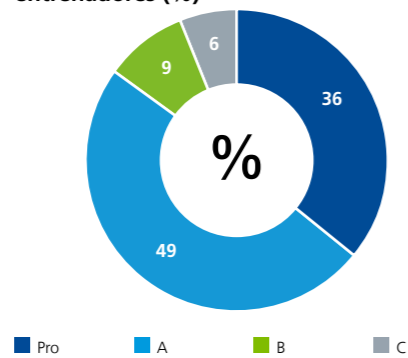
Base: 257. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

En los clubes que poseen una estructura de formación de jugadoras, los grupos de edad más habituales son los sub-18, sub-17 y sub-16. El 83 % de los clubes tiene una estructura de formación para uno de estos grupos de edad.

Estructuras para entrenadores

La contratación y formación de entrenadores conforma una parte esencial de la Estrategia de Fútbol Femenino de la FIFA. Una gran mayoría de los países analizados (el 93 %) disponen de una normativa para la concesión de licencias a los entrenadores, y el 64 % exige a los entrenadores de los clubes que posean una licencia A o Pro. Los requisitos que imponen las ligas restantes varían desde la licencia B o inferior hasta los criterios de ámbito nacional. Estas normativas han contribuido a que el 85 % de los clubes cuenten con un primer entrenador en posesión de la licencia A o Pro.

Gráfico n.º 12: licencias de los entrenadores (%)



Base: 244. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Existe una relación directa entre los entrenadores con licencias de más alto nivel y el rendimiento deportivo de sus equipos. En el 65 % de las ligas (17), los equipos que cuentan con entrenadores mejor titulados (es decir, con licencias Pro, o A si ningún otro en la liga tenía una licencia Pro) rindieron mejor que aquellos cuyos entrenadores poseían una licencia de menor nivel.

Las ligas que exigen a los primeros entrenadores poseer como mínimo una licencia A registran audiencias televisivas por partido notablemente superiores (111 000) que aquellas que imponen requisitos inferiores o ningún requisito (22 000). Esta correlación se

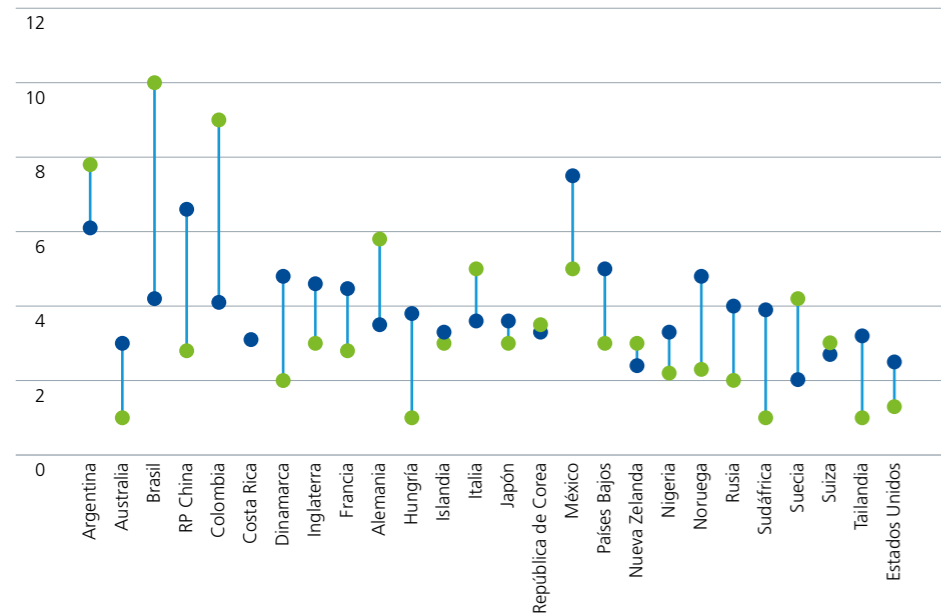
Ligas que exigen:



observa también en el promedio de asistencia a los partidos, aunque menos pronunciada: las ligas que requieren una licencia A como mínimo registran un promedio de 1300 espectadores por partido, y 1000 las otras ligas. Los requisitos mínimos para las licencias, si bien no se deben considerar una medida única para conseguir mayores audiencias televisivas y promedios de asistencia más altos, indican que las ligas que optimizan el rendimiento mediante un marco regulador u otras medidas tienden a ofrecer un producto más atractivo y a congregar mayores audiencias.

La mayoría de las ligas (el 88 %) cuenta con una mayor proporción de entrenadores que de entrenadoras. Las ligas de Inglaterra (el 67 %), Sudáfrica (el 63 %) y la República de Corea (el 57 %) son las únicas que registran un mayor porcentaje de mujeres que de hombres en este cargo. Se trata de un aspecto de suma importancia para el fútbol femenino, por lo que todos los grupos de interés participantes deberán invertir sin cesar en la contratación y formación de entrenadoras, no solo para incrementar su proporción en el fútbol femenino sino también para normalizar su presencia en el masculino.

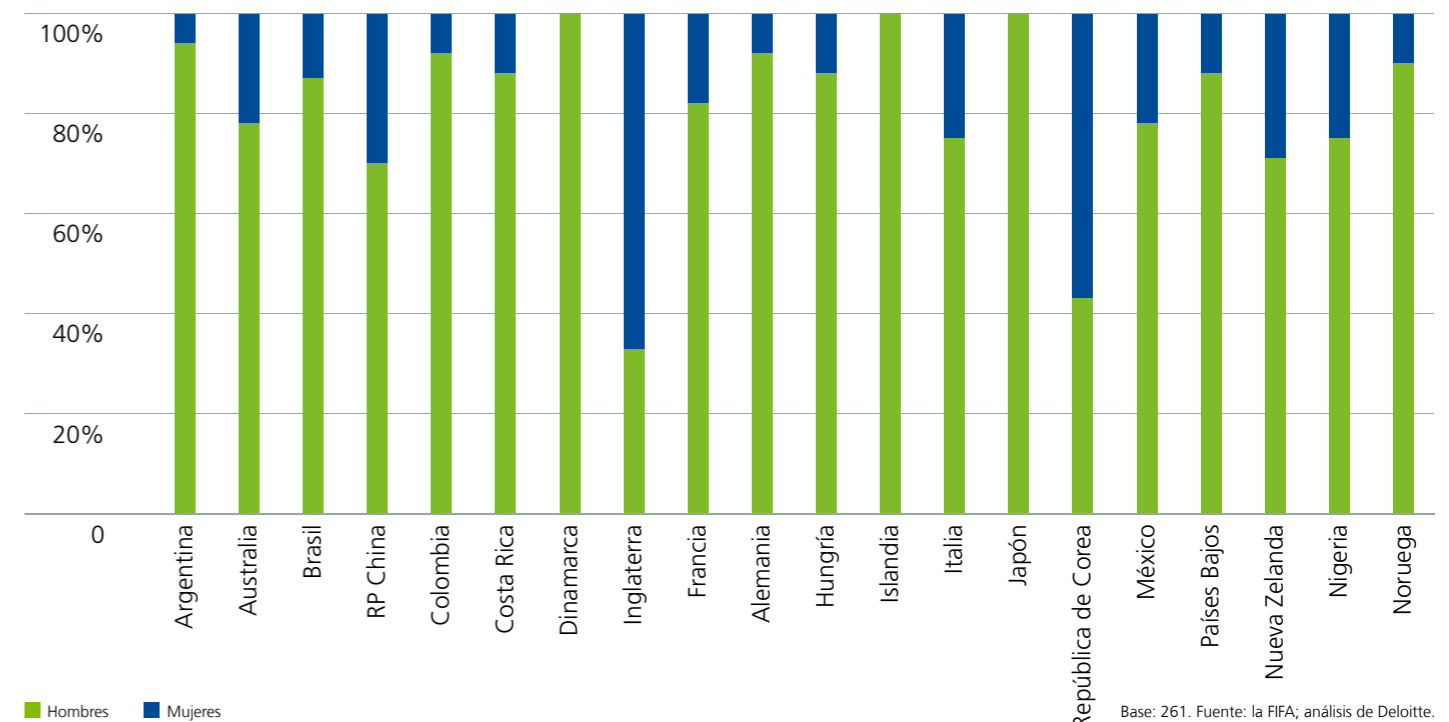
Gráfico n.º 11: promedio de mejor posición en la liga: equipos con entrenadores titulares de licencias de más alto nivel respecto al resto



Base: 249. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

● Equipos con entrenadores titulares de licencias de más alto nivel ● Resto de equipos

Gráfico n.º 13: género de los entrenadores por liga (%)



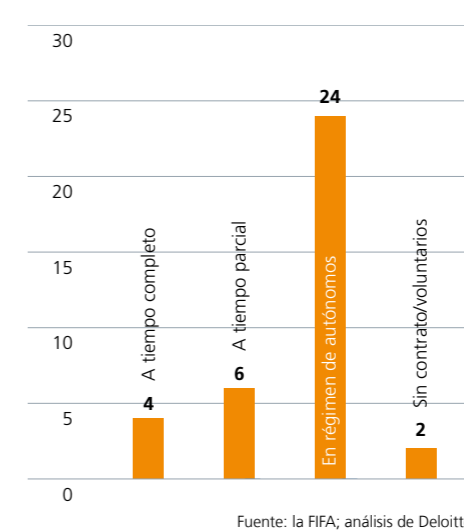
Base: 261. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Requisitos del arbitraje

La calidad del arbitraje es un indicador importante de la profesionalización. Por lo tanto, resulta alentador comprobar que los árbitros de la mayoría de las ligas (el 97 %) posean licencias de la FIFA o nacionales. Además, el 97 % de las ligas proporcionan a los árbitros valoraciones tras los partidos. Las ligas tienden a emplear árbitros en régimen de autónomos, y el 80 % de ellas lo hacen así.

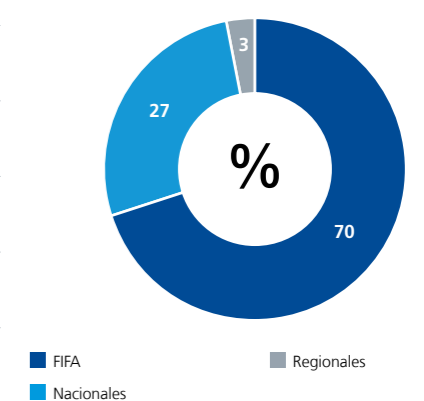


Gráfico n.º 14: tipos de contratos que las ligas ofrecen a los árbitros



Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Gráfico n.º 15: licencias de árbitro de más alto nivel por liga (%)



Base: 30. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Gobernanza

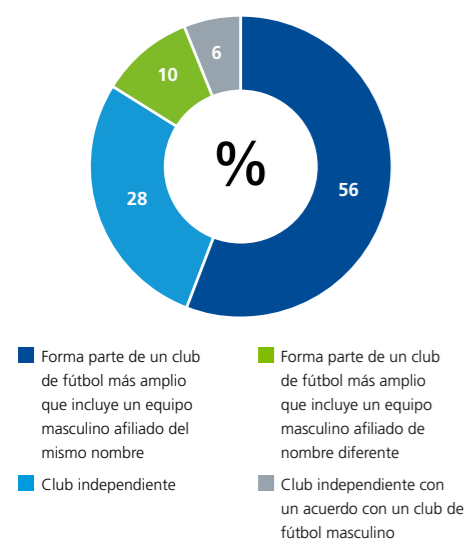
Esta sección describe las características de gobernanza de las ligas y de sus clubes participantes; repasa su estructura general, recursos y acuerdos comerciales; y analiza cómo se relacionan los diferentes planteamientos que adoptan las ligas y los clubes con los factores que contribuyen al éxito, tanto deportivo como de otro tipo.

Introducción

A la hora de formular su gobernanza, el fútbol femenino, al igual que cualquier propiedad deportiva en desarrollo, está menos constreñido por las estructuras heredadas que los deportes profesionales más afianzados y, gracias a esto, dispone de más oportunidades para innovar y ser más creativo. Actualmente, las ligas y los clubes han adoptado diferentes planteamientos para sus estructuras generales, recursos y disposiciones comerciales.

Sin duda alguna, el fútbol masculino ha influido en el femenino; no en vano, dos tercios de los equipos de mujeres (el 66 %) forman parte de un club de fútbol que incluye un equipo de hombres («clubes afiliados»).

Gráfico n.º 1: tipos de estructuras de los clubes (%)



El creciente interés que las entidades tradicionalmente masculinas demuestran por el fútbol femenino responde a diferentes motivos. Si bien hay clubes que invierten en él por propia iniciativa, en algunos casos los organismos rectores han puesto en marcha normativas destinadas a fomentar este tipo de inversión.

Por ejemplo, en 2017, la CONMEBOL incluyó un criterio en el sistema de licencias a los clubes para el campeonato masculino continental, que exigía a los solicitantes contar con un primer equipo femenino o estar asociados a un club que lo tuviera. Como resultado, las diez federaciones miembro de la CONMEBOL cuentan con más clubes masculinos que incorporan un equipo de fútbol femenino en su ámbito de influencia.

También las ligas han empezado a aplicar controles financieros y un sistema para la concesión de licencias a los clubes que participan en ellas. Casi un tercio de las ligas (el 30 %) poseen controles financieros y un sistema para la concesión de licencias a los clubes, mientras que solo el 17 % no gestiona ninguno de ellos.

Aunque la participación de los clubes tradicionalmente masculinos constituye un indicador positivo del desarrollo del fútbol femenino, la autonomía proporciona a los clubes independientes mejores oportunidades para acercarse con planteamientos totalmente nuevos a la gobernanza de los clubes. Nos ilusiona comprobar que todos los clubes de fútbol femenino experimentan con las oportunidades que tienen a su alcance para crecer a su manera y con creatividad.

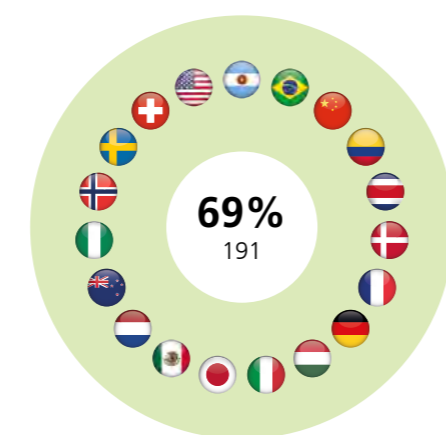
Las ligas y los clubes se enfrentan al desafío de encontrar recursos, pues la coyuntura financiera (que se analiza en profundidad en la sección «Panorama financiero») demuestra que el fútbol femenino se encuentra en una fase de desarrollo económico. Pese a todo, aproximadamente los dos tercios de los clubes (el 69 %) han establecido una estrategia para su fútbol femenino y, en el caso de los clubes afiliados, un departamento especializado (el 66 %).

Por último, el hecho de que el 73 % de las ligas hayan redactado una estrategia oficial para el fútbol femenino demuestra su firme compromiso con la formulación de este deporte. También se agradece que, en algunos casos, la estrategia general de la organización contemple el fútbol femenino. Además, el 63 % de las ligas poseen un departamento exclusivo, mientras que, en otras, la responsabilidad de las operaciones recae en distintos departamentos de la organización.



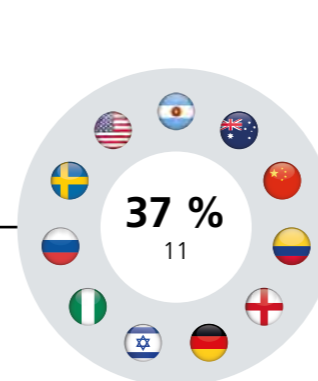
El uso de controles financieros y de un sistema para la concesión de licencias a los clubes como instrumentos para la profesionalización está difundiéndose rápidamente entre las ligas.

Clubes

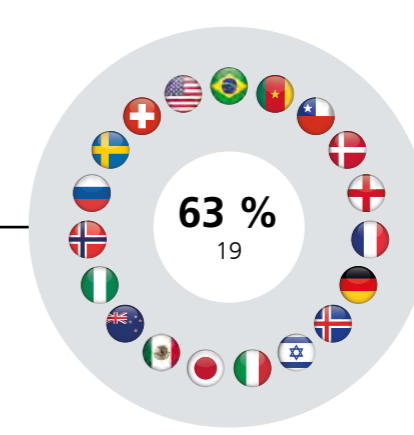


Estrategia para el fútbol femenino

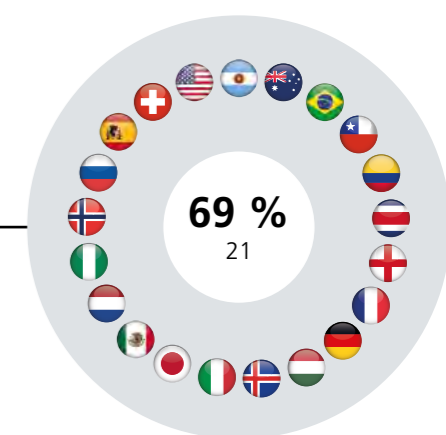
Ligas



Ligas profesionales



Sistema de licencias en funcionamiento



Clubes afiliados en la liga

Nota: las banderas representan países donde al menos el 50 % de los clubes encuestados satisfacen los indicadores respectivos.

Nota: las ligas mostradas son aquellas que empezaron con >50 % de clubes afiliados.

Estructura

Clubes

Los clubes de fútbol femenino poseen una de estas dos estructuras distintas:

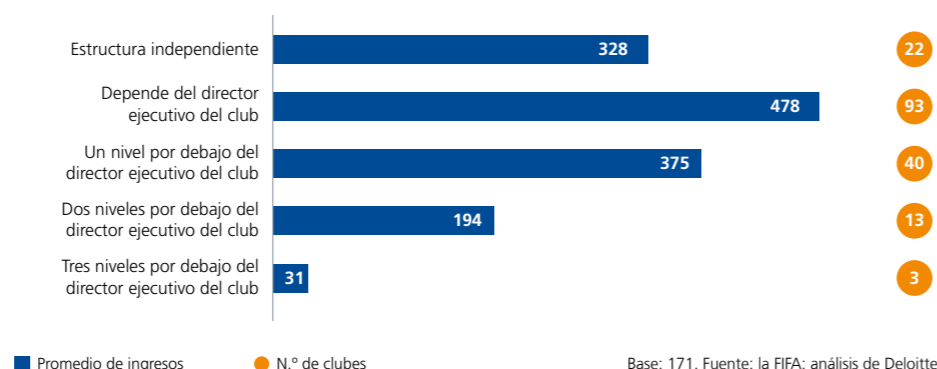
- club afiliado (el 66 %); o
- club independiente (el 34 %)

Por las respuestas de las ligas, observamos que, en seis de ellas, el 70 % o más de sus clubes operan como estructuras independientes (Camerún, RP China, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Suecia y Tailandia).

Los clubes independientes informaron de un promedio de ingresos más elevado que los clubes afiliados (600 000 USD frente a 400 000 USD). Aunque esta diferencia se debe en parte a los territorios en los que suelen encontrarse los clubes independientes, este tipo de clubes puede competir con los afiliados tanto deportivamente como en los demás aspectos. En total, el 68 % de los clubes campeones (aquellos que han ganado la liga en los últimos cinco años) son afiliados.

Si bien los clubes independientes generan, de media, mayores ingresos que los afiliados, la diferencia resulta menos abultada cuando solo se comparan clubes de la misma liga: los independientes generan el 110 % de los ingresos medios de los clubes de la liga, frente al 98 % que ingresan los afiliados.

Gráfico n.º 2: promedio de ingresos de los clubes por estructura jerárquica (en miles de USD)



Las diferencias en la generación de ingresos y en el rendimiento deportivo de estas dos estructuras no son notables, lo que demuestra la enorme competitividad de todos los clubes, tanto independientes como afiliados. Los clubes independientes pueden ofrecer lecciones muy útiles sobre cómo competir y, en algunos casos, superar a los clubes afiliados sin el respaldo financiero, las estructuras preexistentes, los recursos ni la base de aficionados de una entidad más extensa. Sin embargo, es importante mencionar que la participación en el fútbol femenino de los clubes tradicionalmente masculinos ha aumentado notablemente en los últimos años. Esto parece indicar que,

en las próximas ediciones del informe, la situación podría resultar más favorable para los clubes afiliados una vez que se hayan consolidado estos equipos, por su capacidad y posibilidad de acceso a más recursos.

Desde el punto de vista de la estructura jerárquica, en el 53 % de los clubes afiliados, la persona responsable del fútbol femenino depende directamente del director ejecutivo; en el 23 %, se encuentra un nivel por debajo de este; y, en el 9 %, está a dos o más niveles por debajo. Los clubes restantes, o bien tienen una estructura independiente (el 12 %) o respondieron «otra» (el 3 %).

Características de los clubes independientes frente a los clubes afiliados



La estructura jerárquica de los clubes afiliados indica la importancia de que existan relativamente pocos niveles entre el director ejecutivo del club y la máxima autoridad del equipo femenino. Desde el punto de vista financiero, los clubes con una estructura jerárquica que tiene como máximo un nivel entre la persona responsable del fútbol femenino y el director ejecutivo registran más ingresos (casi 500 000 USD) que los que tienen dos niveles jerárquicos entre estos cargos (menos de 200 000 USD) y muchos más ingresos que el 2 % de clubes que cuentan con tres niveles de distancia (31 000 USD). También declaran más ingresos que los que funcionan en una estructura independiente (300 000 USD), lo que indica que disponer de un vínculo directo con el director ejecutivo puede resultar útil para el desarrollo de los equipos femeninos.

Aproximadamente los dos tercios de los clubes afiliados poseen un departamento de fútbol femenino (el 66 %). Una cantidad parecida de clubes (el 69 %) han fijado por escrito una estrategia oficial, lo que demuestra un compromiso con el desarrollo del fútbol femenino.

Los clubes que han redactado una estrategia oficial:

- tienen una media de ingresos más alta (600 000 USD frente a 300 000 USD);
- cuentan con más instalaciones a su disposición (el 54 % contra el 47 % de las opciones de instalaciones elegidas);
- reciben más asistencia de público a los partidos (1400 contra 700 espectadores); y
- representan un porcentaje más elevado de clubes rentables o con equilibrio financiero (el 33 % contra el 25 %).

Dentro de las ligas, los clubes que han puesto por escrito su estrategia registran, de promedio, un 224 % más de ingresos que los clubes que no lo han hecho. Igual sucede con las cifras de asistencia a los partidos: en el 67 % de ligas, los clubes que poseen una estrategia escrita registran asistencias de público más abultadas que aquellos que no la tienen.

Ligas

La situación de la profesionalidad varía en todo el fútbol femenino: solo un poco más de un tercio de las ligas (el 37 %) se consideran profesionales, el 43 % semiprofesionales y el 20 % amateur.

La comparación de las ligas profesionales con las semiprofesionales y amateur (estas dos llamadas conjuntamente «no profesionales» a efectos de este análisis) indica lo siguiente:

Ingresos: las ligas profesionales generan más ingresos (3 500 000 USD frente a 2 500 000 USD). Los clubes que forman parte de las ligas profesionales también generan de media más ingresos (800 000 USD frente a 200 000 USD).

Recursos: de media, las ligas profesionales cuentan con aproximadamente diez empleados.

Asistencia a los partidos de liga: las ligas profesionales registran mayor promedio de asistencia a los partidos (1700 frente a 700).

Audiencias televisivas en directo de la liga nacional: las ligas profesionales atraen más el interés de la audiencia televisiva (327 000 frente a 38 000).

Convenios colectivos: los convenios colectivos están presentes en un porcentaje superior de ligas profesionales (el 27 % frente al 11 %).

Principal fuente de ingresos: el fútbol es la principal fuente de ingresos de más jugadoras de los primeros equipos que disputan una liga profesional (71 % frente al 49 %).

Reglamentación: los porcentajes de ligas profesionales y no profesionales que cuentan con un sistema de licencias a los clubes son más o menos iguales (64 % frente al 63 %).

El sistema de licencias a los clubes y los controles financieros funcionan en varias ligas profesionales masculinas, pero estas medidas no tienen todavía prevalencia en el fútbol femenino: el 17 % de las ligas no cuentan con un sistema de licencias a los clubes ni controles financieros, el 33 % funcionan solo con un sistema de licencias a los clubes, el 20 % únicamente con controles financieros y casi un tercio de ellas (el 30 %) imponen ambos. Las ligas que aplican un sistema de licencias a los clubes y controles financieros tienen:

- un porcentaje más elevado de clubes rentables o financieramente equilibrados (el 36 % contra el 32 %); y
- clubes con una media de ingresos más alta (900 000 USD frente a 300 000 USD).

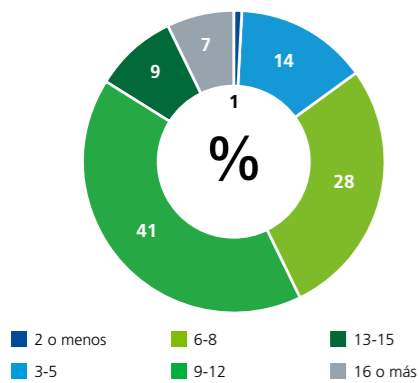
Muchas más ligas poseen una estrategia para el fútbol femenino fijada por escrito y un departamento especializado, lo que demuestra su firme compromiso con la formulación de este deporte.

Recursos

Clubes

La formación técnica de las jugadoras en los últimos años ha sido muy positiva, tanto en sus clubes como en las selecciones nacionales. El arduo trabajo de los entrenadores y del personal técnico quedó patente en Francia 2019, como atestigua el [informe técnico de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™](#).

Gráfico n.º 3: personal técnico por club (%)



Base: 260. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Personal técnico



Base: 287. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

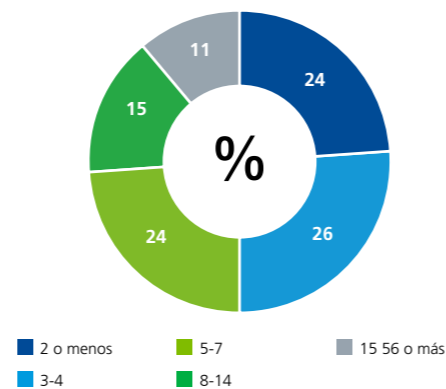
La mayoría de los clubes (el 85 %) cuentan con más de cinco empleados en su plantilla técnica, aproximadamente el 58 % de ellos a jornada completa.

Los datos indican que los clubes con más ingresos pueden emplear a más personal técnico. Los clubes que poseen 16 empleados técnicos o más registran, de promedio, ingresos por valor de 600 000 USD, contra la media de 300 000 USD que ingresan aquellos clubes con 15 técnicos o menos. Estos datos subrayan la importancia que tienen los recursos económicos en el desarrollo futuro del fútbol femenino.

Sin embargo, la cantidad de personal técnico no constituye un indicador universal del éxito

deportivo. Los clubes campeones tienen más empleados técnicos que los no ganadores en el 59 % de las ligas y, de promedio, un 6 % más que los clubes no ganadores de sus mismas ligas. Al parecer, en las ligas que poseen un mayor porcentaje de personal técnico por club, las entidades que contratan a más empleados técnicos son más influyentes. Entre las ligas que tenían, de promedio, menos de diez empleados técnicos por club (el 56 % de las ligas), los campeones contaban con más personal técnico que los no ganadores en solo el 47 % de las encuestadas. Por otro lado, entre las ligas con una media por club de diez empleados técnicos o más (el 44 % de las ligas), los clubes campeones tenían más personal técnico que los no ganadores en el 75 % de las encuestadas. Todas estas

Gráfico n.º 5: empleados de las ligas



Base: 287. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

cifras indicarían que alcanzar la densidad precisa de personal técnico y emplear más especialistas repercute muy positivamente en el rendimiento deportivo.

Aunque los empleados técnicos tradicionales, como los preparadores físicos, fisioterapeutas y médicos, son habituales en los equipos femeninos (lo que indica que poseen los elementos fundamentales para el desarrollo técnico), las figuras relativamente más recientes en el deporte profesional, como científicos, nutricionistas y psicólogos deportivos, son menos frecuentes.

Los clubes constataron a menudo más cargos que los incluidos en el personal técnico del club, lo que sugiere que los miembros de la plantilla suelen ocupar puestos híbridos que incluyen dos o más funciones. Si bien el panorama económico del fútbol femenino parece exigir que exista este tipo de empleados, para mejorar el rendimiento debería imponerse la especialización del cuerpo técnico.

Por lo que respecta a los aspectos operativos, los clubes poseen una media de siete administrativos, de los cuales un promedio del 55 % trabaja a jornada completa. La mitad



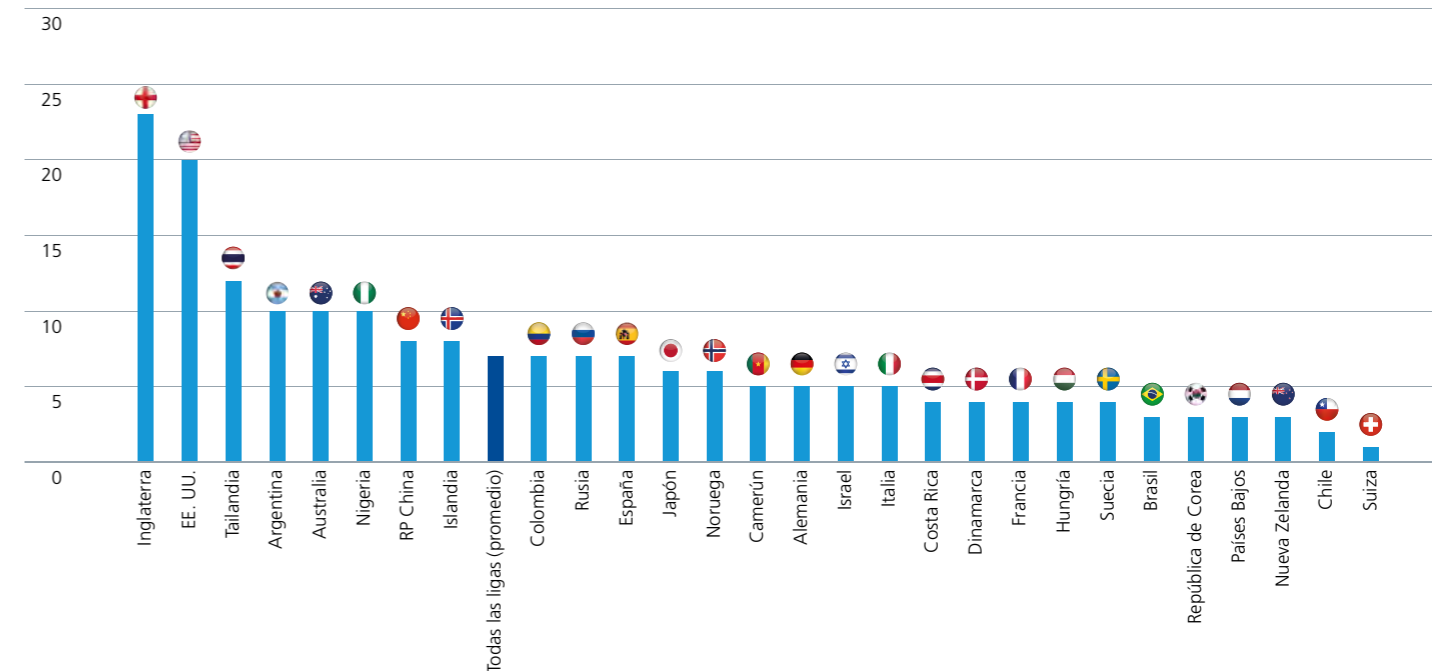
de los clubes (el 50 %) cuentan con cinco empleados administrativos o más, y generan un porcentaje más elevado de sus ingresos totales a partir de fuentes comerciales (el 59 %) que aquellos con menos de cinco miembros en su personal administrativo (el 42 %).

Los clubes con más ingresos pueden emplear a más personal técnico.

Ligas

Las ligas tienen de media siete empleados a jornada completa. La mayoría (el 79 %), sin embargo, cuenta con un máximo de nueve. Inglaterra (23) y Estados Unidos (20) emplean a más del doble de la media.

Gráfico n.º 5: empleados de las ligas



Base: 28. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



CASOS DE ESTUDIO

Caso de estudio Sport Club Corinthians Paulista

Pocos países del mundo despliegan un estilo futbolístico más fulgurante y sienten más pasión por el deporte rey que Brasil. El fútbol femenino se encuentra en pleno crecimiento en Sudamérica, como pudo comprobar la FIFA durante una conversación con todo un pionero: el Sport Club Corinthians Paulista (Corinthians).

El nacimiento del Sport Club Corinthians Paulista

Por su compromiso con este deporte, el Corinthians se ha convertido en uno de los clubes de fútbol femenino más laureados de su continente. En su palmarés figuran dos títulos de la Copa Libertadores de América Femenina de la CONMEBOL y dos ligas nacionales, en 2018 y 2020.

El Corinthians dio sus primeros pasos en el fútbol femenino en 2016, gracias a un contrato con otro club, el Audax. En 2018, después de los primeros éxitos y tras haber conocido mejor este tipo de fútbol, el Corinthians tomó la decisión de integrar el equipo femenino en el club.

El Corinthians masculino y femenino: dos equipos, un solo escudo, sólidos cimientos

En la base del Corinthians figura un departamento especialmente dedicado al fútbol femenino, que colabora estrechamente con los demás departamentos del club para que su fútbol no deje de ser un objetivo

primordial. Este departamento mantiene una relación sólida con el equipo masculino y pone en marcha iniciativas para garantizar la relación entre los dos equipos que llevan con orgullo el escudo del Corinthians.

El bicampeón continental se ha convertido en uno de los conjuntos con más renombre del fútbol femenino sudamericano, un prestigio que el propio equipo atribuye a los cimientos que le proporcionó la estructura profesional del club. No es casualidad que la inversión del Corinthians en el fútbol femenino, con un cuerpo técnico formado por más de diez especialistas, haya aportado grandes éxitos sobre el terreno de juego.

Un ejemplo de este planteamiento innovador lo encontramos en la trayectoria del club en la Copa Libertadores Femenina de la CONMEBOL 2019, donde el Corinthians terminó levantando el trofeo tras multitud de complicaciones, superadas gracias a la contribución de todo su personal, incluidos un psicólogo y un científico deportivo que desempeñaron una función decisiva en los preparativos del equipo.

La relación entre el éxito deportivo y la estabilidad fuera de los terrenos de juego

Aunque la inversión del club se ha traducido en títulos, el Corinthians insiste en que no basta por sí misma para alcanzar el éxito en el fútbol femenino, pues la situación es mucho más compleja. Su mensaje es muy claro: los clubes deben contar con las personas

precisas que reúnan las capacidades más adecuadas para gestionar el equipo y saber a dónde destinar la inversión. En cuanto a la gobernanza, el Corinthians ha recalado también la necesidad de que existan relaciones armónicas entre el presidente, la directora del fútbol femenino y el equipo. En el caso del campeón de Brasil, esta relación ha creado el ambiente más adecuado para optimizar el rendimiento del equipo, tanto deportivo como comercial.

Como hemos comprobado en clubes como el Corinthians de Brasil y otros de gran prestigio del resto del mundo, la marca creada con el empoderamiento del equipo se puede potenciar para incrementar el valor comercial de su fútbol femenino. Tras haber atraído a más socios comerciales, el Corinthians revolucionó las redes sociales el día en el que se hizo viral el gol increíble que marcó Maiara contra el Ferroviaria SP el 18 de septiembre de 2019. Solo en Twitter, más de cuatro millones de personas vieron aquella impresionante jugada colectiva.

El club destacó la importancia que las redes sociales tienen en su estrategia, convertidas ya en una plataforma fundamental para acrecentar la visibilidad de sus patrocinadores e interactuar con los seguidores. Las redes sociales, al parecer, contribuyeron a atraer a 30 000 aficionados a un encuentro disputado en el Neo Química Arena (el estadio que albergó el partido inaugural de la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014™), todo un récord en la historia del fútbol femenino brasileño. Aparte de las redes sociales, el Corinthians y sus patrocinadores destacan con fuerza en los «pre-jogos» (donde las jugadoras proporcionan información sobre el partido), que representan un medio para que las futbolistas desarrollen su marca personal e interactúen con sus propios fans.

Gracias a la marca emblemática creada en Brasil, la siguiente fase en su desarrollo llevará al Corinthians a la pantalla grande. El club está trabajando en la producción de un documental que se exhibirá en los cines y que, por consiguiente, añadirá más valor comercial si cabe al famoso escudo del Sport Club Corinthians Paulista.

CASOS DE ESTUDIO

Caso de estudio La Superliga Femenina de la Federación Inglesa de Fútbol

La Superliga Femenina inglesa se convirtió en una liga totalmente profesional en 2018.

Convicción desde las más altas instancias

La profesionalización de la Superliga Femenina inglesa no se produjo de la noche a la mañana. Necesitó de la inversión, el compromiso y la entrega de los más altos gestores de la Federación Inglesa de Fútbol en el desarrollo del fútbol femenino. La organización pasó a contemplarlo como una oportunidad de crecimiento del fútbol en su conjunto.

Gobernanza

La federación instauró la liga y un Consejo Directivo del Campeonato para supervisar la estrategia y la política futura del fútbol profesional. El consejo está formado por representantes de clubes y personas con gran experiencia y capacidad para conseguir los objetivos estratégicos de la liga. Esta mezcla de ejecutivos independientes y representantes de clubes y de la federación ha resultado trascendental para la creación de una dirección estratégica.

Movimiento cívico

El movimiento cívico por la igualdad de género también ha contribuido al desarrollo de la liga, pues las marcas, la prensa y el

público se han interesado mucho más por el fútbol femenino.

Sistema de licencias a los clubes

El sistema de concesión de licencias a los clubes ha sido decisivo a la hora de estipular los criterios de calidad mínimos que se requieren para el desarrollo de la liga y ha proporcionado una base sólida para el crecimiento. Por ejemplo, las normativas comerciales y en materia de retransmisiones han logrado una oferta de productos de la calidad deseada para patrocinadores y emisoras, quienes a su vez han ayudado a la liga a conseguir asociaciones históricas. Resulta también decisiva la colaboración con los clubes en el desarrollo y mejora de los principios del sistema de concesión de licencias, dado que existe un delicado equilibrio entre establecer criterios para

alcanzar la calidad deseada y asegurarse de que los clubes puedan satisfacerlos.

Estrategia para retransmisiones

La audiencia televisiva y el incremento de ingresos constituyen elementos fundamentales de la estrategia de la Superliga Femenina inglesa y, por consiguiente, el planteamiento para las retransmisiones consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre ambos. La puesta en marcha en 2019 de la plataforma OTT, llamada «The FA Player», ha hecho posible que la liga proporcione contenidos en directo de todos sus partidos. La Superliga Femenina está convencida de que su nuevo socio de retransmisiones (todavía por anunciar en el momento de redactar este documento) ayudará a incrementar la visibilidad del campeonato y a acrecentar el interés.



Acuerdos comerciales

Clubes

En la mayoría de los clubes profesionales masculinos, el patrocinio se ha convertido en una fuente de ingresos importante y en un factor diferencial decisivo, en términos de financiación, entre los clubes de la misma liga. En el fútbol femenino, adquirir y generar ingresos en concepto de patrocinio está relativamente poco explorado. La mayoría de los contratos de este tipo se refieren en principio al equipo masculino (si procede): en los clubes afiliados, el 69 % de los contratos de patrocinio están relacionados con el equipo masculino (es decir, en el conjunto de esos clubes afiliados, el 31 % de los contratos son exclusivos para el equipo femenino).

Aunque la cifra media de contratos de patrocinio es once por club, la mediana entre los clubes es cinco, lo que indica que unos pocos clubes distorsionan el promedio. De media, los clubes japoneses (59), suecos

(46), noruegos (29), estadounidenses (27), daneses (27) y alemanes (23) comunicaron muchos más contratos de patrocinio que los demás clubes (cinco). Como promedio en el conjunto de estas ligas (excluidas la danesa: el 26 % y la estadounidense: el 39 %), el porcentaje de patrocinadores que financian exclusivamente equipos femeninos asciende a más del 50 %, lo que indica que los clubes pueden firmar contratos de patrocinio con independencia de los equipos masculinos afiliados.

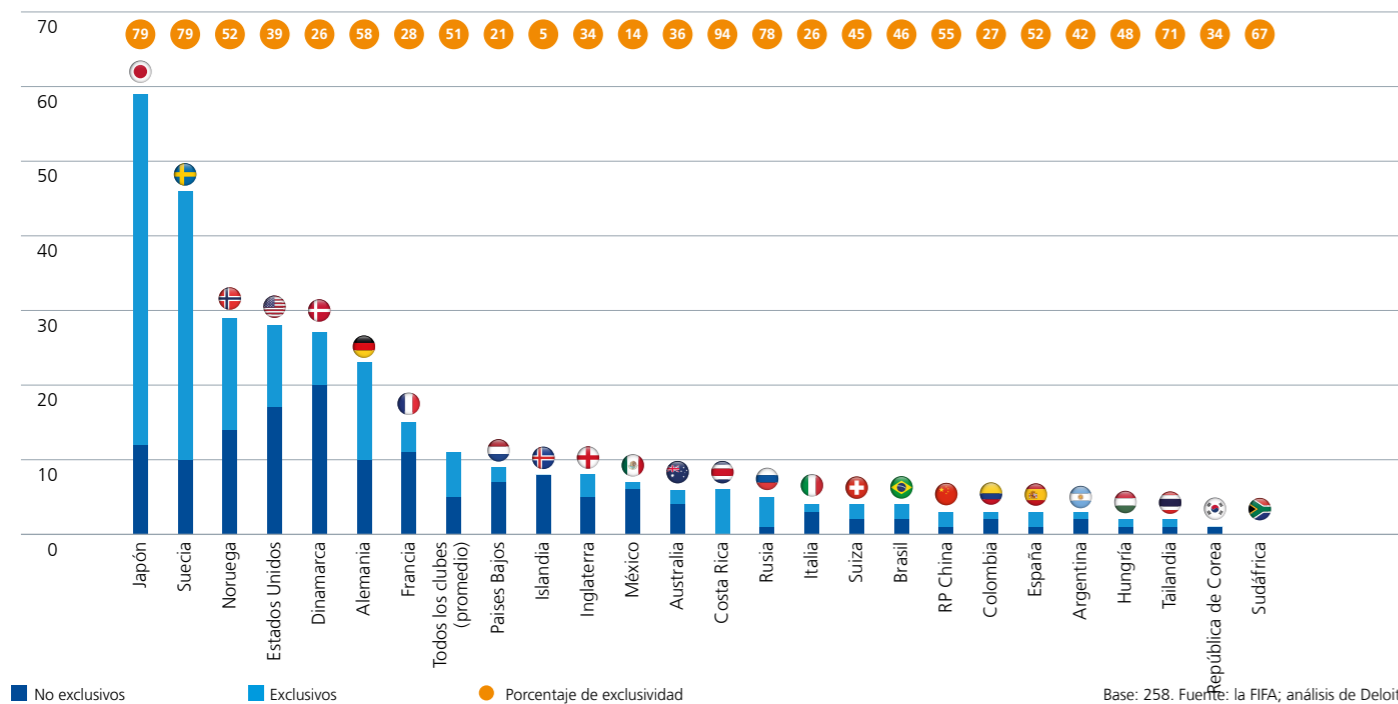
En total, el 72 % de los clubes notificaron que habían negociado algunos de sus contratos de patrocinio solo para su equipo femenino. De media, estos clubes registraron unos ingresos totales más elevados (500 000 contra 400 000 USD) e ingresos en concepto de patrocinio más altos (200 000 contra 100 000 USD) que aquellos que no adoptaron este planteamiento.

En el 82 % de las ligas incluidas en el estudio, los clubes que declararon haber negociado algunos de los contratos de patrocinio exclusivamente para el equipo femenino generaron más ingresos en este concepto que los clubes de sus mismas ligas que no lo hicieron así.

Ligas

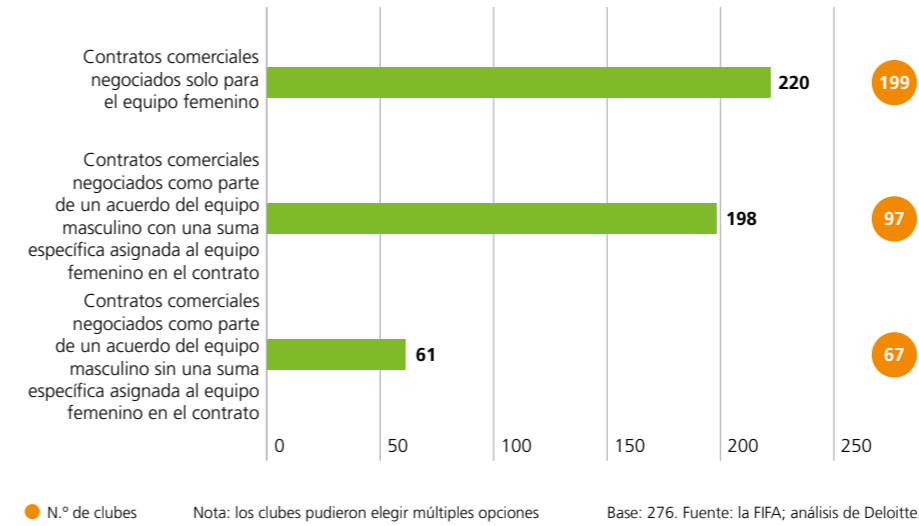
Dos tercios de las ligas (el 66 %) tienen patrocinado su nombre. La composición de la industria de los patrocinios de nombre es parecida a la del fútbol profesional masculino. Más de un tercio (el 37 %) proviene de servicios financieros, con presencia de otras industrias como la alimentaria, las telecomunicaciones y la energética/ servicios públicos. Las ligas que poseen un patrocinador de nombre registraron más ingresos por patrocinio que las que no lo tenían (2 200 000 USD frente a 1 800 000 USD).

Gráfico n.º 6: Promedio de contratos de patrocinio: clubes



Base: 258. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Gráfico n.º 7: negociaciones de contratos de patrocinio en los clubes frente a ingresos por patrocinio (en miles de USD)

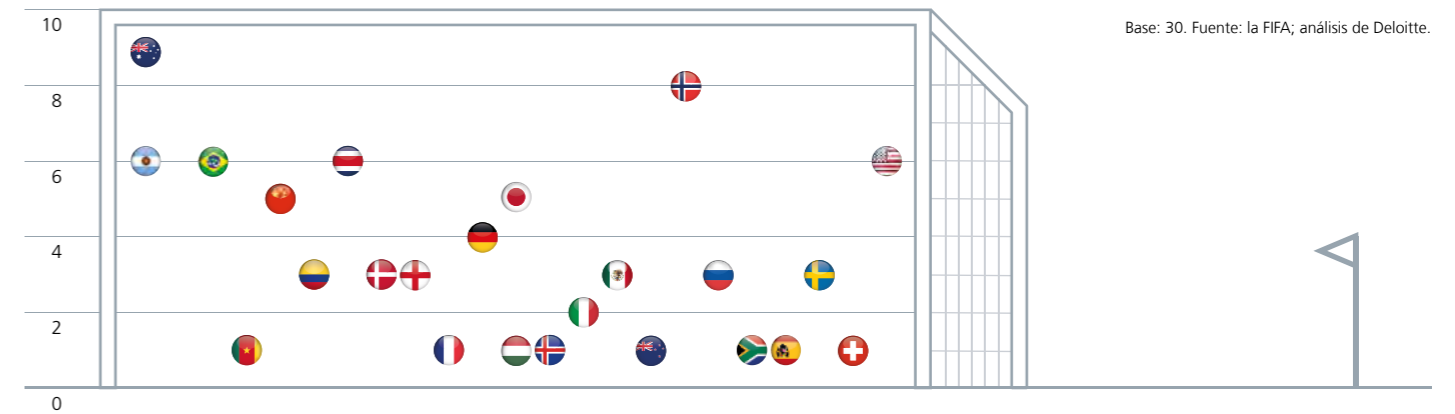


Nota: los clubes pudieron elegir múltiples opciones. Base: 276. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Gráfico n.º 9: negociación de derechos de retransmisión por liga (%)



Gráfico n.º 8: contratos comerciales: ligas



Base: 30. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Base: 29. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Los derechos de retransmisión representan la mayor proporción de los ingresos de muchas ligas profesionales del fútbol masculino, pero su importancia es distinta en el fútbol femenino, pues solo constituyen el 18 % de los ingresos totales de una liga. La gran mayoría de las ligas (el 83 %) negocian los derechos de retransmisión de alguna forma: bien colectivamente (con o sin otras propiedades) o cada club por su cuenta. La mayoría de las ligas que negocian derechos de retransmisión lo hacen colectivamente para todos los clubes que las componen (el 77 %). La mitad de ellas (el 48 %) negocian los contratos de retransmisión solo para la liga femenina (es decir, los derechos no forman

parte de un paquete en el que se incluya el fútbol masculino u otra propiedad).

Las doce ligas que negocian derechos de retransmisión exclusivos para el fútbol femenino generan de media 700 000 USD de ingresos procedentes de las retransmisiones, frente al promedio de solo 100 000 USD que registran las nueve ligas que negocian esos derechos en conjunto con la liga de fútbol masculina. Esto indica que negociar contratos de retransmisión exclusivamente para la liga femenina aporta valor.



2 200 000 USD
Ingresos por patrocinio de las ligas con patrocinio de nombre



1 800 000 USD
Ingresos por patrocinio de las ligas sin patrocinio de nombre

Panorama financiero

Esta sección estudia el panorama financiero del fútbol femenino con más detalle del que nunca antes había sido posible; informa sobre ingresos, costes y rentabilidad; y analiza las características básicas que comparten aquellas ligas y clubes que generan los más altos ingresos. Como las ligas y los clubes enviaron sus informes en la temporada 2018/19 o 2019, las consecuencias del COVID-19 no se contemplan en este análisis.

En los últimos tiempos se han detectado indicios de un mayor interés por el fútbol femenino y se han anunciado varios contratos históricos, tanto comerciales como de retransmisión. Se trata de progresos muy alentadores, aunque el panorama financiero actual demuestra que las oportunidades para el crecimiento del fútbol femenino no se están explorando al completo: solo el 13 % de los clubes (30) ingresaron más de un millón de USD. Por regla general, los equipos femeninos dependen mucho de los ingresos procedentes de los programas de sus clubes (p. ej. financiación cruzada del equipo masculino) y de las subvenciones de la federación, que suponen una media de aproximadamente el 39 % por club.

Entre las diferentes ligas y dentro cada una de ellas se constataron enormes variaciones de ingresos en los clubes informantes. Los ingresos medios entre todos los clubes fueron de 500 000 USD frente a una mediana de 200 000 USD, lo que no solo demuestra una gran disparidad, sino que además indica que una minoría de clubes con ingresos más altos que el resto dispararon la media.

Las diferentes categorías de ingresos y gastos usadas en nuestro análisis para las ligas y los clubes son las siguientes:

- Los ingresos de los clubes incluyen los registrados por jornadas de partido, retransmisiones, patrocinio (conjuntamente definidos como ingresos comerciales), programas de los clubes, federaciones y otros conceptos.
- Los ingresos de las ligas incluyen retransmisiones, patrocinio, subvenciones y otros conceptos.
- Los gastos de los clubes incluyen los salarios de las jugadoras, personal técnico y personal administrativo, las operaciones en las jornadas de partidos, marketing y otros conceptos.
- Los gastos de las ligas incluyen personal, activación de patrocinio, producción de retransmisiones, marketing y otros conceptos.

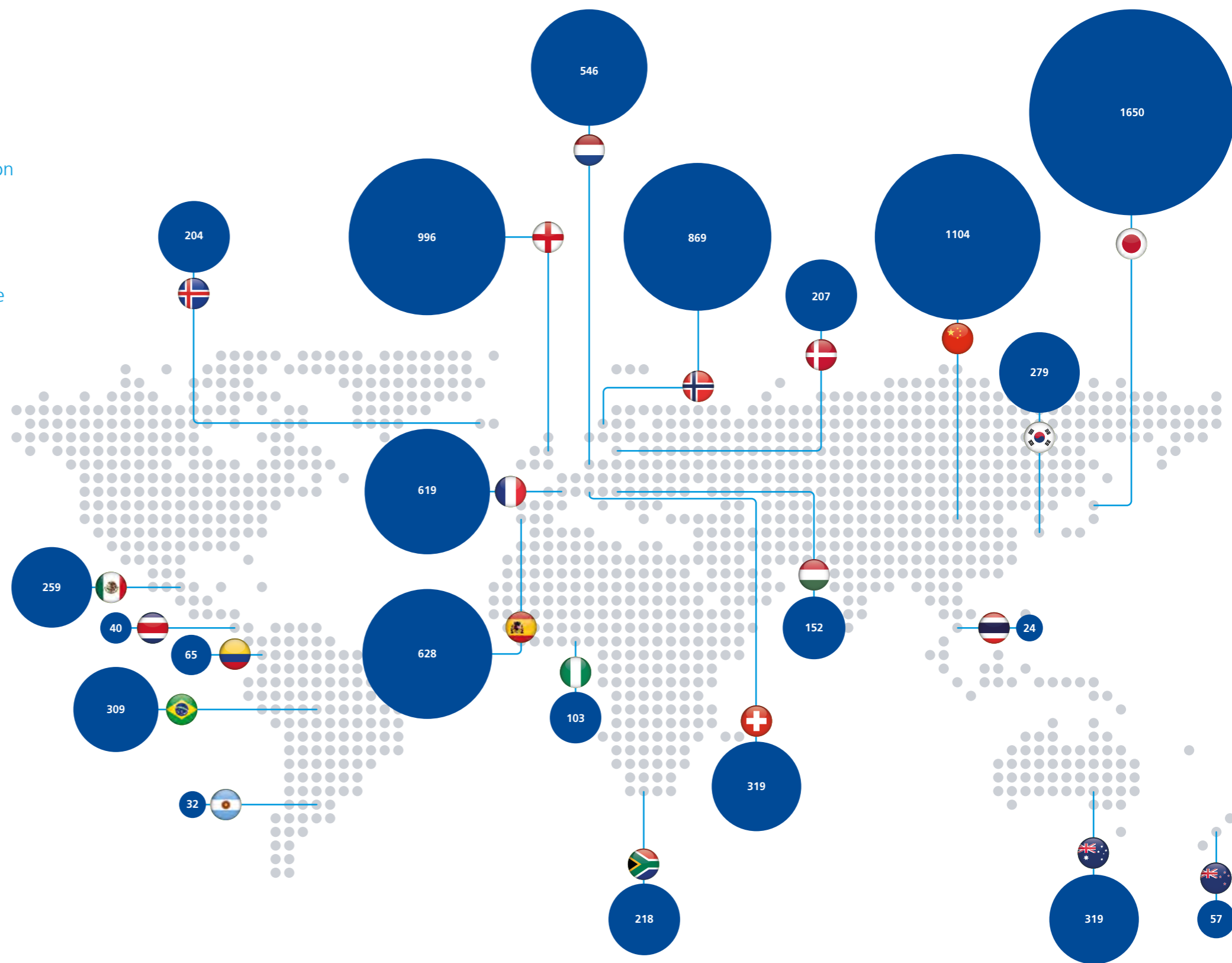
Leyenda:

● Promedio de ingresos de los clubes

Notas: todas las cifras se expresan en millones de USD

Nota: este concepto puede incluir distribuciones centralizadas si la liga vende colectivamente los derechos de retransmisión.

Nota: una proporción de los ingresos en concepto de retransmisiones de las ligas se podría distribuir a los clubes. Como tal, los ingresos combinados de clubes y ligas no equivalen a los ingresos totales del fútbol femenino colectivamente.



Ingresos

Clubes

Los clubes de fútbol femenino todavía no han desarrollado plenamente su capacidad para generar ingresos, por lo que pueden encontrar un buen ejemplo de las oportunidades que tienen a su alcance en la habilidad que demuestran otros deportes profesionales. Los ingresos medios de todos los clubes ascienden a 500 000 USD. Dos tercios de los clubes (el 66 %) declaran ingresos inferiores a 300 000 USD y el 13 %, superiores a un millón de USD.

El panorama financiero del fútbol femenino varía enormemente entre las ligas en conjunto y entre los clubes de una misma liga. Existe una variación notable de ingresos entre las ligas y dentro de ellas. Todas las ligas excepto dos registran un promedio más alto de ingresos de los clubes que la mediana de estos, lo que indica que una minoría de clubes genera proporcionalmente más ingresos que los demás clubes de su misma liga.

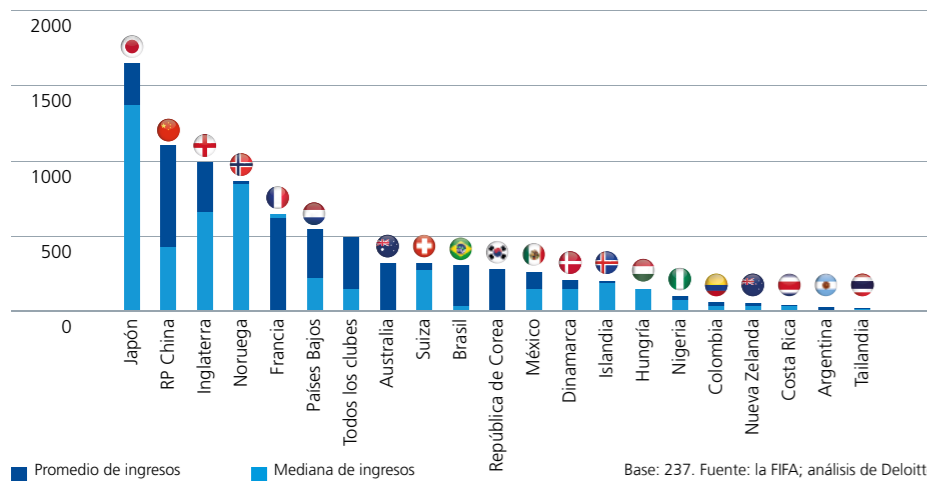
Si se compara su distribución geográfica con la del fútbol masculino, parece que las cinco

grandes ligas con más ingresos (Premier League inglesa, Bundesliga alemana, La Liga española, Ligue 1 francesa, Serie A italiana), convertidas en las líderes con diferencia del fútbol masculino en este apartado, no son los territorios que generan los más altos ingresos en el femenino. Por el contrario, los territorios principales desde el punto de vista de la generación de ingresos están repartidos por todo el mundo. La cuestión de la polarización de los ingresos, tan candente en el fútbol masculino, se podría evitar en el femenino si el crecimiento se produjera a una escala más global y sistemática.

A partir de lo expuesto, los 30 clubes que más ingresos generan (más de un millón de USD) proceden de trece países diferentes, lo que subraya aún más la naturaleza mundial del fútbol femenino. Siete naciones poseen al menos dos clubes que reciben ingresos superiores al millón de USD (que representan el 80 % de los clubes que más generan).

El principal factor diferencial de estos clubes parece ser su habilidad para generar más

Gráfico n.º 1: promedio y mediana de ingresos de los clubes (en miles de USD)



Nota: solo se muestran los datos si más de la mitad de los clubes de la liga respondieron a la pregunta. Por lo tanto, el promedio y la mediana expuestos en comparación con la cifras reales dependerán de la situación económica de los clubes. A título individual, puede que algunos clubes tengan ingresos sustancialmente superiores o inferiores.

Gráfico n.º 2: fuente de ingresos de los clubes: ingresos acumulados (%)

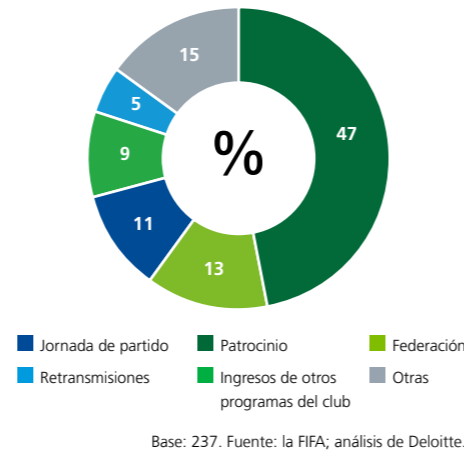
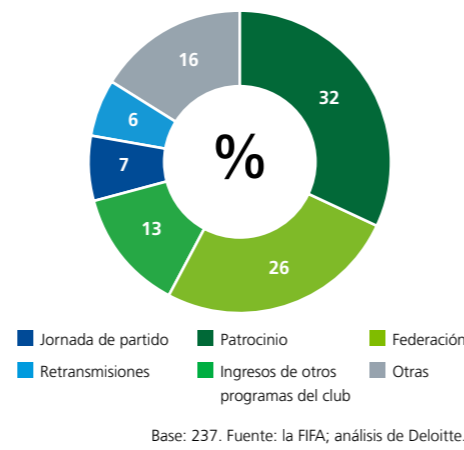


Gráfico n.º 3: fuentes de ingresos de los clubes: promedio por club (%)



ingresos en concepto de patrocinio, pues más de la mitad de sus entradas (el 53 %) procede de esta fuente. Sin embargo, aquellos clubes que promedian ingresos inferiores al millón de USD generan menos de un tercio (29 %) en este concepto.

Si bien los ingresos procedentes de los programas de los clubes o de las federaciones constituyen una gran parte del grueso de las entradas financieras de cada club (de

promedio, los clubes reciben de esta fuente el 39 % de sus ingresos), el principal motor en términos absolutos en el fútbol femenino es el patrocinio, que supone el 47 % de los ingresos acumulados de los clubes. Si se compara con el 22 % recibido de los programas de los clubes y de las federaciones, queda clara la importancia que tiene la comercialización del fútbol femenino en la actualidad y en el futuro, conforme crezca este deporte.

Los clubes que registran un promedio de ingresos inferior a un millón de USD dependen mucho menos de los programas de los clubes o de las federaciones, que constituyen la fuente del 42 % de sus ingresos, frente al 17 % que generan los clubes con los mayores ingresos.

Estos últimos comparten varias características fundamentales. La correspondencia directa entre las cualidades siguientes y los mayores ingresos podría sugerir una relación causal y ocasionar un círculo virtuoso de crecimiento.

Características de los clubes que generan más ingresos

Clubes >1 millón de USD vs Clubes <1 millón de USD. Departamento de fútbol femenino vs El club ofrece un abono de temporada de fútbol femenino.

100 % vs 70 % (con icono de jugador). 60 % vs 29 % (con icono de boleto).

Promedio de patrocinadores exclusivos del equipo femenino: 19.

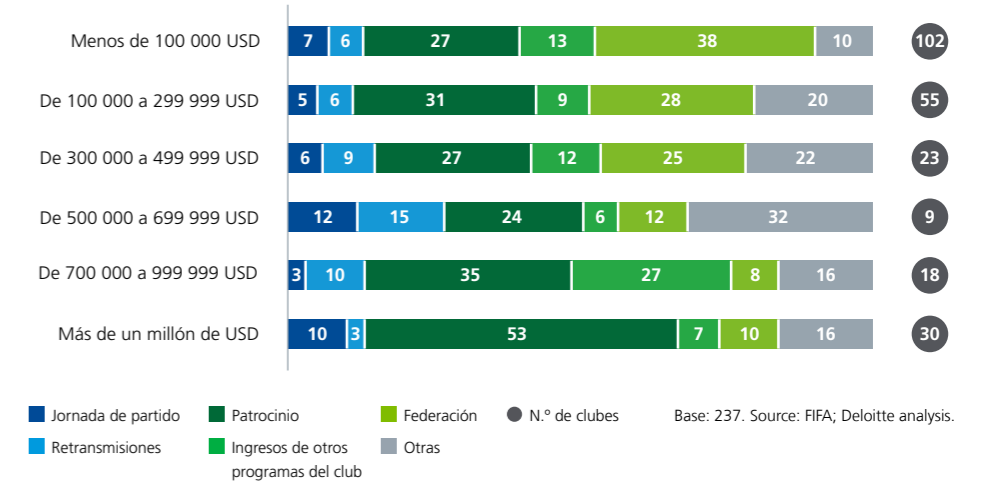
4 (con icono de documento).

Nota: solo clubes afiliados.

Promedio de seguidores en Instagram: 910 000.

230 000 (con icono de Instagram).

Gráfico n.º 4: fuentes de ingresos de los clubes por grupo de promedio de ingresos (%)



Ligas

Existe una importante disparidad en el conjunto de las ligas desde el punto de vista de los ingresos que generan. Casi la mitad (el 45 %) ingresó menos de 500 000 USD. Cada una de las tres ligas principales recibió ingresos por valor de más de 5 000 000 de USD. Si se excluyen estas tres ligas, el promedio se reduce de 2 400 000 a 800 000 USD.

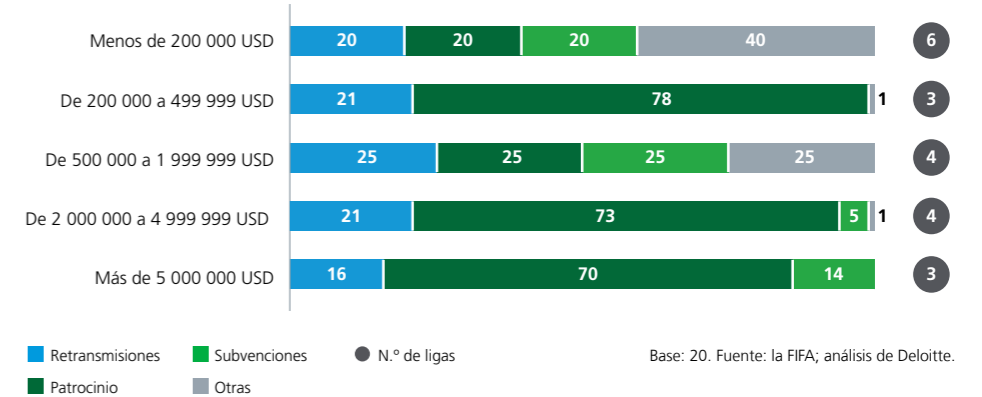
Al igual que en los clubes, el patrocinio resulta fundamental para la generación de ingresos en la mayoría de las ligas económicamente más prósperas. Representa el 70 % de los ingresos totales en aquellas ligas que generaron más de dos millones de USD, frente al 35 % de los ingresos de las que produjeron menos de dos millones de USD.

Las tres ligas que más ingresos generan emplean un porcentaje notablemente mayor de su base de gasto (el 57 %) en costes de

personal que las demás ligas (el 14 %), lo que subraya la importancia que tienen los recursos humanos en la generación de ingresos y, al mismo tiempo, deja patente el problema de que no se puede costear una plantilla de trabajadores sin disponer de los ingresos necesarios para financiarla.

Una escasa proporción de ingresos procede de las retransmisiones (una media del 18 % entre todas las ligas). Al contrario que la tendencia en el fútbol masculino y en muchos otros deportes, el porcentaje que generan las retransmisiones todavía no está incrementándose al mismo ritmo que los ingresos totales. Sin embargo, algunos indicadores apuntan a que se podrían alcanzar cifras más altas en los próximos años, tras los anuncios recientes sobre la firma de varios acuerdos de derechos de retransmisión en todo el fútbol femenino.

Gráfico n.º 5: fuentes de ingresos de las ligas por grupo de promedio de ingresos (%)



Costes

Clubes

Aunque el promedio de costes asciende a 700 000 USD, la variación es muy amplia entre los clubes. La mitad (el 50 %) gastó menos de 300 000 USD, una cifra considerablemente inferior al 1 500 000 USD que registraron el 12 % de los clubes (29) que más gastaron.

También existe una variación importante del promedio de costes de los clubes entre las ligas. El 20 % de las ligas registran un promedio de costes de los clubes superior a un millón de USD, frente al 52 % que informaron de un promedio inferior a 500 000 USD, incluidas cuatro con menos de 100 000 USD. Las dos ligas con la media de costes más elevados por club (RP China e Inglaterra) generaron respectivamente el segundo y el tercer promedio más elevado de ingresos de los clubes.

Al analizar el desglose de los costes de cada club se observa que el total de gastos en personal (aproximadamente el 70 % de los de costes totales del club) es parecido al porcentaje que habitualmente registra el

fútbol masculino. Sin embargo, los salarios de las jugadoras (el 40 % de los costes totales del club) representan una proporción mucho menor del total de gastos en personal. Aproximadamente un quinto (el 21 %) de los costes totales de los clubes se destina a los salarios del personal técnico (es decir, entrenadores, fisioterapeutas, médicos, etc.).

Estos datos indican que los sueldos del personal técnico son más parecidos a los que perciben las jugadoras que en el fútbol masculino, aunque muy posiblemente este aspecto cambiará cuando madure la situación del deporte y los clubes necesiten ofrecer salarios más altos a las jugadoras para atraer a las mejores. No se observan diferencias significativas en los porcentajes correspondientes a cada uno de los conceptos que integran los costes totales dependiendo del valor total de los gastos contraídos.

De media, los clubes asignan al marketing un porcentaje muy pequeño de sus costes (el 3 %). Esta proporción aumenta ligeramente conforme se incrementan los ingresos totales

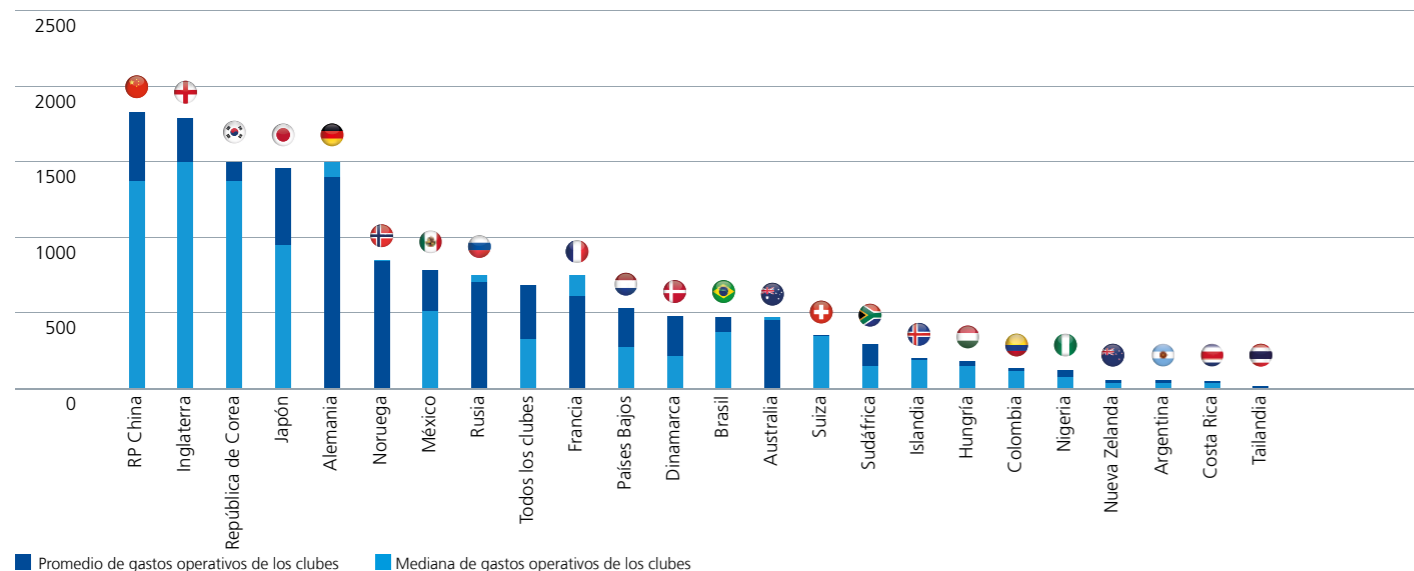
del club (los 30 clubes que ingresan más de un millón de USD invierten de media el 6 % de sus costes en marketing). Estos clubes también poseen mayor base de gasto total y, por consiguiente, en términos absolutos gastan mucho más en marketing. Como ya se ha analizado en esta sección, los ingresos por patrocinio son un elemento diferencial muy claro de los clubes que más ingresan. Por este motivo, la inversión en marketing y en activación de patrocinios podría convertirse en una forma de que los clubes consigan el crecimiento financiero.

Ligas

De promedio, las ligas incurrieron en costes por valor de 2 300 000 USD, pero se trata de una cifra inflada por las tres ligas que superan los cinco millones de USD. Excluidas estas tres ligas, la media de costes se sitúa en un millón de USD.

Las ligas con los mayores gastos (más de cinco millones de USD) asignaron un alto porcentaje a los gastos de personal (el 44 %), frente a las ligas con menor nivel de costes (entre el 15 % y el 22 %).

Gráfico n.º 6: promedio y mediana de los costes operativos de los clubes (en miles de USD)



Nota: solo se muestran los datos si más de la mitad de los clubes de la liga respondieron a la pregunta. Por lo tanto, el promedio y la mediana expuestos en comparación con la realidad dependerán de la situación económica de los clubes. A título individual, puede que algunos clubes tengan gastos operativos sustancialmente superiores o inferiores.

Gráfico n.º 7: fuentes de gasto de los clubes por grupo de promedio de costes (%)

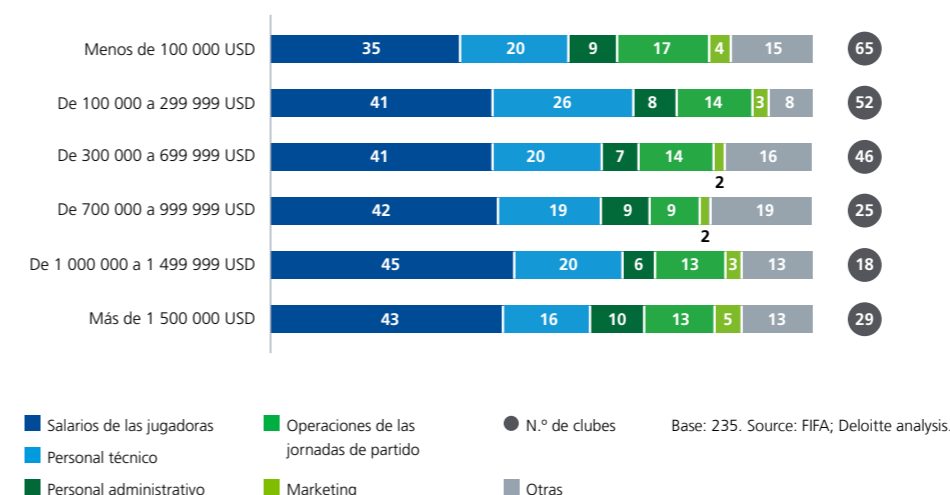
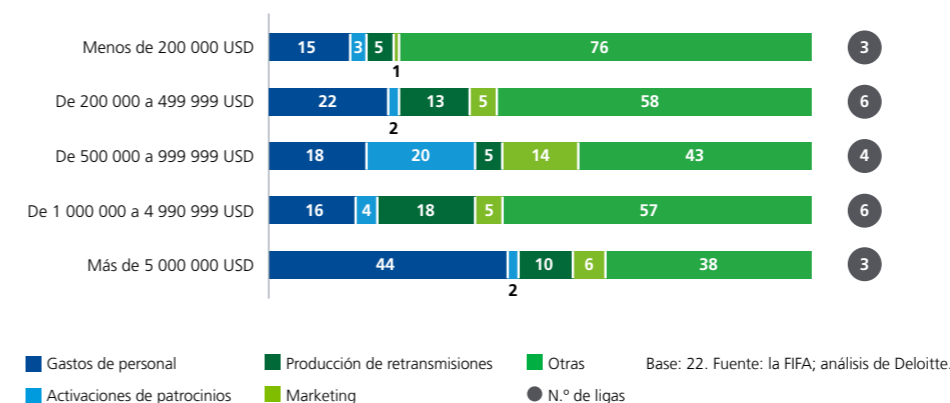
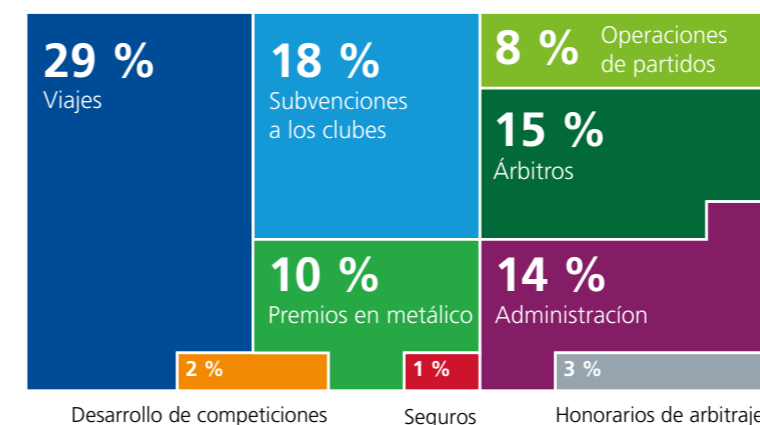


Gráfico n.º 8: fuentes de gasto de las ligas por grupo de promedio de costes (%)



9.º gráfico: desglose de otros costes (%)



Base: 13. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



«Los clubes que más ingresos generan invierten muchos más en marketing. Exhortamos a los clubes a que optimicen su enorme potencial comercial y las oportunidades que se les presenten para estimular sus recursos económicos y facilitar el desarrollo dentro y fuera de los terrenos de juego».

Rentabilidad

Clubes

Más de dos tercios (el 70 %) de los clubes comunicaron pérdidas financieras, el 22 % alcanzaron el umbral de rentabilidad y el 8 % registraron beneficios económicos. No es de extrañar el alto porcentaje con pérdidas económicas, dado que los clubes declararon un promedio de costes (700 000 USD) aproximadamente un 40 % superior a su promedio de ingresos (500 000 USD). Además, los que registraron pérdidas económicas tendieron a invertir un alto porcentaje de su base de gasto en los salarios de las jugadoras (el 41 %), frente al 39 % que gastaron los clubes con equilibrio financiero y el 29 % que invirtieron los rentables.

El mecanismo de financiación más habitual entre los clubes que comunicaron pérdidas fue una subvención del propietario del club (el 42 %) o una ayuda del equipo masculino (el 36 %). Si bien el porcentaje de pérdidas financiadas indica una innegable dependencia de las subvenciones del propietario del club o del equipo masculino afiliado, también pone de manifiesto el compromiso financiero de numerosos grupos de interés durante esta fase de desarrollo del fútbol femenino profesional.

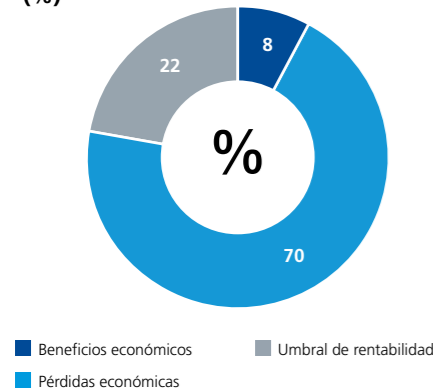
Al menos la mitad de los clubes de seis ligas declaran que han alcanzado el equilibrio o la rentabilidad financiera. Las ligas de Dinamarca, Hungría, Noruega y Suecia registran el más alto porcentaje de clubes que lo han conseguido. Aunque ninguna de estas cuatro ligas impone un tope salarial, las de Dinamarca, Noruega y Suecia, junto con solo otras cinco, declaran que cuentan con un control financiero y un sistema de licencias a los clubes.

Aunque los clubes rentables tienen una base de gasto más alta que los demás, generan muchos más ingresos (2 000 000 de USD frente a 300 000 USD). Los clubes rentables gastan en marketing un porcentaje más elevado de sus costes totales (el 6 % frente al 3 %) y poseen además muchos más contratos de patrocinio exclusivos para el equipo femenino (22 frente a 3). Estos no son los únicos factores que contribuyen a la rentabilidad, pero las cifras refuerzan la idea de que las actividades de patrocinio resultan fundamentales para la generación de ingresos y, por consiguiente, para la rentabilidad. Los equipos femeninos capaces de generar sus propios ingresos gracias al patrocinio tienen más probabilidades de alcanzar la rentabilidad

y, por lo tanto, no requerirán subvenciones financieras del propietario del club o del equipo masculino. Sin embargo, dado que el 25 % de los clubes rentables (cinco) ganaron la liga en los últimos cinco años, frente al 29 % de los que registraron pérdidas financieras (48), no parece que la rentabilidad sea un indicador del éxito de un equipo campeón.



Gráfico n.º 10: rentabilidad de los clubes (%)



¿Cómo financian los clubes sus pérdidas?



Características de los clubes rentables en relación con los que registran pérdidas



Nota 4: solo clubes afiliados.

Base: 241. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte. Nota 3: los clubes pudieron elegir múltiples opciones

Interacción con los aficionados

Introducción

La importancia de los aficionados en las actividades futbolísticas, directamente con su presencia en los partidos o indirectamente como consumidores, habla por sí misma (el gasto de los aficionados estimula todos los ingresos del fútbol). La ausencia de espectadores durante la pandemia de COVID-19 ha hecho más patente si cabe esta realidad y la motivación que proporciona

el público a los equipos sobre el terreno de juego.

El interés por el fútbol femenino se ha disparado en los últimos tiempos, como demostró el éxito en 2019 de la competición emblemática de este deporte, la Copa Mundial Femenina de la FIFA™. Esta sección ensalza el desarrollo del fútbol femenino y destacar el resultado de la entregada labor

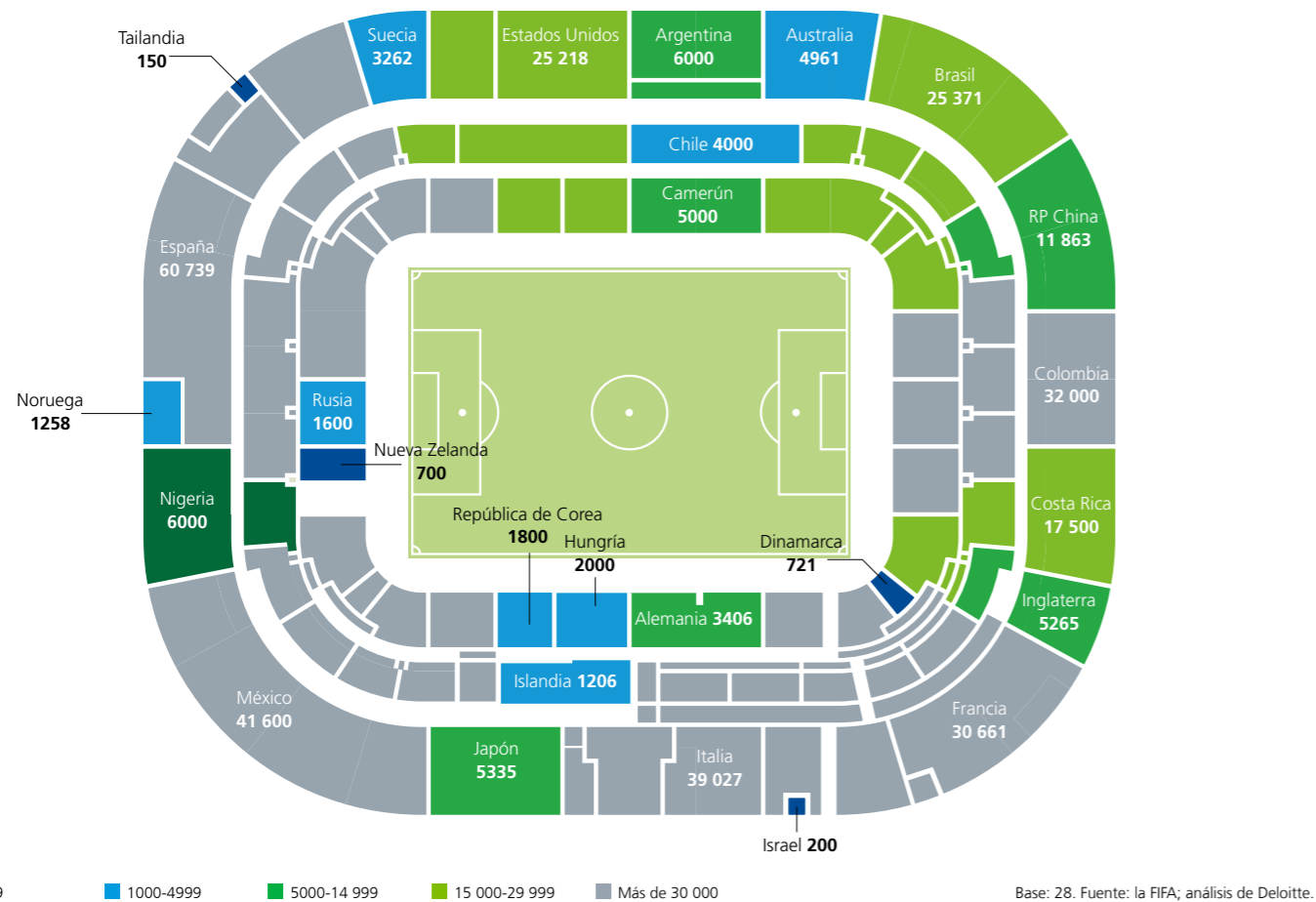
que han llevado a cabo todos sus grupos de interés.

Se divide en tres apartados:

- jornada de partido;
- retransmisiones; y
- redes sociales y venta de artículos promocionales.



Gráfico n.º 1: mayor asistencia a un partido en la temporada 2018/19 (o 2019)



Nota: en Brasil, la asistencia de público más abultada a un partido se registró en 2017.

Jornadas de partido

La emoción, el clamor, el ambiente que generó el público en las jornadas de partidos de la Copa Mundial Femenina de la FIFA 2019™ encandilaron a la audiencia y divulgaron el fútbol femenino por todo el mundo.

A lo largo de estos años se han batido récords de asistencia a los campeonatos de liga en todo el planeta y, en nueve de ellos, los partidos han atraído a más de 10 000 espectadores. El récord absoluto del fútbol femenino de clubes se alcanzó en España, en el encuentro entre el Atlético de Madrid y el FC Barcelona celebrado en marzo de 2019 en el Wanda Metropolitano, al que asistieron 60 739 aficionados.

Aunque estas estadísticas ponen de relieve el enorme potencial del fútbol femenino, la asistencia general a las ligas representa de promedio menos del 10 % de la que registran los encuentros con más público, lo que indica que el próximo paso en este apartado consiste en atraer a más aficionados a los partidos de forma sistemática. En las 28 ligas que participaron en el informe, los partidos con más asistencia de público registraron

una media de 12 476 espectadores, frente al promedio de 1061 aficionados que alcanzó la totalidad de encuentros de los campeonatos.

La variación de estos registros dentro de las ligas y entre ellas resulta considerable. De media, la mayoría de los clubes (el 70 %) atrajeron a menos de 1000 espectadores a sus partidos de liga, y el 30 % a más de 1000. En total, el 75 % de las ligas muestran un promedio de asistencia inferior a los 1000 aficionados. Estados Unidos es el país más destacado en estos registros. La media de 7383 espectadores que asisten a los partidos de todos los clubes de la NWSL duplica con creces las cifras de cualquier otra liga.

En comparación con los clubes que atraen a menos espectadores (un promedio inferior a 1000 aficionados a los partidos de liga), los que registran más público (una media de más de 1000 aficionados a los partidos de liga)¹;

Nota 1: para que un club quede incluido en este análisis debe proporcionar respuestas en los dos parámetros que se estudian.

Nota 2: el promedio de utilización del aforo es la media del porcentaje de utilización que registra cada uno de los clubes.

- Tienen **estadios con más aforo (19 000 frente a 5800 localidades)**: a pesar de esto, su utilización (el 24 % frente al 22 %) es muy parecida².
- Poseen **más jugadoras internacionales (siete frente a cinco)**: lo que indica que la calidad de las jugadoras contribuye a una mayor asistencia de público.
- Están más dispuestos a **poner por escrito una estrategia para el fútbol femenino** (el 83 % frente al 65 %) y a **establecer un departamento de fútbol femenino** (el 72 % frente al 64 %).
- Cuentan con **más personal administrativo** (nueve trabajadores contra siete).
- Generan notablemente **más ingresos comerciales**: de media, los clubes con más asistencia de público cuadruplicaron con creces los ingresos comerciales que recibían los clubes con menos espectadores (760 000 USD contra 180 000 USD).

INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS

- Generan un **mayor porcentaje de ingresos en concepto de jornadas de partido** (el 10 % frente al 5 %) y de **patrocinio** (el 36 % frente al 31 %), y **dependen menos de los ingresos procedentes de otros programas del club o de las federaciones** (el 31 % frente al 42 %).
- **Incurren en más gastos operativos** (950 000 USD contra 540 000 USD), pero la composición de estos es relativamente parecida, pues generan el mismo porcentaje de gastos en las operaciones de las jornadas de partido (el 15 %) y en marketing (el 3 %).
- **Suelen jugar con más frecuencia en el mismo estadio que el equipo masculino, si lo hubiere** (el 78 % frente al 64 %).
- Es **más probable** que ofrezcan **abonos de temporada** (el 56 % frente al 40 %).
- Tienen **más seguidores en las redes sociales** (más del doble que los equipos con poca asistencia).

Porcentaje de clubes que juegan en el mismo estadio que el equipo masculino...



todos los partidos
35 %



>50 % de los partidos, pero no todos
7 %



<50 % de los partidos, pero no todos
26 %



32 %

Porcentaje de clubes que no juegan todos los partidos en el mismo estadio que el equipo masculino

- Tienen un **mayor porcentaje de jugadoras cuya principal fuente de ingresos es el fútbol** (el 88 % frente al 67 %).

No existen diferencias importantes en los factores siguientes entre clubes con más y con menos asistencia de público:

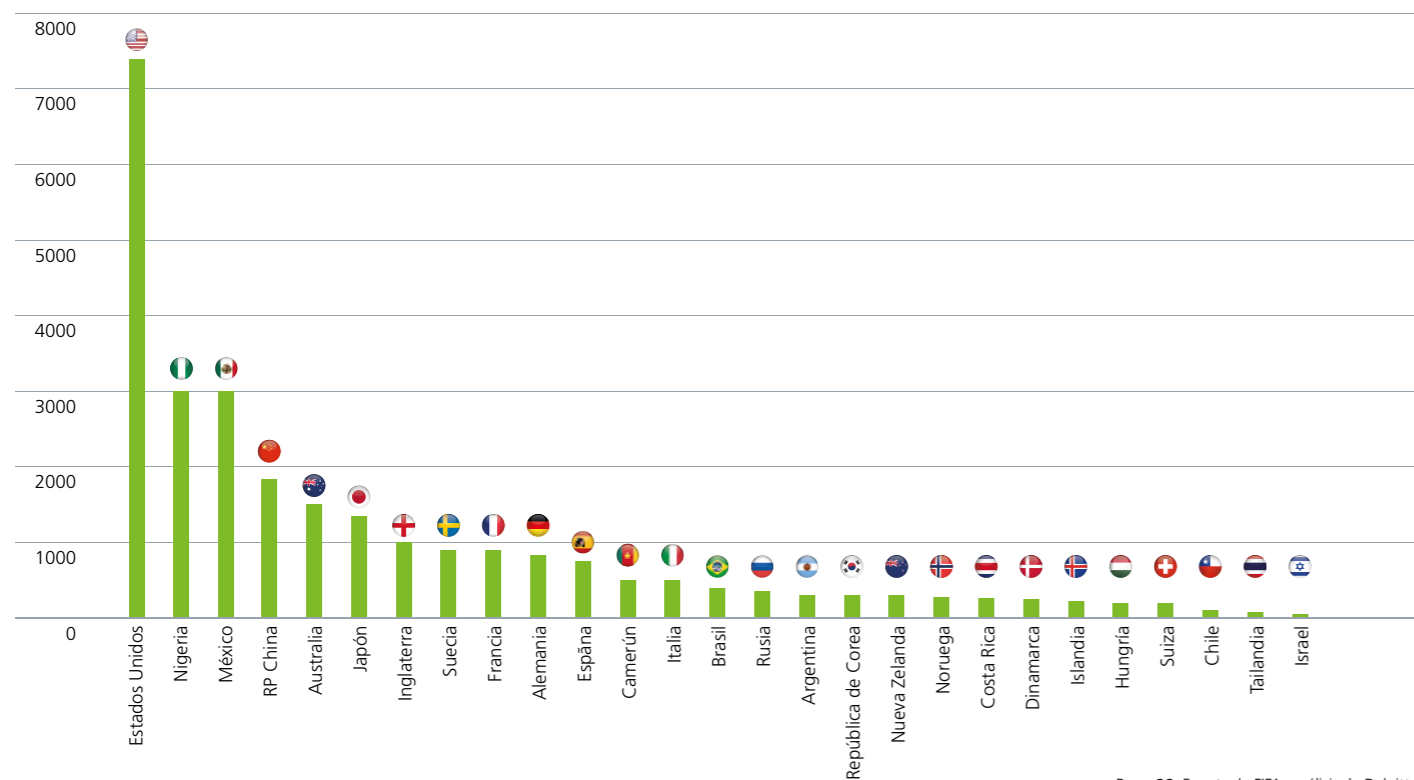
- **Estructura del club:** el porcentaje de clubes independientes (comparado con los clubes afiliados en su categoría de asistencia) es el mismo en el caso de los

clubes con más y con menos público (31 %).

- El **precio de las entradas para adultos** y la **distancia del estadio del equipo masculino afiliado** son parecidos en ambos casos.

Comparadas con las que registran menos asistencia (menos de 1000 espectadores de media), las ligas con más asistencia de público (más de 1000 espectadores de media):

Gráfico n.º 2: promedio de asistencia de las ligas en 2018/19 (o 2019)

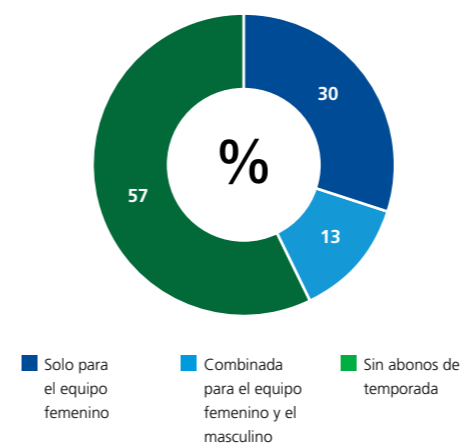


Base: 28. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

- Tienen **más probabilidades de identificarse como profesionales** (el 67 % frente al 29 %).
- **Obtuvieron más ingresos** (4 300 000 USD frente a 2 700 000 USD) e **incurrieron en más gastos** (3 500 000 USD frente a 2 200 000 USD).
- Poseen **contratos de retransmisión y de patrocinio de nombre más lucrativos:** de todas las ligas que poseían contratos de retransmisión o patrocinio de nombre con valor añadido, las que registraron más asistencia obtuvieron más ingresos en concepto de derechos de retransmisión (800 000 USD contra 500 000 USD) y de patrocinio del nombre (900 000 USD contra 700 000 USD).
- Tienen **más audiencia televisiva nacional** (240 000 contra 50 000 telespectadores).
- Reúnen un **porcentaje más alto de partidos retransmitidos en la televisión nacional** (el 41 % frente al 26 %) y **en las cadenas de emisión en abierto** (el 43 % frente al 31 %).

Por lo que respecta a los abonos de temporada, el 30 % de los clubes los ofrecen solo para el equipo femenino, y el 13 % los proporcionan en combinación con el masculino. Los equipos que ofrecieron

Gráfico n.º 3: oferta de abonos de temporada



Base: 28. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



Los equipos que ofrecen abonos de temporada registraron promedios de asistencia más altos a los partidos de liga (1400 contra 1000 espectadores) y obtuvieron más ingresos (800 000 USD frente a 300 000 USD). Los clubes afiliados que proporcionaron abonos de temporada combinados para los partidos del equipo masculino y femenino registraron cifras de asistencia más altas (1700 contra 1300), pero obtuvieron menos ingresos comerciales (500 000 USD contra 1 000 000 de USD) que aquellos que facilitaron abonos exclusivos para el equipo femenino. Sin embargo, con las dos modalidades de pases se registró mucha más asistencia de público y más ingresos comerciales que en el caso de los clubes que no ofrecieron ningún tipo de abono de temporada (1000 espectadores y 300 000 USD respectivamente).

abonos de temporada registraron promedios de asistencia más altos a los partidos de liga (1400 contra 1000 espectadores) y obtuvieron más ingresos (800 000 USD frente a 300 000 USD). Los clubes afiliados que proporcionaron abonos de temporada combinados para los partidos del equipo masculino y femenino registraron cifras de asistencia más altas (1700 contra 1300), pero obtuvieron menos ingresos comerciales (500 000 USD contra 1 000 000 de USD) que aquellos que facilitaron abonos exclusivos para el equipo femenino. Sin embargo, con las dos modalidades de pases se registró mucha más asistencia de público y más ingresos comerciales que en el caso de los clubes que no ofrecieron ningún tipo de abono de temporada (1000 espectadores y 300 000 USD respectivamente).

En dos tercios de las ligas (el 67 %), el promedio de ingresos en las jornadas de partido de los clubes que ofrecen abonos de temporada duplica con creces la media de la liga.

Sin embargo, cuando se analiza la relación entre estos países y la asistencia de público, los beneficios no resultan tan evidentes. Solo en poco más de la mitad de las ligas estudiadas (el 56 %), los clubes que ofrecieron abonos de temporada generaron de media más asistencia de público que el promedio de su liga. En ellas, la asistencia media a los partidos

de estos clubes duplicó a la de aquellos otros que no proporcionaron ningún tipo de abono.

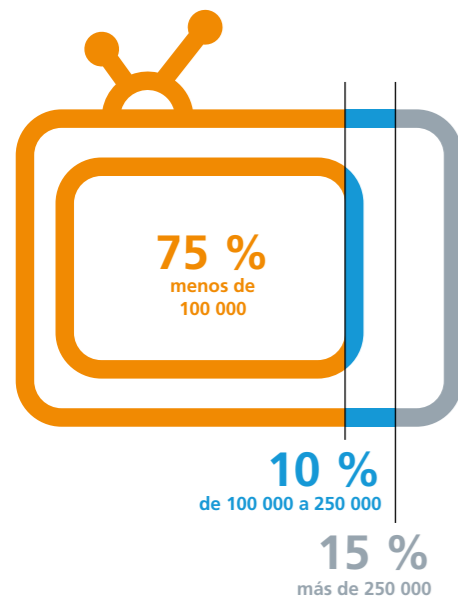
Los precios de las entradas varían de un país a otro debido a las diversas situaciones económicas y a las distintas fases de desarrollo que atraviesa el fútbol femenino en las diferentes partes del mundo. Una entrada para adultos cuesta de media 10 USD, pero este precio varía notablemente dentro de las ligas y entre ellas. Varias incluyen clubes que cobran mucho más que los demás de su misma liga: en trece hay clubes que triplican el precio medio de una entrada de adultos de su misma liga y otros que cobran hasta siete veces más.

Retransmisiones

Para formar una base de aficionados, uno de los elementos imprescindibles es la capacidad que tengan los equipos para atraer al público con las retransmisiones de sus partidos (por televisión o por internet). La Copa Mundial Femenina de la FIFA 2019™ abrió nuevos caminos y contribuyó a acelerar los progresos en este sentido. El panorama de las retransmisiones del fútbol femenino se encuentra todavía en una fase relativamente temprana, tanto desde el punto de vista de las cifras de visionado como financieramente en términos del valor de estos derechos. La audiencia televisiva media de una emisión en directo asciende a 150 000 telespectadores. Para aquellas ligas que poseen un contrato de derechos de retransmisión con valor añadido (doce de ellas), el promedio anual de dicho valor es de 600 000 USD.

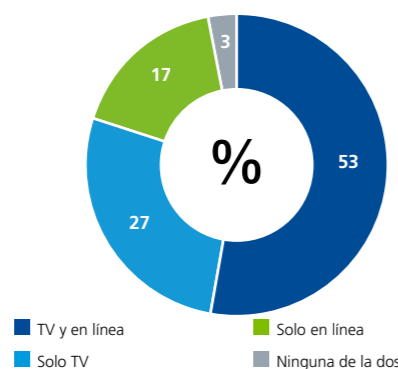
Los ingresos en concepto de retransmisiones representan, de media, solo el 6 % de los ingresos totales de un club y el 18 % de

Gráfico n.º 4: audiencias televisivas nacionales en directo (%)



Base: 20. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Gráfico n.º 5: opciones de visionado de la liga nacional (%)



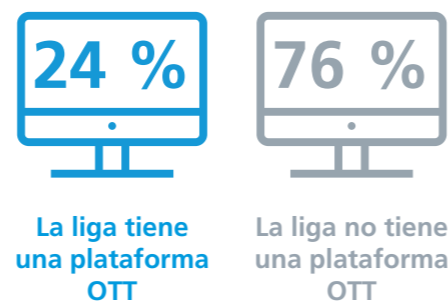
Base: 30. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

una liga, mucho menos que en el fútbol masculino. Estas cifras subrayan que esta fuente de ingresos constituye una oportunidad clara de crecimiento para el fútbol femenino.

Todo el mundo da por hecho que puede ver los partidos de fútbol masculino en multitud de canales y retransmisiones. En el fútbol femenino resulta muy alentador que se pueda seguir el 97 % de las ligas, bien solo en línea (el 17 %), solo por televisión (el 27 %) o en ambos sistemas (el 53 %).

Casi la mitad de las ligas que participaron en el estudio informaron de que todos sus partidos retransmiten, lo que arroja una media del 65 % de encuentros en su conjunto. Sin embargo, también declararon que, de promedio, solo el 26 % de sus partidos se retransmitían en la televisión nacional y solo el 8 % en emisoras en abierto. Estas cifras indican que, si bien los partidos se producen para su emisión, el mercado de las retransmisiones del fútbol femenino de clubes se encuentra todavía en una fase muy temprana de desarrollo. Los contratos de televisión confirmados y presentados recientemente en algunas ligas señalan que

Gráfico n.º 6: plataformas OTT (%)



Base: 29. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

están produciéndose avances muy positivos en este apartado, y esperamos que muy pronto todos los aficionados puedan disfrutar de más retransmisiones de partidos nacionales.

Como, en algunos casos, la emisión de partidos por la televisión tradicional es insuficiente, la popularidad de las plataformas OTT como medio para disfrutar de los deportes en directo se encuentra en plena expansión. Las ligas están explorando este medio para atraer a los aficionados e incrementar las retransmisiones del fútbol femenino, por lo que un cuarto de ellas ofrecen a los aficionados una plataforma OTT propia para ver los partidos. Además, salvo una, todas estas ligas retransmiten la totalidad de sus partidos por este sistema y declaran además un valor anual superior de sus contratos de retransmisión (800 000 USD contra 300 000 USD) y más ingresos totales (4 300 000 USD contra 2 600 000 USD).

Aunque la propuesta de retransmisión del fútbol femenino todavía se encuentre en una fase de desarrollo temprana, la visibilidad puede contribuir a estimular las cifras de audiencia y el interés por este deporte. La televisión en abierto es uno de los medios

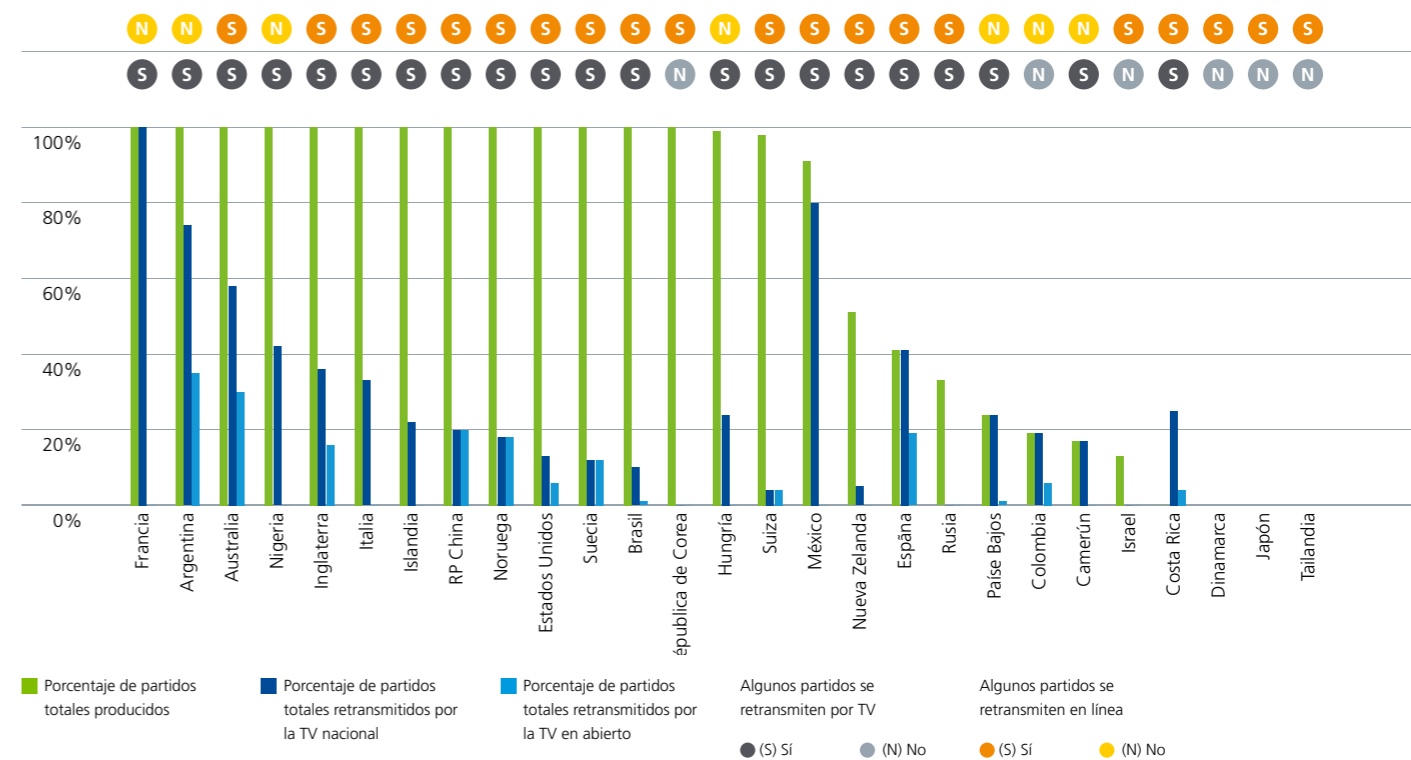
para conseguirlo, pues elimina la barrera de los costes por visionado en canales capaces de atraer grandes audiencias.

De media, un tercio (el 33 %) de los partidos de fútbol femenino emitidos en la televisión nacional se retransmiten en abierto, y nueve ligas ponen a disposición del público más del 50 % de sus partidos a través de la televisión nacional de señal abierta.

Cuatro ligas informan de que sus partidos se emiten en directo por un canal de televisión extranjero, con una audiencia internacional media en directo de 60 000 telespectadores. Si bien las cifras son bajas, resulta apasionante comprobar que casi la mitad de las ligas (el 43 %) tienen a su disposición opciones de visionado internacional (bien en línea o por televisión) que permiten a los aficionados de fuera del mercado nacional disfrutar del espectáculo. Esperamos asistir al crecimiento internacional de las ligas en los años venideros.



Gráfico n.º 7: panorama de la producción para retransmisiones (%)



Base: 28. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



CASO DE ESTUDIO

Unión Europea de Radiodifusión (UER)

La Unión Europea de Radiodifusión es la mayor alianza de organizaciones radiodifusoras con obligación de servicio público del mundo. Persigue la misión de garantizar un futuro sostenible para los medios de comunicación de servicio público. Entre sus servicios se encuentran proporcionar contenidos de primera clase, desde noticias hasta deporte y música, a sus miembros y convertirse en un centro de aprendizaje e intercambio.

Parte de la misión de una emisora con obligación de servicio público consiste en reflejar la población a la que sirve. Por consiguiente, el deporte femenino y, en concreto, el fútbol femenino supone una iniciativa estratégica decisiva para muchos miembros de la Unión Europea de Radiodifusión. Dentro de las labores de esta organización se encuentra la de proporcionar recomendaciones sobre cómo aumentar la cobertura informativa y la calidad de la producción de las retransmisiones de fútbol.

En la actualidad, la cobertura del fútbol femenino es desigual. La UER anima a

sus miembros a incrementar en cantidad y regularidad la cobertura de este deporte considerado una importante oportunidad de negocio, afín a los valores de diversidad e inclusión de la organización.

La iniciativa busca normalizar el deporte femenino hasta que se convierta en un componente sustancial del panorama de los medios de comunicación. Aboga por la continuidad de la cobertura y por la eliminación de los prejuicios en la representación de las deportistas. El trabajo de la UER se articula en torno a tres pilares:

1. **Estratégico:** demostrar el potencial social y económico de una cobertura mediática con equilibrio de género, forjar alianzas con los principales grupos de interés y solucionar la escasa representación de mujeres en las retransmisiones deportivas.
2. **Comercial:** promover y estimular la explotación de los derechos deportivos adquiridos y detectar nuevas oportunidades comerciales en las propiedades del deporte femenino.

«Animamos encarecidamente a nuestros miembros a establecer asociaciones con los principales grupos de interés, incluidas las federaciones nacionales y las marcas comerciales».

3. **En pantalla:** facilitar el intercambio de buenas prácticas, proporcionar acceso a los recursos y ofrecer formación y ayuda a los miembros.

La UER está convencida de que la colaboración es una gran impulsora del desarrollo del fútbol femenino, pues el crecimiento no puede surgir solamente de una de sus partes.

Por consiguiente, anima encarecidamente a sus miembros a forjar alianzas con los principales grupos de interés, incluidos el organismo rector, las marcas comerciales y las autoridades públicas para mejorar la oferta de productos a los aficionados. Por ejemplo, la RTE de Irlanda retransmite por primera vez todos los clasificatorios de la selección irlandesa para la Eurocopa Femenina de la UEFA 2021. Para los partidos a domicilio del equipo, ha colaborado activamente con el miembro nacional de la UER, con la Federación Irlandesa de Fútbol (FAI), con la federación anfitriona y con la UEFA, y ha gestionado la retransmisión de los encuentros donde no se había planificado ninguna cobertura.

CASO DE ESTUDIO

Visa

¿Cómo colabora Visa con el fútbol femenino?

Visa considera que sus plataformas de patrocinio globales ofrecen una excelente oportunidad para fomentar la igualdad. Con su apoyo al fútbol femenino, Visa puede contribuir a garantizar el futuro de esta disciplina aportando una mayor visibilidad que sirva para seguir impulsando a niñas y mujeres. Visa se compromete a emplear su marca, empresa y contactos para reducir la brecha entre géneros y crear más oportunidades para las mujeres en el fútbol y otros ámbitos.

Visa colabora con el fútbol femenino del siguiente modo:

- Acuerdo de colaboración con la FIFA a largo plazo, incluida la Copa Mundial Femenina de la FIFA 2019™.
- Primer patrocinador específico de las competiciones de fútbol femenino de la UEFA mediante un acuerdo de siete años.
- Acuerdo de colaboración de cinco años con la Federación Estadounidense de Fútbol para invertir en el desarrollo del fútbol femenino a largo plazo y apoyar a su selección nacional hasta 2023. Principal patrocinador de la Copa SheBelieves.
- Programa Team Visa para apoyar a las deportistas y fomentar la aparición de más referentes en el fútbol femenino.
- Proyecto The Second Half: programa de desarrollo profesional para futbolistas, cuyo fin es ayudarlas a

planear su transición profesional tras su retirada.

El compromiso de Visa con esta disciplina no se limita al Mundial femenino —la competición insignia de la FIFA—, sino que mantiene acuerdos con varios grupos de interés para impulsar a las mujeres y al fútbol femenino.

FIFA y Visa

En el ámbito del fútbol femenino, existen varios motivos por los que Visa ha decidido colaborar con la FIFA:

- Histórico compromiso de Visa con el empoderamiento de las deportistas.
- Visa tiene la capacidad de transmitir mensajes sobre igualdad de género y empoderamiento femenino a una audiencia mundial.
- Visa quiere aumentar la notoriedad del fútbol femenino para incrementar la inversión y el crecimiento.
- La amplia red de contactos de Visa facilita el uso del deporte para promover la inclusión y la tolerancia en todos los estratos sociales.
- Visa desea asegurar el futuro del fútbol femenino y su crecimiento.

¿En qué consiste el proyecto The Second Half?

- Se trata de un programa de desarrollo profesional a nivel europeo creado por Visa con el fin de ayudar a las jugadoras a planificar su carrera tras colgar las botas. Visa ofrece formación, asesoramiento y sesiones prácticas para desarrollar el conocimiento en áreas como la gestión económica, las redes sociales, el liderazgo y la marca personal.
- The Second Half logra que las futbolistas adquieran las habilidades necesarias para cambiar de ámbito profesional



«Visa se compromete a emplear su marca, empresa y contactos para reducir la brecha entre géneros y crear más oportunidades para las mujeres en el fútbol y otros ámbitos».

- sin complicaciones. El objetivo es que las jugadoras sean conscientes de las habilidades transferibles que poseen, y de qué manera las pueden aplicar en otras áreas cuando dejen el fútbol, ya sea en dos o diez años.
- Visa considera que, gracias a The Second Half, muchas empresas podrán beneficiarse de las valiosas aportaciones y habilidades únicas de las futbolistas y otras atletas, así como de una forma de pensar totalmente diferente.

Redes sociales y artículos promocionales

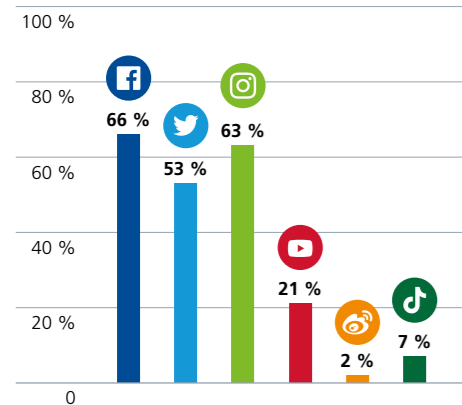
Redes sociales

La influencia de las redes sociales en las actividades cotidianas crece sin parar en todo el mundo. Estas plataformas están imponiéndose como un medio de conexión entre las personas y como método para emprender y cultivar relaciones.

El fútbol femenino tiene la misma necesidad que los demás deportes de implicar a los aficionados de formas novedosas y emocionantes para establecer relaciones con los seguidores actuales y futuros. El crecimiento del fútbol femenino está acelerándose justamente cuando las redes sociales son predominantes en nuestras vidas. Por consiguiente, la tribuna que proporcionan las redes sociales, si se utiliza con creatividad y de forma innovadora, puede propulsar el interés por este deporte.

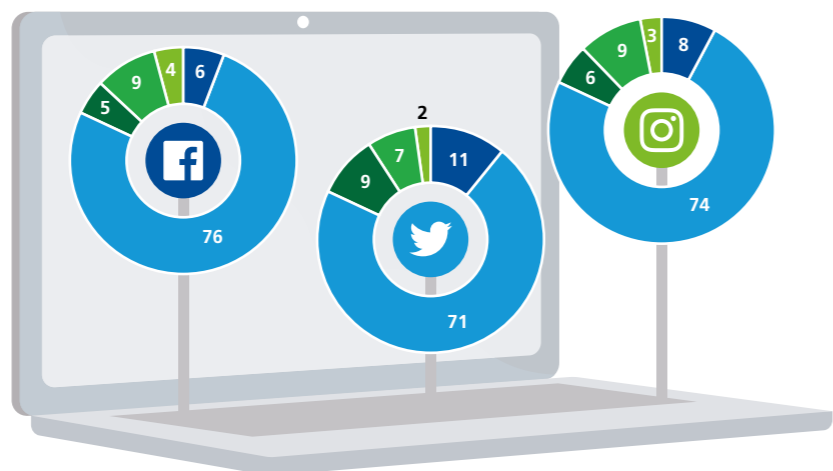
Los clubes interactúan en línea con sus seguidores a través de sus redes sociales y la mayoría posee cuentas en Instagram (el 63 %), Twitter (el 53 %) y Facebook (el 66 %). Un cuarto de los clubes (el 21 %) tiene

Gráfico n.º 8: porcentaje de clubes con perfiles en redes sociales (%)



Base: 284. Source: FIFA; Deloitte analysis.

Gráfico n.º 9: seguidores de los clubes en las redes sociales (%)



Base: Facebook (186); Twitter (152) e Instagram (178). Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

cuentas en YouTube y varios (el 7 %) ya han abierto una cuenta en TikTok, lo que demuestra su entusiasmo por usar estas plataformas para incrementar su base de aficionados y relacionarse con la comunidad del fútbol femenino.

El seguimiento de los clubes en las redes sociales varía notablemente entre los equipos y las ligas. Son muchos los ejemplos de clubes que usan una cuenta conjunta para sus equipos masculino y femenino y, en este caso, tienden a registrar más seguidores en sus redes sociales. Los clubes que poseen más de un millón de seguidores en, como mínimo, una de las tres plataformas (Instagram, Twitter o Facebook) son clubes afiliados.

La minoría (el 14 %) con más de 100 000 seguidores en, como mínimo, una de las tres plataformas (Instagram, Twitter o Facebook) genera más ingresos por patrocinio que los clubes que poseen menos seguidores (350 000 USD contra 250 000 USD). La diferencia es más pronunciada en

aquellos que cuentan con más de un millón de seguidores en, como mínimo, una de las tres plataformas. Estos clubes (el 4 %) generan ingresos por valor de 770 000 USD en concepto de patrocinio. El 2 % de los clubes que poseen más de un millón de seguidores en cada una de estas tres redes sociales generan ingresos aún mayores (2 200 000 USD).

Por último, vale la pena destacar que, cada vez más, las generaciones más jóvenes prefieren seguir a jugadoras concretas en lugar de a los equipos. Esta tendencia ha incrementado las oportunidades que tienen las jugadoras de interactuar de una forma más directa con los aficionados. En este sentido, nos sentimos muy agradecidos con muchas jugadoras por cómo han conseguido ensalzar el fútbol femenino con su labor de embajadoras de este deporte.



El uso de las plataformas de redes sociales proporciona una de las mejores oportunidades de desarrollar el fútbol femenino e interactuar con sus aficionados.

Artículos promocionales

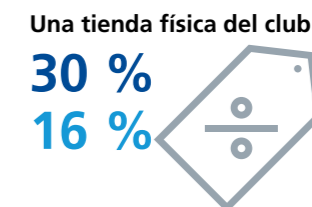
Los artículos promocionales de los clubes constituyen una herramienta de gran utilidad para exhibir el interés y la afiliación personal, pero también para publicitar ese club, deporte o marca. La mayor parte del fútbol femenino no ha explorado todavía la venta de artículos promocionales en toda su amplitud ni la mayoría de los clubes ha activado al máximo todas las opciones que se le ofrecen.

En seis de las opciones del total de ocho de que disponen para la venta de artículos promocionales (por ejemplo, tienda física donde vender camisetas del equipo femenino), los clubes que utilizan uno de esos seis métodos ganan más ingresos en concepto de patrocinio que aquellos que no lo utilizan. Los clubes que no venden artículos promocionales generan muchos menos ingresos por patrocinio que aquellos que ofrecen algún tipo de objeto de promoción (100 000 USD contra 400 000 USD).

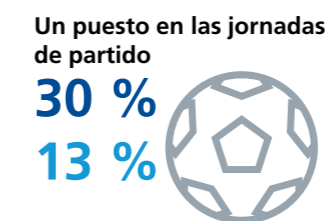
Opciones de venta de artículos promocionales (%)

Porcentaje de clubes que venden artículos promocionales en...

■ Artículos del equipo femenino ■ Artículos del equipo masculino



No procede: el club no vende artículos promocionales del equipo femenino



Base: 277. Source: FIFA; Deloitte analysis.

Jugadoras

Esta sección describe las diferentes reglamentaciones sobre las jugadoras que existen en el mundo, las características típicas de las plantillas de los equipos (tamaño y edad), las condiciones de las futbolistas en ligas y clubes, y las diferentes situaciones que existen en materia de contratos y remuneraciones (económicas o de otro tipo). También incluye casos de estudio sobre buenas prácticas y expone las claves para triunfar, que ligas y clubes pueden aplicar para atraer a las jugadoras de más talento, mejorar el rendimiento deportivo y, en última instancia, subir el listón de la profesionalización.

Información general

Los diferentes clubes que integran las ligas del mundo tienen plantillas de muy distinto tamaño. De media, los clubes poseen 25 jugadoras inscritas en el primer equipo, pero esta cifra varía enormemente entre los distintos países (desde un promedio de 18 en Australia a 35 en China).

En el primer equipo de todos los clubes, la media de edad de las jugadoras es de 23 años. Las ligas de Nueva Zelanda y Nigeria registran la media de edad más baja por club (19 años), y la de Estados Unidos la más alta (26 años).

Se constata una relación directa entre las edades de las plantillas y el rendimiento deportivo: los equipos de más edad suelen alcanzar mejores posiciones en su liga que los más jóvenes, lo que sugiere que los clubes están dispuestos a pagar más a las jugadoras con más experiencia.



Existe una relación directa entre las edades de las plantillas y el rendimiento deportivo; los equipos de más edad suelen alcanzar mejores posiciones en su liga que los más jóvenes.

Gráfico n.º 1: promedio de jugadoras inscritas en el primer equipo por liga

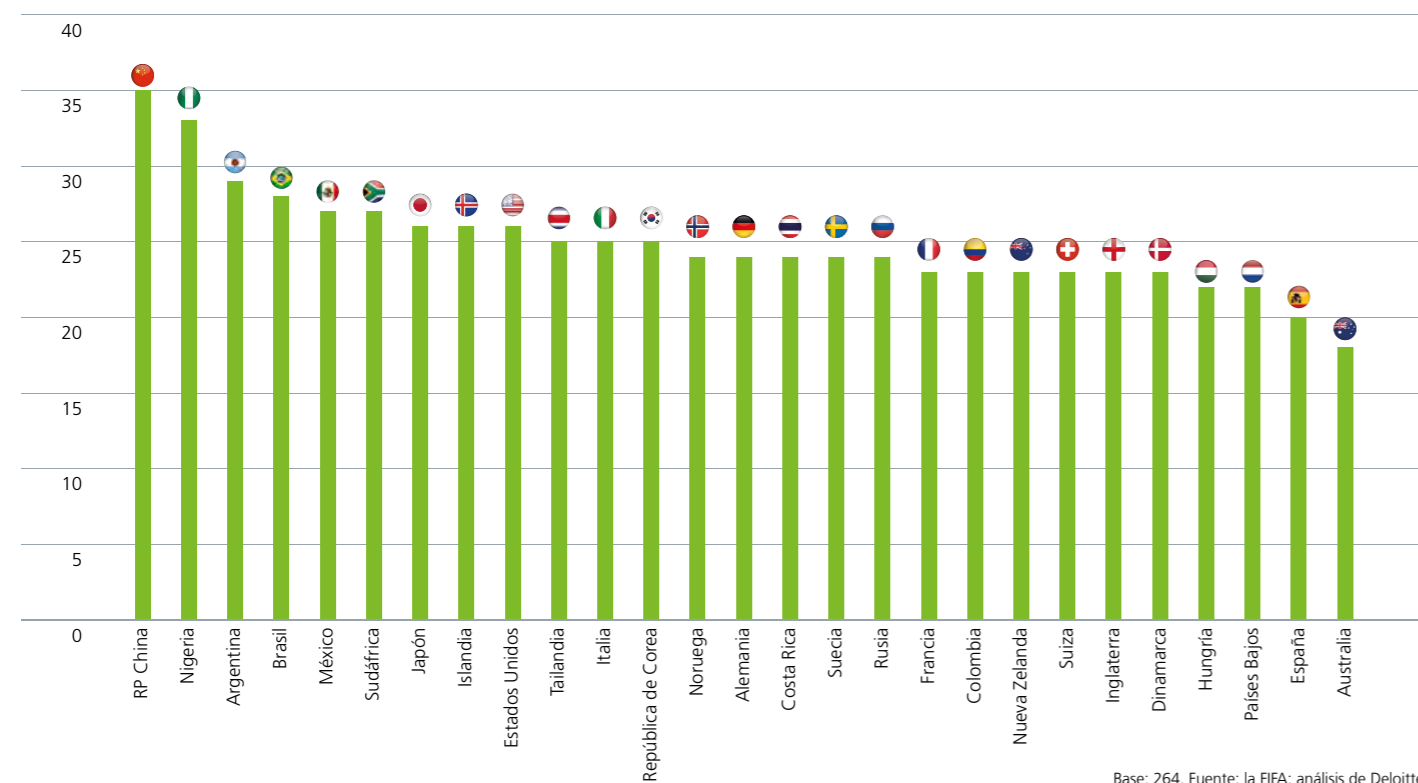
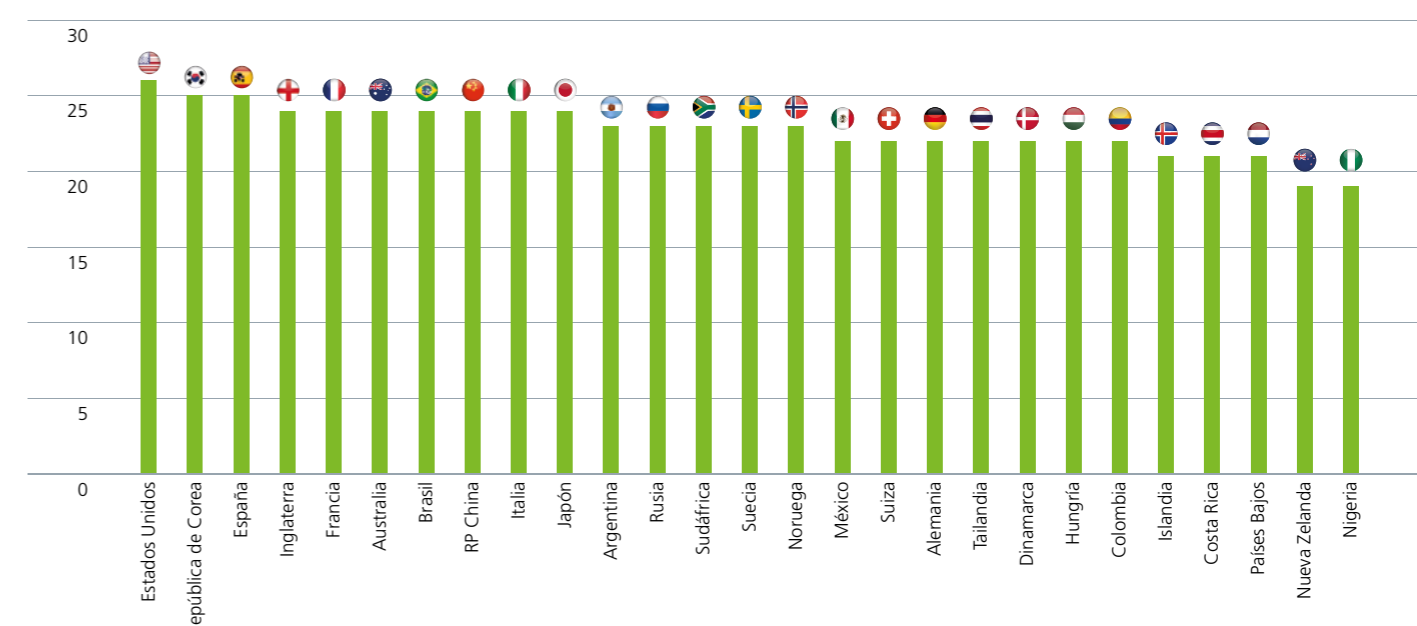


Gráfico n.º 2: promedio de edad de las jugadoras del primer equipo por liga



Base: 257. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Reglamentaciones

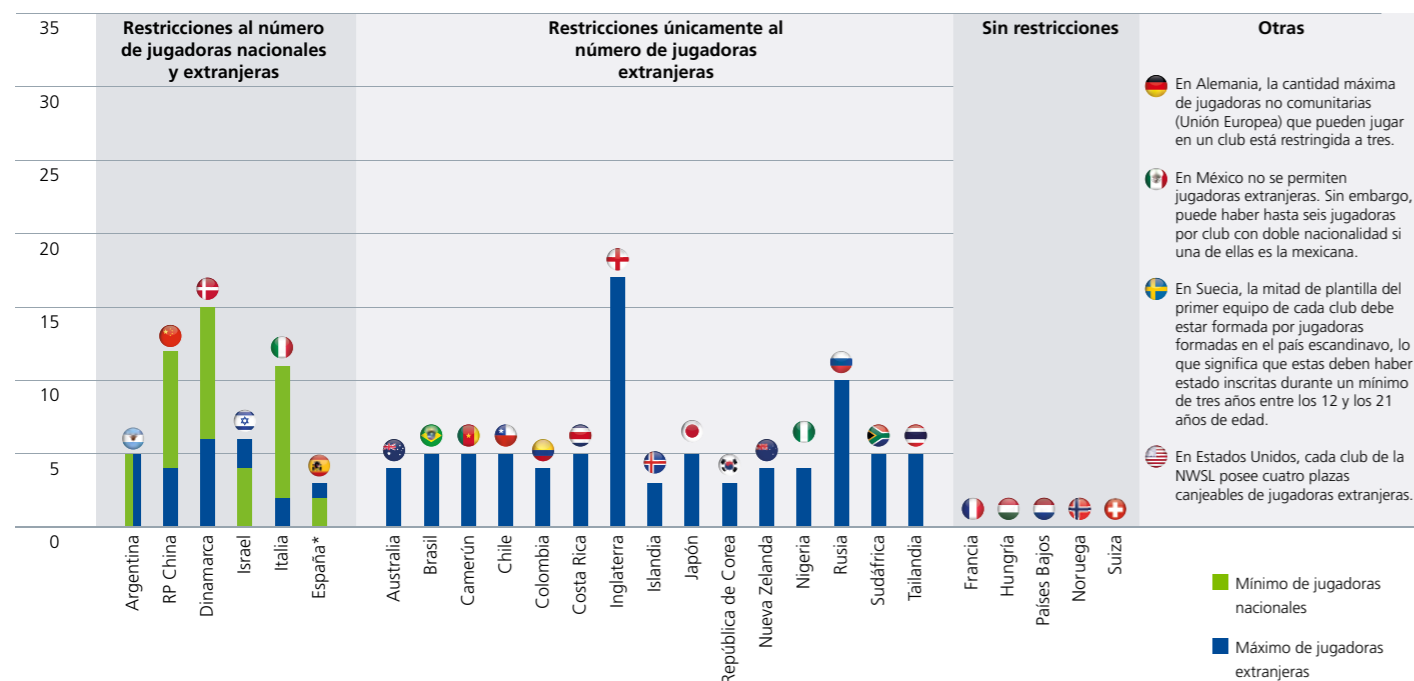
Los criterios reglamentarios difieren bastante en las distintas ligas. Seis de ellas (el 20 %) exigen a sus clubes que incluyan un mínimo de jugadoras nacionales y un máximo de jugadoras extranjeras. Además, 15 ligas (el 50 %) imponen restricciones al máximo de futbolistas extranjeras permitidas en cada club. Estas normativas buscan estimular la formación de las jugadoras del propio país, incluida la inversión en estructuras de fútbol base con el objetivo de proteger el talento de la cantera.

En las ligas que exigen que los clubes cuenten con un mínimo de jugadoras nacionales por equipo, el límite se establece en ocho de promedio. De igual manera, de promedio, cada liga permitía un máximo de cinco jugadoras extranjeras por club, una media que oscilaba entre dos (Italia) y 17 (Inglaterra).

Reglamentaciones de las ligas sobre jugadoras



Gráfico n.º 3: normativas de las ligas sobre el mínimo de jugadoras nacionales y el máximo de extranjeras por club



*Nota: al menos 2 de las jugadoras habrán tenido que disponer de licencia de temporada completa con dicho club durante un mínimo de 3 temporadas antes de cumplir los 21 años. Al menos 5, habrán tenido que disponer de licencia en competiciones oficiales en España durante un mínimo 3 temporadas antes de cumplir los 21.

La restricción en el número máximo de jugadoras no comunitarias (3) se aplicará a partir de la temporada 2021/2022. Base: 30. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



Tener una voz común que hable en nombre de las jugadoras puede ser muy útil para mejorar las condiciones y el bienestar de las futbolistas. 24 ligas (el 80 %) cuentan con una asociación o sindicato que representa a las jugadoras («representación colectiva»). En seis ligas (el 20 %), no existe ninguna forma de representación colectiva.

Se constata una relación entre el nivel de la normativa salarial de una liga y la presencia de un organismo de representación de las jugadoras. En 16 ligas (el 53 %) existe un salario mínimo, y en 15 de ellas (el 94 %) las jugadoras cuentan también con representación colectiva.

En total, 24 ligas (el 80 %) tienen representación colectiva y cinco (el 17 %) cuentan con un convenio colectivo. Las jugadoras de las ligas que imponen cualquiera de estas dos normativas suelen contar con un salario mínimo (el 63 % de las ligas con representación colectiva frente al 17 % de las que no la tienen; y el 100 % de las ligas con convenio colectivo frente al 44 % de las que no lo tienen).

Tabla 1: ligas con representación colectiva

Ligas	Número (%)	% con salario mín.
Con representación colectiva	24 (80 %)	63 %
Sin representación colectiva	6 (20 %)	17 %

Tabla 2: ligas con convenio colectivo

Ligas	Número (%)	% con salario mín.
Con convenio colectivo	5 (17 %)	100 %
Sin convenio colectivo	25 (83 %)	44 %

Un total de 24 ligas (el 80 %) cuentan con una asociación o sindicato que representa a las jugadoras.



CASO DE ESTUDIO

Lydia Williams

Arsenal

Desde sus humildes inicios en Australia, Lydia Williams ha conquistado el mundo del fútbol femenino. La guardameta ha jugado en clubes de su Australia natal y de Estados Unidos, Suecia e Inglaterra. A sus 32 años de edad, se ha convertido en todo un referente para las niñas del mundo, gracias a su experiencia en cuatro ediciones de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ y de su éxito reciente como escritora de libros infantiles (Saved!!!).

Una niña del interior de Australia

Lydia Williams nació en una pequeña localidad de Australia occidental y practicó muchos deportes cuando era niña, pero el fútbol y los estudios se convirtieron en los pilares esenciales de su «equilibrada» infancia. «Cuando naces en un pueblo australiano, lo normal es jugar a todos los deportes. Ganar es lo de menos, lo que realmente cuenta es divertirse con las amigas. Mis padres valoraban la importancia de los estudios, un contrapunto fundamental para cualquier deportista».

Fútbol competitivo en la capital del país

Williams probó las mieles del deporte competitivo en Canberra, ciudad en la que la joven portera empezó una carrera que la llevaría a convertirse en una de las mejores del mundo. «En el Canberra United me convertí en una de las primeras jugadoras de la liga femenina que ganó un sueldo. No era mucho, pero suponía mucho más que el que recibía la mayoría de jugadoras de la época. En la liga femenina teníamos contratos de tres o cuatro meses de duración. El resto del año,

trabajaba, estudiaba y entrenaba. Fue entonces cuando concluí los estudios necesarios para trabajar en un zoo y empecé mi labor en uno».

Estados Unidos, un entorno supercompetitivo y a jornada completa

En 2009, Williams consiguió una oportunidad para formarse en el fútbol a jornada completa con el Chicago Red Stars. Además de sus estancias en Estados Unidos y Australia, que hicieron posible los calendarios complementarios de ambas ligas, Williams disfrutó de una temporada en el fútbol sueco. La guardameta alaba la competitividad de la NWSL y las características que distinguen este campeonato de los demás. «Estados Unidos supuso para mí un enorme paso adelante: el nivel de los estudios científicos aplicados al deporte, la nutrición, el gimnasio y la duración y la calidad de los entrenamientos eran mejores. Tácticamente aprendí mucho y muy deprisa. La calidad de los técnicos y el ambiente resultan decisivos, porque las futbolistas progresan cuando trabajan en un entorno adecuado.

«Estás siempre alerta, porque sabes que tienes que rendir; debes mostrar una buena actitud, porque si no lo haces, no juegas. Mentalmente es duro, pero estimula la competitividad y eso genera un buen ambiente en los entrenamientos. La competitividad en la NWSL resulta mucho más intensa que en ninguna otra liga del mundo».

Lydia Williams, portera del Arsenal

En 2020, Williams se convirtió en una de las muchas jugadoras de primerísima categoría que ingresaron en la Superliga Femenina de la Federación Inglesa de Fútbol, una liga que la internacional australiana considera la mejor «técnicamente» de todas en las que ha jugado. «Disfruto muchísimo. Ha sido duro, porque estuve lesionada las primeras semanas, y la pandemia también lo ha puesto todo muy difícil. Todas las jugadoras son muy buenas técnicamente. En este sentido, supera a todas las ligas en las que he jugado».

El fútbol femenino: comercialización y profesionalización

Como escritora y licenciada universitaria, Williams comenta que, en la actualidad, las futbolistas pueden acceder a más oportunidades para forjarse una carrera fuera de los terrenos de juego. «Estamos asistiendo a un gran cambio, y las mujeres pueden formarse una carrera fuera del

fútbol. Me parece estupendo. La calidad de la formación de entrenadoras no deja de subir, por lo que los aspectos técnicos siguen mejorando.

«Los agentes también trabajan ahora para las mujeres y pueden ayudarnos a buscar opciones y a gestionar los contratos, la comercialización y el patrocinio».

Los avances del fútbol femenino

Cuando le preguntamos sobre el futuro, Williams destaca el camino hacia la paridad y cómo la igualdad de oportunidades resulta fundamental para el éxito del fútbol femenino. «En la selección nacional conseguimos que nos pagaran lo mismo que a los hombres. Sin embargo, no todo se reducía a la igualdad salarial, sino que siempre luchamos por la igualdad de oportunidades que ahora podemos disfrutar. La misma cantidad de personal y de instalaciones que tienen los hombres, la posibilidad de ser iguales, creo que es precisamente de lo que carece el fútbol femenino en algunos lugares».

Un planteamiento holístico del fútbol femenino: la importancia de la responsabilidad

Williams destaca la importancia que un estilo de vida equilibrado tiene para las jugadoras. Se trata de una característica que le ha ayudado a crecer como futbolista y como persona. «No se puede depender exclusivamente del fútbol. Tienes que formarte y buscar otros intereses, de lo contrario, el fútbol te consume con tantos altibajos y torbellinos emocionales. Hay que contar con algo estable, como los estudios o una afición sin conexión con el fútbol.

«La mayoría de las integrantes de la selección australiana reconocen que las condiciones que disfrutamos ahora son el resultado del esfuerzo y del trabajo incansable, y saben que la educación resulta fundamental. Las nuevas jugadoras son conscientes de que existe el riesgo de centrarse demasiado en el fútbol. La carrera de una futbolista es muy corta. Mientras la vives, resulta estupenda. No obstante, si no tienes ni idea de lo que harás una vez se termine, puede pasarte factura. En el sindicato de futbolistas profesionales de Australia, el PFA, desempeñan un trabajo excelente, ofrecen becas educativas y conocen bien el periodo de transición entre carreras».

Condiciones de las jugadoras

En el fútbol femenino existen numerosos indicadores que sirven para evaluar las condiciones en las que se encuentran las jugadoras de la liga. Puede tratarse de las horas de entrenamiento a la semana, de la cantidad de jugadoras que han firmado contratos laborales o de aquellas cuya principal fuente de ingresos es el fútbol.

Según el Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores de la FIFA, una jugadora profesional es aquella que tiene contrato escrito con un club y percibe un monto superior a los gastos que realmente efectúa por su actividad futbolística. En esta sección se estudian las condiciones que tienen las jugadoras en las ligas evaluadas.

De media, los clubes tienen 21 jugadoras (el 81 %) con contratos escritos. Algunos (el 5 %) también ofrecen contratos escritos a jugadoras que no pertenecen a la plantilla del primer equipo, como forma de asegurarse la continuidad de los talentos en el futuro.

Características de los clubes laureados (definidos como aquellos clubes que han ganado la liga en los últimos cinco años)

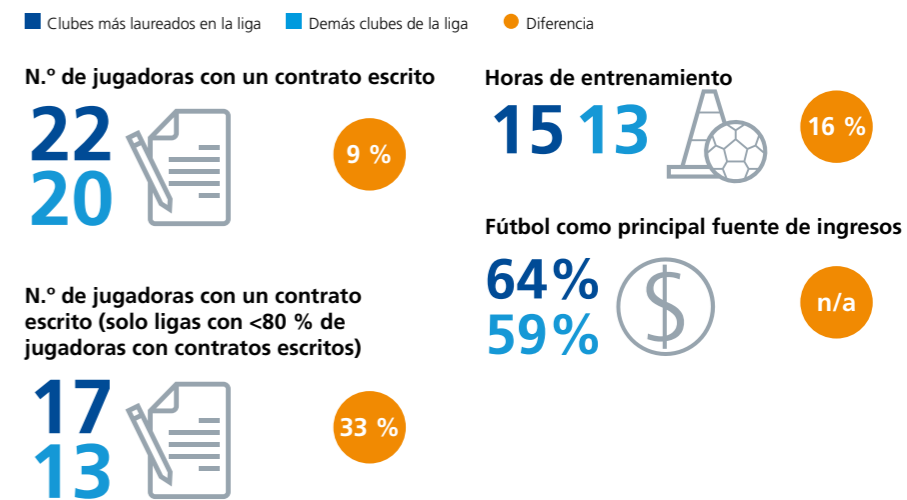
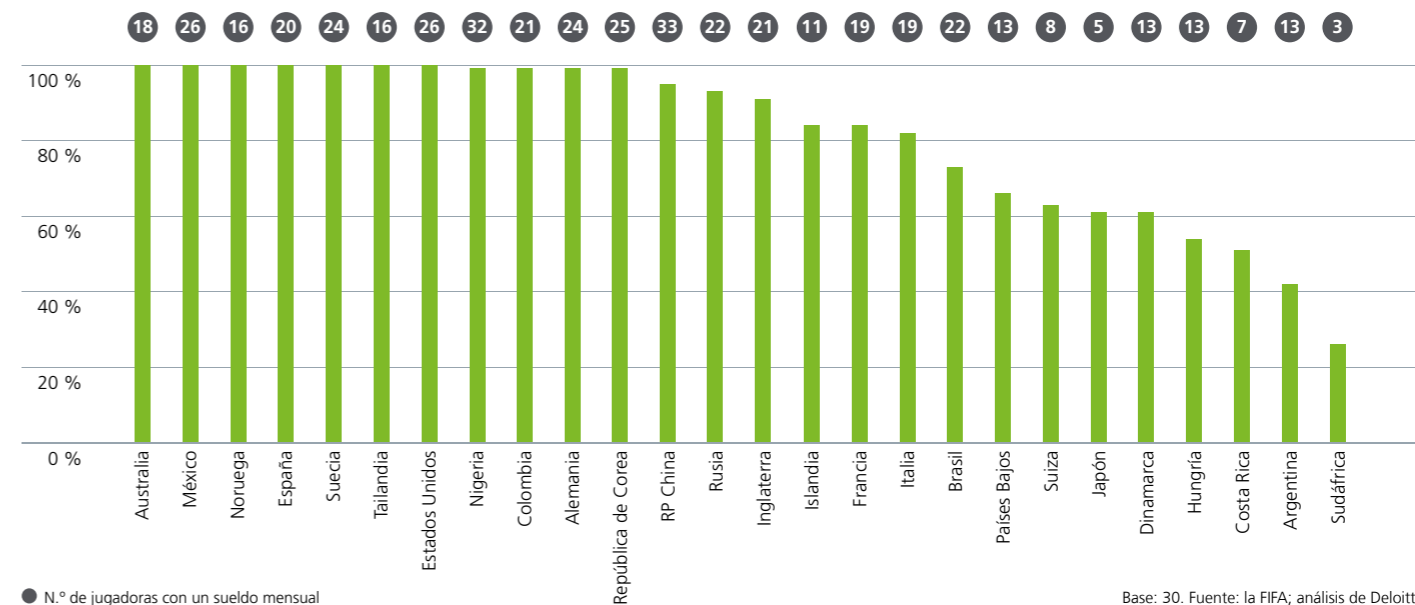


Gráfico n.º 4: porcentaje de jugadoras del primer equipo con contrato escrito y jugadoras que reciben un sueldo mensual



Base: 30. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



De media, los clubes pagan sueldos mensuales a 19 jugadoras por equipo (el 73 %). La mayoría de las ligas (el 57 %) pagan sueldos mensuales, de promedio, a más de 16 jugadoras. De media (por liga), para el 62 % de las jugadoras la principal fuente de ingresos es el fútbol, aunque esta cifra varía enormemente de una liga a otra. Sin embargo, esto no significa necesariamente que, aunque el fútbol constituya su principal fuente de ingresos, las jugadoras puedan vivir solo de sus actividades futbolísticas, pues en ocasiones tienen que compaginarlas con otros empleos o con los estudios.

Los clubes más laureados (definidos como aquellos clubes que han ganado la liga en los últimos cinco años) de cada campeonato nacional comparten una serie de características:

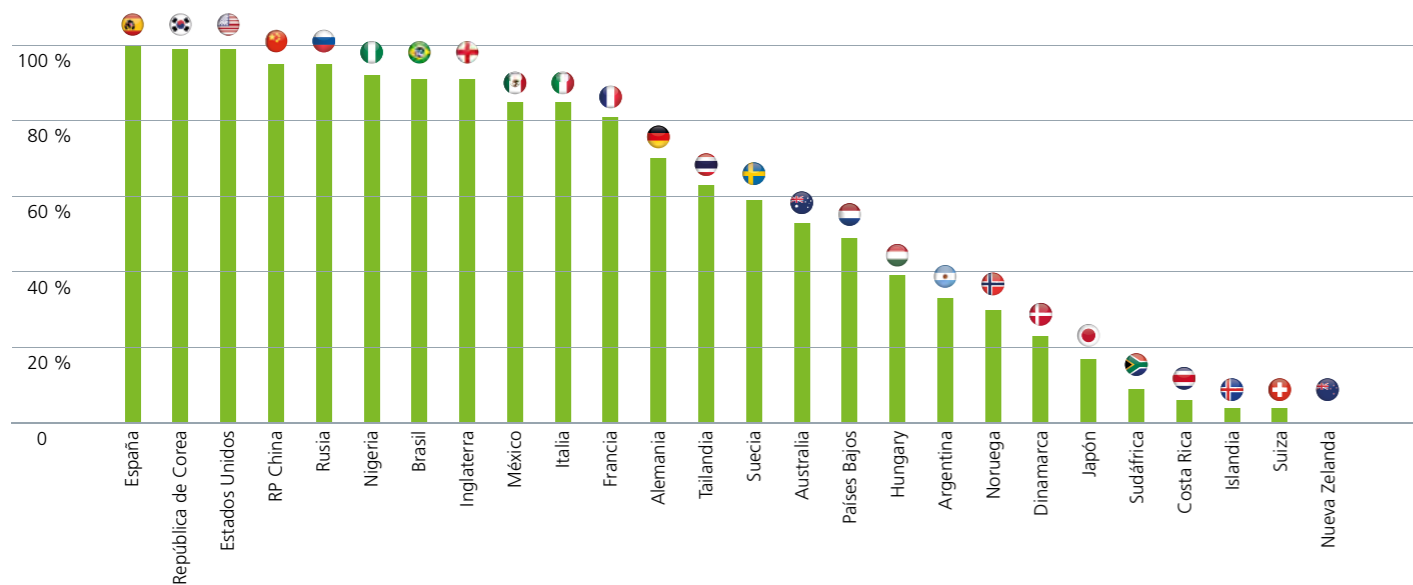
1. Más jugadoras con un contrato escrito: existe una relación directa entre la cantidad de jugadoras que poseen un contrato escrito y una mejor clasificación en la liga en los últimos cinco años. Esta diferencia es incluso mayor cuando solo se tienen en cuenta

las ligas en las que no es habitual que las jugadoras firmen un contrato. Esto indica que los clubes que ofrecen contratos escritos rinden mejor sobre el terreno de juego.

2. Más horas de entrenamiento: los clubes que no han ganado la liga en los últimos cinco años dedican una media de trece horas a la semana a los entrenamientos (nueve horas sobre el terreno de juego y cuatro fuera de él, por ejemplo en el gimnasio). Esta media es superior (15 horas a la semana) en el caso de los clubes más laureados, lo que indica que existe una relación entre la cantidad de horas de entrenamiento y el rendimiento sobre el terreno de juego, como ha quedado claro en todo el estudio.

3. Mayor promedio de jugadoras cuya principal fuente de ingresos es el fútbol: los clubes más laureados tienen un promedio del 64 % de jugadoras cuya principal fuente de ingresos es el fútbol, frente al 59 % de los demás clubes.

Gráfico n.º 5: porcentaje de jugadoras cuya principal fuente de ingresos es el fútbol (%)



Base: 251. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



CASO DE ESTUDIO

Francisca Ordega

Levante UD

Un sueño hecho realidad gracias al fútbol

A sus 27 años, pocas personas tienen un palmarés más completo que Ordega. La delantera ha jugado en Nigeria (Bayelsa Queens y Rivers Angels), Rusia (Rossiyanka), Suecia (Piteå IF), Estados Unidos (Washington Spirit), Australia (Sydney FC), España (Atlético de Madrid y Levante UD) y RP China (Shanghai Shenhua).

Sin embargo, la atacante recuerda con un cariño muy especial su paso por Estados Unidos y el honor de representar a uno de los clubes de fútbol más importantes del mundo. «Fue un sueño hecho realidad. Cuando me dijeron que había recibido una oferta de Washington, di un salto. Me hacía muchísima ilusión. La profesionalidad en Estados Unidos es inmensa. El trato, el calendario y la liga en sí suponían un gran paso adelante. En todos los entrenamientos nos exigían un 400 % en un entorno altamente competitivo. En España, el Atlético de Madrid fue también una gran experiencia. Formar parte de uno de los mejores clubes del mundo te otorga credibilidad. Cuando la gente ve que has jugado en un club como ese, reconoce que tienes una gran calidad».

Francia 2019, un punto de inflexión para el fútbol femenino

Ordega sonríe al recordar la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ celebrada en Francia en 2019, a la vez que destaca la importancia del enorme trabajo que queda por hacer.

«El Mundial femenino de Francia 2019 mejoró nuestro deporte y se convirtió en un momento decisivo para atraer inversores y la atención de la prensa. Mucha de la gente que conozco nunca había visto un partido de la selección femenina nigeriana, pero en Francia 2019 recibimos un gran apoyo. La visibilidad está mejorando mucho; el juego está creciendo un montón. Volveremos a subir el listón para el próximo Mundial de Australia y Nueva Zelanda, pero no podemos esperar hasta 2023, tenemos que seguir mejorando cada día».

Su contribución a la sociedad: el nacimiento de la Fundación Francisca Ordega

Ordega es muy competitiva sobre el terreno

de juego, pero fuera de él muestra siempre su cara más solidaria. «Sé lo que significa no tener nada. He sufrido ese dolor. Siempre me dije que, si Dios me bendecía, trataría de ayudar a las personas más desfavorecidas. »Recuerdo el día en el que me hicieron llorar. Cuando era niña, íbamos cada día a conseguir agua y, una mañana, nos maltrataron por sacarla. Me dije que nadie merecía ese trato y que, si algún día tenía la posibilidad, haría lo que fuera por dibujar una sonrisa en los rostros de la gente. No quiere ver a la gente llorar por algo tan natural como conseguir el agua que todo el mundo merece.

»Me hice una promesa. Quiero ayudar a la gente. En cuanto pude, inmediatamente abrí un pozo para que todos tuvieran agua. Ahora, el agua que me negaron se puede sacar gratis. Aquel logro me llevó a establecer mi fundación».

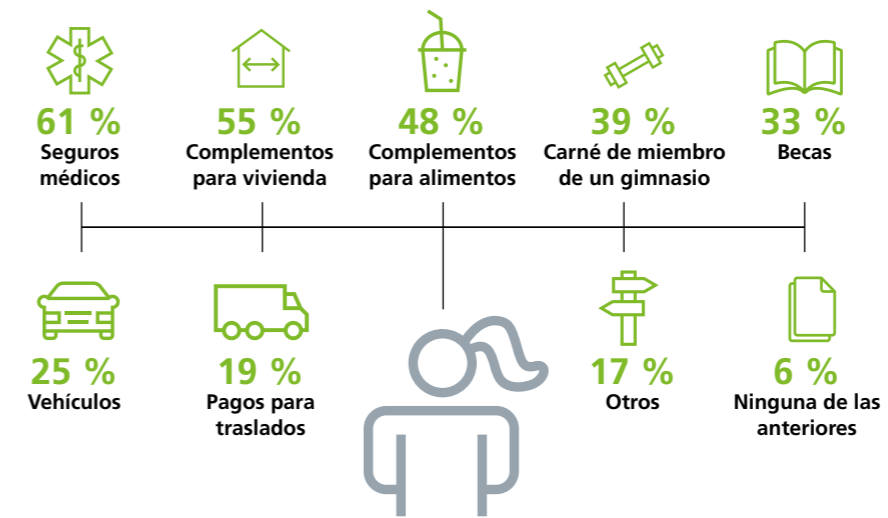
Ordega, el referente

La delantera se ha convertido en un modelo de conducta, no solo por sus hazañas futbolísticas, sino también por su solidaridad. Ordega no se toma a la ligera su condición de referente y no la cambiaría por nada del mundo.

«Las personas que te admiran esperan mucho de ti. Me he privado de muchas cosas, pero ha valido la pena porque he conseguido ayudar a la gente. He logrado convertirme en un referente para las nuevas generaciones».



Gráfico n.º 6: porcentaje de clubes que proporcionan a sus jugadoras remuneraciones no financieras



Base: 275. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



Muchos clubes ofrecen remuneraciones no económicas, como seguridad e incentivos por la firma de contratos.

Contratos y salarios de las jugadoras

Este informe no puede presentar los datos sobre los sueldos de las jugadoras de cada liga, debido a las incoherencias que contiene la información recabada y las consecuentes dudas sobre su exactitud. Esperamos proporcionarlos en las próximas ediciones, puesto que se trata de un indicador clave para documentar y supervisar la evaluación del fútbol femenino profesional.

Los salarios no son la única forma de retribuir a las jugadoras de todo el mundo. Muchos clubes ofrecen remuneraciones no financieras, como seguridad e incentivos por la firma de contratos. Los seguros médicos (el

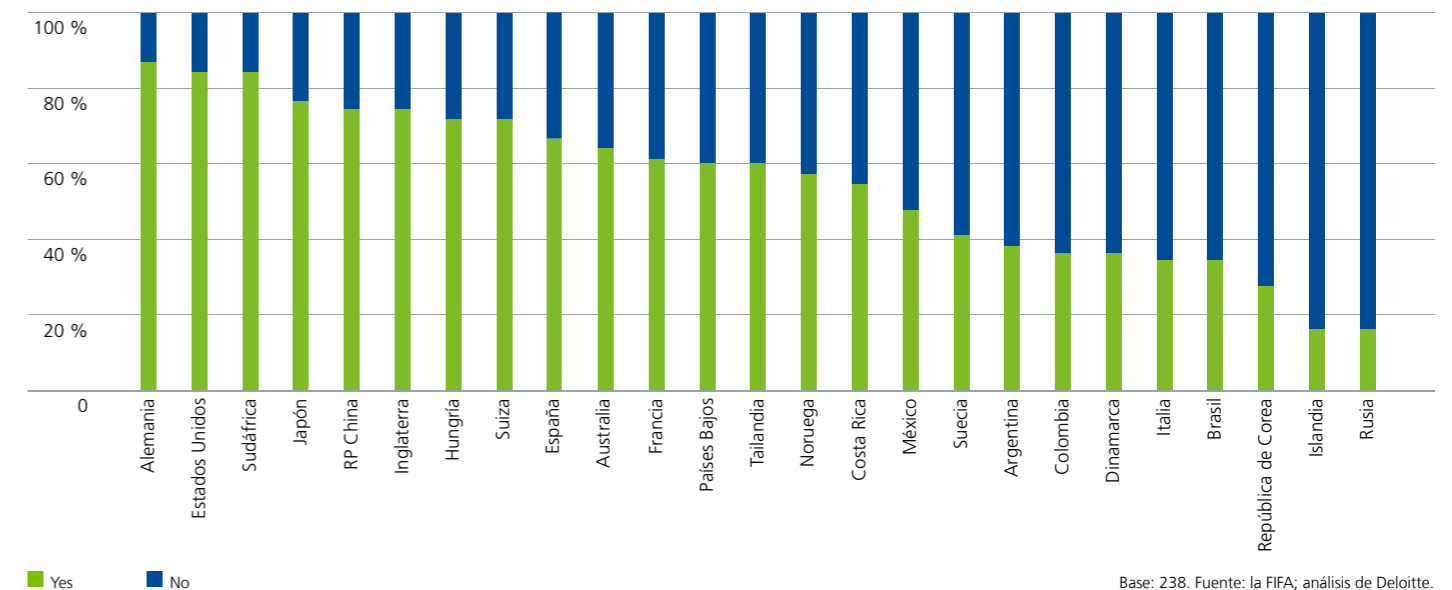
61 %) y los complementos para la vivienda (el 55 %) constituyen las remuneraciones no financieras más habituales que los clubes proporcionan a sus jugadoras.

Las compensaciones adicionales suelen servir para ayudar a las jugadoras a aclimatarse en su nuevo club, que puede implicar mudarse a una nueva ciudad o a un nuevo país. Aparte de las compensaciones mencionadas, las jugadoras reciben a veces complementos para alimentos (el 48 %), un vehículo (el 25 %) y pagos de asistencia para traslados (el 19 %), así como complementos que cubren

costes de viajes, de equipamiento y otros gastos accesorios.

Más de la mitad de los clubes (el 58 %) ayuda a sus jugadoras a formarse profesionalmente en otras carreras tras dejar el fútbol activo. Algunas de las ayudas más habituales que proporcionan los clubes consisten en formación para convertirse en entrenadoras u ocupar cargos administrativos, y en acceso a la educación continua y superior, prácticas laborales y mentorías. Algunos usan sus redes profesionales para poner en contacto a las jugadoras con los patrocinadores y asociados a fin de capacitarlas para la vida después del fútbol.

Gráfico n.º 7: ¿ayuda el club a sus jugadoras con opciones profesionales tras colgar las botas?



Base: 238. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

COVID-19

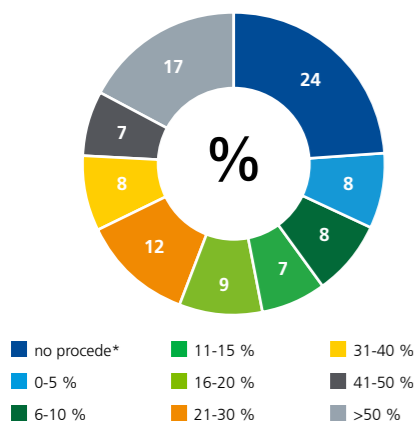
Repercusiones económicas

El presente informe estudia la situación del fútbol femenino de élite durante la temporada 2018/19 (o 2019), y la mayoría de los datos presentados abarcan solamente dicha época. Como el periodo es anterior a la aparición de la COVID-19, las repercusiones de la pandemia no se incluyen en este análisis. Sin embargo, esta sección presenta la situación de las ligas y de los clubes en el momento de terminar el estudio (noviembre 2020), así como sus expectativas tras el azote que ha supuesto el virus. La situación de la pandemia es dinámica y, por consiguiente, las expectativas de las ligas y los clubes podrían cambiar.

Clubes

Las repercusiones de la COVID-19 en los ingresos de todos los clubes del fútbol femenino de élite es desigual. Menos de un cuarto (el 24 %) de ellos (60) no creen que la pandemia repercuta en sus ingresos, mientras que el 76 % restante (193) prevén que sus ingresos se reducirán con respecto al año anterior.

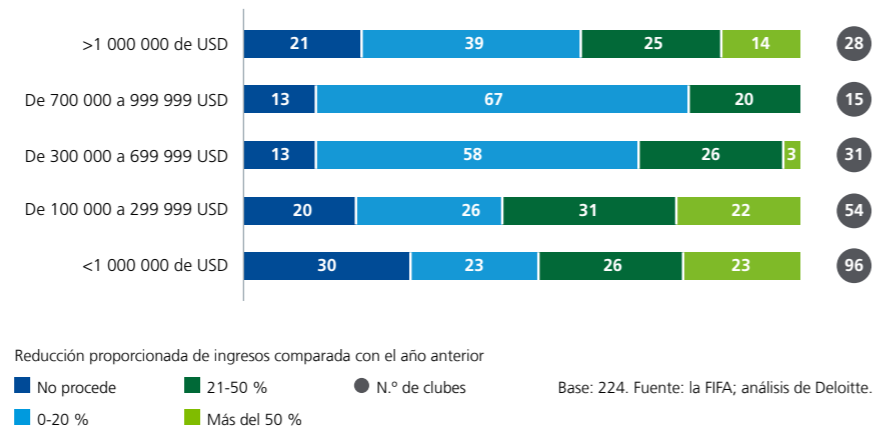
Gráfico n.º 1: previsión de la reducción de ingresos de los clubes en la temporada 2019/20 (o 2020) con respecto al año anterior como resultado de la COVID-19



*No se espera que los ingresos sean inferiores.

Base: 253. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Gráfico n.º 2: repercusiones de la COVID-19 en los ingresos de los clubes en 2019/20 (o 2020) como porcentaje del año anterior por ingresos totales de los clubes



Reducción proporcionada de ingresos comparada con el año anterior

- No procede
- 0-20 %
- 21-50 %
- Más del 50 %
- N.º de clubes

Base: 224. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Cuando cambian los ingresos totales de los clubes, no parece que exista una variación importante en la escala relativa del impacto de la pandemia en los ingresos de los clubes. Los clubes que pertenecen a los diferentes grupos de ingresos declararon que esperaban:

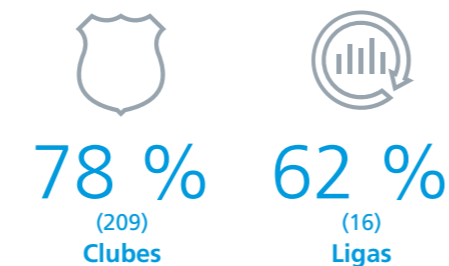
- importantes reducciones de ingresos (20 % o más de los clubes de cada grupo prevén una reducción del 20 % o superior); o
- ningún cambio en los ingresos (del 13 % al 30 % de los clubes de todos los grupos).

En cambio, entre las ligas existe una variación importante de las repercusiones previstas en los ingresos. Un tercio o más de los clubes de Argentina, Colombia, Inglaterra y Estados Unidos. calculan que sus ingresos en ese periodo se reducirán en más del 50 % con respecto a la temporada anterior. Por el contrario, en once ligas, ningún club preveía que sus ingresos se reduzcan a la mitad o a menos de la mitad. Los clubes de Dinamarca y Alemania parecen ser los menos afectados, y en ninguna de estas dos ligas hay clubes que

prevean una reducción de ingresos superior al 20 %.

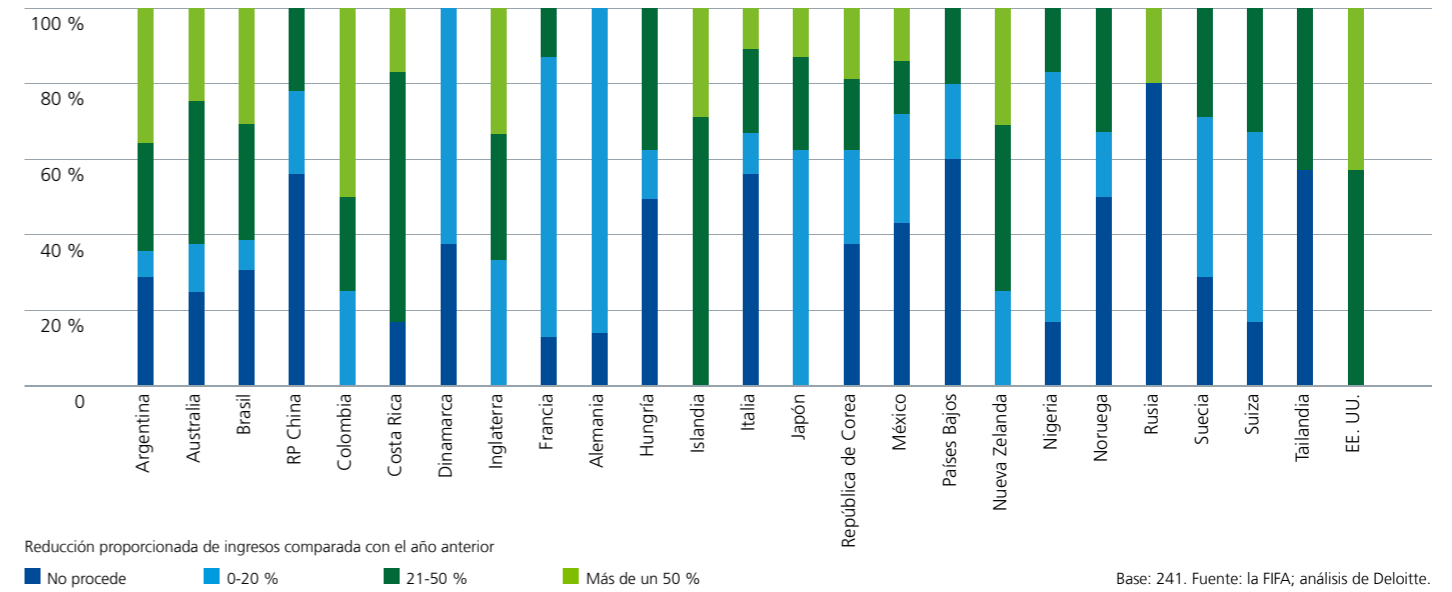
Como los clubes con pérdidas (el 70 % de la totalidad) financian sus pérdidas con una subvención del propietario del club o del equipo masculino (respectivamente el 42 % y el 36 % de los clubes con pérdidas), las repercusiones económicas de la pandemia en

Porcentaje de ligas y clubes que prevén una caída de ingresos en 2019/20 (o 2020) con respecto al año anterior como consecuencia de la COVID-19



Nota: estos porcentajes presentan ligeras variaciones con respecto a los gráficos 1 y 4, porque varias ligas y clubes respondieron a la pregunta de si los ingresos se verían afectados, pero no explicaron la magnitud del impacto.

Gráfico n.º 3: repercusiones de la COVID-19 en los ingresos de los clubes en 2019/20 (o 2020) como porcentaje del año anterior por liga



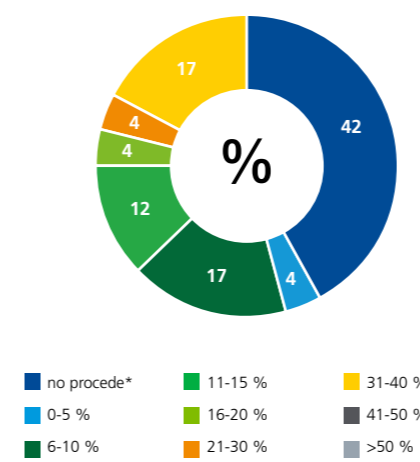
Base: 241. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

el fútbol masculino podrían afectar también al femenino.

Ligas

Al igual que en los clubes, las repercusiones previstas varían enormemente entre las ligas. En total, el 42 % de las ligas (10) no prevén repercusiones en sus ingresos, mientras que el 58 % restante (14) esperan efectos de distinta magnitud.

Gráfico n.º 4: reducción prevista de ingresos en las ligas en 2019/20 (o 2020) con respecto al año anterior como resultado de la COVID-19



*Revenues are not anticipated to be lower

Base: 24. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.



Las repercusiones previstas en los ingresos varían enormemente entre las ligas.

Repercusiones en los recursos

Clubes

De una liga a otra, el porcentaje de clubes que tuvieron que despedir personal como resultado de la pandemia presenta variaciones importantes. De promedio, el 33 % de los clubes tuvieron que despedir personal, con una variación que abarca del 0 % de los clubes en Japón y Nueva Zelanda¹ al 90 % de los clubes de Islandia y Noruega.

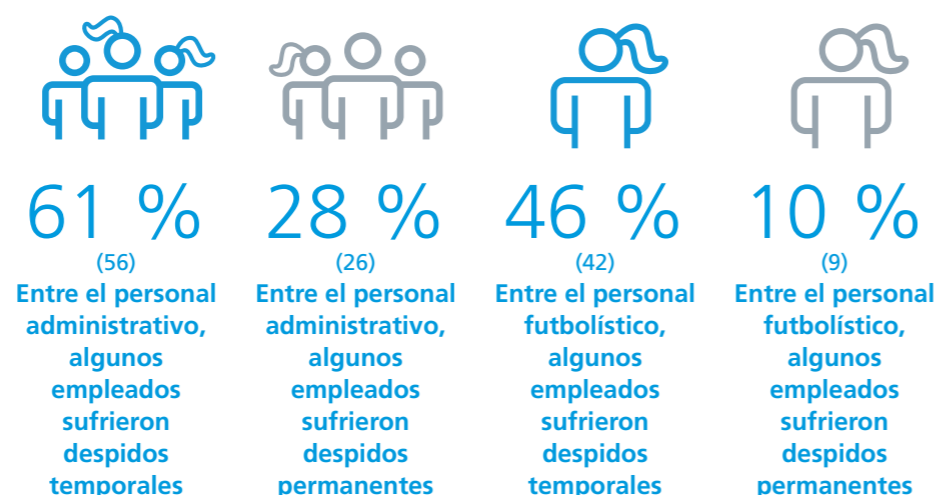
Los despidos afectaron a los empleados del personal administrativo y de la plantilla futbolística. Los clubes efectuaron principalmente despidos temporales, aunque algunos tuvieron que despedir permanentemente tanto a empleados de la administración (28 %) como de la plantilla futbolística (10 %).

Ligas

Ninguna liga efectuó despidos permanentes como resultado de la pandemia. Sin embargo, el 28 % de las ligas (8) despidieron empleados de forma temporal.

Tipo de despidos que han efectuado los clubes

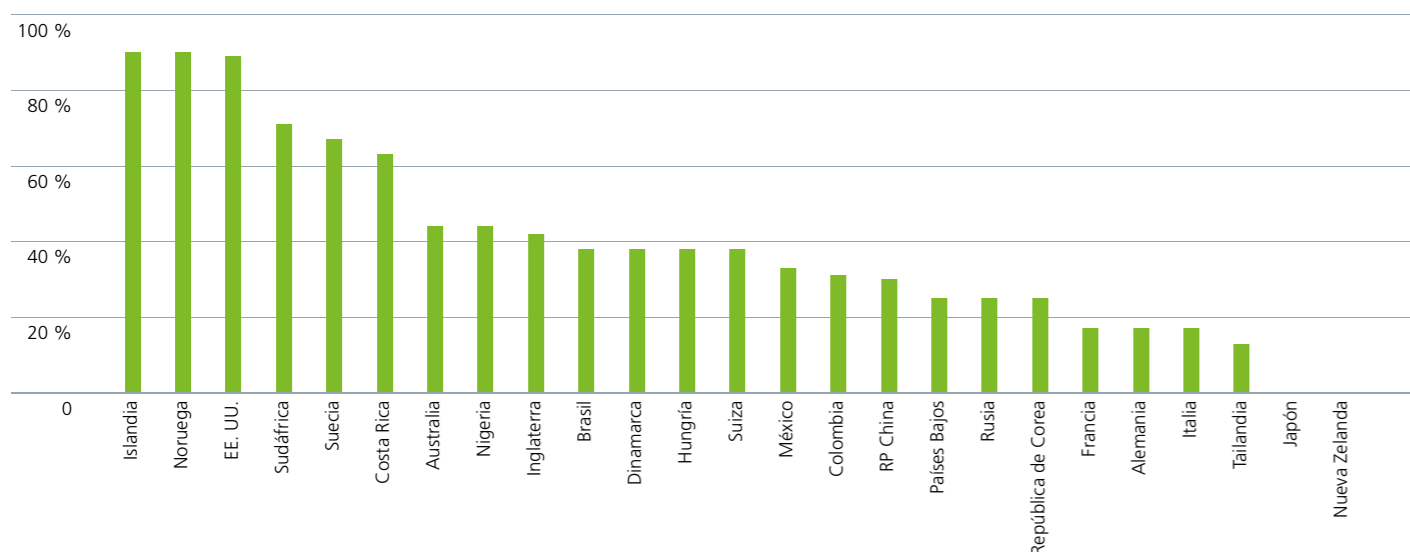
Porcentaje de clubes²



Nota 1: en Nueva Zelanda, la razón más probable de que los clubes no efectúen despidos es que están gestionados principalmente por voluntarios (la media de personal a jornada completa es de un empleado por club).

Nota 2: los porcentajes se refieren a la proporción de clubes que han efectuado despidos, no a todos los clubes.

Gráfico n.º 5: porcentaje de clubes que tuvieron que despedir personal como resultado de la pandemia por liga.



Base: 251. Fuente: la FIFA; análisis de Deloitte.

Ayuda financiera

Ayuda financiera

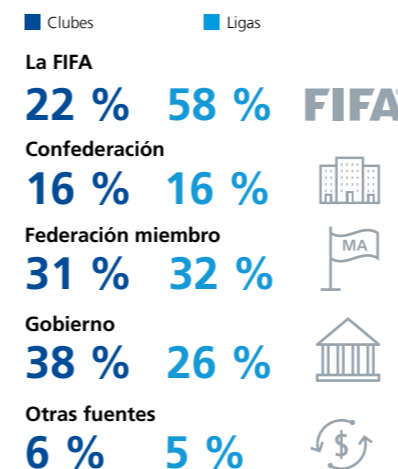
Como ayuda durante la pandemia, 159 clubes (58 %) y 19 ligas (70 %) han recibido asistencia financiera. Este dato corresponde al 76 % de los clubes y al 100 % de las ligas que también pronostican reducciones de ingresos. Resulta reconfortante que todos los grupos de interés, incluidos la FIFA, las confederaciones, las federaciones miembro y los Gobiernos, estén proporcionando una ayuda tan importante al fútbol femenino de élite. El 25 de junio de 2020, la FIFA aprobó el Plan de Apoyo de la FIFA COVID-19, que incluye subvenciones por valor de 500 000 USD por federación, destinadas específicamente al fútbol femenino.

Por ejemplo, la Federación Mexicana de Fútbol Asociación decidió usar la subvención de la FIFA para ayudar en la gestión de su liga femenina (la Liga MX Femenil) y para asistir a las selecciones nacionales femeninas en la aplicación de protocolos de seguridad y pruebas de COVID-19.

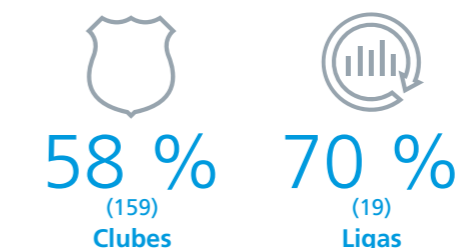
Perspectivas para el fútbol femenino

La pandemia afectó de lleno al calendario de competiciones del fútbol femenino, tanto de los clubes como de las selecciones nacionales. Varias ligas y campeonatos funcionaron con un

Los clubes y las ligas que recibieron ayuda financiera de los siguientes organismos



Clubes y ligas que han recibido ayudas financieras debido a la pandemia de COVID-19



formato reducido, se aplazaron o se cancelaron definitivamente. Por suerte, a pesar de los parones, las ligas han superado los problemas asociados a la COVID-19, y la mayoría ha conseguido reanudar el juego o empezar una nueva temporada. Son muchos los indicadores que prevén el crecimiento del deporte. Si bien resultan demasiados como para enumerarlos todos aquí, entre estos indicios de progreso se encuentran los siguientes.

Transferencias internacionales

La cantidad y el importe de las transferencias internacionales aumentaron significativamente entre 2018 y 2020: el número total se incrementó en un 49 % hasta 1035, y el importe total subió un 100 % hasta alcanzar 1 200 000 USD. Estas cifras indican que, a pesar de la pandemia, se sigue valorando a las mejores futbolistas, y los clubes están dispuestos a invertir en fichar a los mejores talentos.

Regreso a los terrenos de juego

La National Women's Soccer League (NWSL) ha sido la primera liga deportiva estadounidense que se ha vuelto a disputar. Cuando la liga regresó a los terrenos de juego registró un récord de audiencia. El primero y el último partido de la Challenge Cup (el minitorneo que disputaron los equipos de la NWSL en junio y julio de 2020) fueron los únicos que se emitieron en el canal terrestre de la CBS y no en el servicio de suscripción de esta misma cadena, CBS All Access. Estos encuentros contaron respectivamente con una audiencia de

572 000 y 653 000 telespectadores. Todo esto ocurrió la misma semana que se disputaron un partido de la Premier League inglesa y otro de la Major League de béisbol. Estas abultadas audiencias siguieron registrándose incluso cuando se reanudaron las competiciones de otros deportes profesionales en Estados Unidos.

Nueva liga profesional

En 2020 se disputó la última temporada de la liga Nadeshiko de Japón. Para la temporada 2021/22, la Federación Japonesa de Fútbol presentará una nueva liga, la Women's Empowerment League. Se tratará de la primera liga femenina plenamente profesional del país.

Interés de patrocinadores y emisoras

En septiembre de 2020, en plena pandemia, una compañía de seguros llamada Vitality firmó un contrato de tres años para patrocinar la FA Cup femenina de Inglaterra. Además, la televisión de pago Sky Sports se ha asegurado los derechos de la Superliga Femenina de la Federación Inglesa de Fútbol. Con ello, Sky Sports se convertiría en la primera cadena que invierta en los derechos de retransmisión del campeonato. Estos dos ejemplos indican la fortaleza financiera que disfruta el fútbol femenino de élite de Inglaterra, y la confianza que los grandes patrocinadores y las cadenas televisivas depositan en su futuro.

Ayuda del Gobierno y de las emisoras

En julio de 2020, el Gobierno australiano asignó una financiación de 10 000 000 de AUD a Fox Sports para contribuir a la cobertura del deporte femenino y al nicho del mercado de los deportes insuficientemente representados. La financiación total durante un ciclo de seis años para este tipo de deportes ascenderá a 40 000 000 de AUD. Esto se traducirá en que, en 2021, el 80 % de los partidos de la liga femenina se retransmitirán en Foxtel o por streaming en Kayo. Estas emisiones incluyen cobertura en abierto en ABC de un partido en directo por jornada de la temporada regular de 2020/21 y de todos los partidos de las eliminatorias (un total de once partidos).

ARGENTINA

Liga Profesional de Fútbol Femenino

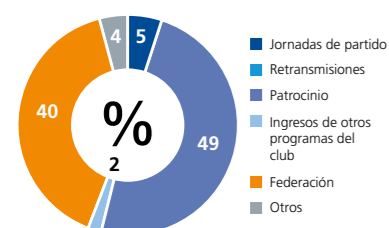
INFORMACIÓN GENERAL



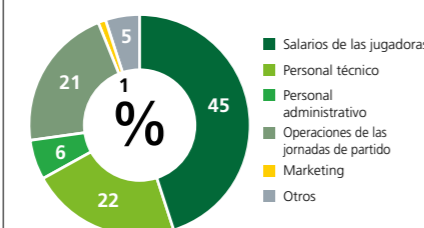
ASPECTOS ECONÓMICOS



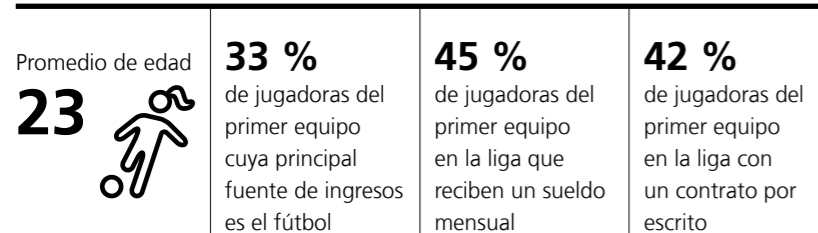
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha aumentado de 16 en 2019 a 19 en 2021.

Nota 2: La COVID-19 interrumpió el campeonato 2019/20, que se canceló tras 131 partidos disputados.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

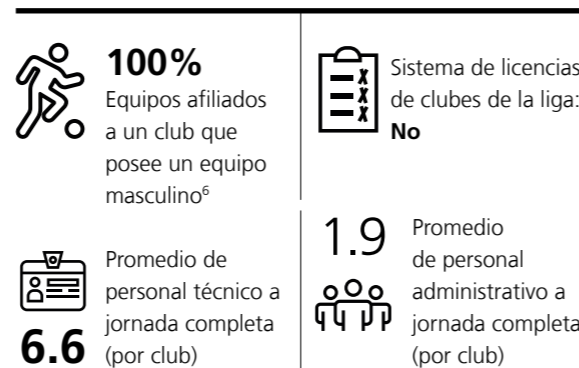
Nota 4: Debido a la COVID-19, la Asociación del Fútbol Argentino organizó un campeonato de transición de tres meses de duración. El campeonato se disputó entre noviembre de 2020 y enero de 2021, e incluyó 35 partidos.

Nota 5: La cantidad de partidos ha aumentado de 184 en 2019 a 210 en 2021.

Nota 6: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



AUSTRALIA

Westfield W-League

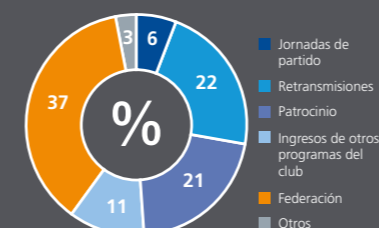
INFORMACIÓN GENERAL



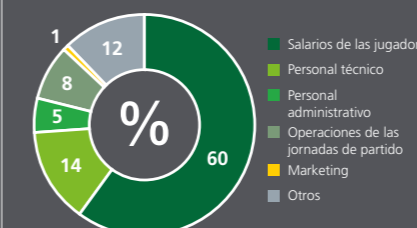
ASPECTOS ECONÓMICOS



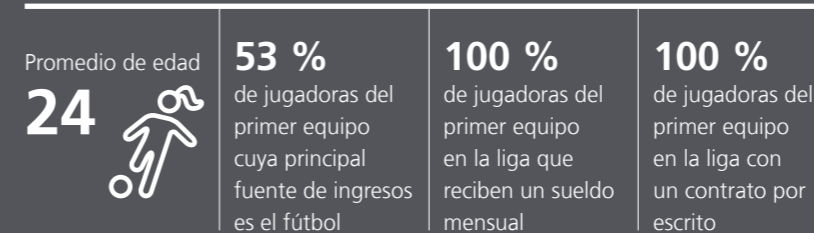
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



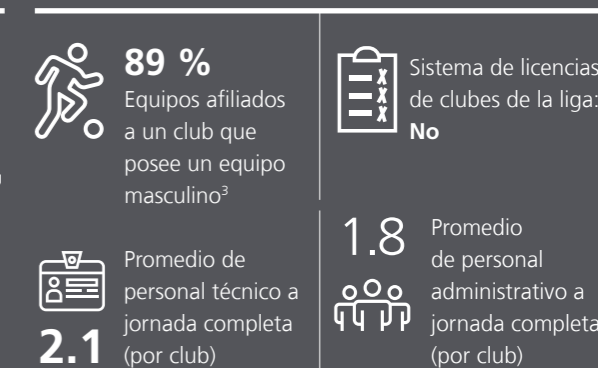
Nota 1: El calendario de 2019/20 no se alteró por la COVID-19; solo se vio afectada la asistencia a las finales.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS

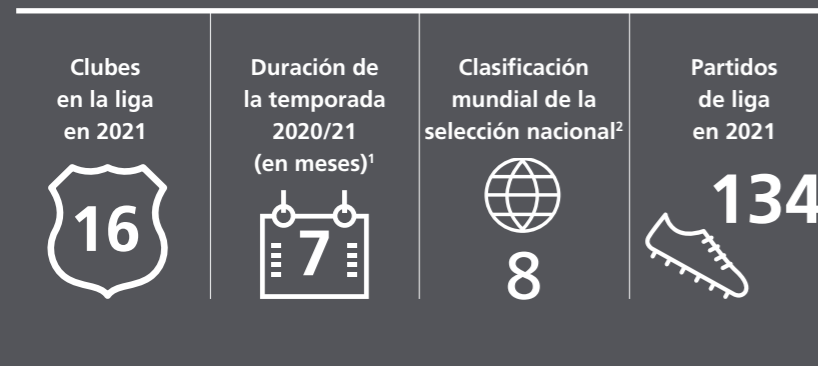


ASPECTOS DEPORTIVOS





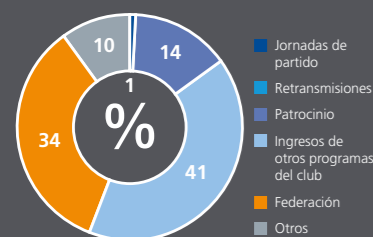
INFORMACIÓN GENERAL



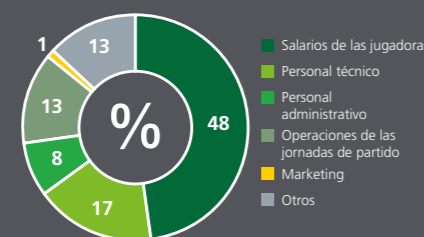
ASPECTOS ECONÓMICOS



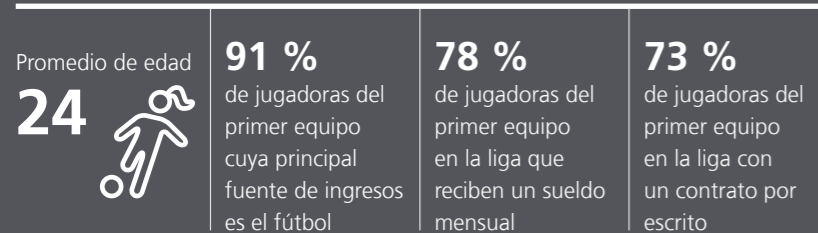
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS

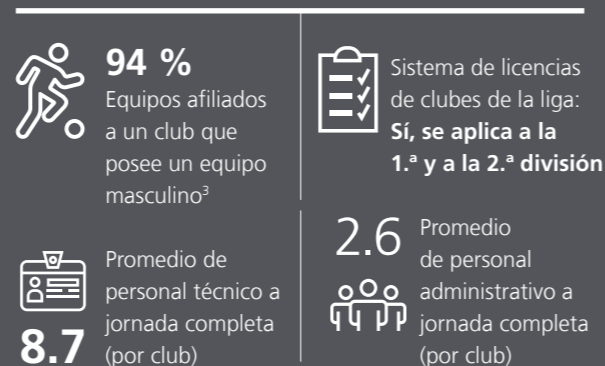


Nota 1: Debido al COVID-19, la edición de 2020, que había empezado el 8 de febrero y debía terminar el 13 de septiembre, aplazó su final al 6 de diciembre.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS

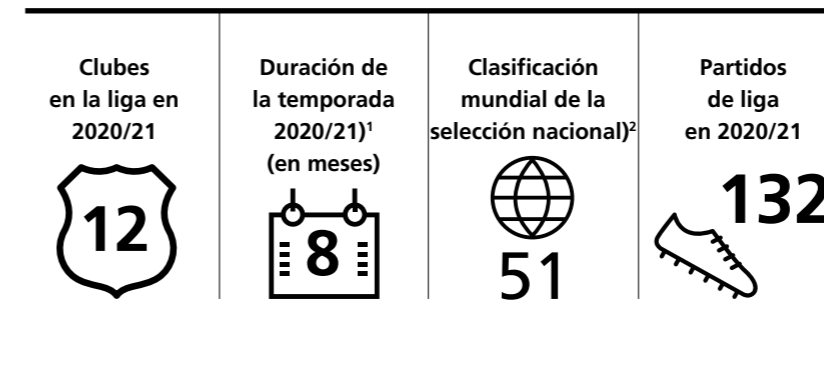


Nota 4: Este partido se disputó en 2017.

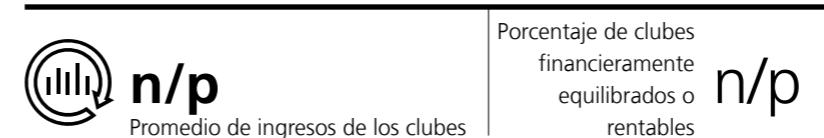
n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



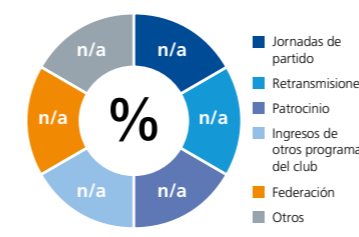
INFORMACIÓN GENERAL



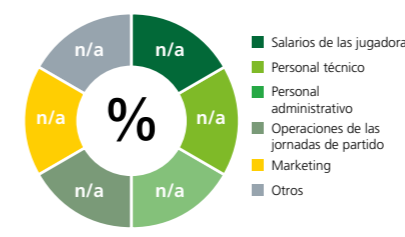
ASPECTOS ECONÓMICOS



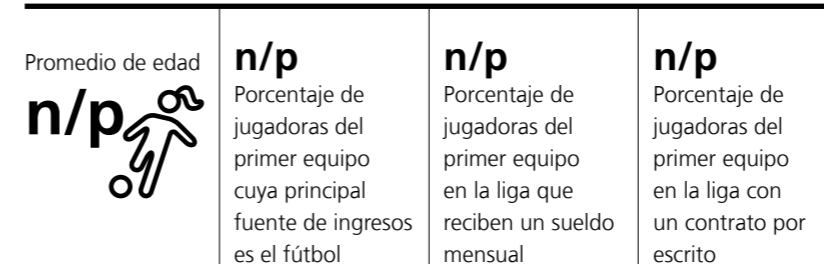
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



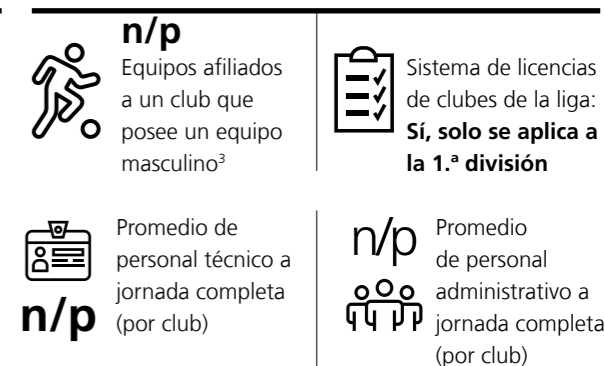
Nota 1: Debido al COVID-19, el comienzo de la liga, con el nuevo nombre de Guinness Super League, se aplazó de septiembre al 14 de noviembre de 2020.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

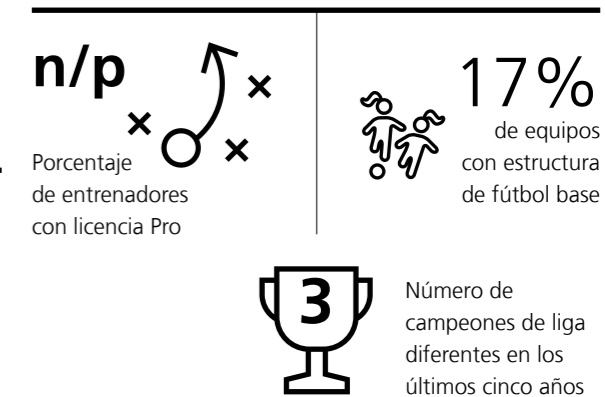
GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS





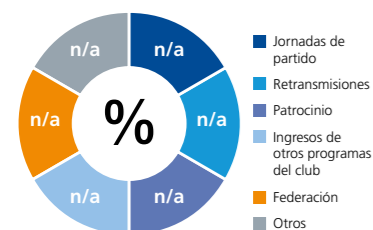
INFORMACIÓN GENERAL

Clubes en la liga en 2021¹ 	Duración de la temporada 2021 (en meses)² 	Clasificación mundial de la selección nacional³ 	Partidos de liga en 2021
--	---	---	-------------------------------------

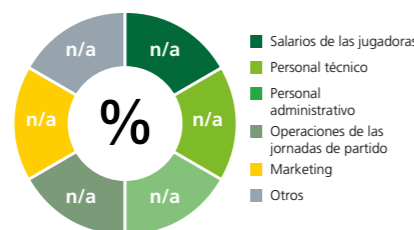
ASPECTOS ECONÓMICOS

 Promedio de ingresos de los clubes	Porcentaje de clubes financieramente equilibrados o rentables n/p
--	--

Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS

Promedio de edad n/p	Porcentaje de jugadoras del primer equipo cuya principal fuente de ingresos es el fútbol n/p	Porcentaje de jugadoras del primer equipo en la liga que reciben un sueldo mensual n/p	Porcentaje de jugadoras del primer equipo en la liga con un contrato por escrito n/p
-------------------------	---	---	---

Nota 1: La cantidad de equipos ha descendido de 20 en 2019 a 16 en 2021.

Nota 2: Debido al COVID-19, el principio de la edición de 2020, previsto para marzo, se aplazó al 23 de octubre de 2020.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 4: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA

100% Equipos afiliados a un club que posee un equipo masculino ⁴ 	Sistema de licencias de clubes de la liga: Sí, solo se aplica a la 1.ª división
Promedio de personal técnico a jornada completa (por club) n/p	Promedio de personal administrativo a jornada completa (por club) n/p

INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS

Asistencia media a la liga en 2019 100 	4000 Partido con mayor asistencia en 2019 Definición cupo 2 a Libertadores Femenina 2019
--	--

ASPECTOS DEPORTIVOS

Porcentaje de entrenadores con licencia Pro n/p	Porcentaje de equipos con estructura de fútbol base n/p
3 Número de campeones de liga diferentes en los últimos cinco años 	

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



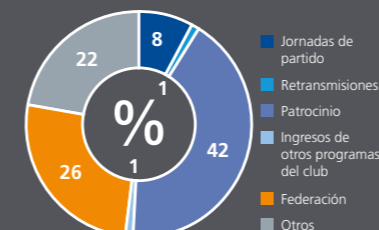
INFORMACIÓN GENERAL

Clubes en la liga en 2021¹ 	Duración de la temporada 2021 (en meses) 	Clasificación mundial de la selección nacional² 	Partidos de liga en 2021^{3,4} 68
--	---	---	--

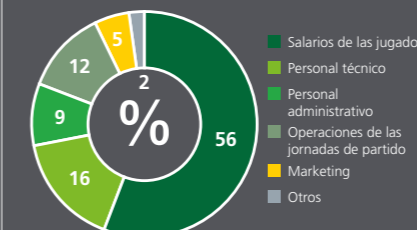
ASPECTOS ECONÓMICOS

 Promedio de ingresos de los clubes	Porcentaje de clubes financieramente equilibrados o rentables 30 %
--	--

Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS

Promedio de edad 24 	95 % de jugadoras del primer equipo cuya principal fuente de ingresos es el fútbol	95 % de jugadoras del primer equipo en la liga que reciben un sueldo mensual	95 % de jugadoras del primer equipo en la liga con un contrato por escrito
-----------------------------------	--	--	--

Nota 1: La cantidad de equipos ha aumentado de ocho en 2019 a diez en 2021.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La pandemia de COVID-19 no afectó al campeonato de 2020.

Nota 4: La cantidad de equipos ha aumentado de 56 en 2019 a 68 en 2021.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA

10 % Equipos afiliados a un club que posee un equipo masculino ⁵ 	Sistema de licencias de clubes de la liga: No
Promedio de personal técnico a jornada completa (por club) 10.2	Promedio de personal administrativo a jornada completa (por club) 5.2

INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS

Asistencia media a la liga en 2019 1840 	11 863 Partido con mayor asistencia en 2019 Beijing – Wuhan
---	---

ASPECTOS DEPORTIVOS

Porcentaje de entrenadores con licencia Pro 50 %	Porcentaje de equipos con estructura de fútbol base 80 %
3 Número de campeones de liga diferentes en los últimos cinco años 	

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



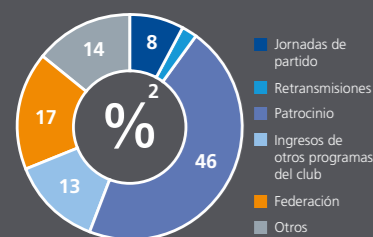
INFORMACIÓN GENERAL



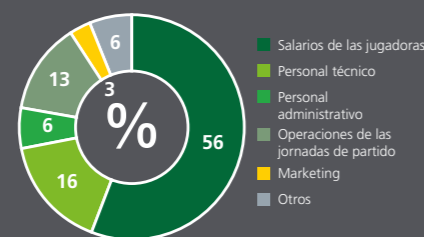
ASPECTOS ECONÓMICOS



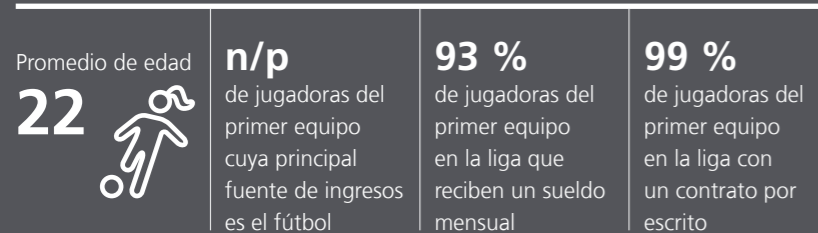
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: Debido a la COVID-19, la cantidad de equipos disminuyó de 20 en 2019 a trece en 2020. Actualmente no se sabe cuántos equipos competirán en la temporada 2021.

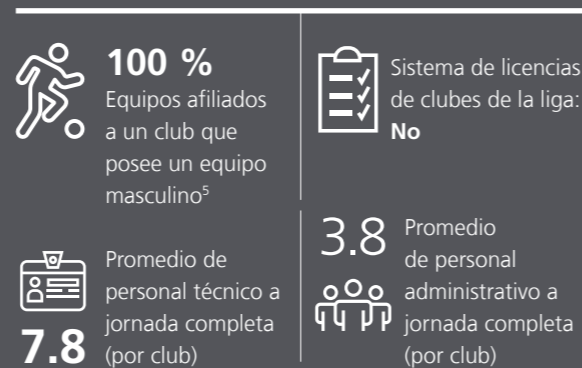
Nota 2: El campeonato de 2020 debía empezar en marzo, pero su comienzo se aplazó hasta octubre debido a la COVID-19, y terminó en diciembre. Actualmente se desconoce el calendario de la temporada 2021.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 4: La cantidad de partidos disminuyó de 74 en 2019 a 58 en 2020. Actualmente no se sabe cuántos partidos se disputarán en 2021.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS

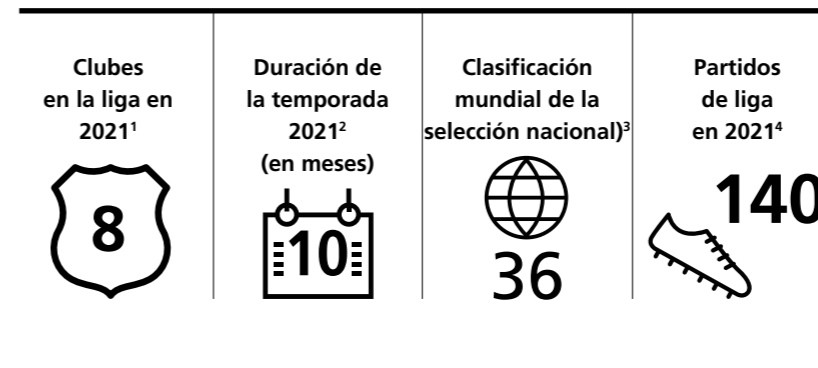


datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



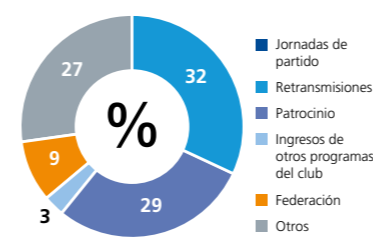
INFORMACIÓN GENERAL



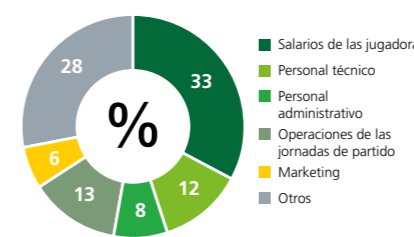
ASPECTOS ECONÓMICOS



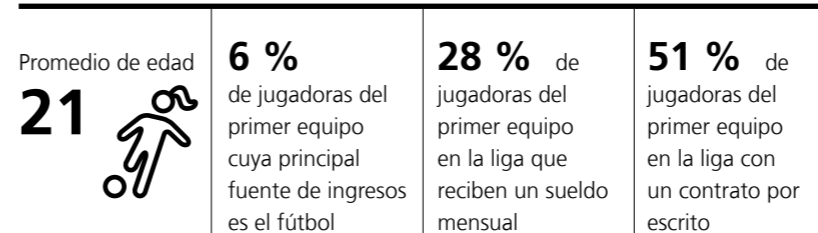
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha descendido de diez en 2019 a ocho en 2021.

Nota 2: Debido a la COVID-19, la temporada 2020 se canceló en mitad del campeonato, en julio de 2020.

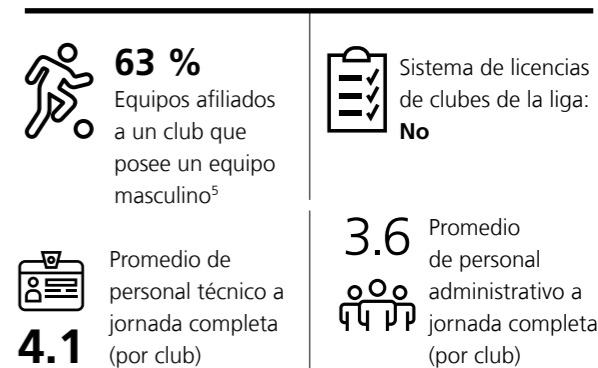
Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 4: La cantidad de partidos ha disminuido de 212 en 2019 a 140 en 2021.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS

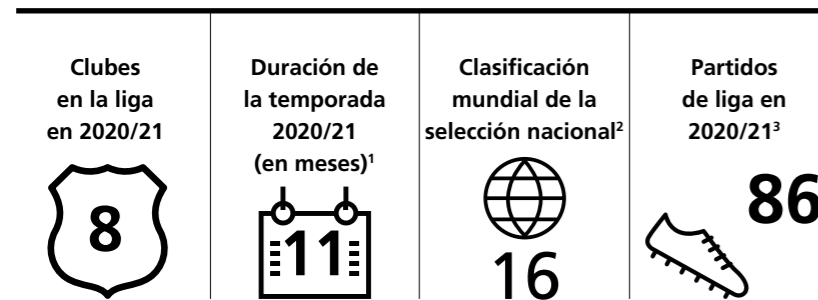


ASPECTOS DEPORTIVOS





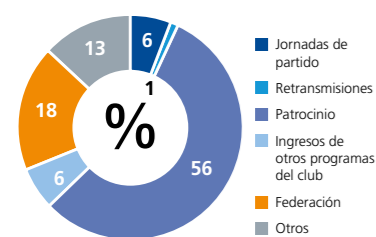
INFORMACIÓN GENERAL



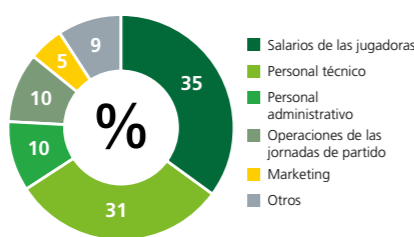
ASPECTOS ECONÓMICOS



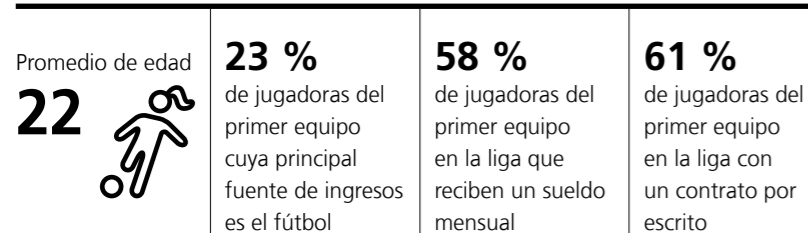
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: La liga empieza en agosto y para por vacaciones en noviembre. Se reanuda en marzo y se disputa de nuevo hasta junio. La temporada abarca once meses, pero los partidos solo se disputan en ocho de ellos.

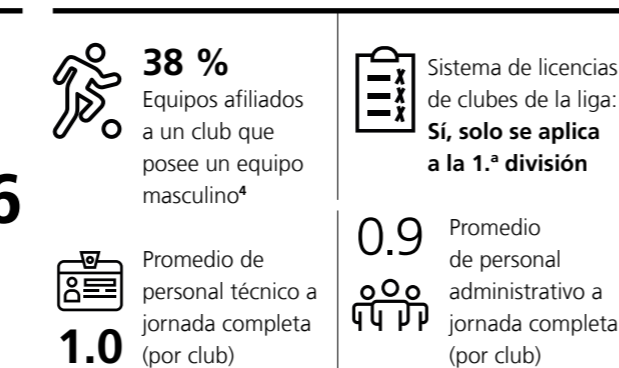
Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: Debido a la COVID-19, la temporada 2020 se suspendió en marzo y se reanudó en junio,

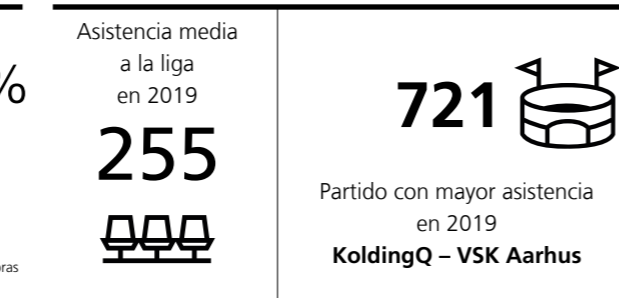
cuando los partidos restantes se disputaron a puerta cerrada. El campeonato y las rondas de clasificación se redujeron de diez partidos por equipo a cinco partidos por equipo.

Nota 4: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



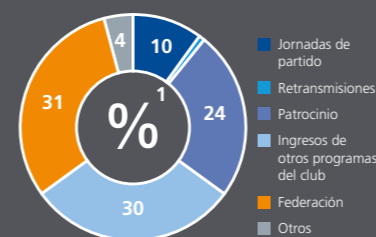
INFORMACIÓN GENERAL



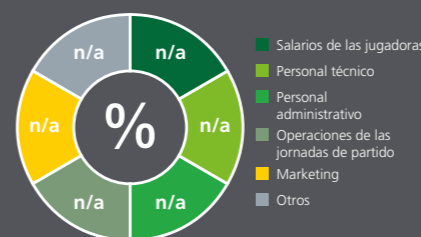
ASPECTOS ECONÓMICOS



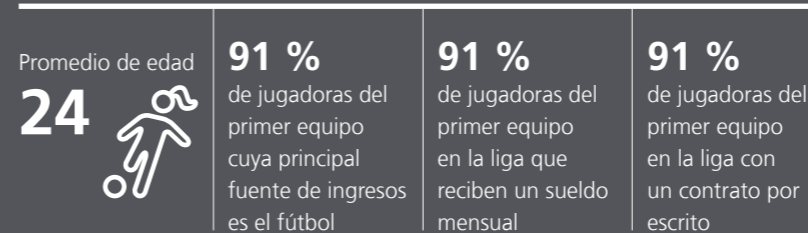
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha aumentado de once en 2018/19 a doce en 2019/20 y 2020/21.

Nota 2: Debido a la COVID-19, la temporada 2019/20 se canceló tras 87 partidos jugados.

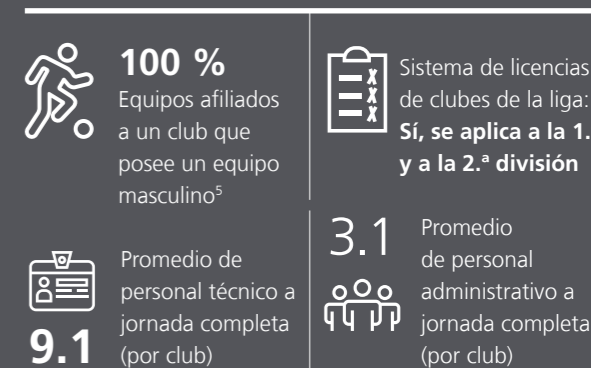
Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 4: Se espera que aumente la cantidad de partidos de 110 en 2018/19 a 132 en 2020/21.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

Nota 6: La asistencia media a los partidos de la temporada 2019/20, antes de las alteraciones que produjo la COVID-19 fue de 3072 espectadores.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS

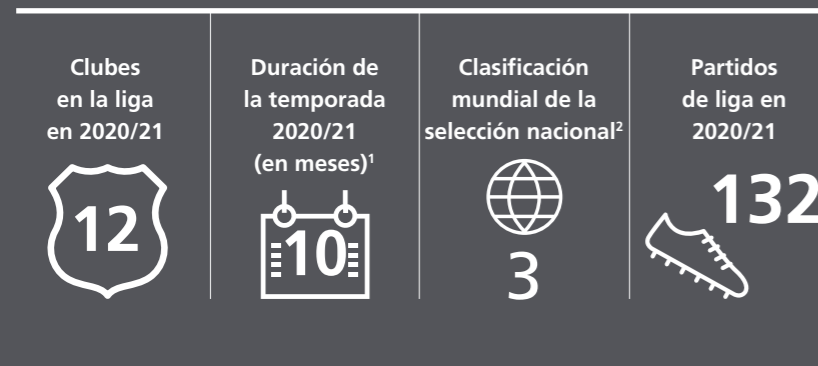


Nota 7: En la temporada 2019/20 se batió un nuevo récord de asistencia en la FA Women's Super League. 38 262 personas asistieron al partido entre el Tottenham Hotspur y el Arsenal el 17 de noviembre de 2019.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



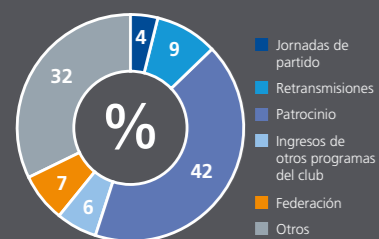
INFORMACIÓN GENERAL



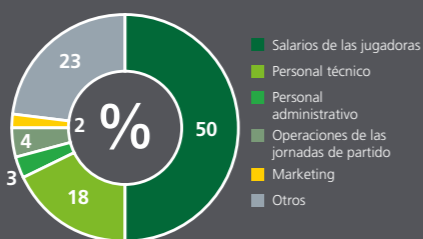
ASPECTOS ECONÓMICOS



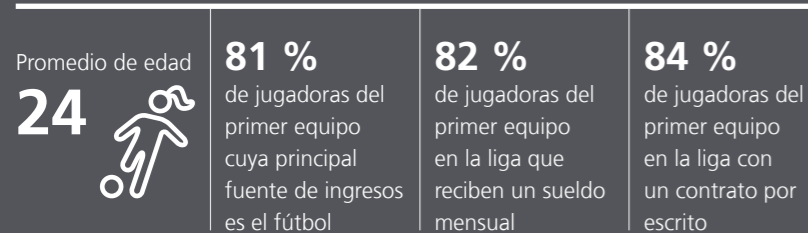
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS

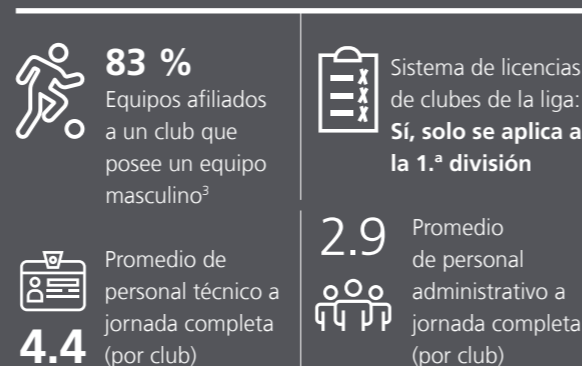


Nota 1: Debido a la COVID-19, la temporada 2019/20 se canceló tras 96 partidos jugados.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



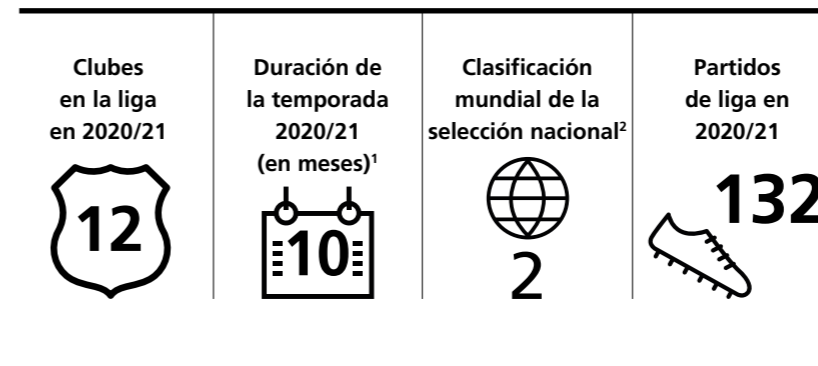
ASPECTOS DEPORTIVOS



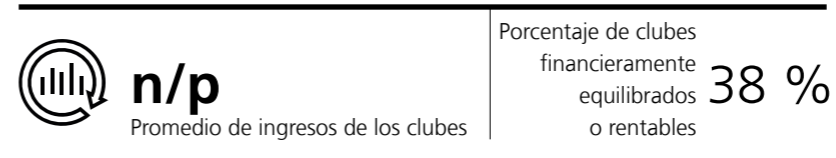
n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



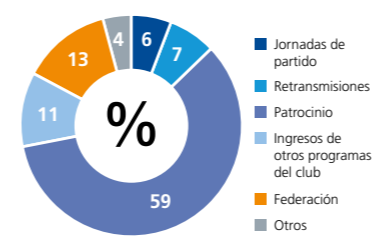
INFORMACIÓN GENERAL



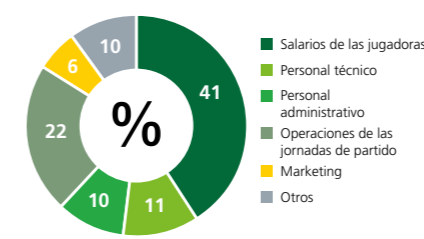
ASPECTOS ECONÓMICOS



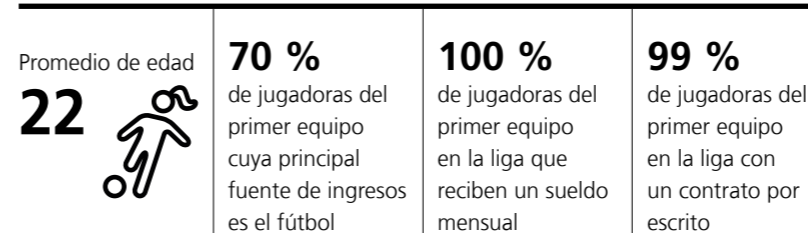
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



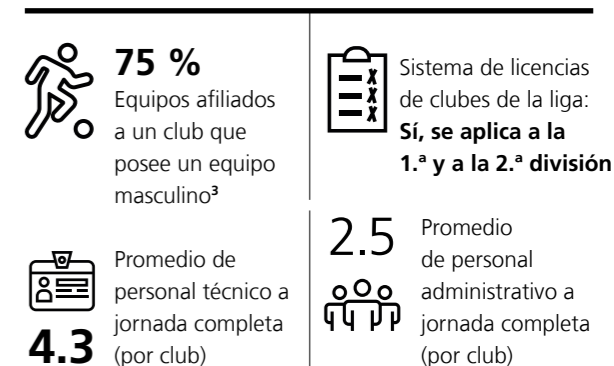
Nota 1: Debido a la COVID-19, la temporada 2019/20, que había empezado en agosto de 2019 y estaba programada hasta mayo de 2020, se interrumpió en marzo de 2020 y terminó en junio de 2020.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

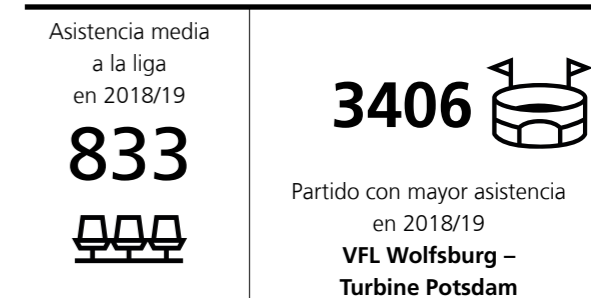
Nota 3: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

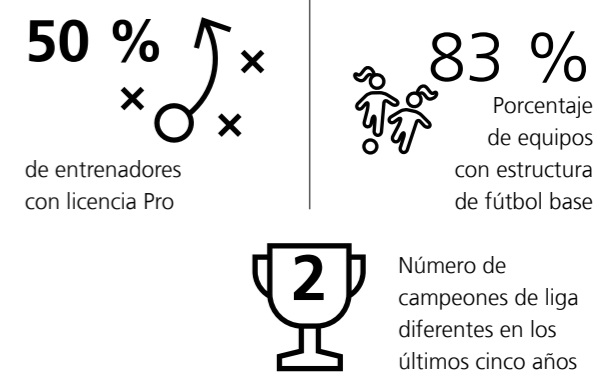
GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS

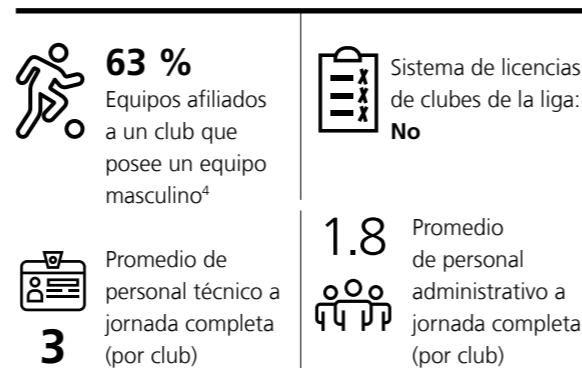




INFORMACIÓN GENERAL



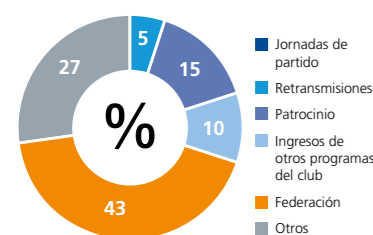
GOBERNANZA



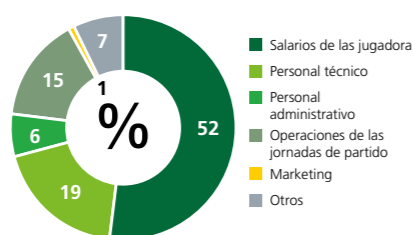
ASPECTOS ECONÓMICOS



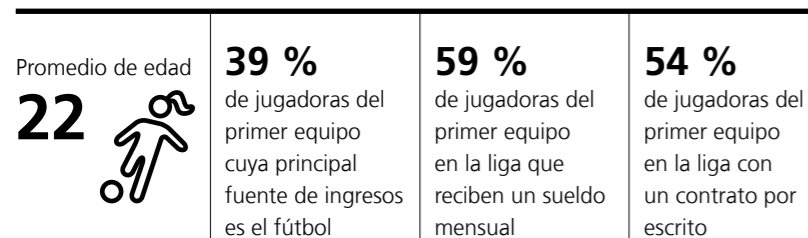
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



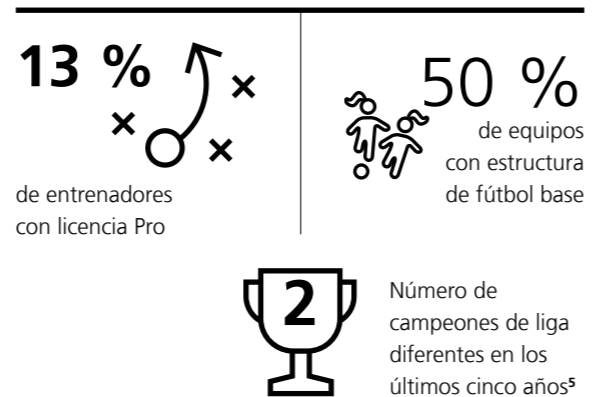
JUGADORAS



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



Nota 1: Debido a la COVID-19, la temporada 2019/20 se canceló tras 13 jornadas.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La cantidad de partidos ha disminuido de 88 en 2019 a 87 en 2021.

Nota 4: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

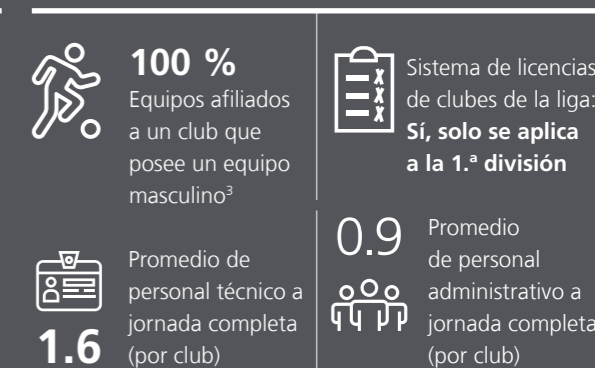
Nota 5: Tras la 13.ª jornada de la temporada 2019/20, disputada en mayo, se decidió que, debido a la COVID-19, no se proclamaran campeones ni hubiera descensos. n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



INFORMACIÓN GENERAL



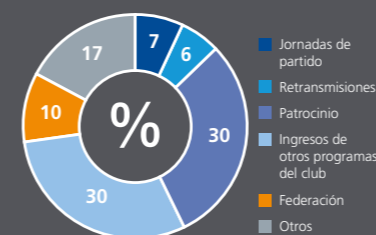
GOBERNANZA



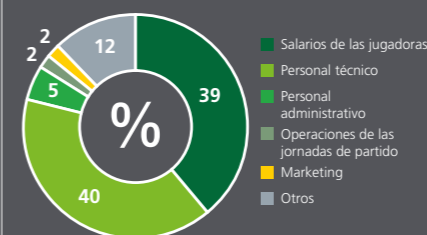
ASPECTOS ECONÓMICOS



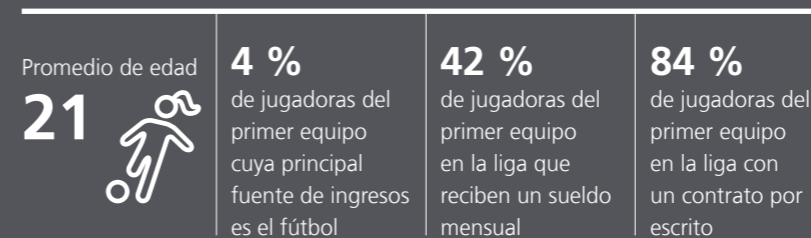
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



Nota 1: Debido a la COVID-19, la temporada empezó en junio de 2020 se canceló en octubre de 2020 tras 78 partidos.

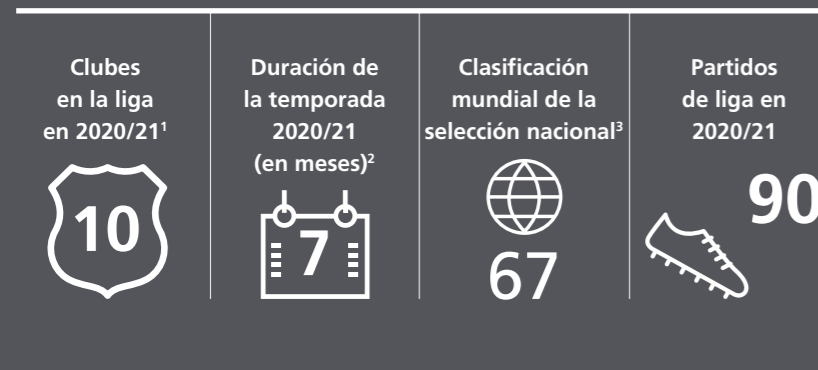
Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

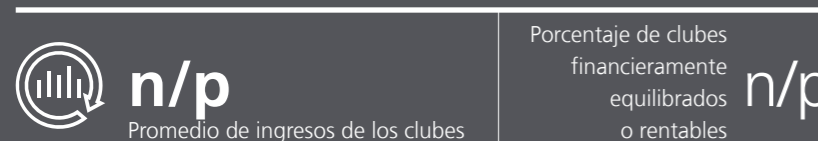
n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



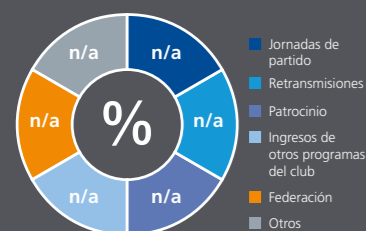
INFORMACIÓN GENERAL



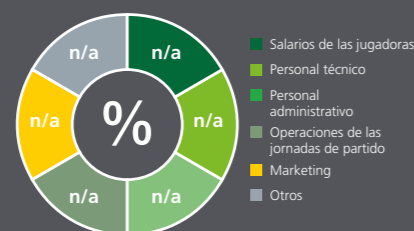
ASPECTOS ECONÓMICOS



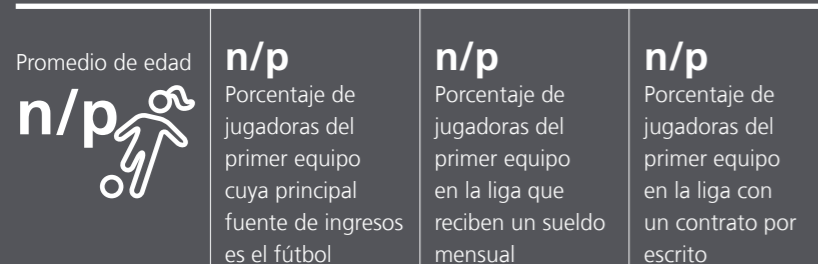
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



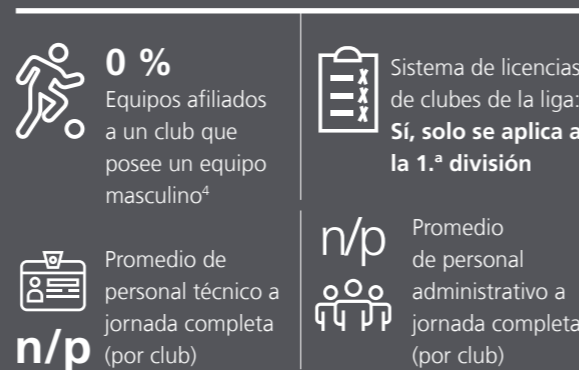
Nota 1: La cantidad de equipos ha aumentado de nueve en 2018/19 a diez en 2020/21.

Nota 2: Debido a la COVID-19, la temporada 2019/20 se canceló tras 14 jornadas.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 4: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



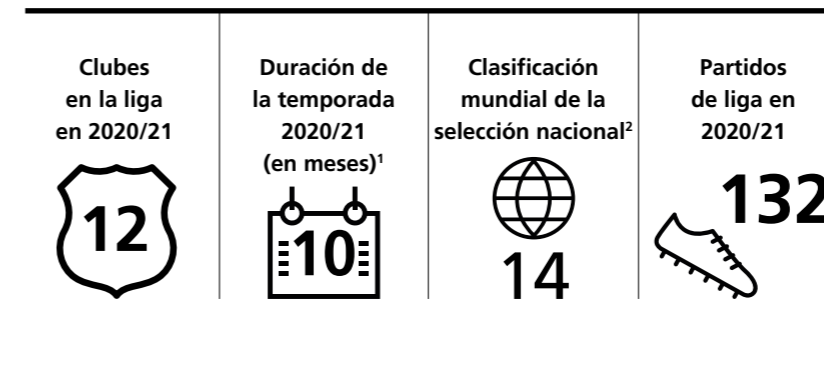
ASPECTOS DEPORTIVOS



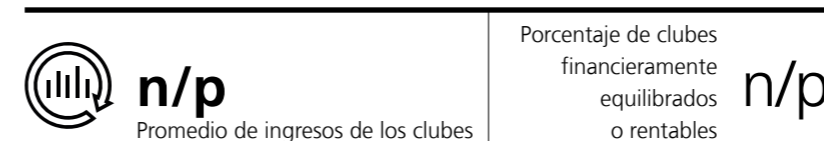
n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



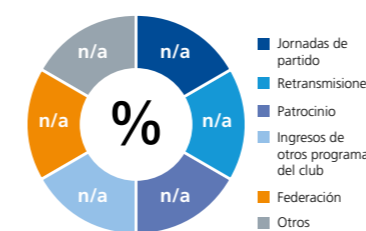
INFORMACIÓN GENERAL



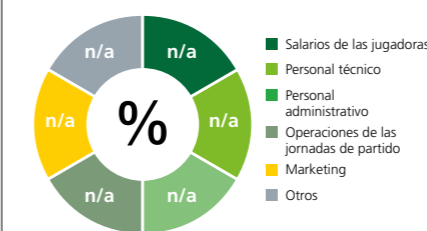
ASPECTOS ECONÓMICOS



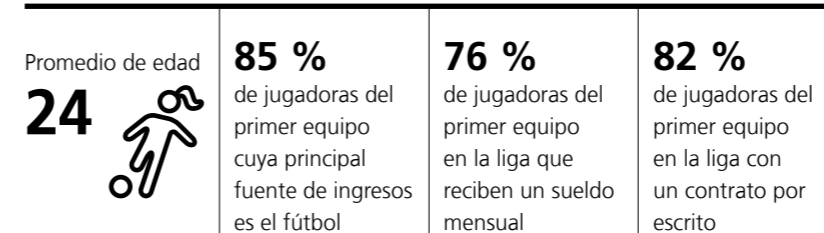
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS

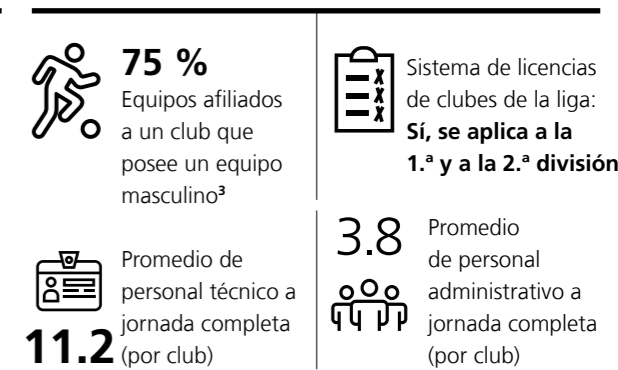


Nota 1: Debido a la COVID-19, la temporada 2019/20 se canceló tras 95 partidos jugados.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



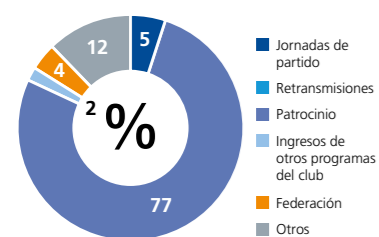
INFORMACIÓN GENERAL



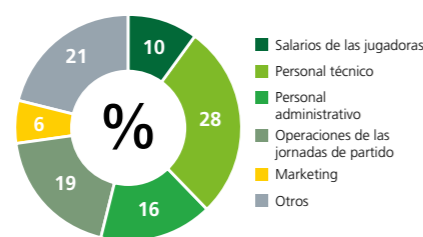
ASPECTOS ECONÓMICOS



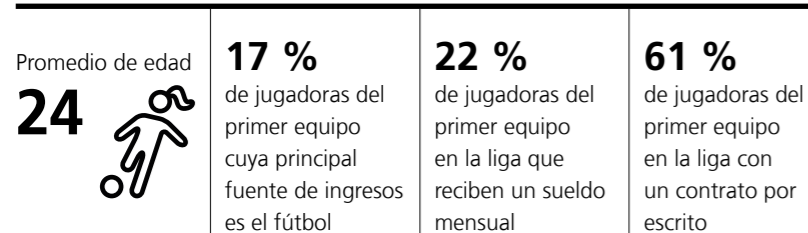
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS

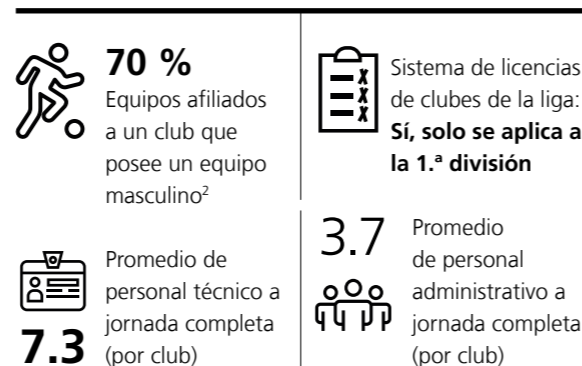


Nota 1: Debido a la COVID-19, la temporada 2020, que debía empezar en mayo, comenzó en julio y terminó en noviembre. En 2021/22, la Federación Japonesa de Fútbol presentará la recién remodelada liga profesional, la Women's Empowerment League, que se disputará de septiembre de 2021 a mayo de 2022. La cantidad de equipos se incrementará de diez a once, y el número de partidos crecerá de 90 a 220.

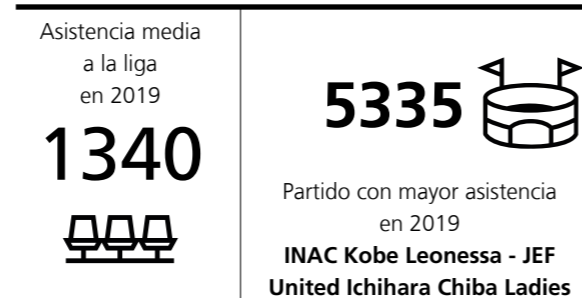
Nota 2: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



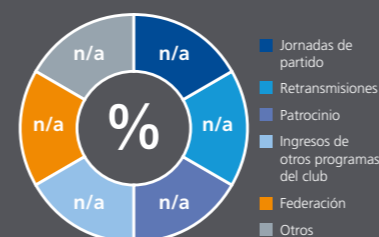
INFORMACIÓN GENERAL



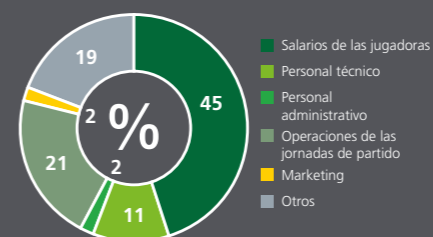
ASPECTOS ECONÓMICOS



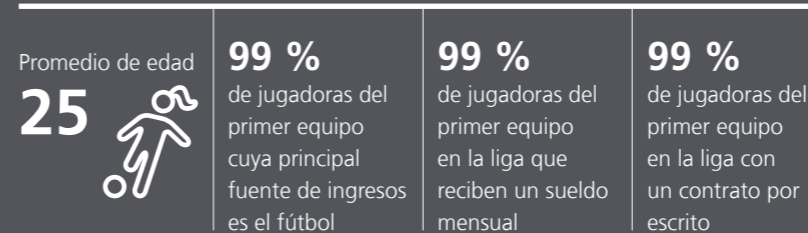
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



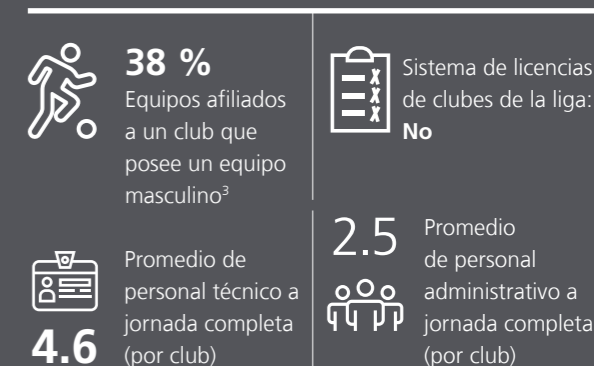
Nota 1: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 2: El total de partidos disputados en el campeonato 2020 se redujo a 84 debido a la COVID-19.

Nota 3: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS

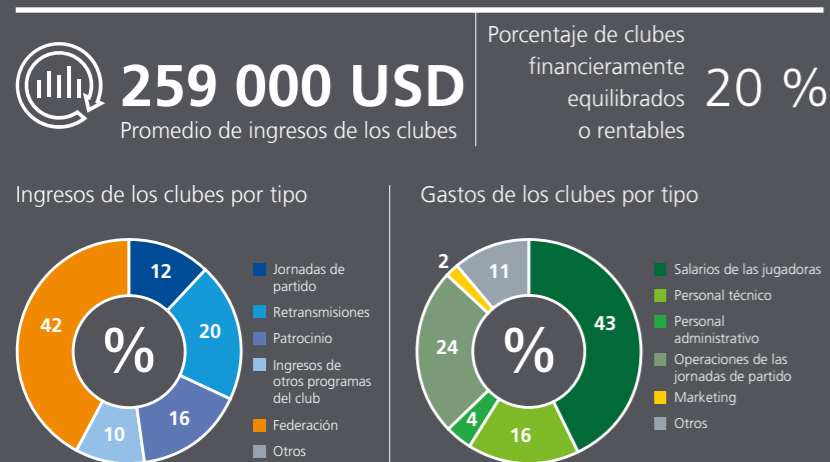




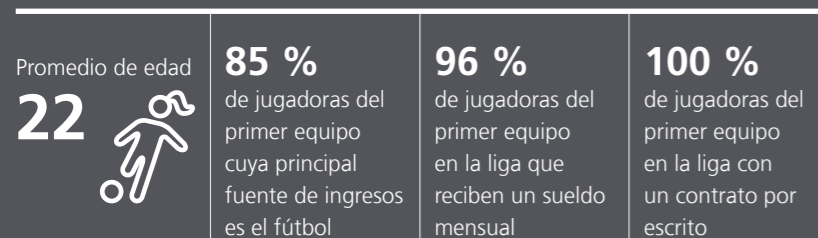
INFORMACIÓN GENERAL



ASPECTOS ECONÓMICOS



JUGADORAS



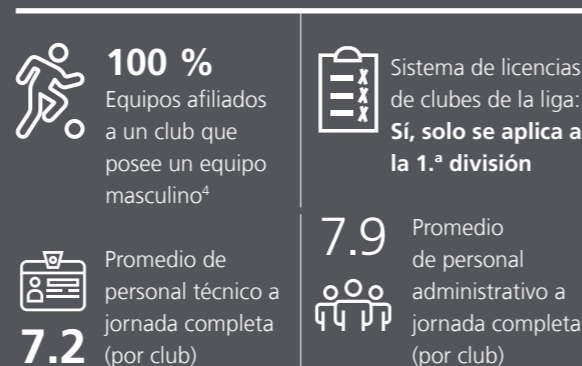
Nota 1: Debido a la COVID-19, la temporada 2020 se canceló tras 83 partidos jugados. La temporada 2020/21 empieza en agosto y para por vacaciones en diciembre. Se reanuda en enero y se disputa de nuevo hasta mayo. La temporada abarca diez meses, pero los partidos solo se disputan en nueve de ellos.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La cantidad de partidos ha aumentado de 316 en 2018/19 a 334 en 2020/21.

Nota 4: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



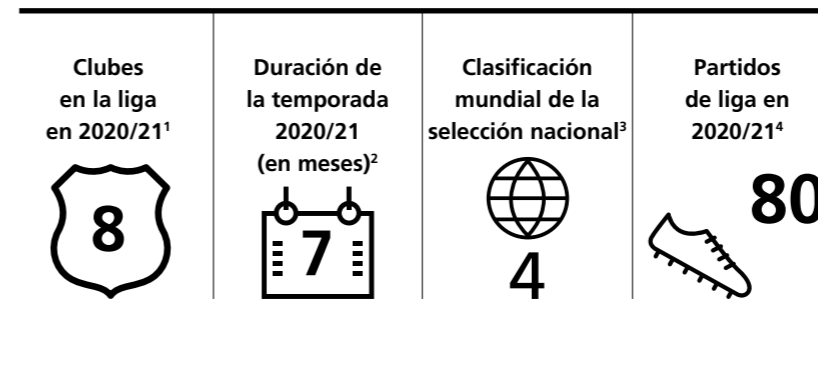
ASPECTOS DEPORTIVOS



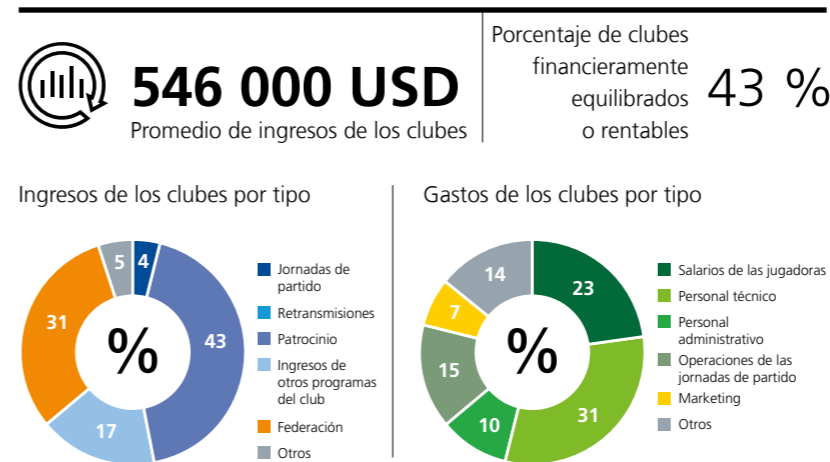
No procede «No procede» indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



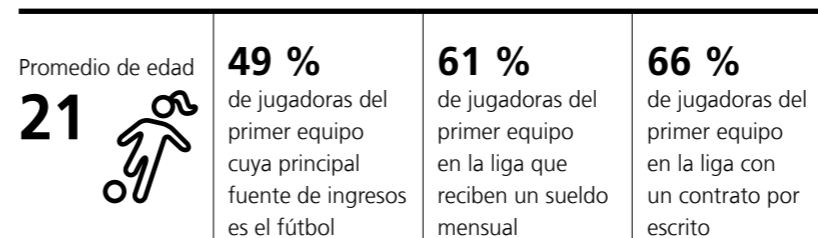
INFORMACIÓN GENERAL



ASPECTOS ECONÓMICOS



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha descendido de nueve en 2018/19 a ocho en 2020/21.

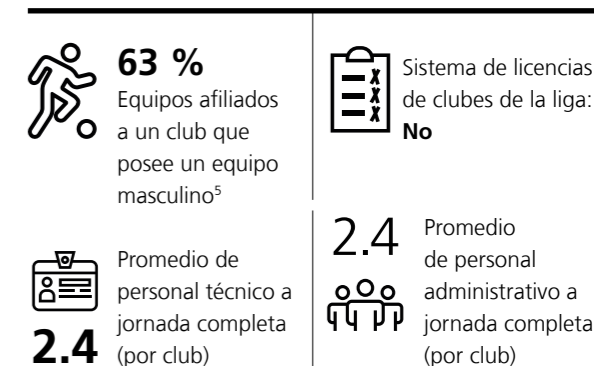
Nota 2: Debido a la COVID-19, la temporada 2019/20 se canceló el 24 de abril de 2020 tras 12 jornadas disputadas.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

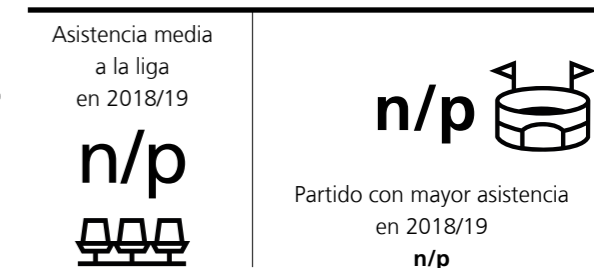
Nota 4: La cantidad de partidos ha disminuido de 110 en 2018/19 a 80 en 2020/21.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

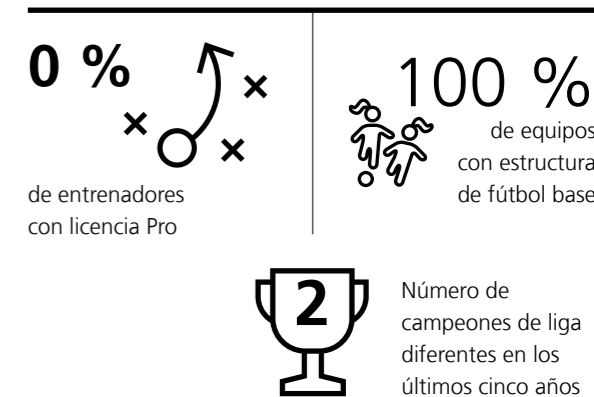
GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS

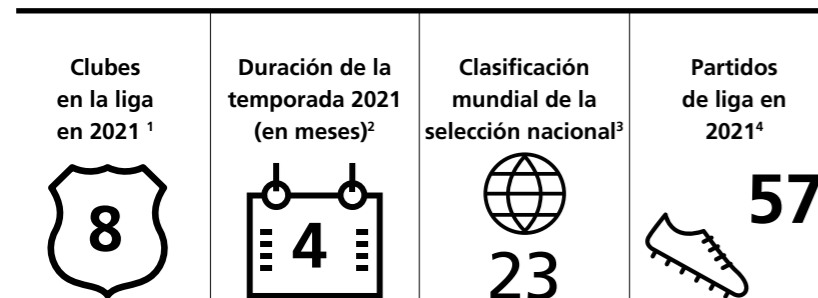


n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

NUEVA ZELANDA

ISPS Handa Women's Premiership

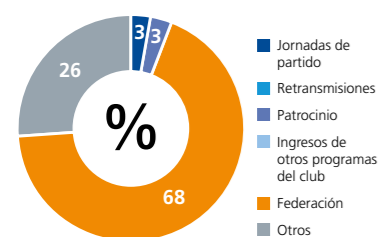
INFORMACIÓN GENERAL



ASPECTOS ECONÓMICOS



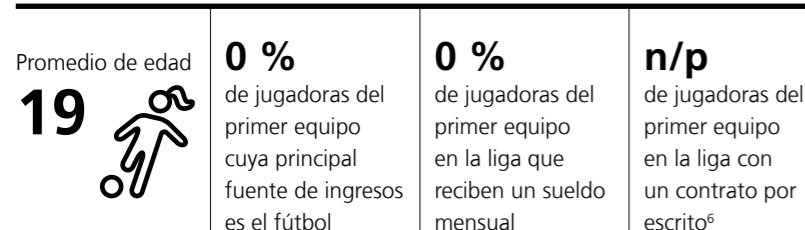
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha aumentado de siete en 2019 a ocho en 2021.

Nota 2: La COVID-19 alteró el campeonato de 2020.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

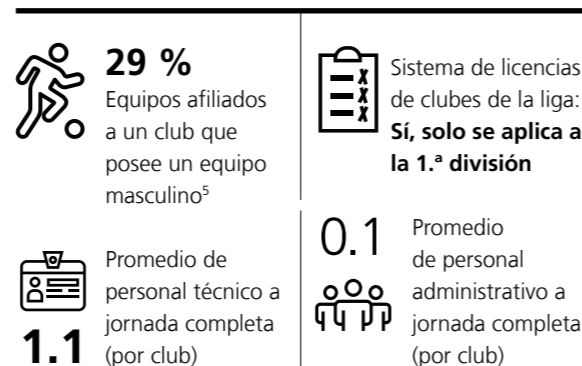
Nota 4: La cantidad de equipos ha aumentado de 43 en 2019 a 57 en 2021.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

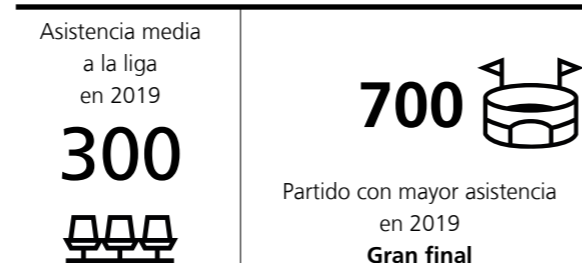
Nota 6: Téngase en cuenta que todas las jugadoras firmaron un acuerdo para futbolistas amateur con el equipo, registrado en la Federación Neozelandesa de Fútbol.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

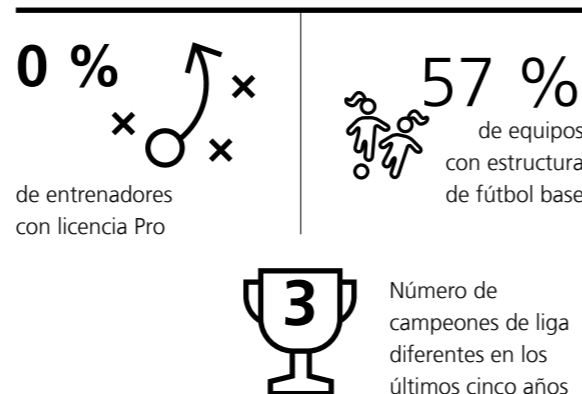
GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



NIGERIA

Nigeria Women Football League

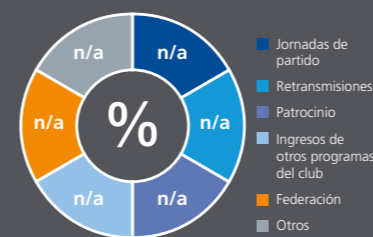
INFORMACIÓN GENERAL



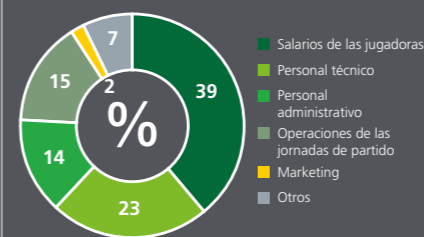
ASPECTOS ECONÓMICOS



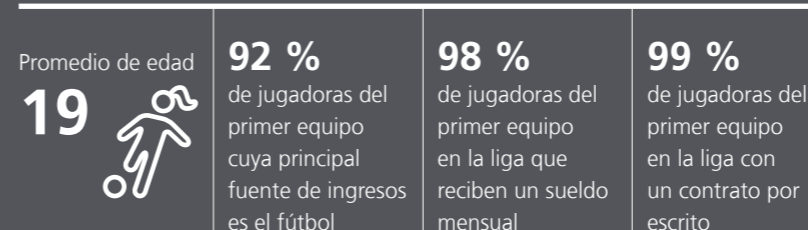
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha disminuido de 16 en 2018/19 a catorce en 2020/21, pues dos de ellos quedaron excluidos porque no satisfacían los criterios.

Nota 2: La temporada 2019/20 se canceló debido a la COVID-19.

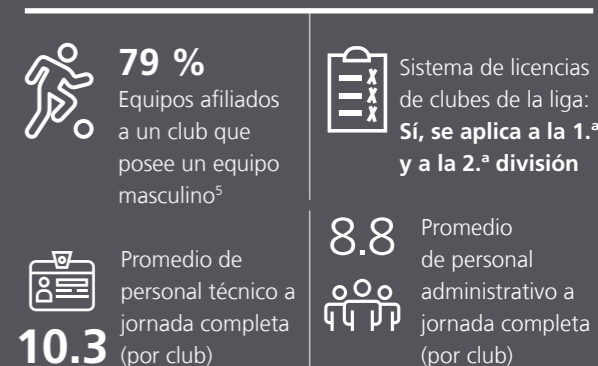
Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 4: La cantidad de partidos ha aumentado de 48 en 2018/19 a 182 en 2020/21.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



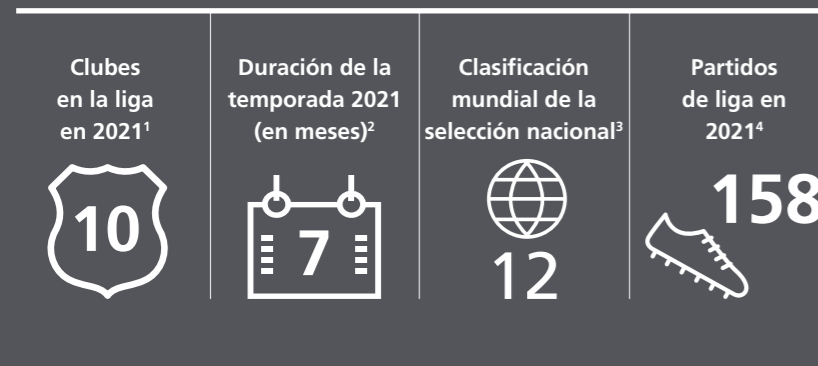
ASPECTOS DEPORTIVOS



NORUEGA

Toppserien

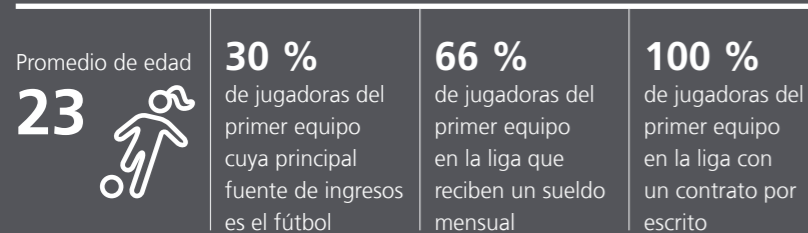
INFORMACIÓN GENERAL



ASPECTOS ECONÓMICOS



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha descendido de doce en 2019 a diez en 2021.

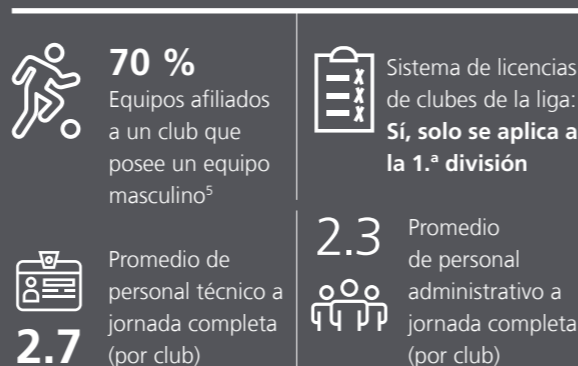
Nota 2: El principio de la temporada 2020 se aplazó de marzo a julio debido a la COVID-19.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 4: La cantidad de equipos ha aumentado de 132 en 2019 a 158 en 2021.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

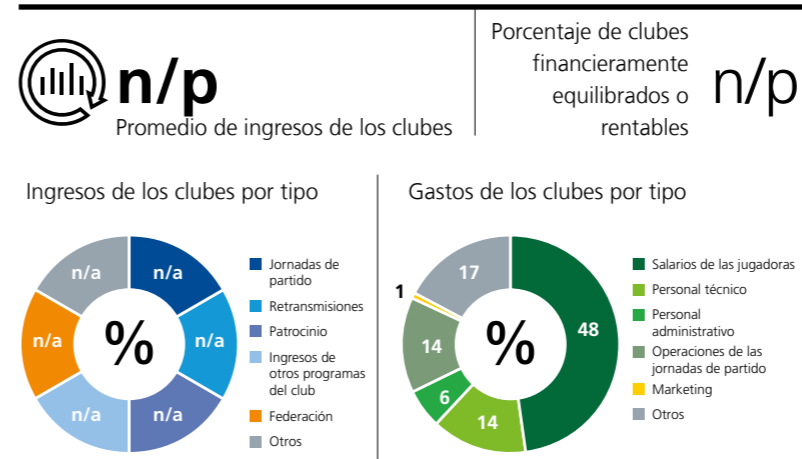
RUSIA

Campeonato de clubes femeninos de Rusia (Superliga)

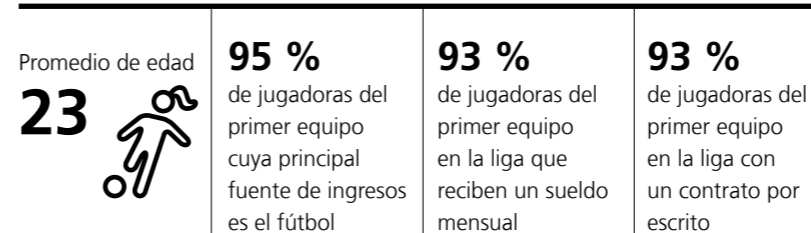
INFORMACIÓN GENERAL



ASPECTOS ECONÓMICOS



JUGADORAS



Nota 1: Debido a la COVID-19, el principio de la temporada se aplazó de marzo a agosto.

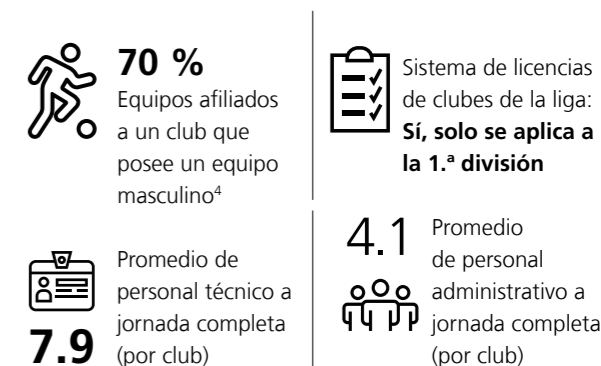
Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La cantidad de partidos ha disminuido de 168 en 2019 a 135 en 2021.

Nota 4: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

No procede «No procede» indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS





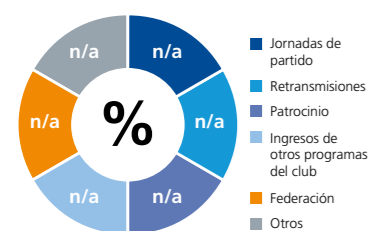
INFORMACIÓN GENERAL



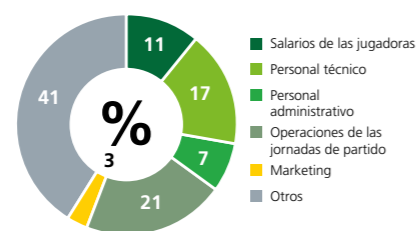
ASPECTOS ECONÓMICOS



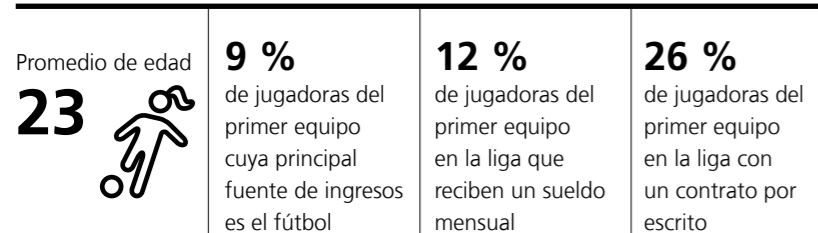
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo

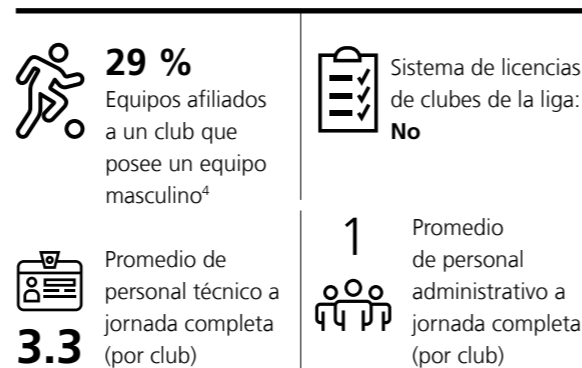


JUGADORAS

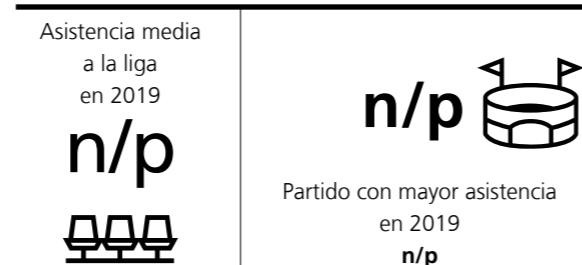


Nota 1: La liga de 2020 se canceló debido a la COVID-19.
 Nota 2: La National Women's League de la SAFA se fundó en 2019, y la temporada 2019/20 empezó en agosto.
 Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

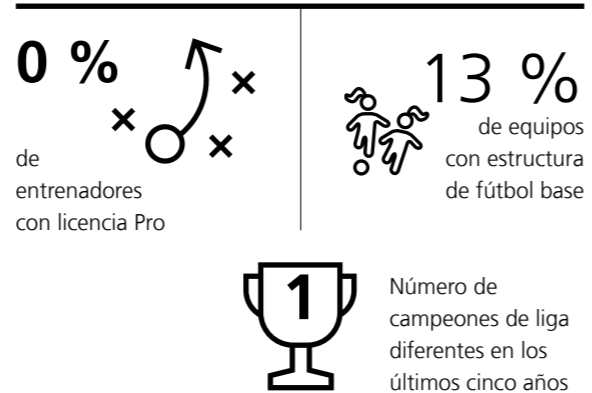
GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



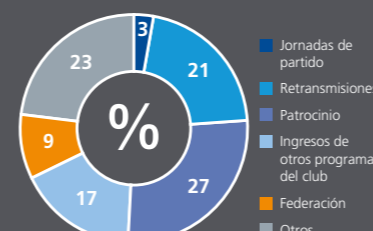
INFORMACIÓN GENERAL



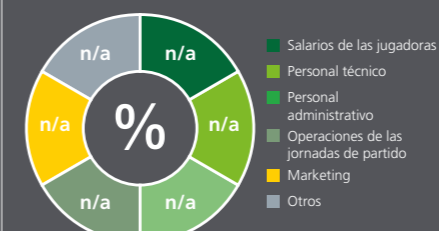
ASPECTOS ECONÓMICOS



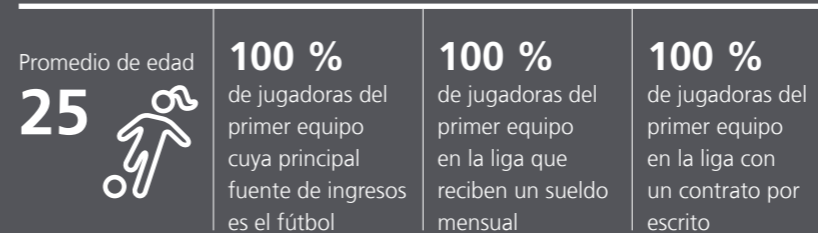
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



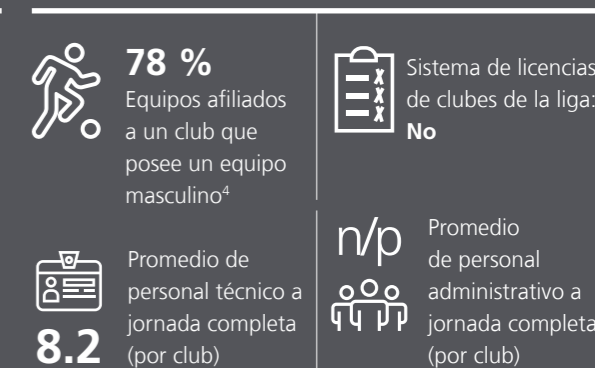
JUGADORAS



Nota 1: Debido a la COVID-19, la temporada 2019/20 se canceló tras 168 partidos jugados. Como, en la temporada 2019/20, no se produjo ningún descenso de división, y si dos ascensos, la cantidad de equipos aumentó de 16 a 18.
 Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La cantidad de partidos ha aumentado de 240 en 2018/19 a 306 en 2020/21.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS

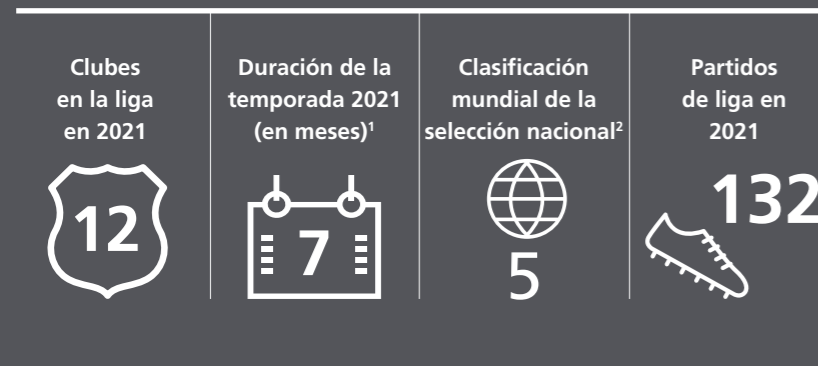


Nota 4: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

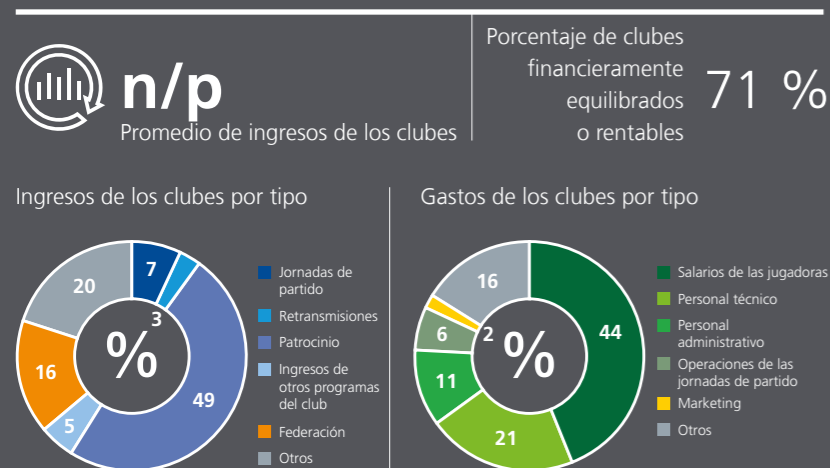
n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



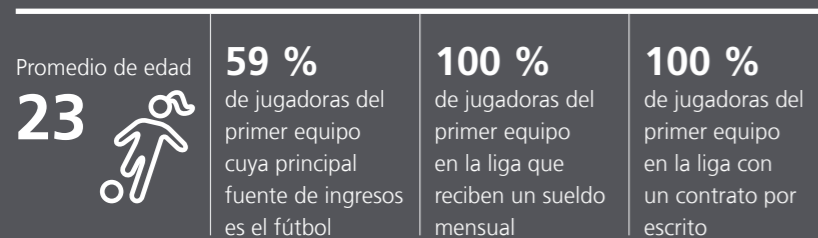
INFORMACIÓN GENERAL



ASPECTOS ECONÓMICOS



JUGADORAS

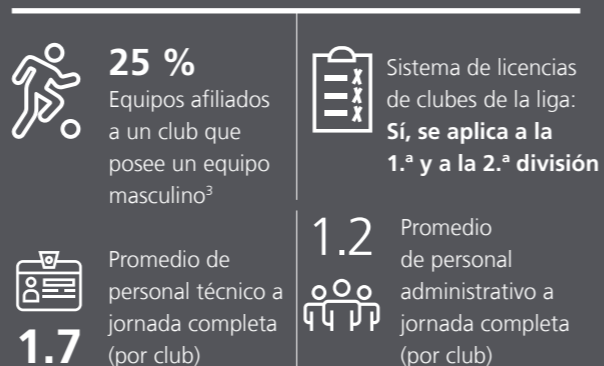


Nota 1: Debido a la COVID-19, el principio de la temporada se aplazó de abril a junio.

Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 3: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



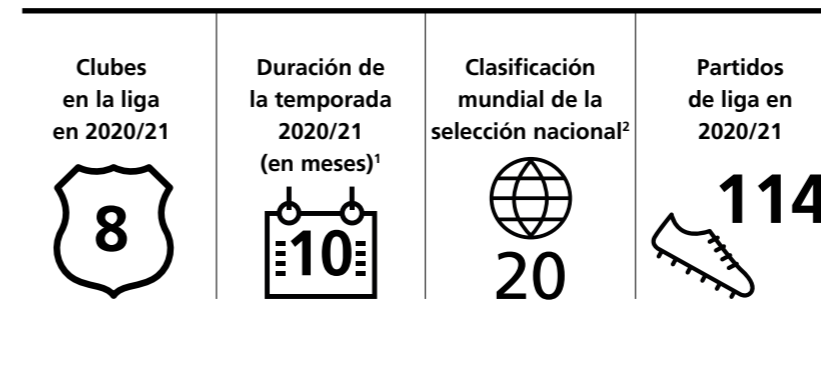
ASPECTOS DEPORTIVOS



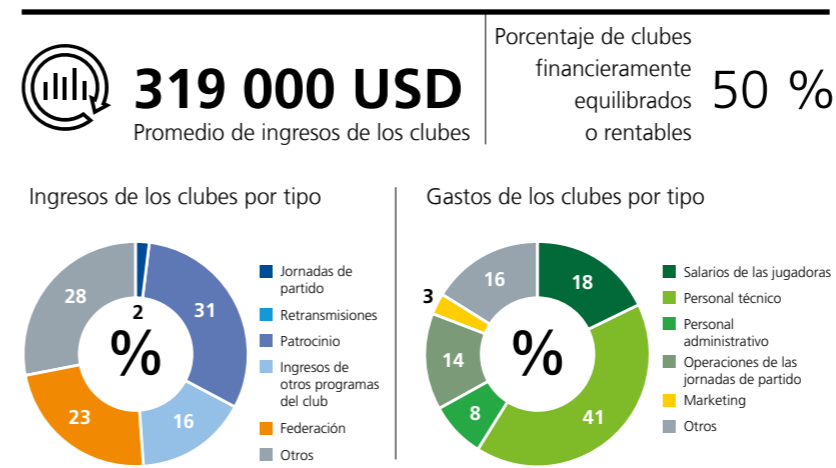
n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



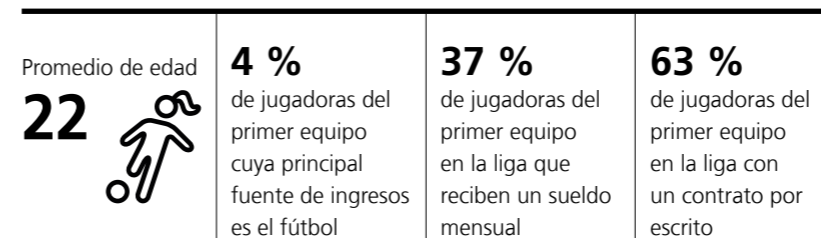
INFORMACIÓN GENERAL



ASPECTOS ECONÓMICOS



JUGADORAS

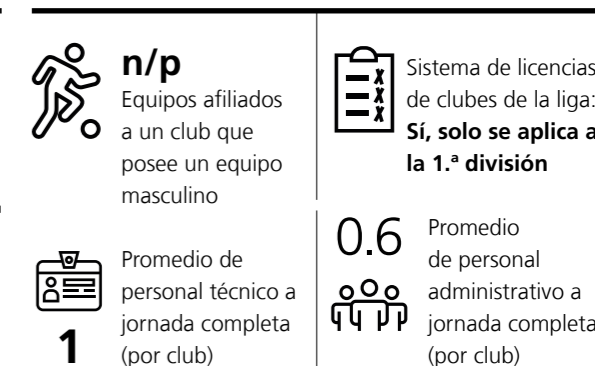


Nota 1: La temporada se canceló en febrero debido a la COVID-19, después de 16 jornadas disputadas (de un total de 28). La liga empieza en agosto y para por vacaciones en diciembre. Se reanuda en febrero y se disputa de nuevo hasta mayo. La temporada abarca diez meses, pero solo se juegan partidos en nueve de ellos.

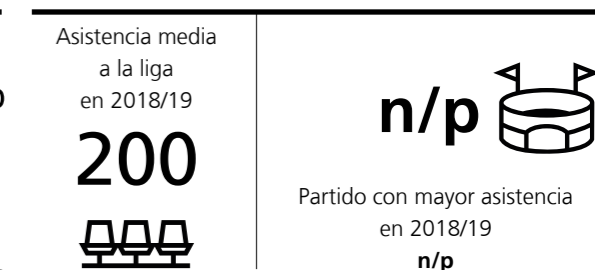
Nota 2: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS

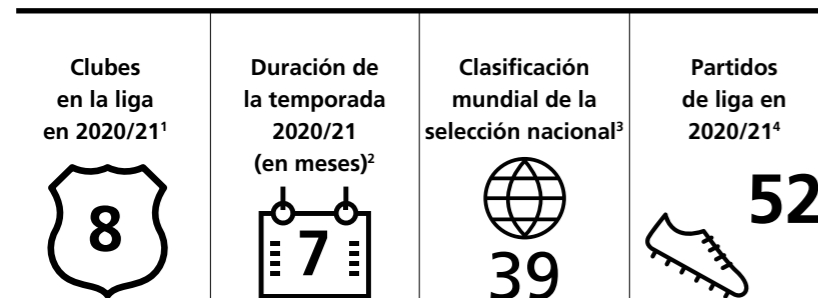


ASPECTOS DEPORTIVOS





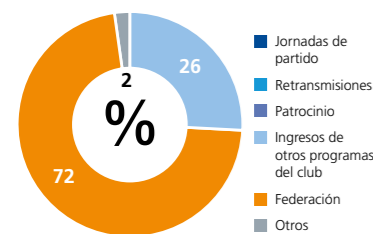
INFORMACIÓN GENERAL



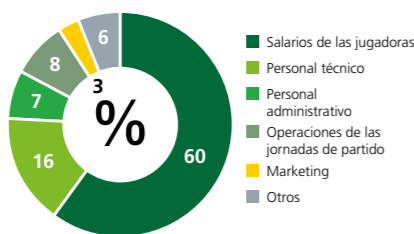
ASPECTOS ECONÓMICOS



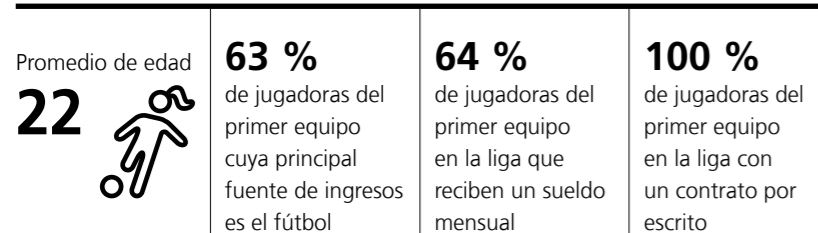
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha descendido de once en 2018/19 a ocho en 2020/21.

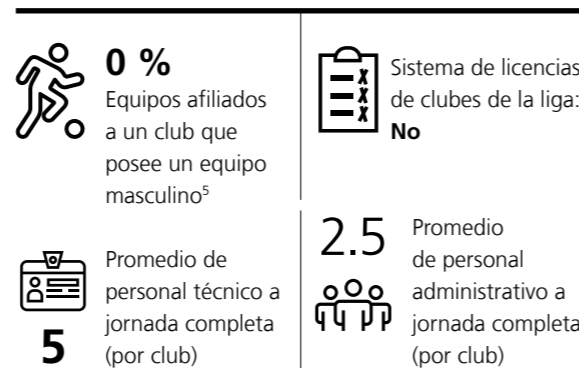
Nota 2: Debido al COVID-19, el principio de la segunda vuelta de la competición se aplazó del 16 de enero al 13 de febrero de 2021.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

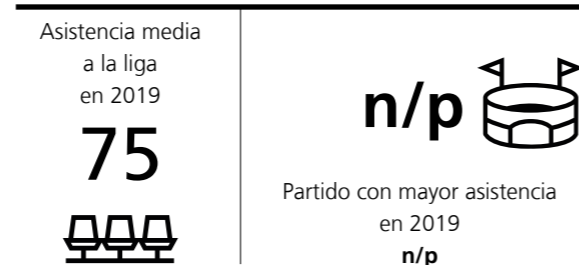
Nota 4: La cantidad de partidos ha disminuido de 104 en 2018/19 a 52 en 2020/21.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



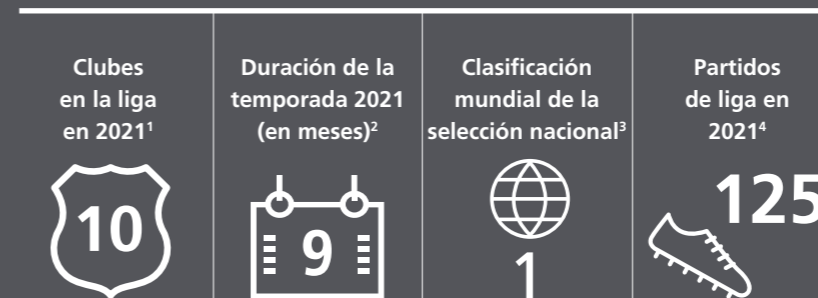
ASPECTOS DEPORTIVOS



n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.



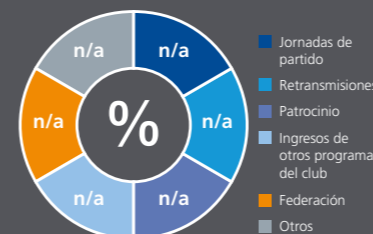
INFORMACIÓN GENERAL



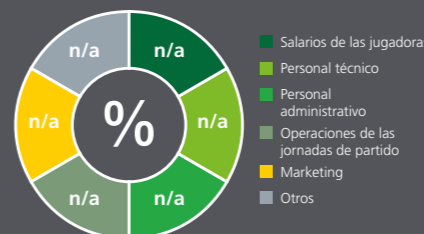
ASPECTOS ECONÓMICOS



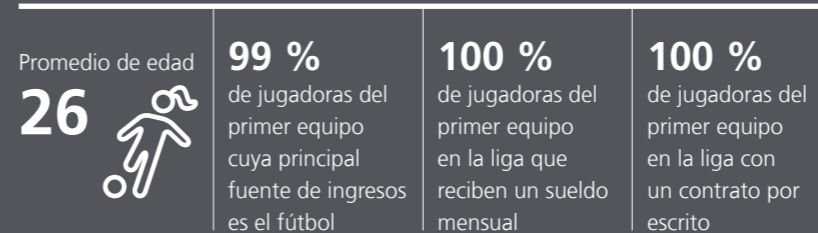
Ingresos de los clubes por tipo



Gastos de los clubes por tipo



JUGADORAS



Nota 1: La cantidad de equipos ha aumentado de nueve en 2019 a diez en 2021.

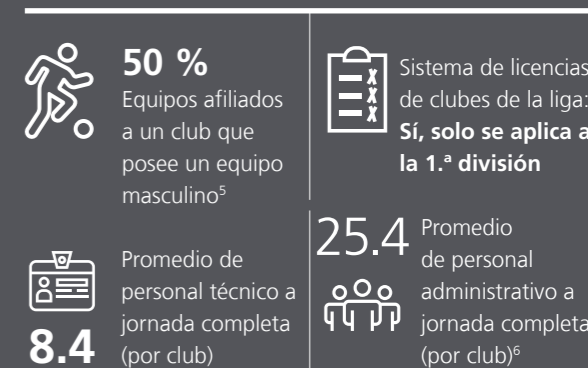
Nota 2: Debido a la COVID-19, se canceló la temporada regular de 2020 de la National Women's Soccer League (NWSL). La NWSL organizó una competición sustituya, la NWSL Challenge Cup, que se celebró de junio a julio de 2020. En septiembre y octubre de 2020, la NWSL también organizó la serie de otoño de la competición.

Nota 3: Clasificación de la selección nacional a 1 de diciembre de 2020.

Nota 4: Además, se jugarán otros 21 partidos en la Challenge Cup.

Nota 5: La liga ha proporcionado esta información, en la que se tienen en cuenta todos los clubes que participan en ella. Por consiguiente, puede que los datos no concuerden con los incluidos en el resto del presente informe, puesto que en él se contemplan solo las respuestas de los clubes que participaron en el cuestionario.

GOBERNANZA



INTERACCIÓN CON LOS AFICIONADOS



ASPECTOS DEPORTIVOS



Nota 6: En este acuerdo se incluyen todas las plantillas de los equipos femeninos y masculinos.

n/p (no procede) indica que menos de la mitad de los clubes de la liga proporcionaron datos que se pudieran utilizar en estos parámetros.

Glosario

Definiciones

Ayudas de la federación: subvenciones a los clubes por parte de su federación. No incluyen las asignaciones de ingresos en concepto de patrocinio. Para disipar toda duda, se trata de subvenciones ni de la venta central de derechos de retransmisión.

Club afiliado: entidad perteneciente a un club de fútbol más amplio que incluye un equipo masculino.

Club independiente: el que no forma parte de un club de fútbol más amplio.

Costes operativos: todos los gastos en los que ha incurrido un club o una liga, excluidos aquellos que no están relacionados con las operaciones.

Director del fútbol femenino: persona que gestiona el fútbol femenino (podría tratarse además de la persona responsable del fútbol femenino o del primer entrenador).

Ejercicio financiero: año financiero que concluye con la temporada 2018/19 (o 2019) del club o de la liga.

Ingresos: todas las entradas financieras que recibe un club o una liga por sus operaciones, excluidas las que generan las transferencias o cesiones de jugadoras, o cualquier otra que no esté relacionada con las operaciones.

Ingresos agregados de los clubes (nombre de la liga): suma de los ingresos de los clubes que integran la mencionada liga. Téngase en cuenta que, cuando no todos los clubes de una liga han respondido al cuestionario, se ha efectuado un cálculo aproximado de estos ingresos.

Ingresos comerciales del club: entradas financieras procedentes de las jornadas de partido, retransmisiones y patrocinio, excluidas aquellas que proceden de los programas del club, de las ayudas de la federación y demás entradas incluidas en el valor total de los ingresos de un club.

Ingresos de la federación miembro: suma de los ingresos operativos de la liga y de los clubes que pertenecen a una federación miembro.

Ingresos de un club: entradas financieras totales que un club determinado ingresa en concepto de operaciones.

Ingresos de una liga: entradas financieras totales en concepto de operaciones de una liga determinada.

Ingresos del programa del club: fondos distribuidos al equipo femenino como parte del programa del club más amplio al que pertenece; p. ej. financiación cruzada del equipo masculino.

Ingresos globales: suma total de las entradas financieras en concepto de operaciones de las 30 federaciones miembro incluidas en este informe.

Jugadora internacional: futbolista que ha jugado cinco o más partidos con la selección nacional.

Jugadora nacional: futbolista que se ha formado en un club del país al que pertenece la liga durante cierto periodo de tiempo antes de alcanzar cierta edad, según defina el reglamento de la liga correspondiente.

Jugadora amateur: toda aquella que no es profesional.

Jugadora del primer equipo: futbolista inscrita en un club para participar en los partidos de la liga nacional.

Jugadora profesional: futbolista que tiene un contrato escrito con un club y percibe un monto superior a los gastos que realmente efectúa por su actividad.

Liga amateur: la que se declara como tal.

Liga profesional: liga que se declara como tal.

Liga semiprofesional: liga que se declara como tal.

Personal administrativo: empleados que no forman parte del personal técnico (p. ej. empleados de marketing, prensa o finanzas), excepto las jugadoras.

Personal técnico: todos los empleados sobre el terreno de juego (p. ej. entrenadores, fisioterapeutas y médicos), excepto las jugadoras.

Salarios de las jugadoras: sueldo anual bruto que un club paga a una jugadora durante un periodo de doce meses. Téngase en cuenta que, si un club contrata a una jugadora durante menos de doce meses, se da por sentado que esta percibe el salario de doce meses, pues el monto no se ajusta para un periodo inferior.

Abreviaturas

FIFA: Fédération Internationale de Football Association

FM: Federación miembro de la FIFA

FTA: free-to-air

N/P: no procede

OTT: plataformas que ofrecen contenido de vídeo a través de internet en lugar de televisión por cable o satélite (la forma tradicional).

Bases para la preparación

Algunas de las cuestiones analizadas en este estudio son de carácter técnico. El informe se ha redactado teniendo en cuenta que sus destinatarios (clubes, ligas, federaciones miembro y demás grupos de interés del fútbol y de la industria deportiva en general) están familiarizados con los temas, datos y demás asuntos tratados.

El presente informe se ha preparado con la colaboración de Deloitte LLP.

Fuentes de información

- Se enviaron cuestionarios a 30 ligas y 339 clubes, en inglés, francés o español. Respondieron las 30 ligas y 282 clubes (el 83 %).
- Se seleccionaron 25 ligas según los criterios siguientes:
 - datos de 2018 y 2019 del sistema de correlación de transferencias internacionales (ITMS) de la FIFA:
 - jugadoras contratadas por los clubes de cada liga;
 - sumas pagadas por los clubes;
 - duración media de los contratos ofrecidos a las jugadoras; y
 - jugadoras cedidas por los clubes de sus respectivas ligas para participar en la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ de 2019, 2015 y 2011.

- Se eligieron cinco ligas más para garantizar la representación geográfica y completar los resultados del análisis.

- Se mantuvieron consultas con los principales grupos de interés del fútbol femenino entre noviembre de 2020 y enero de 2021, entre otros con:
 - la Unión Europea de Radiodifusión
 - la Federación Inglesa de Fútbol
 - el Sport Club Corinthians Paulista
 - el Olympique de Lyon
 - Lydia Williams (Arsenal) y selección de Australia)
 - Francisca Ordega (Shanghai Shenhua femenino y selección de Nigeria)
 - Visa

- También se recopilaron datos proporcionados por fuentes públicas.

Calidad y equipación de los datos

- El estudio recopiló información en las siguientes categorías: 1) general; 2) aspectos deportivos; 3) gobernanza; 4) panorama financiero; 5) interacción con los aficionados; 6) jugadoras; 7) COVID-19; y 8) otras. Se analizó la exactitud de todas las respuestas y se introdujeron ajustes para optimizar su compatibilidad.

- Las personas jurídicas del ecosistema mundial del fútbol femenino no registran ni clasifican de forma sistemática las transacciones financieras ni los demás datos. Es habitual que las operaciones y el rendimiento financiero de los equipos de fútbol femenino aparezcan consolidados en la estructura de un club más grande, lo que dificulta la valoración del rendimiento financiero con independencia de otros equipos (normalmente masculinos) que forman parte de su estructura empresarial. Esto se acentúa en el caso de los contratos comerciales que incluyen ambos equipos.

- Debido al crecimiento continuo del fútbol femenino y a la fase de desarrollo temprana en el que se encuentra en algunas regiones, la información financiera puede resultar insuficiente, lo que reduce la disponibilidad y la exactitud de los datos. Muy raramente se publican los datos financieros y el valor de los contratos comerciales y de retransmisión del fútbol femenino, lo que limita la posibilidad de constatar las respuestas presentadas.

- Todos los datos claramente erróneos se eliminaron de la información manejada y de este informe. Las cifras introducidas de forma incorrecta (por ejemplo, debido a errores de transposición) se corrigieron manualmente y se incluyeron en los datos manejados y, por lo tanto, en el presente informe.

- Se solicitaron aclaraciones a varias ligas para incrementar la equipación de los datos y para ampliar la información. Los datos que los clubes completaron e introdujeron se validaron con la liga correspondiente para comprobar su exactitud. Si las respuestas de las ligas divergían mucho de las que habían proporcionado sus clubes, los datos en cuestión se eliminaron del informe. Si las respuestas eran parecidas, pero no exactamente iguales, se han publicado en la radiografía de las ligas. Al analizar los datos agregados de los clubes en el texto del informe, se han utilizado las respuestas que estos han proporcionado.

- El término «liga» se refiere en todo momento a la primera división de cada país. Los datos que englobaban varias ligas de un mismo país se han eliminado o bien se han ajustado cuando diferían de la información conocida y de dominio público.

- A efectos de este informe no se llevaron a cabo labores de verificación ni una auditoría de la información contenida en los estados financieros u otras fuentes de una organización. Para calcular los promedios se descartaron todos los datos anómalos. Además, en este informe no se utilizan previsiones ni proyecciones de futuro.

Terminología y planteamiento

- Siempre que el informe cita un determinado porcentaje de clubes se refiere al porcentaje de los clubes que respondieron a una pregunta concreta, y no al porcentaje de todos los clubes a los que se pidió rellenar el cuestionario. De igual forma, siempre que el informe cita un determinado porcentaje de ligas se refiere al porcentaje de las ligas que respondieron a una pregunta concreta, y no al porcentaje de las 30 ligas.

- Solo se muestran los datos de los clubes que forman parte de una liga si más de la mitad de los clubes que pertenecen a ella han rellenado el cuestionario. Cuando ha respondido menos de la mitad de los clubes de una liga, los datos se han excluido. De igual manera, para la radiografía de las ligas, solo se han incluido los datos si la mitad de los clubes de la liga han respondido a una pregunta determinada.

- Aunque no se hayan tenido en cuenta algunos datos a la hora de analizar las respuestas de los clubes de una liga (si han respondido menos de la mitad de los clubes que la componen), todos ellos se han incluido en el análisis general (por ejemplo, en el cálculo del promedio de ingresos de todos los clubes).

- Cuando el informe habla de media, está refiriéndose al valor promedio, calculado como la suma de todos los valores dividida por la cifra total. Para proporcionar un contexto adicional al promedio, en este informe también se incluye la mediana (valor medio de un grupo de datos). Esto es así porque, en algunos casos, existe una minoría de clubes o ligas que poseen un resultado mucho más elevado que otros y, por consiguiente, distorsionan el promedio.

- Los datos de la temporada 2018/19 o 2019 se han usado para los partidos y los equipos de cada liga, excepto en la radiografía de las ligas, donde se proporcionan los datos más actualizados (de la temporada 2020/21 o 2021).

- Al rellenar el cuestionario, algunos clubes enviaron respuestas sobre: a) la cantidad de jugadoras con contratos formalizados por escrito; b) la cantidad de jugadoras que cobran un sueldo mensual; o c) la cantidad de jugadoras cuya principal fuente de ingresos es el fútbol (los «tres parámetros»). En todo el informe, los tres parámetros se han calculado como porcentaje de las jugadoras del primer equipo (que también han proporcionado algunos clubes). Cuando los datos de uno de estos tres parámetros superaban la cantidad de jugadoras del primer equipo que declaraban los clubes, la proporción se limitó al 100 %. Únicamente se han tenido en cuenta los datos de aquellos clubes que presentaron uno de estos tres parámetros y declararon la cantidad de jugadoras incluidas en su primer equipo.

- La mayor parte de los datos de este informe se refieren a la temporada 2018/19 (o 2019). Cuando no es así, se indica claramente.

- Este informe menciona el porcentaje de jugadoras de los primeros equipos de la liga cuya principal fuente de ingresos es el fútbol. Para despejar dudas hay que aclarar que se refiere al número total de jugadoras de la liga que reciben un salario mensual, dividido por el número total de jugadoras de los primeros equipos de la liga. Este mismo cálculo se efectúa para los otros parámetros: porcentaje de jugadoras del primer equipo que tienen un contrato formalizado por escrito y porcentaje de las jugadoras del primer equipo que reciben un salario mensual.

- La mayoría de datos de este informe proceden de las respuestas al cuestionario que proporcionaron las ligas y los clubes que pertenecen a ellas. Por consiguiente, es posible que las respuestas a algunas preguntas se hayan interpretado de forma diferente. Por ejemplo, a los clubes se les preguntó si habían registrado beneficios o pérdidas financieras, o bien habían alcanzado el umbral de rentabilidad en la temporada 2018/19 (o 2019). El club estipuló el umbral de rentabilidad con relación a los beneficios o pérdidas financieras.

- Los análisis por escrito de los clubes proceden de las repuestas al cuestionario que proporcionaron dichos clubes. En la radiografía de las ligas, algunos datos se basan en las repuestas de las ligas referidas a los clubes que forman parte de ellas y, por consiguiente, pueden detectarse discrepancias en los datos, pues no todos los clubes respondieron al cuestionario.

- Las respectivas ligas han validado los datos contenidos en la radiografía de las ligas. Cuando la liga proporcionó una respuesta diferente a la contestación agregada que brindaron sus clubes, en la radiografía aparece la respuesta de la liga (siempre y cuando no fuera sustancialmente diferente de las repuestas de los clubes, en cuyo caso se muestra como «no procede»). En el texto del informe se han utilizado las repuestas de los clubes al analizar sus datos agregados.

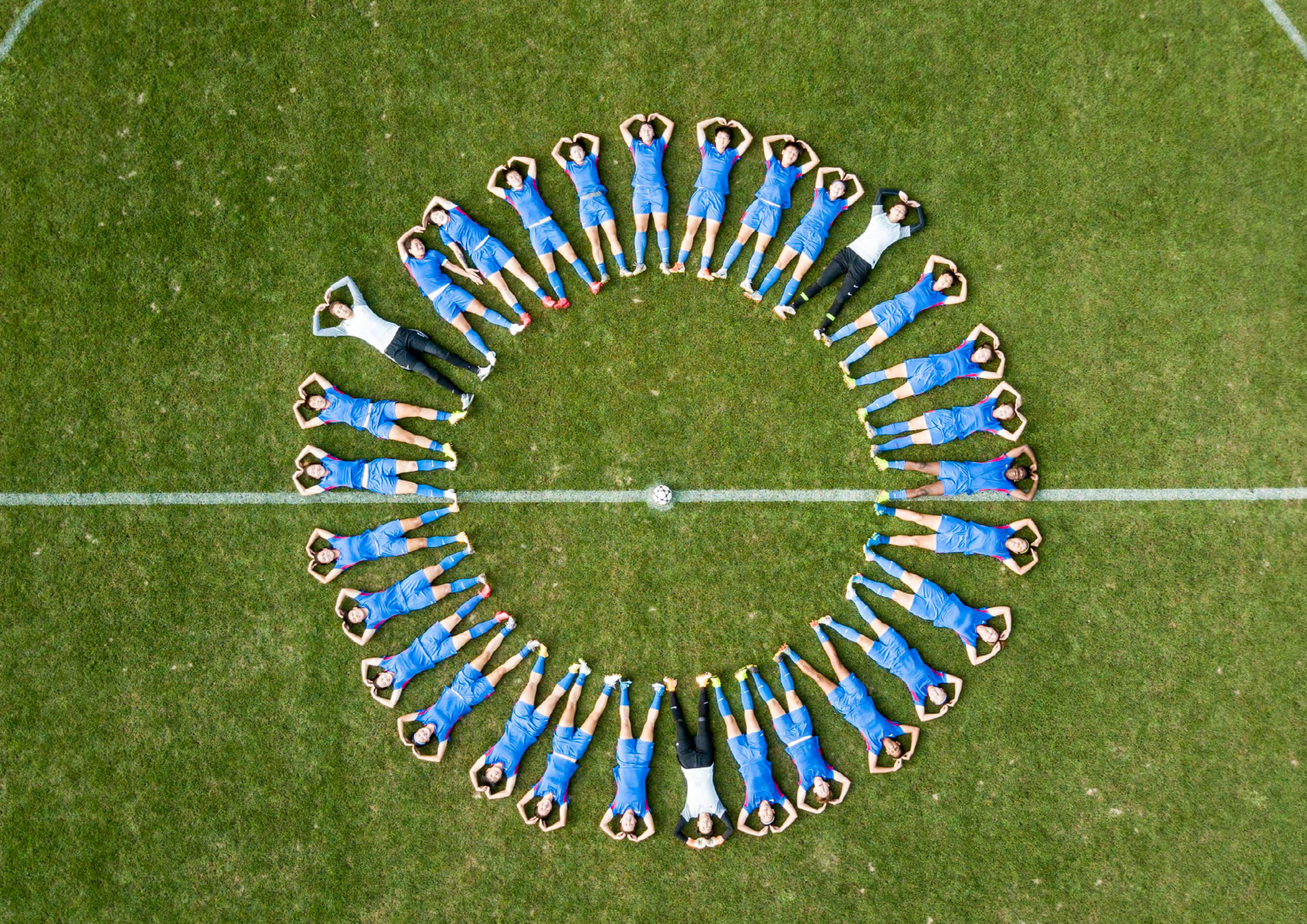
Fotografías

Las fotografías publicadas en este informe provienen de Getty Images e IMAGO.

Tasas de cambio

- Para facilitar la comparación, los datos financieros se han convertido en dólares estadounidenses (USD) mediante el promedio de la tasa de cambio aplicable al periodo que abarca de julio a diciembre de 2019, provista por Datastream.

- Para las monedas que no estaban disponibles en Datastream (peso colombiano, colón costarricense y franco centroafricano), los datos proceden de exchangerates.org.uk para el año natural de 2019.





FIFA®

Federation Internationale de Football Association
FIFA-Strasse 20 Código postal 8044 Zúrich (Suiza)
T: +41(0)43 222 7777 F: +41(0)43 222 7878
www.fifa.com