



El fútbol femenino y las estrategias que buscan hacerlo un negocio

Autora:

María José Buitrago Marín

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2024

El fútbol femenino y las estrategias que buscan hacerlo un negocio

Autora:

María José Buitrago Marín

Director:

Luis Enrique Fajardo

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2024

Índice de contenido

Introducción	9
1. Problema de investigación	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Pregunta de investigación	15
1.3 Justificación.....	15
2. Objetivos.....	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
3. Revisión de la literatura	19
3.1 Introducción de las variables de estudio.....	19
3.2 Efectos positivos	19
3.3 Las estrategias	20
3.3.1 Estrategias marketing	21
3.3.2 Estrategias psicológicas	23
3.3.3 Estrategias de entrenamiento	24
3.3.4 Estrategias de prevención de lesiones	27
3.3.5 Estrategias tipo ASG en las organizaciones femeninas	29
3.3.6 Estrategias nutrición	30
3.3.7 Estrategia asistencia.....	31
3.4 Hipótesis / Supuesto de investigación.....	32
4. Metodología.....	34
4.1 Población y muestra.....	34
4.2 Investigación exploratoria	36
4.3 Enfoque de la investigación	36
4.4 Diseño de la investigación.....	37
4.4.1 Fase 1: Entrevistas.....	38
4.4.2 Fase 2: Análisis comparativo.....	40
4.5 Presentación de los resultados	40
5. Estrategias de la Liga Profesional Colombiana de Fútbol Femenino.....	42
5.1 Rendimiento y espectáculo	42
5.1.1 Calidad de juego.....	42
5.1.2 Continuidad de juego.....	49
5.2 Desarrollo.....	52
5.2.1 Formación jugadoras	52
5.2.2 Tecnología.....	56
5.2.3 Infraestructura	58
5.3 Transferencias	59
5.3.1 Contratos.....	59
5.4 Inversión	61
5.4.1 Patrocinadores	61

5.4.2	Directivas	62
5.4.3	Merchandising	63
5.5	Competencia	63
5.5.1	Liga nacional	63
5.5.2	Torneos internacionales	66
5.5.3	Torneos amistosos	68
5.6	Mercado.....	69
5.6.1	Aficionados.....	69
5.6.2	Medios de comunicación	71
5.7	Aspecto social	71
5.7.1	Relación con la comunidad	71
5.7.2	Empoderamiento de la mujer	72
5.8	Desafíos	73
5.8.1	Corta duración de la Liga	73
5.8.2	Contratos de corta duración.....	73
5.8.3	Falta de visibilidad y cobertura mediática	74
5.8.4	Falta de estrategias de marketing efectivas.....	74
5.8.5	Deficiencias en la formación y desarrollo de jugadoras	74
5.8.6	Necesidad de patrocinadores exclusivos.....	75
6.	<i>Estrategias de la Federación Colombiana de Fútbol Femenino</i>	76
6.1	Capacitación	76
6.2	Selecciones Nacionales	77
6.2.1	Cuerpo técnico	79
6.2.2	Apoyo de la Federación	79
6.2.3	Lineamientos de rendimiento	80
6.3	Promoción y empoderamiento	80
6.4	Desafíos	81
6.4.1	Marketing y engagement	81
6.4.2	Coordinación y apoyo entre la Federación, Dimayor y Difutbol	82
6.4.3	Financiación	83
7.	<i>Oportunidades de mejora para el desarrollo del deporte.....</i>	85
	<i>Conclusiones</i>	91
	<i>Recomendaciones</i>	101
	<i>Referencias</i>	104

Índice de Tablas

Tabla 1. Presupuesto de Inversión de la FIFA para el periodo 2023-2026 (En miles de USD)..14

Tabla 2. Recursos utilizados por proyecto vs. presupuesto inicial destinado durante el periodo
2019-2022.....14

Índice de Figuras

Figura 1. Presupuesto de inversión para el Desarrollo y Educación de la FIFA 2023-2026 (millones USD).....	13
Figura 2. Total de gente entrevistada vs. Total de entidades deportivas alcanzadas con las entrevistas	35
Figura 3. Diseño Metodológico.....	37
Figura 4. Principales categorías y puntos clave del negocio del fútbol femenino	39
Figura 5. Detalle de subcomponentes por categoría	39
Figura 6. Número de equipos participantes en la Liga Colombiana Profesional Femenina	64

Índice de Anexos

Anexo 1. Tabla comunicación personal.....	109
---	-----

Resumen

Este trabajo explora las estrategias que se están implementando actualmente en el ámbito del fútbol femenino profesional colombiano, que tienen como objetivo aportar en la transformación de hacer de esta rama del deporte un negocio rentable y sostenible. A través de un análisis detallado de las iniciativas actuales en la Liga Femenina Colombiana y la Federación Colombiana de Fútbol, se examina cómo estas estrategias están generando impactos positivos en el desarrollo y la percepción del fútbol femenino ya sea desde una perspectiva empresarial o social. Utilizando una metodología cualitativa basada en entrevistas con actores claves dentro del ecosistema del fútbol femenino del país, el estudio identifica estrategias, desafíos y oportunidades de mejora para fomentar un entorno más inclusivo y equitativo en el deporte. Los resultados sugieren que, a pesar de enfrentar limitaciones en términos de inversión y visibilidad, existen avances significativos que contribuyen al crecimiento del fútbol femenino como industria. Este trabajo destaca la importancia de crear una identidad única del fútbol femenino, donde se permita abordar su crecimiento de manera crítica, pero constructiva, reconociendo sus limitaciones y desafíos con el objetivo de buscar en un futuro un camino hacia la rentabilidad sin perder de vista los valores sociales que el fútbol femenino promueve.

Introducción

Para esta investigación se relacionaron todos los ámbitos de la administración de empresas desde una evaluación organizacional, se identificaron de manera transversal todas aquellas estrategias y desafíos de relevancia para una organización, en este caso siendo las organizaciones de estudio las entidades del fútbol femenino del país. Se evaluaron y exploraron temas de relevancia como los siguientes: estructura organizacional, alianzas corporativas, marketing, fuentes de ingresos, diversidad empresarial, implementación de tecnología, responsabilidad social empresarial, etc.

Por lo tanto, el presente trabajo cumple con el propósito de poder explorar e identificar las estrategias que están implementado actualmente las entidades de fútbol femenino profesional en Colombia que están generando efectos positivos en el desarrollo del deporte e impulsando, de este modo, su postura de negocio. Este es un tema relevante, comprendiendo que el fútbol femenino se encuentra, en este momento, en uno de sus mayores auges como deporte. Por ende, resulta fundamental iniciar a explorar y comprender de las acciones actuales que se están implementando en el deporte, con el objetivo de continuar promoviendo su crecimiento y consolidarlo no solo como un deporte exitoso, sino también como un negocio viable.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Hay antecedentes de épocas pasadas que son la base de la inequidad y desigualdad entre hombres y mujeres que se sigue evidenciando hoy en día. Por ejemplo:

Por razones biológicas y sociales, la división familiar del trabajo asignó al sexo masculino la tarea de allegar bienes o ingresos para el sostenimiento familiar. A las mujeres, el cuidado de los niños y el trabajo doméstico generalmente no remunerado. De ahí derivó un primer ordenamiento jerárquico social que sitúa a los varones en el ápex del mundo, mientras coloca a las mujeres en condición subordinada, esto es, desigual (Dusal et al., 2017, p. 122).

Aunque muchas de aquellas situaciones que tendían a infravalorar a la mujer en el pasado han sido sujeto de cambio, también, contribuyeron a la forma en que la sociedad se ha ido desarrollando. Al respecto, Rivas (2006 citado en García et al., 2008) afirma que “en la mayoría de las culturas existe la prevalencia de un sexo sobre el otro y, de acuerdo con Bourdieu, estas diferencias, aunque de carácter básicamente sociocultural, son asumidas por las sociedades como de orden natural” (p. 65). Orden natural que ha afectado el cómo nos hemos venido desarrollando como sociedad y en el cómo se ha interactuado en los distintos ámbitos que aquejan el día a día de las personas.

Uno de los ámbitos afectados y, el principal foco de esta tesis es el efecto que ha generado en el ámbito deportivo. Es importante recalcar como el deporte tiende a reflejar en su esencia los mismos problemas que aquejan a la sociedad. Por tal motivo, la disparidad de género también ha sido evidente desde sus inicios:

En la Antigua Grecia y Edad Media, la mujer es considerada símbolo de delicadeza y belleza. Esta cosmovisión las hizo más sedentarias, reinando la masculinidad sobre la feminidad en la concepción y práctica del deporte en las sociedades occidentales, manteniendo a las mujeres al margen de las actividades deportivas, tanto recreacionales como sistemáticas y organizadas a nivel de competición (García et al., 2008, párr. 9).

Uno de los posibles motivos del porqué aún se evidencia esta situación, también tiene que ver con lo expuesto, la subvaloración hacia la mujer en tiempos pasados. Los deportes de las mujeres se han visto marginados por la falta de apoyo y asistencia (Harvard Law Review Association, 1997, pp. 1627-1644). El deporte, aparte de ser considerado una actividad física, también es una forma de recreación. Al asistir a un partido de cualquier deporte, se busca exactamente lo mismo que al querer ir al cine; entretenimiento. Una persona va a aquellas películas que le llaman la atención y en el deporte pasa lo mismo: “lo que une al deporte y al entretenimiento tradicional son las capacidades de captar la atención del público de diferentes formas y crear un universo absorbente paralelo en el cual los espectadores pueden vivir durante algunas horas” (Orrillac, 2015, p. 10).

En el caso del deporte femenino, al ser algo muy reciente en la sociedad, ha sido concebido como una fuente de poca entretención, si se toma en cuenta la asistencia histórica al mismo. Además, la mayoría de los deportes femeninos son programados en el horario menos conveniente posible, lo que causa que los potenciales espectadores no puedan atender o apoyar dicha actividad, estos actos envían un mensaje de que el deporte femenino no es importante (Harvard Law Review Association, 1997, pp. 1627-1644).

Recientemente experimentábamos la falta de seriedad con la que el mundo se toma el deporte femenino. La FIFA, que es la mayor autoridad en el fútbol mundial, programó la final

del mundial del fútbol femenino de 2019 el mismo día que la final de la CONCAF y la Copa América. Grant Wahl (2018), periodista de Sport Illustrated, se refirió a ese acontecimiento asegurando que “este es un desastre de la FIFA, que dice que promueve el juego femenino, pero después hace cosas como esta, que demuestran que no les importa tanto como dicen en realidad” (párr. 3). Asimismo, la connotación que la federación del deporte más popular del mundo, con 4.000 millones de aficionados y aproximadamente 1.000 millones que lo practican (Sánchez, 2022, párr. 3-4) ya sea en el ámbito recreacional o profesional, le diera tan poca importancia al juego femenino dejaba mucho que desear.

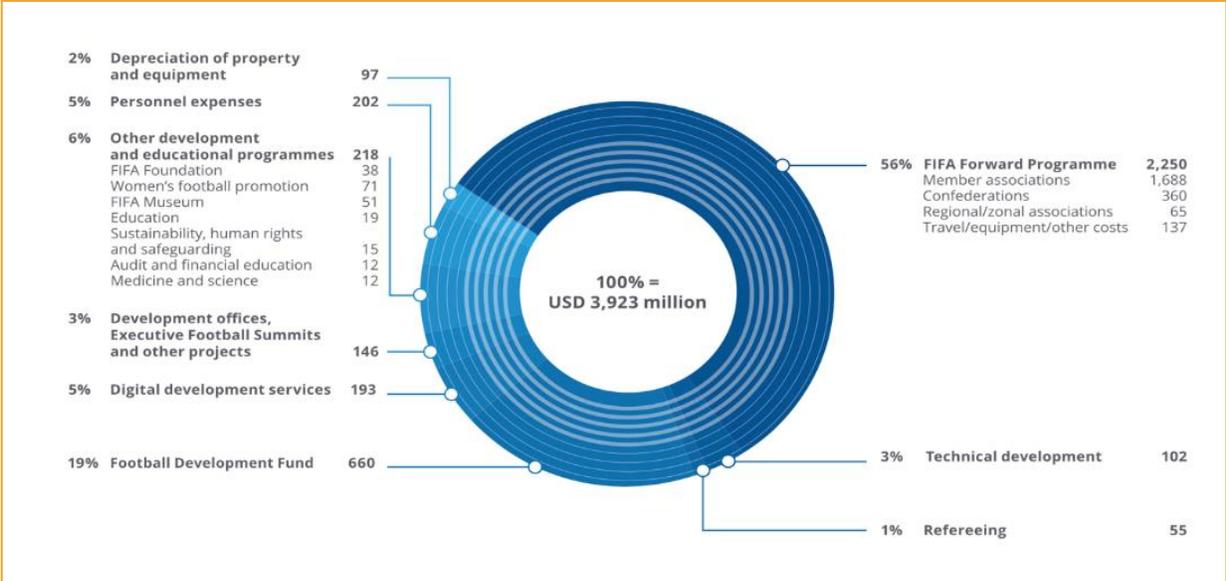
La FIFA y muchas de sus confederaciones defendían esta falta de interés con temas de rentabilidad. Dado que, si volvemos a temas anteriores, el deporte es netamente un negocio de entretenimiento que busca generar ganancias. Sin ganancias, no hay un negocio llamativo. Ahora bien, el error recayó en tratar de comparar el fútbol femenino con el masculino en términos de negocio. Es contraproducente esperar que un deporte que apenas tuvo su primer mundial oficial en 1991 pudiera generar lo mismo que su contraparte masculina, la cual le llevaba más de 30 años de recorrido e inversión. A nadie se le ocurriría comparar la rentabilidad de una Start-Up recién creada con empresas como Apple o Microsoft, por el simple hecho de que el solo pensarlo no tiene sentido alguno. Así que, ¿por qué se decidió hacerlo con el fútbol femenino y el masculino?

Fomentar el crecimiento de un negocio requiere inversión y, aunque la rentabilidad no está asegurada por el hecho de invertir, si es necesaria para poder generar un espacio óptimo para su mismo desarrollo. Por ende, el fútbol femenino puede no compararse como negocio con el masculino, más tampoco lo ha sido la inversión recibida. En la asignación del presupuesto total del periodo 2023-2026, la FIFA determinó que para los programas que entran dentro de la categoría de “Desarrollo y Educación” se destinaría un monto de USD 3,923 millones del total del presupuesto (FIFA, 2022a, párr. 19). Ahora bien, como se evidencia en la

Figura 1, dentro de la categoría de “Desarrollo y Educación” se encuentra el programa de “Promoción de fútbol femenino”, al cual solo se le fue asignado USD 71 millones, lo que equivale a un 1.8% de esos USD 3,923 millones.

Los porcentajes actualmente destinados a la inversión en el deporte femenino demuestran que aún existe una gran oportunidad de mejora. Inversiones hechas a torneos femeninos como la de la Copa del Mundo 2023, muestran una clara desventaja en comparación a las inversiones hechas al torneo comparable de su contraparte masculina, como se ve en la Tabla 1. Para la Copa del Mundo femenina de 2023, la FIFA solo invirtió un 3.9% del total del presupuesto general del periodo 2023-2026. Por su parte, para la Copa del Mundo masculina de 2026 se tiene prevista una inversión que llega ser el 35.2% de todo el presupuesto.

Figura 1. Presupuesto de inversión para el Desarrollo y Educación de la FIFA 2023-2026 (millones USD)



Nota. Tomado de FIFA (2022a, párr. 19).

Tabla 1. Presupuesto de Inversión de la FIFA para el periodo 2023-2026 (En miles de USD)

Torneo	Inversión 2023-2026	Porcentaje del total
FIFA World Cup United 2026	USD3,839	35.2%
FIFA Women's World Cup 2023	USD435	3.9%
Inversión Total	USD10,900	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir de FIFA (2022a).

Ahora bien, cabe resaltar que, aunque no se tiene el mismo nivel de inversión en ambas categorías, el pedir equiparlo tampoco sería el camino de acción adecuado, en términos de una perspectiva empresarial. No obstante, sí es el momento de que, como se le exige al juego resultados, también se comiencen a hacer las inversiones adecuadas. En otro estudio de la FIFA (2022b, párr. 11-17), que buscaba comparar los montos monetarios finales que fueron utilizados por proyecto para el periodo 2019-2022 vs. los montos que se les habían destinado a comienzos del periodo, se evidenciaron los siguientes resultados:

Tabla 2. Recursos utilizados por proyecto vs. presupuesto inicial destinado durante el periodo 2019-2022

Millones de USD	Recursos utilizados	Presupuesto Inicial	% de uso sobre el presupuesto inicial
Women's football promotion	22	57	38.5%
FIFA Women's World Cup France 2019	155	157	98.7%
FIFA U-17 Women's World Cup India 2022	16	21	76.1%
FIFA U-20 Women's World Cup Costa Rica 2022	16	22	72.7%
FIFA U-17 World Cup Brazil 2019	26	26	100.0%
FIFA U-20 World Cup Poland 2019	24	24	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir de FIFA (2022b).

Ningún proyecto relacionado al fútbol femenino alcanzó el 100% de utilización, ¿Qué sucedió con los recursos que no fueron utilizados o que sucederá con ellos? Son grandes preguntas, más no es uno de los objetivos de este trabajo. La finalidad de mostrar estas cifras es crear una concientización de la necesidad de una inversión adecuada. La inversión en el fútbol femenino crea un círculo virtuoso al capturar nuevas fuentes de ingresos que son las que ayudan a financiar la infraestructura de los clubes, los salarios de las jugadoras, iniciativas de formación, entrenamientos especializados y muchas otras cosas. Todas estas inversiones terminan siendo cruciales al pensar en el crecimiento sostenible del deporte para los años

siguientes. Puede que, más allá de hacer hincapié en la necesidad de una inversión adecuada para el deporte y el mostrar los beneficios que éste podría llegar a tener largo plazo, tanto a nivel deportivo como de retorno, el campo de acción de este trabajo no pueda involucrarse más en las inversiones futuras que se esperan se den el deporte. Sin embargo, sí se puede hondar en los planes de acción que se pueden hacer con esas mismas inversiones para seguir fomentando ese círculo virtuoso.

1.2 Pregunta de investigación

Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo el preguntar, ¿Qué estrategias empresariales o sociales están implementando actualmente los equipos de la Liga Profesional de Fútbol Femenino y la Selección Colombia que están generando efectos positivos en el desarrollo del fútbol femenino en el país? Buscando, de esta manera, poder evaluar el potencial de mejora que tiene el fútbol femenino actual en un ámbito de negocios. Además, de entender cuáles son las principales dificultades y oportunidades de mejora que enfrenta el fútbol femenino en el país en su búsqueda por el desarrollo y reconocimiento dentro del mismo entorno deportivo. Por su parte, cabe aclarar que para este trabajo se entenderá 'organizaciones deportivas', como todas aquellas organizaciones que operan en el entorno del fútbol femenino colombiano, con énfasis especial en las que pertenecen a la Liga profesional de fútbol femenino del país y las categorías de la Selección Colombia Femenina.

1.3 Justificación

La investigación de este tema toma aún mayor relevancia en estos momentos, comprendiendo que, aún con poca inversión hecha en el deporte, en los últimos años el fútbol femenino ha demostrado tener la capacidad de poder convertirse en un negocio rentable. Torneos como la Eurocopa en Inglaterra de 2022 y, el Mundial de Australia y Nueva Zelanda de 2023 dan números que así lo respaldan.

La Eurocopa logró un récord de audiencia televisiva para este tipo de certámenes con un total de 365 millones de personas alrededor del mundo que decidieron sintonizar el torneo. Estos datos, según la UEFA, demuestran un crecimiento de aproximadamente el 100% con respecto a las cifras alcanzadas en el torneo anterior y un 214% con las del 2013. A su vez, el torneo logró un récord de asistencia global de 574.875 espectadores, un dato considerable teniendo en cuenta los 240.055 y 18.544 obtenidos en los dos certámenes anteriores. Por otro lado, la final jugada en Wembley representó un récord de asistencia para cualquier partido de una Eurocopa, tanto en términos masculinos como femeninos, con 87.192 espectadores (ESPN, 2022, párr. 1-6).

Por su parte, se estima que el Mundial de Australia y Nueva Zelanda generó un total de 570 millones de dólares en ingresos y, fue el primer Mundial femenino en donde se vendieron los derechos televisivos por aparte a los masculinos (The Gist, 2023, párr. 1). Así bien, estamos en un punto donde el fútbol femenino está en su auge, más de 1.715.000 entradas vendidas para la copa mundial femenina de Australia y Nueva Zelanda, así como un notorio aumento de la audiencia televisiva con respecto al mundial de Qatar 2022 son algunos de los datos que demuestran el crecimiento de la influencia del fútbol femenino en el mundo (Agencia Efe, 4 de agosto de 2023, párr. 1-7).

Por consiguiente, la necesidad de inversión se está exigiendo de forma transversal en toda la organización. Cabe mencionar que, tras la victoria del equipo de fútbol femenino de Inglaterra en la Eurocopa, las jugadoras redactaron una carta a su federación resaltando la importancia de una inversión con el fin de potenciar el equipo en un futuro (The 2022 UEFA Women's EURO England Squad, 2022). Los anteriores datos nos ayudan a comprobar que los equipos femeninos de fútbol en todo el mundo están rompiendo récords de audiencia en los campeonatos más importantes y hay sólida evidencia de un interés por parte de los hinchas hacía sus equipos, lo que brindaría una gran seguridad a los inversionistas.

De igual forma, el fútbol femenino no solo puede llegar a ser un negocio potencialmente rentable, sino que también ayuda a combatir estereotipos de género arraigados al fútbol, ya que siempre se ha creído que este es un deporte más atractivo para el género masculino. Al destacar como esta investigación busca demostrar que el éxito del fútbol femenino contribuye a la equidad de género y promueve grandes modelos a seguir para las que practican el deporte, se subraya más la relevancia de este contenido. Asimismo, el desarrollo de talento global puede llegar a ser significativo si se buscan grandes inversiones en las ligas de fútbol femenino. Un caso extraordinario es el de Daniela Posada, una caleña de 24 años que gracias a la inversión en la liga colombiana pudo seguir su sueño de tener una carrera deportiva profesional.

El proceso de profesionalización que se dio en Colombia con la aparición de la Liga es una oportunidad que genera múltiples efectos para todo el entorno que rodea al deporte. En primer lugar, convierte la afición de estas mujeres en una profesión, en una nueva forma de ganarse la vida. Esto significa la apertura de un nuevo espacio laboral para las mujeres, que a su vez representa oportunidades de igualdad en el campo laboral. En segundo lugar, crea aún más legitimidad en la práctica del deporte, haciendo del fútbol femenino una actividad cada vez más accesible a las niñas y mujeres colombianas que les interese (González, 2018, p. 21).

Por ende, abordar esta pregunta es importante para poder sentar precedentes de las acciones actuales que se están tomando para impulsar este deporte en el país o, por el contrario, dar un llamado de atención a la falta de éste. Si se quiere hacer del fútbol femenino rentable, se tiene que tomar estrategias que lo encaminen a esa dirección. Por lo tanto, esta investigación no solo se desarrollará desde la perspectiva del deporte, sino también desde la perspectiva de negocio.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

El objetivo principal de esta investigación es identificar el panorama general de las estrategias que están implementando actualmente los equipos pertenecientes a la Liga Profesional de Fútbol Femenino de Colombia y su Selección Nacional, para impulsar el desarrollo del fútbol femenino en el país. Se busca analizar aquellas estrategias implementadas que estén generando impactos positivos, ya sea desde una perspectiva empresarial o social/de causa.

2.2 Objetivos específicos

Por su parte, se tienen tres objetivos específicos para este trabajo que buscan complementar el objetivo general:

1. Examinar la situación actual del fútbol femenino profesional en Colombia para identificar las estrategias adoptadas por los equipos que están generando efectos positivos, ya sea desde una perspectiva empresarial como social/de causa.
2. Examinar la situación actual del fútbol femenino profesional en Colombia para identificar las dificultades existentes en la búsqueda del desarrollo del deporte.
3. Identificar aquellas oportunidades de mejora en la situación actual del fútbol femenino en el país, teniendo en consideración tanto la búsqueda positiva del desarrollo del deporte como las limitaciones existentes en el entorno.

3. Revisión de la literatura

3.1 Introducción de las variables de estudio

El contexto de la pregunta de investigación que se plantea en este trabajo tiene como objetivo la identificación de aquellas estrategias que están implementado las organizaciones deportivas en Colombia, específicamente en el fútbol femenino, que estén generando efectos positivos. Así bien, resulta crucial identificar y comprender las variables fundamentales que guiarán nuestra investigación. Concretamente, se destacan dos variables centrales: las estrategias y los efectos positivos. Ahora bien, cabe enfatizar, que este último constituye un constructo abarcador que contiene una serie de características que pasaremos a definir a mayor detalle en las siguientes secciones.

Por su parte, es necesario tener en cuenta que el análisis de estas variables nos permitirá diferenciar cuáles son las estrategias potencialmente catalizadoras de efectos positivos en el deporte y determinar si son, en realidad, las que están siendo implementadas en la actualidad por los clubes deportivos femeninos en Colombia. Esto, a su vez, proporcionará información valiosa para mejorar la gestión y el desarrollo del fútbol femenino en el país, tanto desde una perspectiva deportiva como empresarial.

3.2 Efectos positivos

Al referirnos a efectos positivos, comprendemos todo aquello que beneficia al deporte en su conjunto, ejemplo de ello son: el reconocimiento, la reputación del fútbol femenino, el interés público, el rendimiento físico, etc. Así bien, estos efectos positivos son esenciales para comprender el impacto y el éxito de las estrategias implementadas por las organizaciones deportivas. Dado que, no todas las estrategias que se implementan, como en cualquier organización, generan de por sí efectos positivos.

Ahora bien, para poder delimitar aún más el espectro de lo que denominamos efectos positivos, estos se pueden dividir dentro de dos categorías que contienen enfoques diferentes. Como menciona Allison (2016, p. 239), estos enfoques organizacionales son el de negocio y el de causa. Estos dos enfoques presentan diferentes nociones de cuáles son los objetivos principales para las organizaciones deportivas femeninas, las mejores prácticas para alcanzar estos objetivos y, la naturaleza del entorno social y cultural en el que operan.

El enfoque empresarial da prioridad a términos monetarios, ingresos y el retorno de inversión. Por lo tanto, sus principales objetivos se basan en poder construir un ambiente óptimo para ello, por medio de la búsqueda de alianzas con empresas y medios de comunicación que den patrocinios, mayor venta de entradas, etc. Por otro lado, el enfoque de causa prima la construcción de experiencias cargadas de emoción y empoderamiento para las niñas y mujeres. Además, conectar a un nivel emocional tanto con su fan base como posibles inversores de este modo, entendiendo que el mismo estudio demostró que muchas inversiones en el fútbol femenino se deben a que la persona inversora tiene alguna relación con alguna mujer en su vida que se interesó por el fútbol como deporte (Allison, 2016, p. 251).

3.3 Las estrategias

Esta variable se refiere a las acciones y enfoques específicos que las organizaciones deportivas implementan o podrían implementar para promover y desarrollar el fútbol femenino. Estas estrategias pueden abarcar diferentes partes de la organización, ya sea el área de mercadeo, relaciones públicas, planes de entrenamiento, plan de alimentación, cuidado médico, etc. Por consiguiente, para tener un marco comparativo más adecuado, además de comprender que no todas las estrategias generan efectos positivos, es necesario identificar aquellas estrategias que en estudios anteriores hayan demostrado que tienen o, pueden llegar a tener, efectos positivos en el desarrollo del deporte.

3.3.1 Estrategias marketing

3.3.1.1 La comparación relativa vs. absoluta. Un estudio realizado por Gómez-González et al., (2023, pp. 15-16) hace hincapié en la necesidad de crear una cultura de marketing en el fútbol femenino basada en la comparación relativa y no en las comparaciones absolutas. El artículo demuestra que, si el enfoque a la hora de evaluar el fútbol femenino sigue siendo el rendimiento deportivo absoluto de las jugadoras en comparación con su contraparte masculina, el deporte femenino nunca logrará equiparar los ingresos comerciales, atraer a potenciales patrocinadores y generar el interés de espectadores como los deportes masculinos. No obstante, tan pronto como el enfoque cambie a comparaciones más relativas, éste podría ayudar a aumentar la atención y la inversión en el deporte femenino.

Para entender esta diferencia entre los resultados variados que generan cada uno de estos dos enfoques consideremos un ejemplo de cómo aplica para los mismos deportes masculinos. Dado que, en realidad, varios deportes masculinos suelen ignorar las diferencias absolutas y centran gran parte de su atención en las diferencias relativas. Por ejemplo, el boxeo, en este deporte las clasificaciones libra por libra sugieren que los boxeadores más pequeños son mejores luchadores que los pesos pesados (Berri, 2018, párr. 3-8). El argumento no es que el boxeador más pequeño ganaría una pelea contra un luchador más grande; sino que, en relación con su competencia, el boxeador más pequeño es superior. Esto no es cierto no solo para los fanáticos del boxeo, sino también para cualquiera que siga medianamente el deporte. La calidad absoluta del boxeador no es relevante a la hora de la comercialización de los combates, lo que importa son las diferencias relativas (Gómez-González et al., 2023, p. 15-16).

Por ende, la idea es poder centrar estrategias de marketing que se enfoquen en las comparaciones relativas del fútbol femenino como competencia, donde se busque generar esa

comparación entre pares femeninos: jugadora vs jugadora, equipo femenino vs equipo femenino, nivel de juego entre equipos, etc. Esta estrategia busca el enfatizar en lo que verdaderamente el fútbol femenino tiene para ofrecer a los espectadores e inversionistas, niveles de juego que buscan cumplir con unos estándares altos, más estándares específicos para netamente las ligas femeninas. Porque al final es eso, el fútbol femenino es una categoría de un deporte que solamente se debería comparar y hacer juicios de valor dentro de su misma categoría.

3.3.1.2 Creación de una marca personal. Un estudio realizado por Kaelberer (2019, p. 348) se centra en que, en la publicidad del fútbol femenino, la estética y sexualización son factores muy importantes a la hora de llamar la atención de los medios y los patrocinadores. Ahora bien, esto se ha convertido en una gran problemática debido a que ha llevado a la objetivación de las jugadoras; dado que, se espera que se ajusten a ciertos estándares de belleza y feminidad para ser más atractivas para el público. Asimismo, las jugadoras se han sentido presionadas al presentarse de cierta manera a los espectadores lo que ocasiona un desafío para su identidad y su papel como atletas (Kaelberer, 2019, p. 349).

Para poder romper con estas barreras, es necesario que las deportistas tengan la posibilidad de crear su propia imagen personal y es ahí donde entran las organizaciones deportivas. Como lo expresan Lobpries et al., (2018, p. 9-10), uno de los desafíos que tienen las mujeres deportistas es el de superar la invisibilidad. Por ende, es importante buscar plataformas alternativas para dar a conocer su marca, como lo puede ser una colaboración con los mismos canales de los equipos deportivos y sus patrocinadores. Es imperativo el comenzar a crear una noción de marca personal como atletas femeninas que juegan en un alto nivel en el fútbol, en vez de la sexualización hecha por distintos medios.

3.3.1.3 Hincapié en la instancia de la competencia en que se está. La intensidad de la competición juega un papel esencial en la asistencia a los estadios. Los encuentros en los que los equipos compiten por el título o premios suelen atraer a un nivel de audiencia más amplia. Esta intensidad genera un sentido de importancia y significado, aumentando el interés y la asistencia (Valenti et al., 2020, p. 515-516). Por lo tanto, la estrategia se basa en crear pautas de marketing que hagan enfoque en la instancia del campeonato, si estas llegan a ser decisorias en la misma estructura del torneo que se está jugando.

3.3.2 Estrategias psicológicas

3.3.2.1 Sentido de coherencia. Después del impacto de la pandemia, numerosos sectores, organizaciones y empresas se vieron gravemente perjudicados por las secuelas que dejó a su paso y el ámbito deportivo no fue la excepción. Un estudio realizado por Ussorowska-Kroksz et al., (2023, p. 2) reveló que las jugadoras polacas de fútbol femenino se vieron muy afectadas por las secuelas de la pandemia durante los meses de marzo y abril del 2021 y, como el sentido de coherencia las ayudó a salir de la preocupación del confinamiento. El sentido de coherencia es un tipo de forma de pensar que ayuda a las personas a sentirse seguras de manejar situaciones difíciles.

Este método consta de tres fases, la primera es entender lo que está sucediendo, la segunda es sentir que tienes los recursos para liderar con ello y, en tercer lugar, sentir que vale la pena esforzarte para salir de esa situación. El estudio demostró que las jugadoras que aplicaban la estrategia del sentido de coherencia lograron mejorar sus niveles de estrés y tener una mejor calidad de vida que sus otras compañeras (Ussorowska-Krokosz, 2023, p. 2).

Ahora bien, estas estrategias psicológicas cobran relevancia puesto que muchos atletas afirman que el aspecto mental del entrenamiento es crucial para su rendimiento. La mayoría de las personas pueden mejorar su rendimiento deportivo mediante entrenamientos para el

desarrollo de su acondicionamiento, habilidades y nivel de juego. Sin embargo, en muchos casos, es la mente la que no logra mantener un rendimiento constante. Esto es aún más evidente en los atletas de alto rendimiento, donde reconocen que su actitud mental puede llegar a ser responsable de hasta un 90.0% del resultado de su rendimiento en sus respectivos eventos deportivos (Bhuna, 2020, p. 601-604). No obstante, hasta hace poco los deportistas y entrenadores creían que estas habilidades, como lo son la capacidad de relajarse y concentrarse, eran simplemente rasgos de la personalidad. Sin embargo, aunque es cierto que tenemos ciertos rasgos innatos, también es posible entrenar la mente y darle así más herramientas para poder sobrellevar los ambientes difíciles que se viven en el deporte de alto rendimiento, como lo es la estrategia del sentido de coherencia.

3.3.3 Estrategias de entrenamiento

Existen ciertas diferencias inherentes, tanto fisiológicas como psicológicas, en las demandas del entrenamiento y del juego entre mujeres y hombres. Por eso mismo, es que uno de los mayores desafíos que enfrenta en el fútbol femenino es relacionado a obtener una comprensión más precisa de las necesidades específicas de los entrenamientos de las mujeres de alto rendimiento en el fútbol (Nassis, et al., 2023, p. 7-11).

3.3.3.1 Planeación de ciclos semanales de entrenamiento.

3.3.3.1.1 Calentamiento estandarizado. Es de amplio conocimiento que la condición física y el rendimiento van de la mano, pero ¿Qué tan estrecha es su relación? Una investigación realizada por Villaseca-Vicuña et al., (2021, p. 10) menciona que se encontraron resultados óptimos de rendimiento al haber realizado con anterioridad tipos de calentamientos estandarizados. Los estudios se llevaron a cabo en el equipo nacional de fútbol femenino de Chile, dónde los técnicos realizaron un calentamiento estandarizado, antes de las pruebas de

condición física, que incluían ejercicios como las sentadillas, velocidad de carrera y ejercicios con balón, todo en una duración aproximada de 25 min.

La realización de estos ejercicios demostró tener un impacto positivo en el rendimiento de las jugadoras; puesto que, se demostró que estas son capaces de producir mucha fuerza por unidad de tiempo en las pruebas de sprint. La realización de estos ejercicios permite que las jugadoras tengan un mejor rendimiento en el campo de juego, ya que les permite tener aceleraciones de alta intensidad durante los partidos y esto se convierte en una ventaja sobre el rival (Villaseca-Vicuña et al., 2021, p. 2).

3.3.3.1.2 Acondicionamiento físico. El mismo estudio de Villaseca-Vicuña et al., (2021, p. 2-10) encontró que cuando las jugadoras hacen pruebas de condición física en los primeros cuatro días de un ciclo semanal de entrenamiento y evitan hacer un ejercicio extenuante 24 horas antes de la misma, su rendimiento en los partidos es mucho mejor. La razón por la cual se le pide a las jugadoras no realizar un ejercicio extenuante es por el factor de la fatiga. El estudio menciona que este factor es negativo para el rendimiento de las pruebas de condición física. Así bien, lo anterior sugiere que efectivamente existe una estrecha relación entre el rendimiento neuromuscular y los indicadores de rendimiento físico en los partidos.

Por otro lado, el estudio también menciona la importancia de este tipo de estrategias, es crucial conocer la estrecha relación que existe entre el rendimiento y la condición física. Si se comienza a entender con mayor profundidad esta relación, los entrenadores, preparadores físicos y técnicos de los equipos pueden empezar a seleccionar pruebas más valiosas para optimizar el rendimiento de sus jugadoras y tener parámetros más altos de ingreso a la hora de determinar el ingreso a jugadoras nuevas a los diferentes clubes (Villaseca et al., 2021, p. 2-10)

3.3.3.2 Entrenamiento personalizado de acuerdo con el ciclo menstrual. En uno de los comunicados del equipo de fútbol Chelsea FC (2020, párr. 1-12), el club comunicó que la

categoría femenina había decidido comenzar a considerar el ciclo menstrual de sus jugadoras a la hora de la planeación de sus entrenamientos. Esta decisión, fundamentada principalmente por estudios médicos que demuestran que existe una alta incidencia en el comportamiento del cuerpo de las atletas femeninas, de acuerdo, a en que parte de su ciclo menstrual se encuentren en el momento. Por ejemplo, en la menstruación las jugadoras pueden experimentar cambios en su energía y coordinación; por su parte, en la fase premenstrual se determinó que las jugadoras pueden estar más propensas experimentar niveles de antojos altos hacia comida poco saludables, lo que puede generar fluctuaciones de peso y rendimiento (Chelsea FC, 2020, párr. 2). A su vez, el Chelsea enfatizó en su comunicado las siguientes razones del porqué es necesario tomar medidas como estas en su categoría femenina:

1. Reconocimiento de la existencia de diferencias de género: Emma Hayes, la directora técnica del equipo en el momento de la implementación de la estrategia, enfatiza que las mujeres experimentan cambios significativos en sus cuerpos cada mes cuando les llega la menstruación, lo que es inherentemente diferente de los hombres. Esta conciencia de las diferencias biológicas lleva al equipo a considerar cómo estos cambios pueden afectar el rendimiento y la salud de las jugadoras.

2. Búsqueda de prevención de lesiones: El enfoque de tener en consideración el ciclo menstrual también se basa en la idea de que factores como las fluctuaciones hormonales durante ciertas fases del ciclo pueden aumentar la susceptibilidad a lesiones. Se refieren tanto a lesiones graves, como lo son las lesiones del ligamento cruzado, hasta lesiones con menos grado de incidencia como lo son la de los tejidos blandos. La doctora Bruinvels, quien también es la encargada de llevar este proceso en el equipo, enfatizó que el ciclo menstrual tiene este efecto en los cuerpos de las deportistas; ya que, es un proceso inflamatorio y ese exceso de inflamación puede provocar lesiones, sobre todo durante la primera mitad del ciclo. Por ende,

también la necesidad de llevar a cabo este tipo de estrategias en la planeación de los entrenamientos.

3. Capacidad de personalización: Para la implementación de esta estrategia, el Chelsea ha decidido utilizar la aplicación FitrWoman, desarrollada por la misma doctora Bruinvels. La aplicación permite a las jugadoras rastrear su salud menstrual y síntomas relacionados, además, que de manera voluntaria pueden compartir estos mismos datos con el club. Lo anterior, permite el obtener datos valiosos para personalizar los entrenamientos y la atención médica de cada jugadora de acuerdo con sus necesidades.

4. Mejora del rendimiento: A través de la adaptación de los programas de entrenamiento y la nutrición según las fases del ciclo menstrual de cada jugadora, se busca mejorar su rendimiento general, ayudándolas de esta manera a sentirse en su mejor nivel físico y mental en momentos específicos del mes.

3.3.4 Estrategias de prevención de lesiones

3.3.4.1 Educación entorno a las lesiones, específicamente en el cuerpo femenino. Un estudio realizado por Geertsema et al., (2021, p. 805) comentó la necesidad de promover mayor educación en torno a temas relacionados a la prevención de lesiones de las futbolistas de alto rendimiento, no solo al personal médico sino también a las mismas jugadoras y entrenadores. El cuerpo humano de una mujer futbolista varía de gran medida al de los hombres futbolistas. Por consiguiente, se necesita una mayor educación específica ante el tema, puesto que no puede ser abordado de la misma manera en cómo lo hace su contra parte masculina.

Por otro lado, otra investigación de Horan, et al., (2023, p. 1-14) también destaca que la escasa investigación que se ha realizado en el fútbol femenino complica la situación, dado que,

el conocimiento que se tiene sobre la prevención de lesiones de mujeres es casi nula. Por ende, su manejo actual es por medio de un conjunto de creencias arraigadas entre jugadoras, entrenadores y personal médico, más no algo soportado por evidencia. Por ejemplo, se tiene evidencia que hay una alta incidencia de lesiones musculares en los isquiotibiales en las jugadoras, más este tema no se aborda en el monitoreo del entrenamiento. La insatisfacción generalizada con el cuidado médico y el apoyo en fuerza y acondicionamiento destaca la necesidad de mejorar la comunicación, siendo esta falta de confianza una barrera crítica para estrategias efectivas en el fútbol femenino, vital para su desarrollo continuo a nivel mundial. Por ende, es necesario el comenzar a educar tanto a profesionales como a jugadores ante el tema.

Esta estrategia busca ser un primer paso necesario antes de la elaboración de la posible creación de programas para la prevención de lesiones. Otro artículo de Corrigan et al., (2023, p. 1) también sustenta este planteamiento, en su investigación se determinó que factores como lo son la actitud, educación, comunicación, accesibilidad y el diseño del programa de prevención de lesiones son factores importantes que afectan la adopción e implementación a largo plazo de una estrategia de prevención de lesiones. A su vez, Corrigan et al., (2023, p. 156) también sustentan la necesidad de implementar estas estrategias de prevención de manera transversal en las organizaciones deportivas, resaltando que la educación en prevención de lesiones ayuda a mejorar la confianza del entrenador, la percepción de habilidades y las intenciones de crear estos programas.

3.3.4.2 Vestimenta.

3.3.4.2.1 Calzado. El estudio de Althoff & Henning (2014, p. 89-96) propone la necesidad de investigar las propiedades de tracción del calzado de fútbol para mujeres y comprender cómo este influye en movimientos de alto riesgo. Por ejemplo, cortes o aterrizajes que puedan causarles a las jugadoras lesiones de rodilla.

En términos de diseño, se espera que los calzados para fútbol sean cómodos y, en el caso de las mujeres, las hormas y la construcción de la parte superior del calzado deben basarse en la morfología específica del pie de las mujeres. El estudio argumenta que las jugadoras necesitan un diseño de calzado propio a su género que reduzca el riesgo de lesiones sin comprometer el rendimiento (Althoff & Henning, 2014, p. 89-96). Ahora bien, cabe resaltar que, aunque los temas de diseño de calzado son decisiones que no entran dentro del campo de acción de las organizaciones, sí se podría implantar estrategias dentro de estas donde recomienden su uso a sus jugadoras.

3.3.4.2.2 *Prendas de compresión.* Sousa et al., (2022, p. 81-104) encontró que el uso de prendas de compresión ayuda a mejorar la restauración de glucógeno y, reducir el estrés muscular y óseo. La mejora en estos factores puede tener una alta incidencia positiva a la hora de prevenir lesiones. Así bien, las organizaciones deportivas pueden llegar a proporcionar este tipo de vestimenta a sus jugadoras, además, de una recomendación de uso.

3.3.5 *Estrategias tipo ASG en las organizaciones femeninas*

3.3.5.1 *Promoviendo una cultura inclusiva.* Estudios como el de Allison (2016, p. 246) demostró el impacto positivo que pueden llegar a tener no solo las jugadoras de un equipo, sino también parte de sus directivas, sobre todo en el fomento una cultura inclusiva. Allison, quién trabajó durante un considerable periodo de tiempo en un equipo femenino de la liga estadounidense, destacó que uno de sus hallazgos principales fue el gran impacto positivo que tenía la exposición de las jugadoras en ámbitos no futbolísticos para el fomento de una cultura inclusiva. Estas actividades, que podían variar de hasta la asistencia a un hospital o quedarse a charlar después de un partido, tenían efectos inmensos en los asistentes, pero sobre todo a las niñas que asistían al evento.

Por otro lado, diferentes espectadores de partidos femeninos de la inglesa también destacaron el ambiente familiar y la actitud más amigable y accesible de las jugadoras hacia los aficionados, lo que en general promovía una cultura más inclusiva que lo que se siente en lo que respecta a su contraparte masculina (Williams et al., 2023, p. 294). A su vez, resaltaron que estas percepciones ayudaban a generar no solo mayor inclusión sino mayor interés en el deporte.

Por ende, lograr incentivar más espacios que permitan este tipo de interacciones entre los clubes deportivos y su comunidad puede ayudar a fomentar en gran medida una cultura más inclusiva y construir un mayor interés en el deporte. Lo anterior también va de la mano con los resultados expuestos por parte de Thomson et al., (2023, p. 65) donde se destaca una fuerte expectativa para que las ligas deportivas profesionales femeninas promuevan valores de inclusión y diversidad, y contribuyan a agendas más amplias de equidad e igualdad de género.

Buscar mayor diversidad dentro de las mismas organizaciones deportivas. Wilson et al., (2023, párr. 1) menciona la gran dificultad que existe en las relaciones médico-paciente en las ligas femeninas y cómo la diversidad racial y de género son un aspecto positivo para las atletas. El estudio menciona que la concordancia de género y raza entre pacientes y médicos ha sido reconocida como un factor importante en su relación. La mejora en diversidad por parte del personal de gobernanza y liderazgo en las ligas femeninas puede incrementar la confianza, comunicación y los resultados para las atletas.

3.3.6 Estrategias nutrición

Alimentación. La nutrición y buena alimentación para los atletas de alto rendimiento siempre ha sido de vital importancia para su desempeño. El artículo de Sousa et al., (2022, p. 81-114) demuestra que la ingesta adecuada de energía, consumo de carbohidratos y requisitos de macro y micronutrientes ayuda a optimizar el rendimiento y la salud general de las jugadoras

de fútbol de élite. Asimismo, en el mismo estudio se analizó los desafíos que ocasiona el estrés por calor ambiental y una exposición a la altitud y se demostró que es necesario un adecuado y constante consumo de agua y electrolitos si se quiere mantener un rendimiento óptimo (Sousa et al., 2022, p. 96).

De igual forma, Castillo et al, (2022, p. 30-31) destaca que establecer pautas nutricionales a través de la educación alimentaria y los planes de nutrición personalizados son muy importantes para alcanzar los objetivos deportivos. Se menciona, que el 100.0% de las jugadoras no llega al consumo recomendado de mariscos y crustáceos, legumbres y huevos. Por otro lado, las jugadoras superan las recomendaciones para lácteos, frutas y verduras. Es importante destacar que cada jugadora cuenta con unas necesidades específicas que deben ser satisfechas por medio de buenos planes alimenticios. A su vez, el artículo hace hincapié en la importancia de transmitirle a las jugadoras acudir a un nutricionista que personalice su dieta con el fin de ser bien orientadas para que el conjunto de alimentos que consuman les ayude a suplir sus necesidades personales (Castillo et al., 2022, p. 30-31).

3.3.7 Estrategia asistencia

La asistencia a los partidos de fútbol femenino ha ido aumentando, pero todavía hay una brecha en comparación con la asistencia a los partidos masculinos. El estudio de Meier et al., (2016, p. 2) ha destacado que existen diferentes estrategias en como las organizaciones de fútbol femenino podrían mejorar la audiencia de sus equipos.

3.3.7.1 Estrategias de marketing agresivas en conjunto. El artículo menciona que no solo se trata de estrategias más agresivas, sino que también deben estar acompañadas por esfuerzos por parte de todos los equipos de la liga para construir y expandir una base de fans sostenible. Toma de ejemplo, las pautas de marketing hechas por la Frauen-Bundesliga y como hay colaboraciones dentro de los equipos buscando en conjunto esa promoción de la liga

(Meier, 2016, p. 12). Los ejemplos van de Q&As con varias jugadoras, videos entre equipos, etc.

3.3.7.2 Mejorar la calidad del juego. Los estudios anteriores han demostrado que una mejor calificación de los equipos involucrados en las ligas aumenta la asistencia de los partidos y ayudan a atraer a más espectadores. Factores como la incertidumbre sobre el resultado final del partido es uno de los componentes que más influyen a la hora de determinar la asistencia a los estadios (Valenti et al., 2020, p. 511). Cuando existe un mayor nivel de incertidumbre sobre el resultado de un partido, se genera una mayor emoción e intriga para los espectadores, lo que aumenta el atractivo de asistir al partido.

3.3.7.3 Accesibilidad a estadios. Las organizaciones deben velar que los partidos se jueguen en estadios convenientes y accesibles, ya que esto mejora la asistencia. Muchos partidos de fútbol femenino no completan la audiencia esperada debido a las dificultades de que tienen los aficionados para llegar al lugar. De igual manera, las organizaciones deben programar los partidos en horarios convenientes para contribuir a la visibilidad del partido no solo de forma presencial sino también por medios digitales (Meier, 2016, p. 15).

3.4 Hipótesis / Supuesto de investigación

Retomando lo anteriormente mencionado en la introducción de las variables de estudio, este trabajo tiene como objetivo el poder identificar aquellas estrategias que están siendo implementadas en las organizaciones deportivas en Colombia, específicamente en el fútbol femenino profesional y a nivel de selección, que estén generando efectos positivos. A su vez, comprendiendo que se entenderá como efecto positivo todo aquello que fomente los enfoques de negocio o de causa en el deporte, como se explicó previamente.

Por su parte, se hipotetiza que los equipos de la Liga Femenina de Fútbol Colombiana y la Federación Colombiana de Fútbol están implementando estrategias que están generando

efectos positivos en el deporte. No obstante, se espera que estas estrategias estén más dirigidas a lo que respecta al enfoque de negocio que al de causa. Sin embargo, también se anticipa una carencia de estrategias específicas orientadas a resolver cuestiones contractuales de las jugadoras, lo anterior comprendiendo que existieron recientes escándalos sobre el tema, y a la implementación de estrategias efectivas que busquen promover la asistencia de espectadores a los estadios, lo cual es crucial para el sostenimiento económico y el crecimiento en popularidad del fútbol femenino en el país.

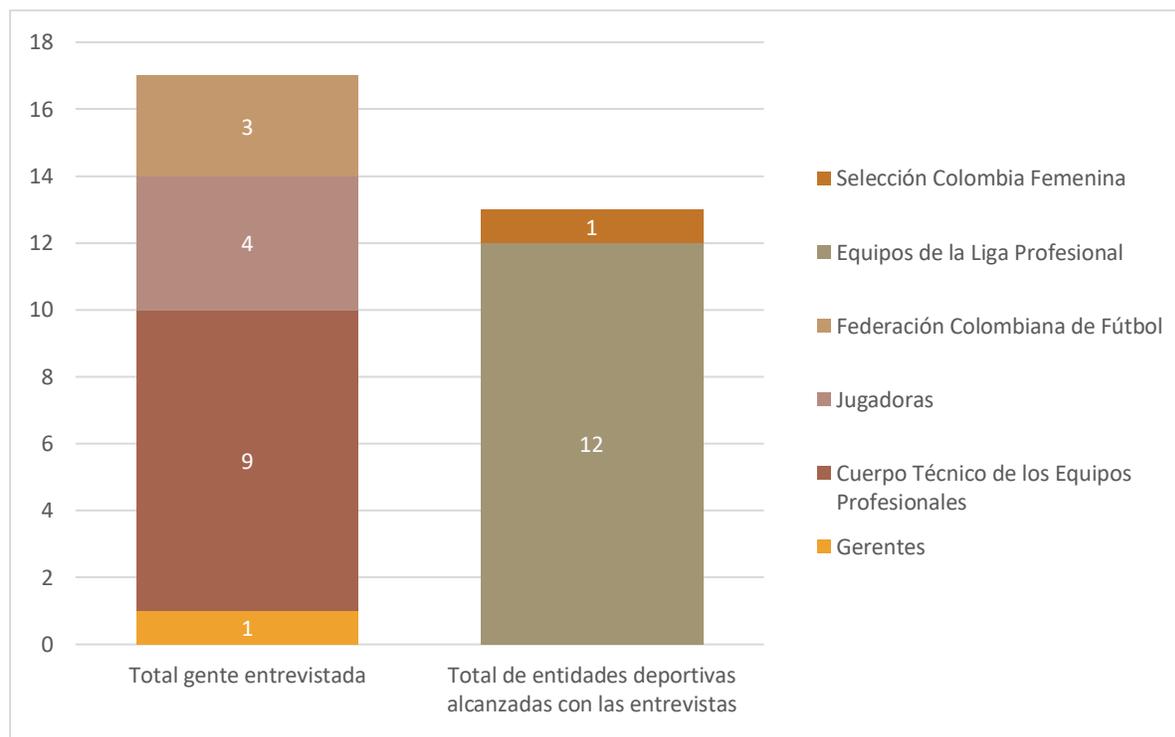
4. Metodología

4.1 Población y muestra

Nuestra población se compone de 15 equipos de primera división: Alianza Yumbo, América de Cali, Atlético Nacional, Cúcuta Deportivo, Deportivo Cali, Alianza Yumbo, América de Cali, Atlético Nacional, Cúcuta Deportivo, Deportivo Cali, Deportivo Pereira, Deportivo Pasto, Equidad, Independiente Medellín, Independiente Santa Fe, Internacional FC de Palmira, Junior, Llaneros, Millonarios y, Real Santander. Además, de sumar a la Selección Colombiana Femenina que es exclusivamente una sola entidad. Así bien, para la Liga se tiene como objetivo entrevistar a 80% de la población como mínimo, es decir, a 12 equipos. Por lo tanto, nuestra muestra ideal serían las 13 entidades deportivas, 12 equipos que hagan parte de la Liga más la Selección Colombiana de Fútbol.

Ahora bien, se realizaron entrevistas a diecisiete personas vinculadas o especializadas en el ámbito del fútbol femenino en Colombia. La Figura 2 ilustra las principales categorías de su relación con el deporte y, las organizaciones deportivas que con sus entrevistas logró recolectar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Figura 2. Total de gente entrevistada vs. Total de entidades deportivas alcanzadas con las entrevistas



Nota. Elaboración propia.

Tal como ilustra la Figura 2, se puede evidenciar que se entrevistaron más personas que entidades deportivas. No obstante, esto se debe a que para dos entidades específicas se tuvo la posibilidad de entrevistar a más de una persona. Ahora bien, haber tenido la posibilidad de entrevistar a personas pertenecientes a los cuerpos técnicos, jugadoras del plantel y miembros de la Federación Colombiana de Fútbol que mantienen contacto con diversos equipos ha enriquecido significativamente la investigación y su propósito final. Sus experiencias y conocimientos han proporcionado valiosas perspectivas sobre aquellos equipos con los cuales no fue posible interactuar directamente, ofreciendo una comprensión más profunda y completa de la situación actual y los retos enfrentados por el fútbol femenino en Colombia.

4.2 Investigación exploratoria

La presente investigación se caracteriza por su enfoque exploratorio debido a que aborda un campo de estudio relativamente nuevo en el contexto colombiano. El fútbol femenino ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, pero aún presenta desafíos en cuanto a su consolidación como un negocio rentable. Así bien, el objetivo de esta investigación es identificar el panorama general del fútbol profesional femenino en Colombia, las estrategias que las organizaciones deportivas profesionales en el país están implementando y que, a su vez, generan efectos positivos en el deporte.

Dado que, este trabajo se adentra en un terreno poco explorado, como lo son las prácticas y estrategias que se llevan a cabo en el fútbol femenino colombiano, se requiere un enfoque exploratorio para recopilar y analizar información que permita comprender mejor las dinámicas emergentes que suceden en esta industria específica del país. A través de este método, este trabajo busca identificar si hay o no, estrategias que están contribuyendo al desarrollo del fútbol femenino como negocio, sin preconcepciones previas, y así proporcionar una visión más completa de este campo naciente.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es examinar un tema del cual aún existen muchas dudas y que no ha sido ampliamente abordado, exactamente como se define una investigación exploratoria según los autores (Sampieri et al., 2014, p. 91). Por consiguiente, esta es un trabajo con el propósito de una investigación exploratoria al buscar familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, identificar variables promisorias y establecer los cimientos para investigaciones futuras más completas sobre el tema.

4.3 Enfoque de la investigación

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo. La información que se recolectó se hizo por medio de la metodología de entrevistas. El objetivo fundamental de estas entrevistas fue

explorar e identificar la situación actual del fútbol femenino en Colombia, tanto en la Liga Profesional Femenina como en la Selección Nacional. Se logró identificar aquellas estrategias que se están implementando y que buscan generar efectos positivos, los principales retos y las áreas de mejora que se deben comenzar a considerar para potenciar el desarrollo de esta rama del deporte en el país.

4.4 Diseño de la investigación

El enfoque metodológico seleccionado para alcanzar los objetivos específicos de este trabajo se divide en dos aproximaciones distintas de acuerdo con el objetivo a cumplir, como también se evidencia en la Figura 3:

Figura 3. Diseño Metodológico



Nota. Elaboración propia.

4.4.1 Fase 1: Entrevistas

Las entrevistas conducidas con expertos y representantes de las entidades deportivas relevantes para esta investigación buscaban esclarecer la situación actual del fútbol femenino en Colombia. El propósito era identificar las estrategias que se están llevando a cabo tanto por los equipos de la Liga Colombiana de Fútbol Femenino como por la Selección Colombia Femenina. Para ello se identificaron siete categorías clave en el negocio del fútbol femenino, la Figura 4 muestra este diagrama. Posteriormente, de estas siete categorías se identificaron las subcategorías para cada tema, para de esta manera lograr un análisis más profundo de lo que podría ser una situación actual del fútbol femenino en el país, las estrategias utilizadas según categoría y subcategoría, sus dificultades, áreas de mejora y viabilidad de negocio. La Figura 5 muestra las divisiones según subcategoría.

Este proceso permitió cumplir con los dos primeros objetivos específicos que se habían planteado inicialmente: examinar la situación actual del fútbol femenino en Colombia para identificar las estrategias adoptadas por los equipos que están generando efectos positivos, ya sea desde una perspectiva de negocio como de causa, además de identificar las dificultades existentes en la búsqueda del desarrollo del deporte. Las entrevistas fueron guiadas para poder recolectar la mayor información posible sobre cada una de las siete categorías mencionadas, su incidencia, la implementación de estrategias, posibles dificultades y puntos de mejora según la experiencia personal de cada una de las entidades deportivas entrevistadas.

Figura 4. Principales categorías y puntos clave del negocio del fútbol femenino



Nota. Elaboración propia.

Figura 5. Detalle de subcomponentes por categoría



Nota. Elaboración propia.

4.4.2 Fase 2: Análisis comparativo

Por su parte, para poder completar el tercer objetivo, identificar aquellas oportunidades de mejora en la situación actual del fútbol femenino en el país, teniendo en consideración tanto la búsqueda positiva del desarrollo del deporte como las limitaciones existentes en el entorno, se utilizó una metodología de análisis comparativo. Con la información obtenida en las entrevistas se pudo comparar estos resultados del estado actual del fútbol femenino del país versus el estado deseado. Para ello se tuvieron en consideración el análisis ya hecho en el marco teórico, donde se explican y definen varias estrategias que están implementando otras organizaciones con relación al fútbol femenino que están generando efectos positivos en el deporte y, que podrían a su vez ser implementadas aquí en Colombia. Además, de marcos de referencia de otras ligas profesionales de fútbol en otros países y la misma información recolectada en las entrevistas.

4.5 Presentación de los resultados

La presentación y análisis de resultados se dividirá en tres: Primero, las estrategias implementadas en la Liga Colombiana de Fútbol Femenino. Segundo, las estrategias adoptadas por la Federación Colombiana de Fútbol, específicamente en la rama femenina. Tercero, las oportunidades de mejora para el desarrollo del deporte. Asimismo, para ofrecer un análisis más organizado de los descubrimientos y una imagen más completa del estado actual del fútbol profesional femenino en Colombia, para el análisis de los resultados de la Liga Colombiana de Fútbol Femenino estos se clasificarán según las categorías clave del negocio del fútbol femenino, identificadas en la Figura 5: Rendimiento y Espectáculo, Desarrollo, Transferencias, Inversión, Competencia, Mercado, Aspecto Social y Retos/Desafíos.

Esta estructura facilitará la exploración detallada de cada área principal y sus subcategorías, permitiendo identificar las estrategias actuales y su impacto positivo en el deporte, ya sea desde el enfoque de negocio o de causa, destacando la importancia del

Aspecto Social para este último enfoque. Ahora bien, no todas las subcategorías de la Figura 5 serán nombradas dentro del análisis. Solo se analizarán aquellas subcategorías que sean relevantes para el objetivo de esta investigación, es decir las estrategias de los equipos, temas relacionados a externos, como la visibilidad televisiva, aunque importante en el deporte no entra dentro del control de los equipos de manera directa.

Por su parte, en cuanto a la Federación Colombiana de Fútbol, al ser una entidad única, los hallazgos se organizarán en torno a las tres categorías de su estrategia actual para promover el fútbol femenino a nivel nacional y de selecciones: Capacitación, Selecciones Nacionales, y Promoción y Empoderamiento. No obstante, también se añadirá una sección dedicada a los desafíos que fueron identificados.

5. Estrategias de la Liga Profesional Colombiana de Fútbol Femenino

5.1 Rendimiento y espectáculo

5.1.1 *Calidad de juego*

La necesidad de cautivar y consolidar una base de fanáticos leales es uno de los principales objetivos de todos los equipos de fútbol, y esto no es diferente para los equipos femeninos y, es aquí donde las estrategias de mentalidad cobran una gran relevancia, Jorge Barrenche (comunicación personal, 7 de marzo de 2024), lo describió en su entrevista de una manera corta pero que transmite el verdadero sentimiento y objetivo a lograr del fútbol femenino 'enamorar a la hinchada'. Lo anterior es fundamental, especialmente en un contexto donde el fútbol femenino aún busca afirmar su lugar y atraer a los espectadores con la misma pasión y frecuencia que el fútbol masculino.

En esta misma entrevista, destacó la importancia de ofrecer un espectáculo que resuene con las expectativas y los gustos de los aficionados. Según él, el fútbol femenino ofrece una experiencia única y no debe ser comparado directamente con el masculino, sino apreciado por sus propias virtudes y la calidad del juego. Hablando desde la táctica de su equipo, Atlético Nacional, define que la capacidad de ganarse al público no solo reside en la calidad técnica y táctica del equipo, sino en fomentar un estilo de juego que enfatiza la intensidad y la proactividad, similares a los que los aficionados admiran en ligas como lo son Premier League inglesa (J. Barrenche, comunicación personal, 7 de marzo de 2024).

Asimismo, el director técnico del equipo comentó: "nosotros tenemos la responsabilidad de conquistar a la hinchada y ¿cómo conquistamos a la hinchada? Dando un espectáculo" (J. Barrenche, comunicación personal, 7 de marzo de 2024). Este enfoque es esencial, ya que el deseo del espectador por ver equipos que siempre buscan el ataque y no pierden tiempo es lo que realmente engancha y mantiene su interés. Adicionalmente, el señala "si nosotros

podemos hacer algo diferente, tenemos una oportunidad grandísima para ser inspiración en otros lugares y otros equipos" (J. Barrenche, comunicación personal, 7 de marzo de 2024). Así bien, cabe destacar esta visión, donde se busca inspirar a otros equipos a través de un juego propositivo y apasionado para que sea una estrategia y modo de operar de toda la Liga y no solo de uno, porque el fomentarlo como un grupo beneficia a todos.

Ahora bien, en Colombia, no solo Atlético Nacional ve la importancia de atraer y cautivar a la afición mediante un fútbol apasionado y propositivo, sino que otros equipos, como América de Cali, comparten esta percepción. Daniel Mejía, director técnico de América de Cali, también resalta la importancia de la estrategia de juego no solo para competir, sino para elevar el nivel del espectáculo (D. Mejía, comunicación personal, 8 de marzo de 2024). Mejía ve la cancha como su campo de batalla, donde las estrategias propositivas son su principal soporte. Según él, se trata de entregar una 'batalla' digna de ser vista, incluso cuando el equipo se encuentre en desventaja, en este sentido él asegura que:

A la larga, ser director técnico no solamente es dar táctica en el juego, sino que vos estás transmitiendo una idea de cómo sentís y vivís el juego (...) El fútbol, aunque sea un deporte de conjunto o de balón, espacio compartido y todas estas definiciones que existen, es un deporte de combate. Son dos ejércitos enfrentándose el uno contra el otro que, en vez de matar a los soldados, es hacer gol. Entonces, vos tenés que encontrar la manera de cómo doblegar al otro ejército y a partir de tu manera de encarar al otro ejército, eso también transmite ciertos sentimientos (...) Así que a partir de esas diferentes posturas de cómo encarar la guerra, la batalla, la competencia, como lo quieras llamar, también genera unos valores y esos valores son los que se van construyendo día a día por ideas que vos vas planteando, como vas sorteando la adversidad (D. Mejía, comunicación personal, 8 de marzo de 2024).

Un claro ejemplo de esta filosofía se vio en un partido que jugaron contra Racing Louisville, donde, a pesar de una derrota de 2-0, América de Cali mostró una gran propuesta en el segundo tiempo del encuentro, Mejía comenta que:

Claramente son más fuertes, entonces no podíamos jugarles por ahí, perdiendo el partido cualquier equipo no saldría a presionar y buscar proponer, pero eso fue lo que hicimos y aunque el resultado no se dio, la entrenadora del otro equipo al final del partido se acercó y comentó que no se había esperado esos cambios (D. Mejía, comunicación personal, 8 de marzo de 2024).

Esto subraya una mentalidad que debería ser adoptada por más equipos si se desea formar una Liga más competitiva e interesante, evitando así los problemas de partidos interrumpidos constantemente por faltas y sin un flujo de juego adecuado.

Además, Mejía (comunicación personal, 8 de marzo de 2024) destaca la necesidad de un arbitraje que permita fluidez en el juego pero que mantenga los límites. Esto requiere una formación más robusta no solo para los equipos y sus técnicos, sino también para el cuerpo arbitral. Esta perspectiva es apoyada por Albeiro Erazo (comunicación personal, 11 de marzo de 2024), entrenador de Equidad, quien enfatiza que la mejora continua en todos los aspectos del fútbol, incluyendo el arbitraje, es fundamental para el desarrollo del deporte. Erazo concluye que, aunque todos están aprendiendo, lo importante es comenzar a implementar estos cambios de manera conjunta para elevar el nivel de la competencia y hacerla más atractiva para el público.

Ahora bien, la mentalidad es un factor crucial más no el único que se necesita para lograr una alta calidad de juego. Otras estrategias que se identificaron en algunos equipos son los enfoques de los entrenamientos, por su parte, se encontró que un gran número de equipos tienen en consideración el ciclo menstrual de las jugadoras a la hora de considerar las cargas

de los ejercicios. No obstante, también hay equipos que están en contra de ello y buscan basarse más en la mentalidad de que la jugadora se conozca a sí misma y de esta manera ella comunique la necesidad de cambio de cargas. Otros equipos, como Deportivo Cali, tienen ya estructurado un plan de entrenamiento de intensidad y de cargas específicas para cada día, claramente susceptible a cambio de acuerdo con cómo se encuentre cada jugadora (Anónimo, comunicación personal, 2 de mayo de 2024).

Ahora bien, otro ejemplo este enfoque es el entrenamiento holístico que usa el América de Cali donde buscan enfocarse no solo en aspectos físicos como el ciclo menstrual, sino también considerando otros factores vitales como la nutrición, el descanso y la carga acumulada de entrenamiento. Se esfuerzan por crear un ambiente en el que las jugadoras se sientan cómodas para comunicar cómo se sienten en diferentes momentos del mes, y ajustar el entrenamiento según sea necesario. Han definido que la respuesta de las jugadoras a este enfoque ha sido principalmente positiva. "Creo que las jugadoras valoran que nos preocupemos por su bienestar integral, no solo por su rendimiento en el campo. Este método no solo implica ajustes continuos y enfrentar desafíos, sino también un compromiso constante para apoyar a cada jugadora en su desarrollo tanto deportivo como personal" (D. Mejía, comunicación personal, 8 de marzo de 2024). Daniel sugiere a otros equipos que enfrentan desafíos similares mantener una mentalidad abierta y escuchar activamente a las jugadoras para adaptarse a sus necesidades específicas, enfatizando que cada equipo y jugadora es único, y que es crucial trabajar conjuntamente para encontrar las soluciones más adecuadas.

Esta metodología también fue respaldada por Omar Ramírez (comunicación personal, 25 de abril de 2024), técnico de Santa Fe. Ramírez comenta que los entrenamientos del equipo se guían principalmente bajo una estrategia de auto conocimiento y experiencia del cuerpo técnico para ir aprendiendo las necesidades de sus jugadoras, más que basarse en los ciclos menstruales u otras características biológicas.

El técnico de Equidad (comunicación personal, 11 de marzo de 2024), también comenta la necesidad de mantener una comunicación abierta con el cuerpo técnico femenino y el personal médico para comprender las necesidades y sensaciones de las jugadoras. A su vez, destaca la importancia de tener una estrategia de diversidad en la composición del cuerpo técnico al considerar que es importante no solo por un tema de obligación, sino porque las mujeres están demostrando ser profesionales capaces que contribuyen al crecimiento del fútbol femenino en Colombia y que brindan un canal de comunicación más abierto con las jugadoras al haber temas que, en primera instancia, son más cómodos de tratar con otra mujer.

Por otro lado, la mayoría de los equipos optan por tener estrategias de apoyo psicológico para sus jugadoras, siendo pocos los clubes que por cuestiones económicas o hasta de misma decisión del cuerpo técnico deciden no implementarla de manera regular o dejar el acercamiento a las trabajadoras sociales. Por su parte, la estrategia puede variar según el equipo, teniendo algunos la posibilidad de sesiones individuales, otros enfocados principalmente en sesiones grupales o ambas.

Un ejemplo de lo anterior es la estrategia de apoyo psicológico del Millonarios, que fue comentada en la entrevista con Andrés Playonero (comunicación personal, 21 de marzo de 2024), se explica que su principal objetivo es apoyar el bienestar individual y grupal de sus jugadoras. En esta estrategia se incluye la Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT) con actividades grupales, que se enfoca en ayudar a las jugadoras a reconocer y asumir sus pensamientos y emociones complejas, a la vez que se comprometen con aquellas acciones y decisiones que están alineadas con sus valores personales. Este enfoque está dirigido a fortalecer la resiliencia mental y fomentar una dinámica de grupo saludable.

El club también implementa encuestas diarias para monitorear cómo el sueño y otros factores psicológicos afectan el rendimiento y el bienestar de las jugadoras. Esta información

permite realizar intervenciones psicológicas personalizadas, enfocadas en atender las necesidades emocionales específicas de cada jugadora.

Además, se organizan actividades 2 a 3 veces por semana que están diseñadas para mejorar las relaciones interpersonales dentro del equipo. Estas actividades estimulan la interacción diaria y son cruciales para construir un ambiente de apoyo mutuo. Este aspecto es especialmente importante para ayudar a las jugadoras a manejar el estrés y las emociones de manera efectiva, elementos clave para mantener un alto rendimiento en el entorno competitivo del fútbol.

Por otro lado, las estrategias que se tienen en temas nutricionales varían altamente de acuerdo con la persona responsable del tema nutricional para cada equipo. Algunos clubes cuentan con nutricionistas en el cuerpo técnico. Sin embargo, la experiencia de estos puede variar, con algunos contratando practicantes de universidades, como es el caso del Cúcuta Deportivo, y otros ya prefiriendo especialistas en el tema como persona encargada principal. No obstante, también se identificaron clubes dónde el médico es el que también se encarga de los temas nutricionales más que un especialista en el área de nutrición, siendo este el caso de Independiente Santa Fe. Por otro lado, hay casos de pocos equipos, pero existentes, donde no se lleva a gran rigurosidad el tema de la nutrición por cuestiones de la capacidad de recursos del equipo, por lo que la nutrición busca ser principalmente atendida por el profesionalismo de las mismas jugadoras y tips esporádicos.

Las estrategias de nutrición varían significativamente entre equipos. Algunos proporcionan soporte económico para la alimentación de las jugadoras, ofrecen dietas personalizadas que toman en cuenta preferencias individuales y, otros equipos en función de las capacidades de sus instalaciones incluyen servicios como desayunos dentro de sus planes nutricionales para asegurar una dieta equilibrada acorde a las necesidades de las atletas. Un

ejemplo de cómo se implementan estas estrategias es el caso de Deportivo Cali, dónde todas las jugadoras se deben pesar antes de comenzar el entreno para llevar un control del alcance de los objetivos específicos de cada jugadora en el tema relacionado a lo nutricional. A su vez, se encargan de acuerdo con el plan individual de cada jugadora de sus refrigerios durante los periodos de partido y entrenamiento (Anónimo, comunicación personal, 2 de mayo de 2024).

Otro ejemplo es el de Millonarios que ha desarrollado un programa de nutrición que se basa en la importancia de una alimentación adecuada y la hidratación para el rendimiento deportivo. Incluye controles nutricionales mensuales con evaluaciones detalladas, destinadas a identificar y mejorar los aspectos específicos de la dieta de cada jugadora.

El enfoque del club es altamente personalizado, trabajando de manera diferenciada con cada jugadora para ajustar su plan de nutrición según sus necesidades y objetivos individuales. Este trabajo personalizado es fundamental para optimizar el rendimiento físico y la recuperación de cada atleta. Además, el club realiza exámenes de orina regularmente para monitorear y asegurar una hidratación adecuada en las jugadoras. La hidratación es un componente crítico, especialmente considerando el clima y la intensidad de los entrenamientos y competiciones. Para complementar su hidratación, a las jugadoras se les incentiva a consumir Gatorade diariamente, lo cual les ayuda a reponer electrolitos perdidos durante el ejercicio. En cuanto a la alimentación durante los entrenamientos y partidos, se proporciona fruta y Gatorade entre tiempos. Esto no solo ayuda a mantener los niveles de energía de las jugadoras, sino que también contribuye a una recuperación rápida, permitiéndoles mantener un alto nivel de rendimiento a lo largo de la duración del partido.

Otra estrategia, es la preparación física y los ejercicios que buscan reducir la incidencia a lesiones. Todos los equipos implementan estrategias variadas que buscan este enfoque. Por su parte, Independiente Medellín (J. Quiñonez, comunicación personal, 8 de marzo de 2024)

emplea una estrategia avanzada de preparación física que incluye el uso de codificadores para medir la velocidad de ejecución y detectar fatiga durante los entrenamientos. Esto permite ajustar las cargas de trabajo para evitar el sobre entrenamiento. Además, se hace énfasis en el entrenamiento de fuerza, especialmente en ejercicios estabilizadores y de equilibrio muscular que previenen lesiones en áreas críticas como las rodillas. Esta combinación de tecnología y entrenamiento especializado ayuda a mantener a las jugadoras en su mejor forma física y reduce significativamente el riesgo de lesiones. No obstante, de llegar un caso de lesión, la mayoría de los equipos cuentan con médicos, fisioterapeutas y kinesiólogos que buscan apoyar el proceso.

Por último, para finalizar las estrategias identificadas que pueden tener incidencias en la calidad de juego. Una estrategia que se identificó en único equipo, el América de Cali, esta justamente enfocada en mejorar la calidad de su juego y, es la de contar dentro de su cuerpo técnico con un analista de video a disposición a 100% del equipo. El analista de video viaja con el equipo femenino a todos los partidos de visitante y está presente en todos los locales. Lo anterior permite un seguimiento de todos los partidos, jugadas e individualización de jugadoras por parte del cuerpo técnico aún cuando el partido haya acabado. Esta estrategia, aunque común en el fútbol masculino, no lo ha sido en el femenino. Otros equipos de la Liga, aunque comentaron tener dentro de su cuerpo técnico un rol parecido al de analista de video, este está presente únicamente en los partidos locales y entrenamientos. Contar con el respaldo de poder traer una persona específica para el equipo femenino que cumpla este objetivo demuestra una clara apuesta por el desarrollo femenino del club y la búsqueda de mejorar esa calidad y alcanzar objetivos.

5.1.2 Continuidad de juego

La Liga Colombiana de Fútbol Femenino ha logrado avances significativos en la promoción y desarrollo del deporte. Sin embargo, enfrenta desafíos estructurales notables,

principalmente debido a su corta duración. Tradicionalmente, el torneo dura entre tres y cuatro meses, pero para los equipos que no avanzan a las etapas finales, la temporada puede concluir incluso en solo dos meses y medio. Esta brevedad genera una considerable incertidumbre para las jugadoras, quienes frecuentemente se encuentran sin ingresos por el resto del año. Maritza López (comunicación personal, 1 de febrero de 2024), exjugadora de equipos como Llaneros, Santa Fe y Huila, resalta esto como uno de los problemas más significativos del fútbol femenino en Colombia.

Para mejorar la competición y prolongar la duración del torneo, la Liga ha intentado adaptar su estructura competitiva. Este año, el torneo se extendió un mes y medio más que el año anterior, aunque con menos equipos. La fase inicial se juega todos contra todos a una sola vuelta, seguida de cuadrangulares semifinales de ida y vuelta, lo que añade más partidos y ayuda a mantener un mejor ritmo competitivo. No obstante, la corta duración contractual es un tema que aún persiste y genera desafíos significantes.

Uno de estos es el tema de la recuperación de lesiones. Por ejemplo, Alejandra Rodríguez (comunicación personal, 20 de marzo de 2024), jugadora del Deportivo Pasto, sufrió una lesión de ligamentos cruzados la temporada pasada. A pesar de que su recuperación requería más tiempo del que su contrato cubría, recibió un gran apoyo por parte de las directivas del club. Así bien, Deportivo Pasto le proporcionó todo el apoyo necesario para continuar su proceso de recuperación aún en tiempos en los que ya no tenían un contrato vinculante y le renovó el contrato para la siguiente temporada. Santa Fe fue otro equipo que comentó su compromiso con las jugadoras, recalcando que, el equipo está comprometido en ayudar a las jugadoras en todas sus recuperaciones, sin importar el tiempo en que fue la lesión y su estado contractual. Lo anterior, demuestra un modelo de cómo los equipos pueden y deben apoyar a sus jugadoras en estos casos.

Ahora bien, algunos equipos han adoptado soluciones creativas para ofrecer seguridad y continuidad a sus jugadoras. El Deportivo Pasto, por ejemplo, ha implementado una estrategia que permite a las jugadoras con formación en preparación física u otras áreas relacionadas, ser contratadas como entrenadoras en las escuelas deportivas del club durante los meses fuera de temporada. Alejandra Rodríguez (comunicación personal, 20 de marzo de 2024), actual jugadora del club y beneficiaria de esta iniciativa ejemplifica cómo se pueden ofrecer alternativas para mantener a las jugadoras vinculadas al deporte y económicamente seguras fuera de la temporada competitiva.

Por su parte, equipos como Atlético Nacional, Millonarios, América de Cali y Deportivo Cali han dado pasos significativos hacia la estabilidad económica de las jugadoras al adoptar contratos anuales, y en el caso de los dos equipos de la ciudad de Cali, incluso han llegado a contratos de dos años, independientemente de la duración del torneo. Esta política garantiza que todas las jugadoras estén contratadas y remuneradas hasta diciembre, incluso si su participación en la Liga concluye antes, asegurando de este modo la continuidad de los entrenamientos y el desarrollo del equipo femenino durante todo el año.

Otros equipos como Alianza Yumbo FC han encontrado formas de mantener a las jugadoras en forma y competitivas participando en torneos amateurs como la Copa Telepacífico, reconocida por su alto nivel y que atrae a otros equipos fuertes como América de Cali (F. Maziri, comunicación personal, 26 de marzo de 2024). Equidad, por su parte, ofrece a sus jugadoras la oportunidad de entrenar con el equipo sub-20 y participar en otros torneos amateurs o de fútbol organizados por la Difutbol (A. Erazo, comunicación personal, 11 de marzo de 2024). Aunque estas estrategias no proporcionan contratos anuales o remuneración económica, permiten a las jugadoras mantenerse activas y competitivas.

Estos ejemplos ilustran tanto los desafíos como las innovaciones dentro de la Liga Colombiana de Fútbol Femenino. Mientras algunos equipos han encontrado maneras de ofrecer seguridad y continuidad, la Liga como un todo enfrenta la necesidad de reformas estructurales más profundas que aseguren no solo la competitividad sino también la viabilidad y el bienestar a largo plazo de las jugadoras.

5.2 Desarrollo

5.2.1 Formación jugadoras

Las entrevistas determinaron que para los entrenadores y dirigentes de los equipos femeninos las etapas formativas de las jugadoras son esenciales y una prioridad clara, dado que es dónde se cultiva el talento. Como lo explica el director técnico de Equidad:

Para desarrollar y expandir el fútbol femenino en Colombia, hemos adoptado una estrategia que comienza con la base, una especie de pirámide invertida. Aunque el fútbol femenino no es aún masivo como el masculino, en ciudades como Bogotá estamos progresando, pero aún queda mucho camino por recorrer. Nuestro enfoque se centra en incrementar la participación a nivel de entrada, atraer a niñas jóvenes al deporte y construir equipos desde cero hasta alcanzar niveles de alto rendimiento. Para esto, es crucial crear espacios que permitan a las familias y a la comunidad reconocer y valorar el surgimiento de nuevas jugadoras. Estamos trabajando para establecer estas oportunidades iniciales y fortalecer las estructuras base. Creemos que este es un paso significativo hacia el establecimiento del fútbol femenino como una carrera viable y en crecimiento en Colombia Difutbol (A. Erazo, comunicación personal, 11 de marzo de 2024).

No todos los equipos pertenecientes a la Liga Femenina Colombiana cuentan con sus propios programas de formación, como es el caso del Cúcuta Deportivo (C. Quintero,

comunicación personal, 28 de febrero de 2024) o el Deportivo Cali (Anónimo, comunicación personal, 2 de mayo de 2024). No obstante, la mayoría tienen como objetivo la creación de este mismo. Otros equipos como Medellín tampoco cuentan con proyectos de formación propios. Sin embargo, tienen una estrategia de la creación de alianzas con equipos de formación aficionada externos que permitan atraer el talento más capacitado al equipo como es el caso con el equipo Molino Viejo y el municipio de Itagüí (J. Quiñonez, comunicación personal, 8 de marzo de 2024). Por otro lado, otros equipos como es el caso de Alianza Yumbo FC al tener un su calendario deportivo el jugar torneos amateurs, aprovecha estos torneos para hacer un reconocimiento de talento de otros equipos (F. Maziri, comunicación personal, 26 de marzo de 2024).

Por su parte, los equipos que ya implementan la estrategia de tener un proyecto formativo de parte del equipo cuentan en su mayoría con una sola categoría o máximo dos. Así bien, tienden a ser categorías únicas, como lo es una sub-20, que engloba a chicas de edades muy diferentes que buscan tener proyección para llegar a la profesional. Aun así, estos equipos también proyectan la necesidad de crear más categorías de formación femenina, que permita mayor precisión y desarrollo en los entrenamientos de acuerdo con el talento y edad de las jugadoras.

Por otro lado, las categorías existentes tienen como estrategias el reclutar jugadoras ya sea desde sus escuelas de formación de ser el caso o, de otros equipos que lograron identificar al enfrentarse a ellos en torneos amateurs. No obstante, cabe aclarar que todos los acercamientos de los equipos por una jugadora se hacen entre clubes y no directamente, buscando respetar de este modo su equipo actual. Asimismo, otra estrategia es el hacer una o dos convocatorias al año, que les permitan identificar a la mayor cantidad de talento durante un periodo de tiempo determinado. Sin embargo, cabe destacar que todos los costos de estadía para estas convocatorias son adquiridos exclusivamente por las jugadoras que decidan

participar de las convocatorias. Además de que, existen dificultades asociadas a estas estrategias de escuelas de formación, como lo son el no poder garantizar el transporte a las jugadoras a la cede del equipo y la estadía en la ciudad, al no tener aún una casa hogar destinada para este fin.

Ahora bien, cabe mencionar el caso de Atlético Nacional, dónde en las entrevistas Barrenche destacó su estrategia formativa (comunicación personal, 7 de marzo de 2024). El club ha demostrado un firme compromiso con el desarrollo del fútbol femenino en Colombia desde el año 2009, implementando una estrategia integral en sus categorías formativas. Este año, el club celebra 15 años de dedicación continua a este proyecto, comenzando la formación de jóvenes futbolistas desde edades tan tempranas como los 5 o 6 años en su escuela de fútbol.

Desde la categoría sub-11, el club inicia un proceso selectivo para identificar a las jugadoras con potencial de alto rendimiento, quienes entonces avanzan a formar parte de su programa de fútbol formativo. Aquellas que aún no cumplen con estos criterios continúan su desarrollo en la escuela de fútbol hasta los 18 o 19 años, asegurándose de este modo que todas tengan la oportunidad de crecer y aprender en un entorno deportivo estructurado ya sea el profesional o no.

En un esfuerzo por optimizar el uso de sus recursos y concentrar su atención en el desarrollo del talento, desde el año pasado Atlético Nacional reorganizó sus categorías formativas a sub-13, sub-15, sub-17 y sub-23. Este cambio redujo el número de categorías de seis a cuatro, permitiendo al club enfocar mejor sus recursos humanos y técnicos en grupos más selectivos y especializados, buscando fortalecer así el fútbol femenino en todos los niveles del club.

Los equipos se han centrado en poder poner como prioridad sus proyectos formativos. No obstante, también destacan altas falencias y dificultades en el proceso actual de formación de las jugadoras:

En primer lugar, se destaca la alta estigmatización de género que persiste en el ambiente del fútbol. Esto se evidencia por la tardía incorporación de las niñas en el fútbol comparada con los niños. Esta disparidad surge, en gran parte, debido a los prejuicios y mitos persistente entre muchos padres, quienes consideran al fútbol como un deporte exclusivamente masculino. Se perpetúa la idea errónea de que participar en este deporte podría despojar a las niñas de su feminidad. Sin embargo, la situación está evolucionando positivamente. A medida que estos estereotipos se desvanecen, se observa un incremento en el número de clubes que forman equipos compuestos mayoritaria o totalmente por niñas. Esta inclusión es crucial, ya que tradicionalmente, las niñas interesadas en el fútbol comenzaban a entrenar a edades más avanzadas, alrededor de los 10 o 12 años, lo que les coloca en desventaja en términos de desarrollo y experiencia comparadas con los niños que inician su formación deportiva más temprano. Este cambio no solo es esencial para fomentar la igualdad de género en el deporte, sino también para aprovechar al máximo el potencial y el interés de todas las jóvenes atletas desde una edad temprana.

En segundo lugar, existe una notable disparidad en el entrenamiento de la fuerza física, siendo este aspecto menos enfatizado en las mujeres que en los hombres durante las etapas formativas. Esto conlleva a que, una vez en el nivel profesional, los entrenadores tengan que dedicar tiempo considerable a abordar y mejorar la condición física de las jugadoras.

En tercer lugar, lo que muchos entrenadores de fútbol profesional encuentran aún más preocupante, es la falta de prioridad que existe a la hora de enseñar a las niñas sobre el IQ deportivo, es decir, la capacidad para tomar decisiones estratégicas en el campo. Este déficit

en la formación es difícil de corregir en etapas avanzadas y resalta la necesidad de tener entrenadores especializados en fútbol femenino desde las categorías formativas. Estos entrenadores deben ser capaces de diseñar un proceso de formación integral que no solo cubra todos los aspectos técnicos y físicos, sino que también entienda y potencie las habilidades particulares que las futbolistas pueden desarrollar.

Muchos expertos y entrenadores entrevistados enfatizan que, si se abordan adecuadamente estos puntos de mejora, el potencial de las futbolistas colombianas es inmenso. Resaltan características como la mejor coordinación, mayor receptividad a instrucciones y una proactividad destacada desde edades tempranas en comparación con los niños, lo que podría traducirse en un avance significativo para el fútbol femenino nacional si se gestionan correctamente desde la formación.

5.2.2 Tecnología

Las entrevistas demostraron que existe una brecha importante a la hora de determinar las estrategias que realizan los equipo por medio de los instrumentos tecnológicos, dado que no todos los clubes tienen al alcance las mismas herramientas. Por su parte, equipos como Alianza Yumbo FC, al ser un proyecto femenino de una ciudad en vez de una organización privada tiene más limitaciones que otros equipos, en términos de las tecnologías a su alcance por lo que no implementan estrategias que tengan un componente alto en tecnología.

Por otro lado, equipos como lo son América de Cali, Deportivo Cali, Santa Fe e Internacional de Palmira son algunos de los equipos en la Liga que cuentan con una persona encarga del rol de analista de video o analista de juego, usan la tecnología para desarrollar estrategias que les permitan mejorar su rendimiento. A su vez, otra estrategia tecnológica que se identificó y, que es implementada por muy pocos equipos, es el uso de GPS que permiten

una variedad de información del rendimiento de las jugadoras en cancha, al igual que su desgaste, ya sea tanto para entrenamientos como partidos.

Por su parte, la estrategia más utilizada relacionada con la tecnología es el uso de encuestas electrónicas o aplicaciones que permitan a las jugadoras y preparadores físicos llenar información que permita determinar el nivel de cansancio o recuperación de las jugadoras de acuerdo con el ciclo de entrenamiento. Los equipos manejan ya sea una sola encuesta por día o dos, la primera enfocada a las horas de sueño, la fatiga que se experimenta y, el tiempo de su ciclo menstrual. Por su parte, la segunda se tiende a enfocar en la percepción del esfuerzo que se tuvo en el día durante el entrenamiento. No obstante, se identificó una dificultad con el uso de esta estrategia en específico. Omar Ramírez (comunicación personal, 25 de abril de 2024) comentó que anteriormente esta estrategia era implementada en Independiente Santa Fe, no obstante, ya no es utilizada.

Había una aplicación que se les envía a ellas diariamente, sobre la tolerancia al sueño y como sienten la fatiga. Pero mira que lo hacíamos y nos dimos cuenta de que lo hacían por hacerlo (...). Muchas veces hay jugadoras que para que no las saquen te comentaban que estaban bien, aun cuando no era cierto. También hay otras que no querían trabajar y ponían ahí que estaban cansadas cuando no era el caso (O. Ramírez, comunicación personal, 25 de abril de 2024).

Lo anterior demuestra que, aunque haya la disposición por parte de los equipos de implementar estas estrategias tecnológicas, los efectos en el deporte y el alcance que pudieran tener en términos positivos pueden variar significativamente dependiendo el nivel de profesionalidad de las jugadoras.

Así bien, en conclusión, las estrategias basadas en tecnología encuentran una brecha significativa entre los equipos, con un grupo selecto teniendo las capacidades de implementar

estrategias basadas en estas herramientas. No obstante, dependiendo el grado de seriedad que las mismas jugadoras le den a estas herramientas, al implementar estas estrategias los equipos pueden llegar a tener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

5.2.3 Infraestructura

La mayoría de los equipos entrevistados se encuentran satisfechos con las instalaciones e infraestructura que tienen a su disposición, claramente comprendiendo el rango de posibilidades a los que pueden aspirar de acuerdo con las capacidades económicas de su club. En la entrevista con Emilio Andrade (comunicación personal, 1 de marzo de 2024), personal que hace parte de la Federación Colombiana de Fútbol, se destacó el alto estándar de las instalaciones del club Atlético Nacional. Andrade, quien acompañó a miembros de la FIFA durante su visita a los estadios para el Mundial femenino sub-20, relató la impresión positiva que causaron las instalaciones del club. Según él, los miembros de la FIFA quedaron fascinados con la sede de Atlético Nacional, llegando incluso a compararla con las instalaciones de algunos equipos de la Premier League.

Las instalaciones deportivas juegan un papel crucial en el desarrollo y el desempeño de los equipos de fútbol femenino. En las entrevistas se comprobó que clubes como Atlético Nacional y América de Cali destacan por contar con infraestructuras completas que incluyen canchas propias exclusivas para el uso del equipo femenino, gimnasios dentro de la sede del club, áreas de comida y recuperación. Por otro lado, Millonarios y Equidad, aunque disponen de canchas exclusivas para sus equipos femeninos, no cuentan con gimnasios internos, lo que los ha llevado a tener que formar alianzas con gimnasios externos para complementar su entrenamiento cada que lo encuentran necesario.

Otros equipos, como Alianza Yumbo FC, Deportivo Cali y Cúcuta, tienen instalaciones deportivas específicas de su club, que es donde entrenan regularmente. Sin embargo, no

disponen de canchas exclusivas para el uso del equipo femenino, lo que puede limitar la disponibilidad de horarios y espacios. Por su parte, Independiente Medellín utiliza principalmente las instalaciones de una universidad de la región gracias a una alianza estratégica que permite el uso de sus canchas, a pesar de que el equipo masculino cuente con su propia sede esta no se usa comúnmente por parte del equipo femenino.

Cabe resaltar, sin embargo, que todos los clubes están equipados con transporte específico para desplazar a sus jugadoras a los partidos y proporcionando uniformes, refrigerios y otros materiales necesarios. La calidad de la infraestructura disponible influye directamente en la capacidad de los equipos para implementar estrategias más sofisticadas de entrenamiento, nutrición y recuperación.

Se ha confirmado que, con la infraestructura actual, todos los equipos son capaces de desarrollar una gama variada de estrategias adaptadas a sus recursos. Esto incluye la flexibilidad para programar horarios de entrenamiento sin depender de la disponibilidad del equipo masculino, realizar sesiones de recuperación pre y post entrenamiento y ofrecer servicios de alimentación directamente en las instalaciones como lo son los desayunos. Estas capacidades permiten a cada equipo optimizar su enfoque y apoyar de manera efectiva el desarrollo y plan para sus jugadoras.

5.3 Transferencias

5.3.1 Contratos

La mayoría de los entrevistados destacaron que el tema contractual en la Liga Colombiana de Fútbol Femenino aún requiere mejoras significativas. Como se ha venido comentando, actualmente los contratos de las jugadoras suelen ser de corta duración, limitándose a un año o incluso solo a la duración del torneo, que puede ser menos de seis meses dependiendo de si un equipo pasa a las rondas de fases finales y si se clasifica para la

Copa Libertadores. Esta situación impacta negativamente en las transferencias, dado que los equipos nacionales o internacionales que llegan a estar interesados en una jugadora tienden a esperar a que el contrato de esta expire para ficharla como agente libre, evitando de esta manera tener que entrar en negociaciones con su equipo actual.

Un ejemplo evidente de esta problemática fue la transferencia de Linda Caicedo al Real Madrid. Aunque este movimiento fue altamente mediático y trascendental para la carrera de la jugadora, no generó beneficios económicos para su club anterior, el Deportivo Cali. El equipo de Cali no percibió ningún tipo de compensación económica por la transferencia debido a la brevedad del contrato que tenía Caicedo, lo que le permitió al Real Madrid negociar directamente con la jugadora sin tener que pasar por la aprobación del equipo colombiano y la obligación de tener que desembolsar algún monto específico de dinero por sus derechos como deportista. Por ende, lo anterior destaca la incapacidad actual del sistema para capitalizar el talento de las jugadoras colombianas y para generar ingresos a través del fútbol femenino.

En las entrevistas, se confirmó que pocos equipos han tomado medidas para abordar este asunto, debido a diversas razones como limitaciones económicas o falta de apoyo. Sin embargo, equipos como América de Cali ya han comenzado a implementar contratos de hasta dos años para sus jugadoras. Esta política les ofrece una ventaja, ya que podrían beneficiarse económicamente en caso de que otro club muestre interés por alguna de sus jugadoras mientras aún está bajo contrato. Esta estrategia ya se ha visto capitalizada, dado que han logrado cerrar dos transferencias significativas, una de estas la de Catalina Usme al club Pachuca Femenil de México. Aunque los montos no son comparables a los de las transferencias masculinas, estos casos establecen un precedente importante y demuestran que, con políticas adecuadas, es posible generar ingresos desde el fútbol femenino.

5.4 Inversión

5.4.1 Patrocinadores

Las entrevistas destacaron una necesidad evidente de atraer patrocinadores que se comprometan específicamente con el desarrollo del fútbol femenino. De todos los equipos consultados, únicamente Equidad reveló tener un patrocinador exclusivo para su rama femenina, mientras que los demás comparten patrocinadores con sus contrapartes masculinas. Aunque muchos patrocinadores de los equipos masculinos también apoyan las iniciativas femeninas, beneficiando el crecimiento del deporte, el ideal sería que la rama femenina contara con sus propios patrocinadores exclusivos, como ya ocurre en equipos de Europa y Estados Unidos.

El tener patrocinadores propios no solo tiene un efecto en términos de una inversión netamente directa con las divisiones exclusivas del equipo femenino, sino que también demuestra un interés en el deporte como potencial de inversión y negocio a largo plazo. Esto establece un precedente que podría animar a más organizaciones a seguir el mismo camino. Sin embargo, actualmente ningún equipo entrevistado tiene estrategias estructuradas destinadas específicamente a captar patrocinadores exclusivos para sus equipos femeninos. No obstante, si es un tema que algunos equipos están comenzando a trazar como uno de los objetivos para las temporadas que vienen.

Ahora bien, indudablemente, una mayor inversión por parte de patrocinadores potenciales ayudaría a incrementar las oportunidades de mejora en áreas críticas dentro del deporte y su modelo de negocio, acelerando así la generación de ingresos. Aunque, también cabe enfatizar, que es necesario fomentar un entorno de inversión más atractivo para estos mismos potenciales patrocinadores por medio de otras estrategias, siendo el camino al desarrollo del deporte un camino de mutuo apoyo.

5.4.2 Directivas

El apoyo de las directivas emergió como un factor crucial en las entrevistas realizadas, subrayando que un respaldo firme de la dirección, junto con una comunicación clara y una visibilidad evidente de este apoyo hacia el plantel femenino, se correlaciona directamente con el logro de un buen rendimiento deportivo. Un ejemplo destacado proviene de los testimonios de Albeiro Erazo (comunicación personal, 11 de marzo de 2024) y Maritza López (comunicación personal, 1 de febrero de 2024), entrenador y jugadora respectivamente, entrevistados en diferentes momentos de esta investigación y vinculados a clubes distintos. Ambos coincidieron en resaltar cómo el apoyo decidido de las directivas fue determinante para que Atlético Huila Femenino, equipo al que ambos pertenecieron, alcanzara la victoria en la Copa Libertadores Femenina, logrando ser hasta ahora el único equipo colombiano en conseguirlo.

Además, una constante visibilidad del respaldo de las directivas hacia el equipo femenino fomenta un mayor sentido de compromiso y pertenencia entre las jugadoras. Demostrar alineación y creencia en los objetivos propuestos ayuda a motivar a toda la organización para alcanzar estos fines, lo que ha sido constantemente mencionado por las jugadoras entrevistadas. Como ejemplo de una muestra de apoyo de las directivas, la presidenta actual del club América de Cali ha situado su oficina frente a la cancha asignada al equipo femenino, proporcionando así una visibilidad y apoyo constante a la rama femenina, lo que refuerza la importancia de ellas como equipo dentro de la estructura del club (E. Andrade, comunicación personal, 1 de marzo de 2023). A su vez, Omar Ramírez (comunicación personal, 25 de abril de 2024) destacó el alto compromiso de las directivas de Santa Fe en la compensación a las jugadoras por la última Liga ganada.

5.4.3 Merchandising

A partir de las entrevistas, se confirmó que ningún equipo cuenta con merchandising exclusivo de su división femenina. Esta situación se puede entender considerando que el deporte aún no goza de gran popularidad en el país. Sin embargo, un objetivo clave de esta investigación es señalar áreas de mejora que, si se abordan adecuadamente, podrían impactar positivamente en el deporte y hacer que la inversión en merchandising sea rentable para los equipos. Un ejemplo que seguir es el FC Barcelona femenino, que ha logrado generar ingresos significativos a través de la venta de camisetas oficiales y otros artículos personalizados con los nombres y dorsales de las jugadoras. Este modelo demuestra que, con la estrategia adecuada, el merchandising puede convertirse en una fuente viable de ingresos y un impulsor de mayor interés y apoyo para el fútbol femenino.

5.5 Competencia

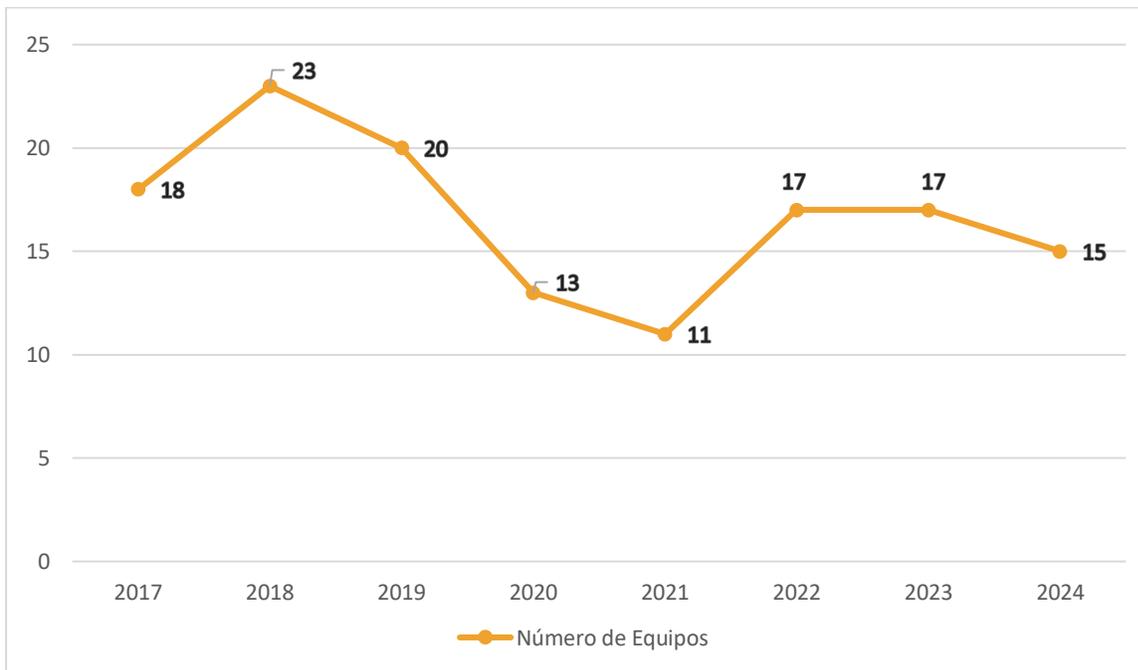
5.5.1 Liga nacional

La Liga Femenina BetPlay Dimayor, se ha destacado por los cambios significativos que ha venido experimentado desde su creación en 2017 y por los aspectos que aún requieren de mejora. Los cambios que ha vivido la Liga Colombiana de Fútbol Profesional Femenino a lo largo de los años incluyen modificaciones en la estructura del torneo, los formatos de juego durante las etapas finales, los equipos participantes y la duración de la competencia. Se ha venido observando una variación en el número de equipos participantes en cada edición, lo que presenta desafíos en términos de continuidad y gestión, siendo América de Cali y Santa Fe los únicos equipos presentes en todas las ediciones, estableciéndose como pioneros del fútbol femenino en Colombia.

Los entrevistados expresaron su deseo de ver aumentar el número de equipos participantes en futuras ediciones, idealmente hasta incluir a todos los clubes registrados en el

campeonato masculino en algún futuro. Sin embargo, actualmente, la creación de equipos femeninos por parte de los clubes masculinos solo es obligatoria cuando estos clasifican a torneos internacionales como la Copa Conmebol Sudamericana o la Copa Conmebol Libertadores. Un caso notable en la edición 2024 es el de Alianza Petrolera, que por haber clasificado a la copa Sudamericana tenía que formar un equipo femenino. No obstante, el equipo femenino resultante, Alianza Yumbo FC, es en realidad un proyecto deportivo exclusivo de la ciudad de Yumbo FC, con Alianza Petrolera facilitando únicamente su entrada a la Liga bajo un nombre compuesto.

Figura 6. Número de equipos participantes en la Liga Colombiana Profesional Femenina



Nota. Elaboración propia.

Otro aspecto interesante para la temporada 2024 es la colaboración entre Real Santander y Deportes Tolima, que se presentan como un solo equipo bajo el nombre de Real Santander, aunque visten indumentaria que lleva el escudo de ambos clubes. Esta estrategia ha generado opiniones divididas, algunos la ven como una manera eficaz de combinar recursos de dos instituciones para fortalecer el proyecto femenino de ambos equipos, mientras que otros abogan por la participación independiente de los clubes para aumentar el número de partidos.

La necesidad de expandir la Liga es evidente, especialmente al considerar que la temporada 2018 contó con la participación de 23 equipos, en contraste con los 15 de la edición 2024, la cual ha sido la de menor número de participantes. Esta reducción tiene un impacto directo no solo en la cantidad de partidos disputados durante la Liga, sino también en la dinámica competitiva del torneo.

La temporada 2024, sin embargo, es la primera Liga femenina que tendrá una duración de aproximadamente seis meses. No obstante, aunque este aumento en la duración sugiere una Liga más robusta y completa, la disminución en el número de equipos implicó paradójicamente, un total de partidos menor si se compara con ediciones pasadas y si solo se considera la fase inicial del torneo, es decir la fase en las que los equipos buscan generar los suficientes puntos para clasificar a la siguiente ronda. Por su parte, la percepción de menos partidos cambia al analizar la estructura de las fases finales, la introducción de un formato de todos contra todos ida y vuelta para los ocho equipos clasificados promete no solo incrementar el número de partidos totales, sino también elevar el espectáculo y la competitividad de la Liga como tal.

Este cambio estructural representa una mejora significativa respecto a las rondas finales de temporadas pasadas, las cuales se basaban en cuadrangulares. Ahora bien, aunque la fase inicial presenta menos partidos que en años anteriores debido al menor número de equipos, la

fase final promete una competencia más intensa y emocionante. En los primeros años de la Liga, los equipos se agrupaban regionalmente en grupos de 4 a 6, lo que limitaba el encuentro entre equipos de diferentes regiones, reduciendo de este modo las oportunidades de competir contra una variedad más amplia de rivales, lo que a su vez no permitía tener partidos de mayor nivel y exigencia para todos los equipos.

Sin embargo, cabe aclarar, que a pesar de las mejoras en la fase final y en la estructuración de la competencia, hay un claro deseo por atraer a más equipos en futuras temporadas. El aumento en la cantidad de equipos no solo enriquecería la fase inicial del torneo con más partidos, sino que también impulsaría el rendimiento y el espectáculo general de la Liga, promoviendo una continuidad y elevando el nivel de juego.

5.5.2 Torneos internacionales

Los torneos internacionales brindan dos beneficios principales si lo comprendemos desde una perspectiva empresarial: primero, funcionan como una vitrina para exhibir el talento de las jugadoras y atraer el interés de otros clubes potencialmente interesados en adquirirlas; segundo, proporcionan premios económicos significativos para los equipos finalistas o exclusivamente para el ganador, según la estructura del torneo.

Sin embargo, según la información recopilada en las entrevistas y lo expuesto en la sección 5.3 Transferencias, desde la perspectiva de los equipos pertenecientes a La Liga Femenina BetPlay Dimayor, la exposición internacional puede llegar a ser una desventaja para la mayoría por la duración de los contratos de las jugadoras. Esto reduce la capacidad de los clubes colombianos de beneficiarse económicamente y puede resultar en una alta rotación de plantillas, lo que implica reconstruir los fundamentos del equipo cada temporada.

No obstante, sí existe un beneficio económico inherente de participar en torneos internacionales y alcanzar las rondas decisivas, teniendo la posibilidad según el torneo de

obtener una remuneración económica. Por ejemplo, para Copa Libertadores, el ganador del certamen obtiene USD 2 millones, el segundo lugar USD 800 mil y, el tercero, USD 300 mil (O. Ramírez, comunicación personal, 25 de abril de 2024). Los demás equipos participantes se les da una remuneración de 50 mil dólares, monto que, aunque suma, algunos equipos colombianos que fueron entrevistados y participaron en el torneo comentan que es una suma que alcanza a cubrir un mes o poco más de sus gastos actuales.

Ahora bien, a pesar de que la mayoría de los equipos colombianos aún no alcanzan el nivel de, por ejemplo, de los equipos brasileños, hay indicios de progreso en el juego y cada vez hay mayores probabilidades para los equipos colombianos de alcanzar alguna fase final. Un ejemplo de lo anterior fue la actuación de Atlético Nacional en la última edición de la Copa Libertadores Femenina, en la cual superó altamente las expectativas, demostrando un alto nivel competitivo en partidos contra equipos como Palmeiras. Sin embargo, los equipos que fueron entrevistados también comentaron que para beneficiar el entorno del fútbol femenino actual nivel continental, una reestructuración de los beneficios de jugar estos certámenes internacionales sería beneficiosa, no solo para los clubes colombianos sino para todos aquellos otros que también están progresando, pero que aún no tienen el suficiente nivel de competir como pares ante los equipos brasileños.

Finalmente, otro beneficio significativo de estos torneos internacionales, especialmente en el contexto del fútbol profesional colombiano, es que extienden la continuidad de juego. Los equipos que se clasifican para la Copa Libertadores Femenina disfrutan de aproximadamente un mes adicional de competencia de alto nivel, lo cual es crucial, dado que tiene un impacto positivo con respecto al nivel que el equipo puede llegar a alcanzar y sostener en futuras temporadas y torneos.

5.5.3 Torneos amistosos

Los torneos amistosos representan una excelente oportunidad para que los equipos evalúen a sus jugadoras y mejoren su nivel de juego. Esta estrategia es especialmente relevante para los equipos de la Liga Colombiana, que, dependiendo de su desempeño en la fase final, podrían haber estado hasta seis meses sin competir en un torneo profesional. Retomar y reforzar el nivel de juego es crucial, y los torneos amistosos facilitan estas oportunidades.

No obstante, se ha observado que pocos equipos de la Liga colombiana participan en torneos amistosos de ámbito profesional. De los equipos entrevistados, menos de la mitad han participado en estos encuentros. Por ejemplo, Santa Fe, es un equipo que más allá de buscar torneos amistosos, tiene la estrategia de potenciar su equipo femenino por medio de partidos amistosos con categorías juveniles masculinas (O. Ramírez, comunicación personal, 25 de abril de 2024). Por su parte, el número de clubes involucrados en torneos amistosos aumenta al considerar aquellos que son amateur, que a pesar de no ser en el ámbito profesional mantiene un alto nivel competitivo.

Sin embargo, los torneos amistosos profesionales pueden servir para promover el interés por el fútbol femenino, especialmente si los torneos cuentan con equipos de alto nivel más allá de un torneo amateur. Un ejemplo es la Womens Cup, celebrada en 2024 en Cali, Colombia, con la participación de equipos destacados como América de Cali, Deportivo Cali, Gotham NY y Racing Louisville, estos dos últimos de la NWSL, la liga profesional femenina de fútbol estadounidense.

Como se mencionó, se esperaba que este torneo generara un gran interés público, al incluir dos equipos de lo que muchos consideran la mejor liga femenina del mundo. Sin embargo, la respuesta del público fue baja, demostrando que aún hay mucho por hacer para

aumentar el seguimiento del fútbol femenino en el país. Esto indica que, además de organizar torneos amistosos, es fundamental implementar estrategias educativas dirigidas al público objetivo. Es crucial destacar que, aunque Estados Unidos no sea una potencia en fútbol masculino, su equipo femenino es de clase mundial y pionero en el deporte, una realidad que puede ser desconocida para aquellos que basan su percepción del fútbol femenino con su contraparte masculina.

Por otro lado, algunos torneos están patrocinados exclusivamente por empresas privadas, como lo es la Women's Cup, lo que incrementa las posibilidades de un premio económico significativo para el ganador. Aunque muchos equipos mencionaron que aún están lejos de competir al mismo nivel que equipos estadounidenses o brasileños, están trabajando para reducir esas diferencias con esfuerzo constante y tácticas innovadoras. Enfrentarse a los mejores es una estrategia excelente para crecer, aprender y mejorar tanto individualmente como en conjunto. La posibilidad de ganar, aunque sea mínima, también es una estrategia efectiva para atraer inversión al deporte.

5.6 Mercado

5.6.1 Aficionados

Las entrevistas revelaron que casi ningún equipo posee una estrategia dinámica y estructurada para fidelizar y captar el interés de la hinchada, siendo Santa Fe el único equipo que nombro desde la composición de su cuerpo técnico, una jefa de prensa que es responsable del equipo femenino (O. Ramírez, comunicación personal, 25 de abril de 2024). Ahora bien, aunque los otros equipos no comentaron sobre este posible rol en la rama femenina del club, no se quiere afirmar su inexistencia.

Se entiende que el principal objetivo de todos los clubes es incentivar a los fanáticos a seguir el proceso del equipo femenino. No obstante, las tácticas utilizadas para este fin son

limitadas, y se centran principalmente en el uso de redes sociales. Otros equipos, como Deportivo Cali, comentan que se comúnmente tratan de elaborar eventos de firmas para los fanáticos en su sede del norte, donde se trae a un jugador del equipo masculino y a una jugadora del femenino (Anónimo, comunicación personal, 2 de mayo de 2024).

Se constató que la mayoría de los equipos carece de un plan de acción definido para maximizar la eficacia de sus redes sociales, limitándose a reforzar la percepción de que son la misma institución que los fanáticos ya apoyan en la rama masculina y, que por tanto, deberían apoyar. Sin objetivos claros, específicos y medibles, el uso de las redes sociales carece de la estructura necesaria para ser considerado una estrategia efectiva, aunque sí funciona como un canal de difusión.

Por otro lado, la táctica más comúnmente identificada para generar interés público es la organización de dobles, donde se programan partidos del equipo femenino seguidos por el masculino en el mismo escenario deportivo. Esta estrategia busca aprovechar el público del partido masculino para aumentar la visibilidad del femenino, similar a cómo actúa un telonero en un concierto. Sin embargo, los desafíos logísticos, como la falta de número de vestuarios en algunos estadios, complican la ejecución de dobles, ya que el equipo femenino a menudo debe jugar varias horas antes del masculino, disminuyendo la efectividad de la estrategia.

Además, aunque vincular la rama femenina con la masculina puede tener beneficios, la falta de estrategias independientes de fidelización de fanáticos puede obstaculizar el desarrollo de una marca propia para el equipo femenino. Se ha observado que el fútbol femenino es percibido como un evento más familiar y tranquilo comparado con el masculino, lo cual podría ser aprovechado para forjar una identidad distinta y dirigir campañas con esta noción.

Finalmente, aunque algunos equipos han experimentado un acercamiento con los grupos de fanáticos más representativas, como es el caso de Millonarios, estas iniciativas no

siempre son impulsadas por los clubes, sino por los mismos aficionados. Esto indica un interés inicial por parte de los hinchas, pero también revela una falta de proactividad por parte de los equipos para crear espacios de interacción entre el equipo femenino y los seguidores.

Fomentar estos encuentros es vital, especialmente considerando que el fútbol femenino es reconocido por la mayor accesibilidad de las jugadoras hacia los mismos fanáticos, en comparación con la rama masculina.

5.6.2 Medios de comunicación

Las entrevistas revelaron un descontento generalizado entre la mayoría de los equipos entrevistados con respecto al tratamiento que los medios de comunicación dan al fútbol femenino. Muchos clubes comentaron una falta de interés por parte de estos medios, quienes a menudo se limitan a preguntas superficiales que no profundizan en los verdaderos desafíos y realidades del deporte, lo que resulta en una desvalorización injusta del mismo. Más que una cuestión que los equipos puedan abordar directamente como parte de sus estrategias internas, es crucial que los propios medios de comunicación reconsideren y reformulen la manera en que cubren y comunican aspectos relacionados con el fútbol femenino. Este cambio de enfoque es esencial para fomentar una representación más justa del deporte.

5.7 Aspecto social

5.7.1 Relación con la comunidad

Entre los equipos entrevistados, solo dos mencionaron llevar a cabo eventos regulares que fomentan la interacción con la comunidad. Alianza Yumbo F, siendo un proyecto deportivo respaldado por la alcaldía de la misma ciudad, se destaca como el principal promotor de este tipo de iniciativas (F. Maziri, comunicación personal, 26 de marzo de 2024). Por su parte, Independiente Medellín Femenino (J. Quiñonez, comunicación personal, 8 de marzo de 2024), gracias a una alianza con la ciudad de Itagüí, que es donde juegan la mayoría de sus partidos

de local, también realiza actividades comunitarias enfocadas en promover el fútbol femenino y en fortalecer los vínculos con la comunidad local. Por ejemplo, en la entrevista comentaron unas recientes visitas que tuvieron a la cárcel local y apariciones en torneos femeninos de categorías junior.

Así bien, este patrón sugiere que existe una mayor tendencia a llevar a cabo actividades comunitarias cuando hay un involucramiento directo de entidades municipales o regionales. En comparación, otros equipos mencionaron colaborar ocasionalmente con fundaciones con las que previamente se había trabajado con el equipo masculino. Sin embargo, estas acciones no se realizan con demasiada frecuencia, lo que demuestra un rezago en comparación a otros equipos femeninos de ligas profesionales de otras partes del mundo y, donde además se ha demostrado que establecer lazos fuertes con la comunidad y la hinchada trae beneficios significativos.

5.7.2 Empoderamiento de la mujer

Los resultados de las entrevistas indican que, aunque los equipos de la Liga reconocen la importancia del empoderamiento femenino, su enfoque se centra principalmente en las jugadoras, dejando de lado el potencial impacto en otras mujeres dentro y fuera de la organización. Por ejemplo, de los 15 equipos participantes en la Liga, solo Millonarios y Junior cuentan con una directora técnica mujer. Si bien no se sugiere que todos los cargos técnicos en las ramas femeninas deban ser ocupados exclusivamente por mujeres, sí representa una oportunidad valiosa para fomentar el empoderamiento femenino en diversos roles, no solo como deportistas.

Se observó también una falta de estrategias concretas para el empoderamiento femenino más allá del campo de juego, y una necesidad de estructuración más sólida en los esfuerzos para empoderar a las jugadoras. Actualmente, ningún equipo cuenta con un plan

estructurado para alcanzar estos objetivos, manejándose todo principalmente de manera informal y basada en la experiencia. Así bien, muchas jugadoras tienen un rango más amplio de apoyo en agencias externas, ya sea en términos de estudio, salud dental, aprender idiomas, etc. (D. Ruiz, comunicación personal, 24 de abril de 2024), que en sus propios equipos. Puesto que, aunque varios clubes cuentan con herramientas para brindar apoyo fuera de las canchas, aún falta mayor rango de acción. Lo anterior subraya la necesidad de desarrollar enfoques más formales y sistemáticos que puedan efectivamente promover el empoderamiento de las mujeres en todos los aspectos del deporte y fuera de este.

5.8 Desafíos

5.8.1 Corta duración de la Liga

Uno de los principales desafíos del fútbol femenino en Colombia es la corta duración del torneo, que generalmente no supera los cuatro meses. Esta limitación temporal impide garantizar una continuidad y un rendimiento óptimo en el juego, afectando la preparación de las jugadoras. La brevedad del torneo reduce las oportunidades para que las jugadoras muestren su talento de manera consistente y limita el desarrollo técnico y táctico del equipo a lo largo del año.

5.8.2 Contratos de corta duración

Los contratos de corta duración no solo afectan la estabilidad económica de las jugadoras al interrumpir sus ingresos, sino que también limitan el potencial de los clubes para generar ingresos mediante la venta de jugadoras a otros equipos. Esta falta de seguridad laboral impone un desafío significativo para el crecimiento y la profesionalización del fútbol femenino en el país, pues desincentiva a las jugadoras y reduce la atracción del deporte como carrera a largo plazo. Además, la desmantelación de los equipos en términos de jugadoras

afectan la continuidad del proyecto femenino y lograr cumplir con una cuota apta para participar torneos amistosos en algunos casos.

5.8.3 Falta de visibilidad y cobertura mediática

La programación de los partidos en horarios poco favorables, como el ejemplo del primer partido de Millonarios en la Liga 2024 que fue jugado un viernes a las 4:00 pm, junto con la insuficiente cobertura televisiva, son barreras considerables para aumentar la visibilidad del fútbol femenino. Aunque ha habido mejoras, la situación aún está lejos de ser ideal, especialmente si se compara con ligas como la Liga Mexicana de Fútbol Femenino, donde los partidos tienen una mayor exposición mediática y soporte promocional.

5.8.4 Falta de estrategias de marketing efectivas

Los equipos actualmente se limitan principalmente al uso de redes sociales como Instagram para promocionar sus actividades, sin un plan de marketing claro o contenido interactivo que enganche a la audiencia. La falta de un enfoque más riguroso, como el que emplean los equipos europeos con videos temáticos, canales de YouTube y encuentros con la hinchada, no alcanza el gran potencial de crecimiento en la base de seguidores y la interacción con la comunidad como podría serlo. Además, de haber identificado una falta de conexión entre los departamentos de marketing, fotógrafos y jugadoras, lo que evidencia una falta de estrategias dirigidas en este ámbito.

5.8.5 Deficiencias en la formación y desarrollo de jugadoras

El desafío más significativo que fue hallado podría ser la necesidad de mejorar la formación de las jugadoras. Esto incluye la erradicación de la estigmatización de género en el deporte y que haya entrenadores que estén especializados exclusivamente en fútbol femenino. La falta de entrenadores con formación específica en las necesidades del fútbol femenino limita

seriamente el desarrollo de las jugadoras y el progreso técnico y táctico del deporte en Colombia. Encontrando deficiencias en las jugadoras cuando llegan a nivel profesional.

5.8.6 Necesidad de patrocinadores exclusivos

Un desafío adicional es la necesidad de atraer más patrocinadores exclusivos para el fútbol femenino. No obstante, antes de poder resolver este desafío, es crucial mejorar el ambiente general del deporte en el país, elevando su visibilidad y profesionalismo. La existencia de torneos internacionales femeninos, como la Women's Cup, fundados exclusivamente por organizaciones privadas que reconocen su potencial, recalca la posibilidad de atraer mayor patrocinio al deporte de tomarse las decisiones adecuadas. Con un mayor apoyo financiero, los clubes y ligas tendrían una mayor capacidad para implementar estrategias más efectivas y sostenibles.

6. Estrategias de la Federación Colombiana de Fútbol Femenino

Las buenas actuaciones de la Selección Colombia femenina dentro de los tres certámenes internacionales que jugó en sus diferentes categorías entre los años 2022 y 2023, muestran el gran potencial del fútbol femenino en el país y el gran talento existente. Ahora bien, con el objetivo de continuar fortaleciendo el fútbol femenino, se identificó que la Federación Colombiana de Fútbol ideó en 2022 una estrategia basada en tres pilares fundamentales, que desde su experiencia consideran claves para seguir impulsando el desarrollo de este deporte en el país con objetivos específicos durante al menos tres años. Estos tres pilares estratégicos abarcan todos los aspectos del entorno del fútbol femenino, incluyendo árbitras, entrenadores, administradores y jugadoras, reconociendo de esta manera que, para alcanzar los objetivos propuestos, es esencial que haya un avance integral desde todos los ámbitos relacionados con el crecimiento del deporte.

6.1 Capacitación

Uno de los principales descubrimientos que destacan dentro de las entrevistas fue, en su mayoría, el gran consenso que hubo con respecto a la necesidad de mejorar las etapas formativas que están teniendo las jugadoras desde temprana edad. La mayoría de los equipos que componen la Liga Profesional de Fútbol Femenino del país, como se mencionó anteriormente, enfatizan la necesidad de tener entrenadores/as formadores/as especializados/as en el fútbol femenino.

Se comprende que este punto de mejora se podría implementar individualmente por cada equipo profesional en sus escuelas y divisiones menores o discreción de cada club de fútbol de formación. Sin embargo, una solución en pro del mejoramiento nacional colectivo del deporte sería poder marcar lineamientos nacionales específicos sobre como especializarse como formador en la rama femenina del fútbol, al igual que brindar nacionalmente un apoyo en

ese mismo proceso de educación y certificación de estos mismos entrenadores. De este modo, es como la estrategia de *Capacitación* de la Federación Colombiana de Fútbol en la rama femenina cobra relevancia y, de los análisis de los resultados obtenidos en la entrevista, sí se alinea con las necesidades planteadas por los mismos equipos que componen la liga nacional.

La estrategia de *Capacitación* de la Federación Colombiana de Fútbol tiene como objetivo establecer un programa de capacitación de entrenadoras/es árbitras y administradores comprometidos con el fútbol femenino que cuente con contenidos específicos para el desarrollo de este (C. Terreros, comunicación personal, 6 de marzo de 2024). Por lo qué, se enfoca no solo la necesidad de mejorar las etapas formativas de las jugadoras, sino al igual un mejoramiento arbitral y administrativo, comprendiendo también estas como necesidades.

El objetivo general se espera se cumpla en un periodo de tiempo de máximo cinco años, con una ruta clara de objetivos a corto, mediano y largo plazo que se espera se desarrollen adecuadamente para el cumplimiento integral de la estrategia a nivel nacional. El objetivo a corto plazo busca identificar y capacitar a hombres y mujeres como formadores de entrenadores/as, árbitras y administradores(as) en fútbol femenino, así como definir un criterio de licencia para entrenadores por categoría. El objetivo a mediano plazo busca contar con capacitaciones progresivas de entrenadores, formadores y administradores e incrementar el número de mujeres en el fútbol. Por último, el objetivo a largo plazo busca contar con un programa nacional de capacitación con formadores, entrenadores/as con licencia nacionales y de la Conmebol, arbitras y administradores dedicados al fútbol femenino en cada departamento (C. Terreros, comunicación personal, 6 de marzo de 2024).

6.2 Selecciones Nacionales

Colombia no se queda atrás en el auge que está experimentando el fútbol femenino en la actualidad. Las destacadas actuaciones de la selección colombiana en todas sus tres

categorías actuales (sub-17, sub-20 y mayores), llegando a fases cruciales de los torneos disputados e incluso alcanzando el subcampeonato en el Mundial sub-17, son evidencia de ello. Estos torneos no solo han puesto en manifiesto el talento nacional en el fútbol femenino, con la identificación de jugadoras como lo son Linda Caicedo y Ana María Guzmán, sino que también han generado una oportunidad para seguir potenciando ese crecimiento futbolístico y el apoyo en torno a las categorías de la Selección Colombia femenina.

La estrategia de *Selecciones Nacionales* busca exactamente contribuir en este proceso, tiene el objetivo de clasificar y mejorar el rendimiento de todas las selecciones nacionales femeninas, empoderando a las seleccionadas nacionales y, contribuyendo a su crecimiento profesional (C. Terreros, comunicación personal, 6 de marzo de 2024). Con claras rutas de acción, la Federación Colombiana de Fútbol busca potenciar la identificación de talento, la creación de una identidad sobre lo que significa pertenecer y representar a la Selección Colombia femenina, microciclos de preparación para las juveniles y el objetivo de abrir la categoría sub-15 femenina.

A corto plazo se buscará consolidar un plan integral para el desarrollo del fútbol femenino colombiano, que incluya la planificación de actividades del Sistema Nacional de Clubes, y la identificación de programas de desarrollo profesional para las jugadoras seleccionadas a nivel nacional. A mediano plazo se espera consolidar el éxito internacional, mejorando el desempeño de los equipos sub-17 y sub-20 en la Copa del Mundo de 2024, en sus respectivas categorías. Además, de buscar facilitar el crecimiento profesional de las seleccionadas nacionales. Por último, a largo plazo se tiene el objetivo de consolidar el rendimiento de la Selección Nacional Femenina mediante una planificación mejorada, una preparación más efectiva y un programa de detección de talentos temprano, con el objetivo de alcanzar una posición entre los 20 mejores países en el ranking FIFA femenino para el año

2028 y mantener el segundo lugar en CONMEBOL (C. Terreros, comunicación personal, 6 de marzo de 2024).

Ahora bien, dado que esta estrategia se centra principalmente en el fortalecimiento y desarrollo de los equipos nacionales femeninos a lo largo de diversos períodos de tiempo, es necesario contar con otras estrategias consolidadas dentro de la organización para respaldar plenamente este proceso y mejorar el rendimiento de las jugadoras. De esta manera, por medio de las entrevistas se lograron identificar las siguientes estrategias que ya se están implementando en la organización y que serán fundamentales a la hora de aportar en la estrategia global de las Selecciones Nacionales.

6.2.1 *Cuerpo técnico*

La Selección Colombia Femenina cuenta con personas altamente capacitadas que brindan un apoyo en el desarrollo del equipo. Se cuenta con un cuerpo técnico exclusivo para la categoría de mayores y uno compartido por las categorías sub-20 y sub-17. Un entrenador de porteros y fisioterapeuta que se encuentra a disponibilidad de las diferentes categorías con prioridad en la de mayores de ser necesario. Además, un cuerpo médico que está compuesto por un médico, nutricionista y psicólogo. A su vez, de ser necesario dependiendo de la intensidad y duración de cada competencia la Federación considera el contratar profesionales de apoyo.

6.2.2 *Apoyo de la Federación*

Según las conversaciones y recomendaciones del cuerpo médico y técnico de las Selecciones, la Federación está siempre dispuesta a asumir costos adicionales durante los torneos si estos pueden mejorar el rendimiento del equipo. Esto puede incluir la posibilidad de llevar al equipo al lugar del torneo varios días antes del inicio oficial, como se hizo en el caso del Mundial de Australia y Nueva Zelanda, para facilitar la adaptación. Además, la Federación

considera llevar más personal de apoyo del que la FIFA cubre durante los torneos. Esta iniciativa busca mejorar diversos aspectos dentro del control de la Federación con el objetivo de potenciar los resultados en los torneos.

6.2.3 Lineamientos de rendimiento

Las selecciones femeninas implementan diversas estrategias dirigidas por el equipo técnico y médico con el objetivo de potenciar el rendimiento durante los campeonatos. Estas estrategias abarcan desde orientación nutricional y prevención de lesiones por parte de nutricionistas y médicos, hasta sesiones grupales e individuales de apoyo psicológico. Se enfatiza la importancia de una alimentación adecuada durante los descansos de los partidos, algo que anteriormente no se practicaba. Además, se emplea tecnología para monitorear el descanso de las deportistas, entre otras herramientas.

Todas estas acciones están diseñadas para impactar positivamente tanto en el desempeño físico como en el bienestar mental de las jugadoras. La mente y el cuerpo tienen la misma relevancia, dado que el estado mental puede tener un impacto claro en el físico y viceversa. En la Federación, se basan principalmente en estos principios, destacando la importancia de proveer herramientas que promuevan una interacción positiva y bidireccional entre ambos aspectos.

6.3 Promoción y empoderamiento

Esta estrategia global tiene como objetivo el brindar visibilidad al fútbol femenino por medio de campañas de promoción a través de alianzas estratégicas con patrocinadores, OG, ONG y embajadoras. A corto plazo, se planea desarrollar campañas de promoción, estrategias de marketing y patrocinio para el fútbol femenino, así como identificar posibles patrocinadores y embajadoras. A mediano plazo, se buscará llevar a cabo diversas campañas de promoción, además de que se tenía como objetivo el lograr un acuerdo con al menos un patrocinador

exclusivo para las Selecciones Femeninas. No obstante, este último se cumplió antes de lo previsto con el acuerdo firmado con la empresa Jerónimo Martins, específicamente con los supermercados Ara. Sin embargo, se busca que este acuerdo sirva como un precedente para atraer aún más patrocinadores, lo que va en la misma línea del objetivo a largo plazo de poder contar con al menos dos patrocinios comprometidos con el proyecto del Fútbol Femenino Nacional que permite extender, mantener y fortalecer las competiciones y las diferentes categorías de la Selección Nacional (C. Terreros, comunicación personal, 6 de marzo de 2024).

6.4 Desafíos

Se debe destacar que, aunque no se profundizará en este trabajo, la Federación Colombiana cuenta con un enfoque definido para cada objetivo temporal, respaldado por una línea de acción clara que busca facilitar su cumplimiento, junto con indicadores clave de rendimiento asociados a cada uno. Por lo tanto, en términos de estructuración, se establece que los objetivos y estrategias se han planteado adecuadamente, dejando la incertidumbre sobre su posible cumplimiento a las herramientas disponibles y varios factores externos a la Federación.

Por lo tanto, se pudieron identificar cuatro desafíos principales que actualmente enfrenta la Federación Colombiana de Fútbol Femenino en su objetivo de potenciar el desarrollo y una implementación efectiva de las estrategias que buscan impulsar el fútbol femenino en el país:

6.4.1 *Marketing y engagement*

El enfoque del marketing para el fútbol masculino y femenino debe diferenciarse considerando dos elementos clave: el mensaje y el público objetivo. Aunque ambos comparten el mismo deporte, es importante evitar comparaciones absolutas y optar por una perspectiva relativa que resalte las cualidades distintivas de cada uno y es, además, una estrategia que se identificó en la revisión de literatura. La meta es despertar la misma pasión

que genera el fútbol, pero sin comparar directamente ambas disciplinas, sino resaltando sus singularidades. Por su parte, los miembros de la Federación han destacado que el público objetivo de las campañas es diferente debido a la naturaleza propia del deporte. Según la revisión de la literatura, el fútbol femenino ofrece un ambiente más tranquilo para disfrutar del deporte, lo que lo asocia con actividades familiares.

Por otro lado, el nivel de *engagement* que se establezca con el público y los aficionados será crucial, ya que se busca crear vínculos entre las jugadoras, el equipo y los seguidores. Esto se considera un desafío, dado que los resultados muestran que ha habido muy pocas campañas realizadas o planificadas con el objetivo de proporcionar un espacio, ya sea físico o virtual, para fomentar esta conexión y construir el vínculo emocional.

6.4.2 Coordinación y apoyo entre la Federación, Dimayor y Difutbol

La estructuración entre la Dimayor, Difutbol y la Federación Colombiana de Fútbol puede llegar a ser un gran desafío que podría desacelerar o perjudicar el proceso del desarrollo del fútbol femenino en el país, sino no hay un objetivo común y coordinación entre los tres entes. Es importante comprender la división entre el fútbol entre las tres organizaciones para comprender la necesidad de apoyo y coordinación entre todos.

La Dimayor, es la que gestiona los campeonatos profesionales, está a cargo de los torneos masculinos y femeninos, tanto la categoría A y B para fútbol masculino, como la categoría A del femenino. Difutbol, también conocida como División Aficionada del Fútbol Colombiano, dirige las competiciones amateurs y juveniles, colaborando con ligas departamentales y municipales en todo el país y supervisando una amplia gama de equipos en estas categorías. Por ende, siendo estas las bases y formación del talento para la Federación Colombia, cobra aún más relevancia una coordinación.

Por ejemplo, mayormente jugadoras de las categorías juveniles de la Selección Colombia, pueden pertenecer a un club profesional o un equipo de alguna liga regional. Lo anterior presenta un desafío en términos de las diferencias existentes en recursos de s a la hora de buscar su desarrollo profesional en el deporte, siendo principalmente las lesiones un agravante tanto para ellas como para la Selección. Si una jugadora se lesiona en actividades que eran relacionadas con su equipo deportivo, es éste el que debe cubrir todo el proceso de recuperación, el desafío radica en que los equipos pertenecientes a las ligas amateur no cuentan con los recursos óptimos para estas recuperaciones. Si la jugadora es parte de alguna categoría de la Selección, hasta que su recuperación no haya sido satisfactoria, es un talento con el que no se puede contar el equipo y por normas FIFA difícilmente puede ayudar en el proceso. Por ende, entendiendo que la Federación solo puede exigir y operar únicamente en el ámbito de selecciones el lograr un apoyo y coordinación en políticas y estrategias es vital.

6.4.3 Financiación

Contar con los recursos económicos necesarios para financiar todas las estrategias planteadas es esencial, pero resulta siendo uno de los desafíos más retadores. Se identificó que las Selecciones Nacionales pueden acceder a dos tipos de financiación, por medio sus patrocinadores u obteniendo recursos de programas destinados al desarrollo del fútbol femenino de entidades como lo son CONMEBOL y FIFA.

Para asegurar patrocinadores exclusivos para la rama femenina, es crucial destacar el potencial y los beneficios que la asociación con la Selección Femenina traería. Mejorar estas condiciones y potencial no es solo responsabilidad de la Federación, sino de todos los involucrados, desde los aficionados hasta los medios de comunicación. Si bien el potencial es evidente, como lo demuestran las inversiones en otras selecciones y equipos femeninos internacionales, potenciar esta visión en el país es un desafío.

Por su parte, a pesar de recibir fondos de programas de la FIFA para fortalecer el fútbol femenino, a veces no se pueden acceder a algunos debido a la falta de cumplimiento de ciertos criterios específicos. Proyectos como FIFA Forward y CONMEBOL Evolución podrían requerir, por ejemplo, criterios relacionados con la estructura de la Liga Profesional Femenina Nacional, un aspecto que, como se mencionó anteriormente, no está dentro de las competencias de modificación de la Federación, sino de la Dimayor. Por lo tanto, obtener recursos se convierte en un desafío continuo.

7. Oportunidades de mejora para el desarrollo del deporte

Aunque el enfoque de este trabajo se centró en las organizaciones deportivas y las estrategias que actualmente están implementando, los puntos de mejora que se lograron identificar abarcan tanto a las organizaciones deportivas como a otras entidades externas que juegan un rol importante en el desarrollo del deporte.

1. **Aspecto social:** El aspecto social representa una oportunidad valiosa para fortalecer la conexión entre los equipos de fútbol femenino, sus seguidores y la comunidad en general. Según la literatura y las entrevistas realizadas, el fútbol femenino es percibido como más accesible y familiar en comparación con su contraparte masculina, ofreciendo un ambiente donde prevalece el amor por el juego. Este factor es crucial, especialmente porque el deporte aún está desarrollándose y las jugadoras valoran profundamente el apoyo de los aficionados, a menudo interactuando con ellos después de los partidos para expresar su gratitud.

Implementar actividades que fomenten la interacción con la comunidad puede ser muy beneficioso. Por ejemplo, equipos como el Bayern Múnich femenino organizan conferencias de prensa donde niños hacen preguntas a las jugadoras, creando un entorno interactivo y educativo. Otros equipos promueven la participación en el deporte a través de eventos con escuelas deportivas, donde se organizan partidos amistosos. Además, algunos equipos europeos realizan entrenamientos abiertos, permitiendo que los aficionados asistan y luego interactúen con las jugadoras, ofreciendo oportunidades para fotos y autógrafos, lo que ayuda a fortalecer los lazos con la comunidad y aumentar el apoyo al fútbol femenino.

2. **Diversidad de Canales de Marketing y Estrategias Conjuntas:** Aunque los equipos de fútbol femenino en Colombia utilizan predominantemente Instagram y la red social X para

sus estrategias de marketing, existe un potencial considerable en otros canales como YouTube. Explorar contenidos variados, que no se limiten estrictamente al fútbol, sino que permitan conocer mejor a las jugadoras, podría fortalecer el vínculo entre los aficionados y los equipos. Por ejemplo, clubes como Wolfsburg han implementado formatos creativos como concursos de chistes con las jugadoras, o juegos de "quién es más probable que" entre compañeras de equipo, fomentando una relación más personal y divertida con la audiencia.

Además, establecer perfiles específicos en redes sociales para la Liga Profesional Femenina de Colombia no solo incrementaría el interés, sino que también facilitaría la colaboración entre los equipos para crear contenido conjunto. Este enfoque es efectivo en la Bundesliga femenina, donde la colaboración entre equipos para producir contenido no afecta negativamente las rivalidades existentes, sino que enriquece la experiencia de los seguidores y promueve una imagen positiva y unificada del fútbol femenino. Implementar un plan de contenido estructurado y coherente es esencial para maximizar el impacto de estas estrategias.

- 3. Ampliación de la personalización en entrenamientos:** Aunque los equipos de fútbol ya personalizan los entrenamientos considerando variables como la fatiga y los ciclos menstruales, existe un potencial significativo para expandir esta personalización. Rafael Zabaraín (comunicación personal, 9 de noviembre de 2023), psicólogo de la Selección, destaca que, se pueden adaptar las cargas según la edad, aspectos psicológicos, diferencias en capacidad de recuperación, historial de lesiones, y otros factores individuales de salud. Maximizar la personalización de los entrenamientos no solo podría optimizar el rendimiento y sesiones de las jugadoras, sino que también contribuiría a su desarrollo integral y bienestar general. Es crucial que los equipos consideren estas

dimensiones adicionales para proporcionar un soporte más holístico y efectivo a cada atleta, porque al final cada una es única.

- 4. Erradicación del sesgo de género:** Es crucial erradicar la percepción de que practicar fútbol es incompatible con la feminidad. Para lograr esto, es esencial implementar programas educativos más robustos que aborden directamente este estigma. Esto incluye proporcionar modelos a seguir que promuevan la idea de que el fútbol es un deporte inclusivo y accesible para todos, sin importar el género. Un enfoque eficaz podría ser dirigir esfuerzos educativos hacia los padres de familia, ofreciéndoles charlas informativas que tengan como objetivo quitar los prejuicios de género asociados al fútbol. Además, tanto los equipos como la Selección Nacional deberían fomentar iniciativas y campañas específicas que refuercen esta visión, promoviendo un ambiente de aceptación y apoyo hacia las niñas y mujeres en el deporte.
- 5. Fomentar la diversidad en los cuerpos técnicos:** Promover la diversidad en los cuerpos técnicos de los equipos, abarcando género, etnicidad, orientación sexual, entre otros aspectos, es fundamental para mejorar la comunicación y la relación en los clubes femeninos. La presencia de mentores con los cuales las jugadoras puedan identificarse facilita un ambiente de confianza donde se sientan cómodas para expresar sus preocupaciones y necesidades. Además, el fútbol femenino ofrece una excelente oportunidad para liderar en términos de inclusión, dada su naturaleza generalmente más abierta y acogedora en comparación con su contraparte masculina. Este enfoque no solo enriquece el ambiente del equipo, sino que también sirve como un ejemplo positivo de inclusión y respeto en el deporte.
- 6. Especializada para Entrenadores en Fútbol Femenino:** Un aspecto crucial para elevar el nivel del fútbol femenino es el fomento de programas de capacitación específicos para entrenadores. Estos programas deben incluir la participación de expertos ya especializados en fútbol femenino, quienes impartirán conocimientos adaptados a las

particularidades y necesidades de este deporte. Además, sería beneficioso establecer un sistema donde los entrenadores que se formen y especialicen en estos cursos, eventualmente se conviertan en instructores para capacitar a otros entrenadores a nivel nacional. Los equipos podrían adoptar políticas que prioricen la contratación de técnicos para sus divisiones femeninas que cuenten con estas especializaciones, asegurando un entendimiento profundo y específico de las dinámicas del fútbol femenino.

- 7. Expansión de las Categorías de Formación en los Equipos Profesionales:** Ampliar el número de categorías de formación en los equipos profesionales es fundamental para el desarrollo a largo plazo del fútbol femenino. Implementar categorías diferenciadas por edades permite ajustar los entrenamientos a las necesidades específicas de cada grupo, iniciar el desarrollo de las jugadoras en etapas más tempranas, y potenciar su proyección hacia la etapa profesional. Además, inculcar el estilo de juego del equipo desde las categorías inferiores promueve una mayor cohesión y continuidad en la formación. Un ejemplo de lo anterior es el club Independiente Santa Fe, que integra miembros del cuerpo técnico de las categorías mayores en sus divisiones juveniles, reforzando así la identidad y pertenencia al estilo del equipo desde temprana edad (O. Ramírez, comunicación personal, 25 de abril de 2024). Mejorar estos aspectos es clave para incrementar las oportunidades y fomentar un sentimiento de pertenencia y posibilidad en las jóvenes futbolistas.
- 8. Fomento del Profesionalismo en las Jugadoras:** Es importante centrarse reforzar la profesionalidad entre las jugadoras para consolidar su identidad como deportistas profesionales. A pesar de los avances significativos, aún es necesario profundizar en la inculcación del sentido de profesionalización, asegurando que las jugadoras internalicen y valoren su rol como profesionales del deporte. Las estrategias y herramientas que los equipos proporcionen deben ser aprovechadas con seriedad y compromiso por las jugadoras, ya que el impacto de estas depende en gran medida de la actitud y el enfoque

con que sean utilizadas. Promover desde edades tempranas este sentido de profesionalismo es esencial, estableciendo una cultura de constancia y conciencia profesional compartida que acompañe a las jugadoras en su desarrollo deportivo y personal.

9. Reforzando la Visibilidad y Comprensión del Fútbol Femenino en los Medios de

Comunicación: Es fundamental que los medios de comunicación profundicen su comprensión sobre las particularidades y desafíos del fútbol femenino para ofrecer una cobertura que no solo informe, sino que también contribuya constructivamente al desarrollo del deporte. Es crucial que la crítica mediática reconozca y tenga en cuenta las dificultades específicas que enfrenta el fútbol femenino, fomentando un diálogo que apoye su progreso. Además, la revisión de literatura sugiere la importancia de hacer comparaciones relativas y no absolutas; es decir, evaluar el fútbol femenino en función de sus propios estándares y logros, en lugar de compararlo constantemente con el masculino. Este enfoque ayudará a destacar las cualidades únicas del deporte femenino y a promover una valoración más justa y equitativa.

10. Aumentar el Apoyo de Patrocinadores para el Fútbol Femenino: Es crucial que las organizaciones privadas consideren seriamente el patrocinio del fútbol femenino. Sería valioso que empresas como Jerónimo Martins, a través de sus tiendas Ara, patrocinadores oficiales de la selección Colombia, compartieran su experiencia en este ámbito. Esto ayudaría a promover prácticas de patrocinio más efectivas y a identificar áreas de mejora para enriquecer futuras colaboraciones. Aunque el patrocinio conlleva riesgos, dadas las proyecciones positivas sobre el potencial de negocio del fútbol femenino, este sector debería ser un área que considerar.

11. Torneos Amistosos: Es esencial que los equipos establezcan como prioridad la organización de al menos un torneo amistoso profesional anual, idealmente con la participación de equipos internacionales. Enfrentarse a estilos de juego distintos,

estrategias y niveles de habilidad diferentes no solo desafía lo habitual, sino que también enriquece el aprendizaje táctico y el autoconocimiento del equipo. Aunque la viabilidad económica de estos eventos pueda ser un desafío, es crucial fomentar esta clase de experiencias mediante apoyos financieros proporcionados tanto por entidades de fútbol nacionales como internacionales, complementado con contribuciones de los equipos según sus posibilidades económica.

12. Equidad en la Distribución de Premios en Torneos Continentales: Es fundamental ajustar la estructura de premios económicos en los torneos continentales para promover de manera efectiva el desarrollo y la inversión en el fútbol femenino, tanto en Colombia como en el resto de Sudamérica. Los premios deberían diseñarse no solo para recompensar significativamente a los equipos que alcanzan las posiciones más altas, sino también para garantizar una distribución más equitativa del presupuesto entre todos los participantes. Esto ayudaría a nivelar el campo de juego en términos de desarrollo futbolístico y apoyar a todos los equipos en su crecimiento, contrastando con la práctica actual, como en la Copa Libertadores, donde el premio para el ganador supera en gran medida lo que reciben los demás equipos participantes.

Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación consistió en explorar y detallar las estrategias que actualmente están siendo aplicadas por los equipos de la Liga Femenina de Fútbol Colombiana y por la categoría femenina de la Federación Colombiana de Fútbol. El enfoque estuvo en discernir cómo estas estrategias fomentan el desarrollo del fútbol femenino en Colombia, evaluando su efectividad desde los efectos positivos que pudieran generar en el deporte, ya sea desde el enfoque empresarial como social/de causa. Dado que, como todo deporte profesional, detrás existe el concepto de negocio y se espera sea uno rentable. No obstante, para lograr aquello se necesita inversión y tener un claro plan de acción a seguir. Además, se buscaba por medio de los siguientes objetivos específicos, complementar aún más la investigación y el alcance y logro del mismo objetivo principal, complementando de esta manera la información obtenida en este trabajo:

1. Examinar la situación actual del fútbol femenino profesional en Colombia para identificar las estrategias adoptadas por los equipos que están generando efectos positivos, ya sea desde una perspectiva empresarial como social/de causa.
2. Examinar la situación actual del fútbol femenino profesional en Colombia para identificar las dificultades existentes en la búsqueda del desarrollo del deporte.
3. Identificar aquellas oportunidades de mejora en la situación actual del fútbol femenino en el país, teniendo en consideración tanto la búsqueda positiva del desarrollo del deporte como las limitaciones existentes en el entorno.

Ahora bien, estas fueron las conclusiones de la investigación de acuerdo con cada objetivo específico:

1. Estrategias identificadas

1.1 Equipos que conforman la Liga Profesional Colombiana de Fútbol Femenino

Se concluyó que los equipos que conforman la Liga sí implementan diferentes estrategias que buscan tener algún impacto positivo en el desarrollo del deporte. No obstante, se resalta que la mayoría de estas entran desde una perspectiva de negocio, revelando una falta de prioridad e implementación en estrategias con el enfoque de causa.

Así bien, se encontró que al menos un equipo de los que fueron entrevistados implementa alguna de estas estrategias, cada uno con sus variaciones comprendiendo la capacidad de cada equipo, pero cuyo resultado u objetivo es tener algún efecto positivo en el desarrollo del deporte. Las estrategias identificadas según su impacto positivo en las siguientes categorías fueron las siguientes:

Rendimiento y espectáculo

- **Enfoque en la calidad del espectáculo:** Buscar cautivar a la hinchada ofreciendo un fútbol apasionado y propositivo que se aprecie por sus cualidades, sin comparaciones directas con el fútbol masculino.
- **Estilo de juego atractivo:** Fomentar un estilo de juego que resalte la intensidad y la proactividad, siguiendo modelos admirados en ligas de alto nivel como la Premier League inglesa.
- **Apoyo psicológico:** Estrategias de apoyo psicológico variadas, desde sesiones individuales hasta actividades grupales, para fortalecer la resiliencia mental de las jugadoras.
- **Enfoque holístico en entrenamientos:** Adaptar entrenamientos considerando aspectos como el ciclo menstrual y descanso. Además, de ajustar según las necesidades comunicadas por las jugadoras.

- **Nutrición personalizada y adecuada:** Ofrecer dietas y planes nutricionales personalizados para optimizar el rendimiento y la recuperación.
- **Adaptación a las necesidades específicas de las jugadoras:** Mantener una comunicación abierta y flexible con las jugadoras para adaptar las estrategias de entrenamiento y recuperación según sus necesidades personales.
- **Apoyo continuo en caso de lesiones:** Apoyo continuo a las jugadoras lesionadas, incluso fuera del periodo contractual.
- **Participación en competencias durante la postemporada:** Estrategias para mantener a las jugadoras en forma y competitivas participando en torneos amateurs y otras competiciones durante los meses fuera de temporada.

Desarrollo

- **Pirámide invertida para el desarrollo:** Estrategia de desarrollo desde la base, creando categorías de formación de los mismos equipos con proyección profesional.
- **Creación y utilización de alianzas:** Equipos sin programas propios de formación establecen alianzas con equipos de formación externos para atraer talento.
- **Reconocimiento de talento en torneos amateurs:** Estrategia de scouting en torneos amateurs para identificar talentos potenciales.
- **Convocatorias anuales para nuevos talentos:** Realización de una o dos convocatorias al año para identificar y reclutar nuevos talentos, aunque los costos deben ser cubiertos por las jugadoras.
- **Uso de análisis de video y GPS:** Equipos con más recursos utilizan tecnologías como análisis de video y GPS para mejorar el rendimiento y monitorear el desgaste físico de las jugadoras.

- **Encuestas electrónicas para monitorear fatiga:** Implementación de aplicaciones para evaluar el cansancio y la recuperación de las jugadoras, aunque su efectividad puede variar según la sinceridad de las respuestas.
- **Instalaciones de alto estándar:** Equipos como Atlético Nacional y América de Cali poseen infraestructuras completas con canchas exclusivas, gimnasios y áreas de recuperación.
- **Formación de alianzas infraestructurales:** Algunos equipos forman alianzas con gimnasios externos u otras entidades para el uso de canchas.
- **Uso exclusivo de canchas:** Los equipos pueden programar entrenamientos y sesiones de recuperación sin depender de la disponibilidad de instalaciones compartidas con equipos masculinos.
- **Provisión de servicios esenciales:** Todos los clubes proveen transporte, uniformes y refrigerios, facilitando la logística necesaria para competencias y entrenamientos.

Transferencias

- **Seguridad económica y contractual:** Algunos equipos adoptan contratos anuales o de mayor duración para proporcionar estabilidad económica y continuidad en el desarrollo de las jugadoras fuera de la temporada competitiva. Además, esto les permite tener la posibilidad de entrar en negociaciones con algún equipo interesado en alguna jugadora, pudiendo de esta manera generar ingresos de una posible transferencia.

Inversión

- **Compensación y reconocimiento:** Compensar adecuadamente a las jugadoras si ganan la Liga.

Competencia

- **Evaluación y mejora del nivel de juego:** Participar en torneos amistosos para evaluar y mejorar el nivel de juego de las jugadoras, especialmente tras periodos prolongados sin competencia.
- **Inclusión de equipos masculinos juveniles:** Jugar partidos amistosos con categorías juveniles masculinas para potenciar el nivel del equipo femenino.
- **Enfrentamiento con equipos de alto nivel:** Aprovechar la oportunidad de competir contra equipos de renombre para fomentar el aprendizaje y la mejora.

Mercado

- **Doblete:** Organizar partidos de local que coincidan con el equipo masculino, para ofrecer una doble jornada de fútbol.

Aspecto social

- **Alianzas con entidades municipales o regionales:** Establecer alianzas con gobiernos locales para promover actividades comunitarias.

1.2 Federación Colombiana de Fútbol Femenino

Las siguientes estrategias se identificaron que son implementadas en la categoría femenina de la Selección Colombia y que tienen como objetivo causar un impacto positivo en el desarrollo del deporte:

Capacitación

- **Formación especializada:** Incentivar la capacitación especializada en fútbol femenino para entrenadores en clubes y a nivel nacional.

- **Lineamientos nacionales:** Establecer y seguir lineamientos nacionales específicos para la formación en fútbol femenino.
- **Programa integral de capacitación de la Federación:** Desarrollar un programa de capacitación que incluya entrenadores, árbitros y administradores, con enfoque también en mejoramiento arbitral y administrativo.

Selecciones Nacionales

- **Equipos técnicos dedicados:** Mantener cuerpos técnicos exclusivos y especializados para las diferentes categorías de la selección femenina.
- **Apoyo profesional adicional:** Disponibilidad de entrenadores de porteros, fisioterapeutas y médicos para apoyar las necesidades específicas de las selecciones.
- **Costos adicionales:** Comprometerse a cubrir costos adicionales que puedan mejorar el rendimiento de las selecciones durante torneos, como la adaptación temprana al lugar del evento.
- **Incremento de personal de apoyo:** Considerar aumentar el personal de apoyo durante los torneos para fortalecer el rendimiento del equipo.
- **Orientación nutricional y prevención de lesiones:** Implementar estrategias nutricionales y de salud física dirigidas por nutricionistas y médicos para optimizar el rendimiento
- **Apoyo psicológico:** Proporcionar sesiones de apoyo psicológico grupales e individuales para mejorar el bienestar mental y físico de las jugadoras.
- **Uso de tecnología:** Emplear tecnología para monitorear y mejorar el descanso y el rendimiento físico de las jugadoras.

Promoción y empoderamiento

- **Campañas de promoción y marketing:** Desarrollar y ejecutar campañas de promoción para aumentar la visibilidad del fútbol femenino.
- **Búsqueda de patrocinadores:** Identificar y asegurar patrocinadores para apoyar financieramente las selecciones femeninas y las campañas derivadas de esta.
- **Alianzas estratégicas:** Establecer alianzas con organizaciones y embajadoras para ampliar el alcance y el impacto de las campañas de promoción del fútbol femenino.

2. Desafíos identificados

2.1 Equipos que conforman la Liga Profesional Colombiana de Fútbol Femenino

- **Corta duración de la Liga:** Limita la continuidad, el rendimiento óptimo y el desarrollo técnico y táctico de las jugadoras a lo largo del año.
- **Contratos de corta duración:** Afectan la estabilidad económica de las jugadoras, limitan el desarrollo del club y desincentivan la carrera deportiva a largo plazo. Además, cierra las puertas a posibles transferencias de jugadoras entre clubes, optando el equipo interesado en esperar a la terminación del contrato para ahí sí proceder a negociar directamente con la jugadora.
- **Falta de visibilidad y cobertura mediática:** Horarios poco favorables y cobertura insuficiente limitan la exposición del fútbol femenino.
- **Falta de estrategias de marketing efectivas:** Uso limitado de redes sociales sin un plan de marketing claro, falta de contenido interactivo y estrategias promocionales.
- **Deficiencias en la formación y desarrollo de jugadoras:** Falta de entrenadores especializados en fútbol femenino, limitando el progreso técnico y táctico y perpetuando la estigmatización de género en el deporte.

- **Necesidad de patrocinadores exclusivos:** Es crucial atraer más patrocinadores con el objetivo de mejorar el ambiente general del deporte, incrementar la visibilidad y el profesionalismo, y financiar estrategias más efectivas y sostenibles.

Federación Colombiana de Fútbol Femenino

- **Diferenciación de marketing:** Adaptar estrategias de marketing para fútbol femenino, enfocándose en mensajes y públicos objetivos específicos.
- **Engagement con el público:** Crear espacios, físicos o virtuales, para fortalecer vínculos emocionales entre jugadoras, equipos y seguidores, lo cual es un desafío dada la escasez de campañas efectivas en este ámbito.
- **Necesidad de coordinación:** Asegurar la colaboración efectiva entre la Dimayor, Difutbol y la Federación Colombiana de Fútbol para el desarrollo uniforme del fútbol femenino.
- **Desafíos de integración de recursos:** Manejar las diferencias en recursos entre ligas profesionales y amateur, especialmente en términos de apoyo médico y recuperación de jugadoras lesionadas, lo que afecta su disponibilidad para la selección.
- **Acceso a recursos económicos:** Encontrar financiación adecuada para estrategias de desarrollo a través de patrocinios y fondos de entidades como CONMEBOL y FIFA.

3. Oportunidades de mejora para el desarrollo del deporte

- **Fortalecimiento de la conexión comunitaria:** Implementar actividades que promuevan la interacción entre equipos de fútbol femenino y la comunidad, como conferencias de prensa interactivas y eventos en escuelas.
- **Diversificación de canales de marketing:** Expandir el uso de plataformas como YouTube y otros medios para crear contenidos que acerquen a las jugadoras a los aficionados.

- **Creación de contenido conjunto:** Establecer perfiles exclusivos en las redes sociales de la Liga Profesional Femenina y promover la colaboración de contenido entre equipos.
- **Expansión de la personalización de entrenamientos:** Adaptar los entrenamientos considerando variables individuales como la edad, la psicología y el historial de lesiones para optimizar el rendimiento.
- **Profesionalización de jugadoras:** Reforzar la profesionalidad entre las jugadoras para consolidar su compromiso con el deporte y las estrategias que aplican sus equipos.
- **Erradicación del sesgo de género:** Implementar programas educativos para combatir el estigma de que el fútbol es incompatible con la feminidad.
- **Fomento de la diversidad en cuerpos técnicos:** Promover la inclusión de diversidad de género, etnicidad, y orientación sexual en los cuerpos técnicos para mejorar la relación y comunicación interna de los equipos.
- **Programas de capacitación para entrenadores:** Desarrollar y promover programas de formación específicos para entrenadores en fútbol femenino, incluyendo la transición de entrenadores capacitados a instructores.
- **Expansión de categorías de formación:** Ampliar el número de categorías juveniles en los equipos profesionales para ajustar los entrenamientos a las necesidades específicas de cada grupo de edad y fortalecer la identidad del equipo desde las bases.
- **Mejora de la cobertura mediática:** Profundizar la comprensión y cobertura del fútbol femenino en los medios, promoviendo una comparación relativa y no absoluta.
- **Aumento del apoyo de patrocinadores:** Incentivar a más empresas a patrocinar el fútbol femenino, compartiendo experiencias positivas y críticas constructivas de patrocinadores existentes y destacando el potencial de negocio.

- **Priorización de torneos amistosos internacionales:** Organizar torneos amistosos internacionales para beneficiarse de la experiencia y el aprendizaje táctico de los otros equipos.
- **Mayor equidad en la distribución de los premios en los torneos internacionales:** Ajustar la estructura de premios económicos de los torneos continentales para garantizar una distribución más equitativa y apoyar el desarrollo de todos los equipos participantes, comprendiendo que actualmente el nivel de los equipos brasileños sobrepasa el de los demás clubes. Por lo tanto, son los mismos equipos brasileños los que ganan comúnmente estos premios, teniendo de esta manera más recursos con los que invertir en el mismo deporte, agrandando la brecha existente con los otros equipos sudamericanos. Una reestructuración de la repartición de los incentivos económicos de los torneos permitiría que los equipos participantes ganen mayores recursos económicos para invertir en el desarrollo del deporte, siguiendo de todas maneras teniendo un incentivo mayor para los ganadores del torneo, pero haciendo más equitativa esta repartición.

Recomendaciones

La presente investigación, caracterizada por su enfoque exploratorio, ha arrojado luz sobre un campo relativamente nuevo y poco estudiado en el contexto colombiano: el fútbol femenino profesional. Dada la novedad y auge que está teniendo el deporte a nivel internacional, además de añadir la sorpresa expresada por muchos de los entrevistados respecto al propósito de este trabajo y el interés de investigar este campo de acción, ha quedado claro que existen múltiples áreas adicionales que requieren mayor investigación y que podrían tener un impacto significativo en el desarrollo del fútbol femenino en el país. Para mayor ilustración y de acuerdo con los resultados y desafíos identificados en esta investigación, se proponen los siguientes temas para futuros trabajos de investigación:

1. Impacto de la duración de la Liga en el desarrollo deportivo: Este estudio exploraría cómo la duración limitada del torneo afecta el desarrollo técnico y táctico de las jugadoras y los equipos en general. La investigación podría comparar la progresión en ligas de mayor duración con la Liga Colombiana, proporcionando evidencia que podría respaldar reformas estructurales en la duración y manejo de las competencias.

2. Análisis económico de los contratos de corta duración: Investigar el impacto económico que tienen los contratos de corta duración sobre la estabilidad financiera de las jugadoras y los clubes, así como una posible fuente de ingreso de ser manejado forma correcta. Este estudio también podría explorar cómo las prácticas contractuales actuales afectan la capacidad de los clubes para negociar transferencias y retener talento.

3. Estrategias para mejorar la visibilidad y cobertura mediática del fútbol femenino: Este trabajo investigaría las barreras actuales con respecto a la visibilidad mediática y propondría estrategias concretas para mejorar la cobertura de los partidos y eventos relacionados. Incluiría

un análisis comparativo con ligas exitosas en otros países para identificar prácticas óptimas que podrían implementarse en Colombia.

4. Evaluación de las estrategias de marketing en el fútbol femenino: Analizar las estrategias de marketing actuales y su efectividad para enganchar a la audiencia y aumentar la base de seguidores del fútbol femenino. La investigación podría proporcionar recomendaciones sobre cómo integrar medios digitales, interacciones en persona y otros métodos creativos para fomentar un mayor compromiso e interés de parte de la hinchada.

5. Mejoras en la formación y desarrollo de jugadoras: Estudiar las deficiencias en la formación actual de las jugadoras y el impacto de no tener entrenadores especializados en fútbol femenino. Establecer un plan de acción claro de cómo lograr el objetivo de especializar a los entrenadores en esta rama del deporte, al igual que nombrar aquellos entrenamientos o habilidades que se identifican están haciendo falta a nivel profesional y deberían ser atendidas desde los niveles de formación.

6. Exploración de la necesidad de patrocinadores exclusivos para el fútbol femenino: Investigar cómo la falta de patrocinadores exclusivos afecta el desarrollo del fútbol femenino y qué estrategias podrían adoptarse para atraer más apoyo financiero. Esto incluiría estudiar casos de éxito de patrocinio en deportes femeninos para identificar factores clave que podrían atraer a patrocinadores al mercado colombiano.

7. Coordinación entre la Federación, Dimayor y Difutbol: Investigar la estructura de gobernanza actual del fútbol femenino en Colombia, identificando las áreas donde la falta de coordinación entre estas entidades impide el desarrollo del deporte. La investigación podría sugerir modelos de colaboración eficaces que alineen los esfuerzos de todas las partes para fomentar un crecimiento sostenido y equitativo del fútbol femenino.

8. Desafíos de financiación de la selección femenina: Este estudio analizaría las fuentes de financiación disponibles para la selección femenina y los desafíos asociados con la obtención de recursos. Exploraría cómo mejorar el acceso a fondos de organizaciones como CONMEBOL y FIFA, y examinaría la viabilidad de atraer patrocinadores exclusivos que vean valor en invertir en el fútbol femenino. La investigación también podría identificar y proponer soluciones para cumplir con los criterios necesarios para acceder a programas de financiamiento internacional.

Estas investigaciones no solo tendrían el alcance de poder profundizar en problemas existentes que fueron identificados, sino que también proporcionarían bases sólidas para formular políticas y estrategias que impulsen el crecimiento y la profesionalización del fútbol femenino en el país. El objetivo es aportar al desarrollo del fútbol femenino en el país, no solo en términos deportivos y de interés, sino también en la búsqueda de que logre convertirse en un modelo de negocio autosostenible que beneficie a todos los involucrados.

Referencias

- Agencia Efe. (4 de Agosto de 2023). *Agencia FIFA confirmó datos de rating del del Mundial femenino en Colombia; incluso supera a Qatar 2022*. Obtenido de Antena: https://www.antena2.com/futbol/mundial-femenino-de-futbol/fifa-revelo-datos-de-audiencia-del-mundial-femenino-en-colombia#google_vignette
- Allison, R. (2016). <https://doi.org/10.1177/0193723515615349> Article Business or Cause? Gendered Institutional Logics in Women's Professional Soccer. *Journal of Sport and Social Issues*, 237-262.
- Althoff, K., & Henning, E. (2014). Criteria for gender-specific soccer shoe development. *Footwear Science*.
- Berri, D. (13 de Junio de 2018). *Forbes*. Obtenido de Who Is The Best Basketball Player Right Now? Learning A Lesson From Boxing: <https://www.forbes.com/sites/davidberri/2018/06/13/who-is-the-best-basketball-player-right-now-learning-a-lesson-from-boxing/?sh=4ef49a5060d5>
- Bhuna, B. (2020). Yoga to Manage Stress and Sports Performance. *International Journal of Applied Social Science*, 601-604.
- Castillo, M., Jara, S., Jiménez, R., González, E., Hurtado, J., Ferríz, A., . . . Sospedra, I. (2022). Evaluación de hábitos de consumo alimentario y composición corporal en. *Spanish Journal of Human Nutrition and Dietetics*, 16.
- Chelsea FC. (14 de Febrero de 2020). *Chelsea Women tailor training to players' menstrual cycles*. Obtenido de Chelsea FC: <https://www.chelseafc.com/en/news/article/chelsea-women-tailor-training-to-players-menstrual-cycles>

Corrigan, J. O. (2023). Barriers and facilitators to injury prevention in ladies Gaelic football: A qualitative study. *Physical Therapy in Sport*, 11.

Dusal, R. M. (2017). Deporte y equidad de género. *Economía UNAM*.

ESPN. (31 de Agosto de 2022). *ESPN*. Obtenido de

https://www.espn.com.co/futbol/selecciones/nota/_/id/10852908/la-eurocopa-femenina-2022-logro-record-de-audiencia-televisiva-con-365-millones-de-personas

FIFA. (2022a). *A LOOK AHEAD TO 2023-2026*. Obtenido de FIFA:

<https://publications.fifa.com/en/annual-report-2022/finances/2023-2026-cycle-budget-and-2024-detailed-budget/>

FIFA. (2022b). *2019-2022 BUDGET COMPARISON*. Obtenido de FIFA:

<https://publications.fifa.com/en/annual-report-2022/finances/2019-2022-cycle-in-review/2019-2022-budget-comparison/>

García, P. F. (2008). Mujer y deporte hacia la equidad e igualdad. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 63-76.

Geertsema, C., Geertsema, L., Farooq, A., Harøy, J., Oester, C., Weber, A., & Bahr, R. (2021).

Injury prevention knowledge, beliefs and strategies in elite female footballers at the FIFA Women's World Cup France 2019. *British Journal of Sports Medicine*, 6.

Gomez-Gonzalez, C., Dietl, H., Berr, D., & Nessler, C. (2023). Gender information and perceived quality: An experiment with professional soccer performance. *Sport Management Review*, 1-23.

- González, D. (2018). *Las mujeres en el fútbol, el fútbol en las mujeres feminidades, cuerpo y deporte*. Obtenido de Icesi:
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83731/1/TG01942.pdf
- Harvard Law Review Association. (1997). Cheering on Women and Girls in Sports: Using Title IX to Fight Gender Role Oppression. *Harvard Law Review*, 1627-1644.
- Horan, D., Kelly, S., Hägglund, M., Blake, C., Roe, M., & Delahunt, E. (2023). Players', Head Coaches', And Medical Personnels' Knowledge, Understandings and Perceptions of Injuries and Injury Prevention in Elite-Level Women's Football in Ireland. *Sports Medicine*, 1-14.
- Kaelberer, M. (2019). Gender trouble on the German soccer field: can the growth of women's soccer challenge hegemonic masculinity? *Journal of Gender Studies*, 12.
- Lobpries, J., Bennett, G., & Brison, N. (2018). How I Perform is Not Enough: Exploring Branding Barriers Faced by Elite Female Athletes. *Sport Marketing Quarterly*, 5-17.
- Mayoral, J., & Mera, M. (2017). La imagen de la mujer en la prensa deportiva digital: análisis de las portadas de as.com y marca.com. . *Cuadernos de información y Comunicación*, 187-201.
- Maysa V. de Sousa, A.-M. L. (2022). Nutritional optimization for female elite football players—topical review. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 81-104.
- Meier, H. K. (2016). The demand for women's league soccer in Germany. *European Sport Management Quarterly*, 20.

Nassis, G. P., Brito, J., Tomás, R., Heiner-Møller, K., Harder, P., Kryger, K. O., & Krstrup, P. (2023). Elite women's football: Evolution and challenges for the years ahead.

Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports, 7-11.

Orrillac, I. M. (2015). Football Americano Argentina. *Universidad de Palermo*, 1-23.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.

Sánchez, B. C. (23 de Diciembre de 2022). *Mundo Deportivo*. Obtenido de

<https://www.mundodeportivo.com/uncomo/deporte/articulo/cual-es-el-deporte-mas-popular-del-mundo-52978.html>

Sousa, M. V., Lundsgaard, A.-M., Christensen, P. M., Christensen, L., Randers, M. B., Mohr, M., . . . Fritzen, A. M. (2022). Nutritional optimization for female elite football players—topical review. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 17.

The 2022 UEFA Women's EURO England Squad. [@Lionesses]. (3 de Agosto de 2022). "We see this as only the beginning." An open letter from our #Lionesses. [Tweet]. X.

<https://twitter.com/Lionesses/status/1554829482757828617>

The Gist. (21 de Agosto de 2023). *The Gist*. Obtenido de <https://ca.thegistsports.com/article/the-fifa-womens-world-cup-generated-570m-in-revenue/>

Thomson, A. H., Hanlon, C., Toohey, K., & Taylor, T. (2023). Women's football: don't judge me, support me! evidence from young generations. *Sport Management Review*, 25.

Ussorowska-Krokosz, A. B. (2023). Coping with COVID-19: Can a Sense of Coherence and Social Support Play a Protective Role in the Perception of COVID-19 by Polish Women Football Players? A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10.

- Valenti, M., Scelles, N., & Morrow, S. (2020). The determinants of stadium attendance in elite women's football: Evidence from the UEFA Women's Champions League. *Sport Management Review*, 509-520.
- Villaseca, R., Otero, F., Perez, J., & Gonzalez, J. (2021). Relationship between physical fitness and match performance parameters of Chile women's national football team. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10.
- Wahl, G. (3 de Octubre de 2018). *Sport Illustrated*. Obtenido de Sport Illustrated TV, Episodio 48: <https://si.tv/series/planet-futbol-tv-117>
- Williams, J., Pope, S., & Cleland, J. (2023). Genuinely in love with the game' football fan experiences and perceptions of women's football in England. *Sport in Society*, 285-301.
- Wilson, J., Agha, O., Wiggins, A., Diaz, A., Jones, K., Feeley, B., . . . Wong, S. (2023). Gender and Racial Diversity Among the Head Medical and Athletic Training Staff of Women's Professional Sports Leagues. *Orthopaedic Journal of Sports Medicine*, 7.

Anexos

Anexo 1. Tabla comunicación personal

#	Nombre	Equipo	Rol/Experiencia	Tipo de comunicación personal	Fecha
1	Foad Maziri	Alianza Yumbo	Director Técnico	Entrevista	26/03/24
2	Daniel Mejía	América de Cali	Director Técnico	Entrevista	08/03/24
3	Jorge Barrenche	Atlético Nacional	Director Técnico	Entrevista	07/03/24
4	Carlos Quintero	Cúcuta Deportivo	Gerente Deportivo	Entrevista	28/02/24
5	Anónimo	Deportivo Cali	Jugadora	Chat	02/05/24
6		Deportivo Pereira			
7	Alejandra Rodríguez	Deportivo Pasto	Jugadora	Entrevista	20/03/24
8	Albeiro Erazo	Equidad	Director Técnico	Entrevista	11/03/24
9	Víctor Cabezas	Equidad	Entrenador de Arqueros masculino, exentrenador de Arqueros Pasto femenino	Entrevista	11/03/24
10	Karen Garzón	Equidad	Jugadora	Entrevista	11/03/24
11	Jhon Anderson Quiñonez	Independiente Medellín	Preparador físico	Entrevista	08/03/24
12	Omar Ramírez	Independiente Santa Fe	Director Técnico	Entrevista	25/04/24
13	Daniela Ruiz	Internacional FC de Palmira	Jugadora	Chat	24/03/24
14		Junior			
15	Maritza López	Llaneros	Jugadora	Entrevista	01/02/24
16	Andrés Playonero	Millonarios	Entrenador de Arqueros	Entrevista	21/03/24
17		Real Santander			
18	Camila Terreros	FCF	Departamento de Desarrollo Fútbol Femenino de la Selección Colombia	Entrevista	06/03/24
19	Rafael Zabaraín	FCF	Psicólogo de la Selección Colombia	Entrevista	09/11/23
20	Emilio Andrade	FCF	Accreditation Manager for the FIFA women's U-20 World Cup	Entrevista	01/03/24

Nota. Elaboración propia.