

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración de Negocios –
Énfasis Gerencia

Tesis de Grado

Modelo de Gestión Administrativa en Saprissa
Fútbol Femenino

María Paula Elizondo.

Marco Ureña Sequeira.

Tutor: Andrés Saborío.

Lector:

Setiembre, 2022

1 Contenido

Dedicatoria.....	6
I. El Problema y su Importancia.	7
1.1 Antecedentes:.....	7
1.2 Primera División.....	8
1.2.1 Inversiones	8
1.2.2 Fútbol Femenino.....	11
1.2.3 Saprissa Fútbol Femenino	12
1.3 Problema	13
1.4 Justificación	14
1.5 Objetivos	15
1.5.1 Objetivo General	15
1.5.2 Objetivos Específicos.....	15
1.6 Alcances.....	16
1.7 Beneficios:	16
II. Marco Teórico	17
2.1 Fútbol	17
2.2 Futbol Femenino.....	19
2.3 Actores del Fútbol	21
2.3.1 Los jugadores.....	21
2.3.2 Los aficionados	21
2.3.3 Los medios de comunicación	21
2.3.4 La ciudad.....	21
2.3.5 Las empresas.....	21
2.3.6 Los propietarios.....	22
2.4 Empresa deportiva	22
2.5 Gerencia	23
2.5.1 Planear	23
2.5.2 Organizar	23
2.5.3 Integrar el personal.....	23
2.5.4 Dirigir	24
2.5.5 Controlar.....	24
2.6 Gerencia Deportiva	24

2.7 Modelo	25
2.8 Concepto de sistema	26
2.8.1 Sistema de gestión.....	26
2.8.2 Gestión.....	27
2.9 Procesos.....	28
2.10 Sistema administrativo	29
2.11 Sistema de talento humano.....	29
2.12 Sistema de calidad	30
2.13 Marketing.....	32
2.14 Planeación	33
2.14.1 Planeación estratégica.....	35
2.14.2 Tipos de planeación.....	36
III. Marco Metodológico	38
3.1 Enfoque de la investigación	38
3.2 Modalidad de la investigación.....	38
3.2.1 Investigación Bibliográfica	38
3.2.2 Investigación de campo.....	39
3.3 Tipo de investigación.....	39
3.4 Técnicas, instrumentos, fuente	39
3.4.1 Técnicas.....	39
3.4.2 Fuentes de información.....	39
3.5 Sondeo	41
3.6 Población y muestra	41
3.6.1 Población Finita.....	41
3.6.2 Muestra No Probabilística.....	42
3.7 Plan de procesamiento de la información	43
IV. Diagnóstico y Análisis de Resultados.....	44
4.1 Gestión Administrativa.....	45
4.1.1 Presupuesto.....	46
4.2 Gestión de Planificación.....	49
4.3 Gestión de Talento.....	51
4.3.1 Beneficios.....	53
4.4 Transformación Digital.....	54

4.5	Tablas y Gráficos.....	56
4.5.1	Encuestas.....	56
4.5.1.1	Cuerpo Técnico:	56
4.5.1.2	Jugadoras:.....	62
4.5.1.3	Aficionados:	71
4.5.2	Análisis FODA.....	82
4.5.2.1	Matriz FODA.....	82
4.5.2.2	Matrices de Evaluación.....	83
4.5.2.2.1	Matriz de Evaluación de Factores internos	83
4.5.2.2.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos	84
4.5.2.2.3	Resumen	84
4.5.2.2.4	FODA Cruzado.....	85
4.6	Gráficos	86
V.	Esbozo Preliminar Propuesta Solución.....	87
5.1	Título	87
5.2	Introducción.....	87
5.2.1	Beneficiarios.....	88
5.3	Objetivos	88
5.4	Gestión administrativa.....	89
5.4.1	Procesos administrativos	89
5.5	Planeación estratégica.....	96
5.4.1	Justificación	96
5.4.2	Objetivos	96
5.4.3	Misión	97
5.4.4	Visión	97
5.4.5	Valores.....	97
5.4.6	FODA	98
5.4.7	Estructura organizacional	110
5.4.8	Procesos de planificación	113
5.6	Administración del Talento Humano	116
5.6.1	Justificación	116
5.6.2	Objetivos	116
5.6.3	Proceso de contratación	117

5.6.4	Requerimientos y características a utilizar el correcto reclutamiento, selección y contratación del personal.....	118
5.6.5	Sistema de remuneraciones	121
5.6.6	Procesos de talento humano	123
5.7	Transformación digital	126
5.8	Inversión.....	127
5.8.1	Cronograma de implementación.....	128
5.8.2	Cálculo del valor presente neto (VAN).....	128
5.8.3	Tasa interna de rendimiento	130
VI.	Conclusiones y Recomendaciones.....	131
6.1	Conclusiones	131
6.1.1	Primer Objetivo.....	131
6.1.2	Segundo Objetivo	131
6.1.3	Tercer Objetivo	132
6.1.4	Cuarto Objetivo.....	133
6.2	Limitaciones.....	133
6.3	Recomendaciones	134
VII.	Referencias Bibliográficas.....	135
VIII.	Glosario.....	140
IX.	Anexos.....	144

Dedicatoria

Primeramente, dedico este trabajo a Dios por darme la oportunidad de vivir día tras día, a mi mamá Paula Herrera por darme la oportunidad de estudiar, por permitirme hacer mis sueños realidad y por siempre estar a mi lado dándome el apoyo que necesito, también a mis profesores que me llenaron de mucho conocimiento y a mis compañeros que me acompañaron a lo largo de la maestría y de los cuales aprendí muchísimo.

María Paula Elizondo.

A Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de llegar hasta este momento de mi carrera profesional con salud, amor y trabajo. A mi esposa Bélgica, mi hija Jimena, por apoyarme incondicionalmente durante este proceso y a mis padres Xinia y Rodrigo por enseñarme a seguir siempre adelante a pesar de las circunstancias.

Marco Ureña Sequeira

I. El Problema y su Importancia.

1.1 Antecedentes:

El Deportivo Saprissa, es sin lugar a duda uno de los equipos más importantes de toda la región, fundado el 16 de Julio de 1935 y con 54 títulos ganados, siendo el equipo de fútbol costarricense con mayor cantidad de títulos: 36 torneos de Liga, 9 copas nacionales: 3 Súper Copa y 6 Torneos de Copa; 5 copas UNCAF, 1 CONCACAF y 3 de Liga de Campeones de CONCACAF.

Cuenta con un estadio, el Ricardo Saprissa Aymá y conocido como El Monstruo, con capacidad para más de 21000 espectadores y que fue inaugurado el 27 de agosto de 1972.

Inició como un club de fútbol en el Barrio los Ángeles de San José llamado La Concretera y cuyo dueño era Roberto Fernández. En el año de 1935 les propuso a los miembros del equipo participar competencias juveniles e infantiles. Con el propósito de encontrar patrocinio, sugirieron cambiar el nombre a Deportivo Saprissa, en honor a Ricardo Saprissa Aymá, un empresario y deportista de nacionalidad salvadoreña pero nacionalizado costarricense y que fue parte del Real Club Deportivo Español de la primera división de España, siendo el primer extranjero que participó en la Liga Española.

1.2 Primera División

En el año de 1949 y disputando el ascenso a la primera división contra el equipo Gimnástica Española, el entrenador de rival Raúl Pacheco, solicitó a la federación de fútbol que Saprissa subiera a la máxima categoría. La petición fue unánime, debido a la gran cantidad de aficionados y el espectáculo deportivo que brindaba el equipo. Así fue como el 7 de agosto de 1949 y contra el equipo La Libertad, el Deportivo Saprissa, ganaría su primer partido en la máxima categoría del fútbol, con un marcador de 3 a 1 en favor del equipo Morado. Manuel Rodríguez fue el primer jugador en anotar un gol para el equipo en primera división y ganando ese mismo año su primer título de manera invicta.

Hasta la fecha el Deportivo Saprissa ha ganado 36 títulos en primera división y ha tenido durante toda su historia 23 técnicos dirigiendo el equipo. Así mismo cuenta con una extensa serie de récords deportivos a nivel nacional, dentro de los que destacan:

- Equipo con mayor cantidad de títulos consecutivos ganados: 6 (1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977).
- Equipo con mayor cantidad de títulos ganados a nivel nacional: 36 títulos.
- Jugador con mayor cantidad de goles en primera división: Evaristo Coronado 148 goles.
- Jugador en anotar el gol más rápido: Rolando Fonseca, 19 segundos, Saprissa vs Asociación Deportiva Guanacasteca, 11 octubre 1992.
- Portero con mayor cantidad de goles anotados: Erick Lonis, 3 goles.
- Mejor equipo de Costa Rica 2021.
- Equipo más ganador en Fútbol Femenino con 4 cetros.
- Equipo número 11 en el mundo con tener más cetros locales ganados.

1.2.1 Inversiones

Desde sus inicios, Saprissa ha sido uno de los equipos nacionales que ha realizado grandes inversiones en promover y mejorar la calidad de su institución; esto incluye inversión en jugadores, infraestructura, cuerpo técnico, promoción y mercadeo.

Conforme pasa el tiempo y las tecnologías cambian, la institución se adapta y evoluciona, para poder brindar la mejor experiencia a sus aficionados y también presiona a las demás instituciones a dar su mejor esfuerzo para que las unidades organizacionales que representa sean de la mejor calidad y profesionalismo y comparándose con ligas de fútbol profesional de otras partes como la norteamericana y europea.

Ricardo Saprissa:

Desde el año 1935 y hasta 1999, fue la época de mayor éxito del equipo a nivel tanto nacional como internacional, contó con el patrocinio de su presidente Ricardo Saprissa hasta la década de los 80's, cuando se retiró de manera activa de la presidencia, pero su nombramiento fue asignado ad-honorem y nunca fue revocado hasta su muerte en el año de 1990.

Logros:

- Fundar Equipo.
- Adquisición de Estadio.
- Uniforme.
- Mascota.

Época Jorge Vergara

Década de 2000- 2010.

Logros:

- Cambiar la gramilla del estadio por gramilla sintética.
- Sólo contratar jugadores nacionales como política del club.
- Modificación del uniforme para dejar de utilizar publicidad impresa.
- Cumplir con las obligaciones económicas del club con acreedores y jugadores.

Horizonte Morado:

Conformado por los accionistas (Juan Carlos Rojas Callán, Edgar Zurcher, Alberto Raven Odio, Marco Cercone, Sergio Egloff y René Picado de Televisora de Costa Rica Sociedad Anónima) y cuyo grupo es actualmente el accionista mayoritario del club con un 70% de las acciones.

Logros:

- Mejoras en el Estadio.
- Cambio de césped sintético a natural.
- Cambio en el Uniforme.
- Cambio en la mascota.
- Creación de la División Femenina de Fútbol.
- Creación de Saprissa ESPORTS (2021).

1.2.2 Fútbol Femenino

Según el historiador Chéster Urbina Gaitán y su estudio del Fútbol Femenino En Costa Rica, se desarrolló en tres etapas que iniciaron en el año 1924, pero debido a los prejuicios sociales contra la mujer, fue practicado a escondidas por grupos de mujeres a lo largo del país.

No fue hasta 1950 donde el equipo Club Sport La Libertad, que eligió a su junta directiva y motivó a muchas mujeres a organizarse y formar sus equipos.

Durante 1950, el Deportivo Femenino Costa Rica F.C., el Club Sport La Libertad, partieron a distintos países de Centroamérica a jugar fútbol con equipos de El Salvador y Panamá, con el objetivo de promover el deporte en los países. Durante las siguientes décadas el fútbol femenino fue creciendo lentamente y en el año de ... se conformó la Unión Femenina de Fútbol de Costa Rica (UNIFFUT); que es el órgano que regula y controla los distintos torneos y divisiones.

Actualmente existen los siguientes grupos o divisiones femeninas donde se practica el fútbol:

- Juegos Nacionales
- Fútbol Base. AFFM (Asociación de Fútbol Femenino Menor).
- Tercera División.
- Segunda División. ASFFF (Asociación Segunda División Fútbol Femenino).
- Primera División. ADELIFE (Asociación Deportiva Liga Fútbol Femenino).

Siendo ADELIFE la división profesional del país y la cual ha llevado a distintas jugadoras a poder pertenecer a equipos en otros países, siendo la máxima exponente la señora Shirley Cruz, la cual fue parte de equipos como Olympique Lyon y Paris Saint-Germain en Francia.

Actualmente la primera división profesional de Costa Rica cuenta con ocho equipos: Saprissa, Alajuela, Heredia, Sporting, Dimas, Pococí, Municipal Pérez Zeledón y Suva.

1.2.3 Saprissa Fútbol Femenino

Esta visión hizo posible en el año 2012, el Deportivo Saprissa, adquiriera la franquicia del equipo de fútbol femenino de Primera División de San José y bajo el nombre de Saprissa Fútbol Femenino.

Actualmente cuenta con cuatro campeonatos nacionales y título internacional (Copa Interclubes de la Uncaf Femenino (2019); siendo el equipo femenino con mayor cantidad de títulos adquiridos en el país.

Cuenta actualmente con una planilla de aproximadamente 28 personas, entre ellas jugadoras (21) y cuerpo técnico - administrativo (7).

Dentro de sus logros más importantes están:

- Títulos de Goleo: 5.
- Mayor cantidad de títulos en primera división: 4 (2012, 2014,2015,2018).
- Mayor cantidad de subcampeonatos locales: 5 (2016, 2017,2019,2020, 2021 - Clausura).
- Copa Interclubes de la Uncaf Femenino: 1, 2019.

Actualmente la organización del campeonato Nacional requiere un mayor nivel de apoyo por parte de aficionados, patrocinadores y de equipos para convertirlo en una disciplina con mayor generación de ingresos como la National Women's Soccer League de los Estados Unidos, creada en el año 2012 y que cuenta con 12 equipos y que durante el año 2022 igualaron los salarios de las jugadoras a los salarios de la liga masculina de fútbol.

Durante este documento se profundizará en organización interna del equipo y las limitaciones existentes de la gestión.

1.3 Problema

Actualmente el equipo de Fútbol Femenino del Deportivo Saprissa carece de un sistema robusto de gestión administrativa y provoca una recarga de trabajo al área administrativa, generando lo siguiente: deficiencia en la coordinación de la logística de entrenamientos y partidos de la liga; ausencia de gestión de beneficios organizacionales; ausencia en estrategias de reclutamiento y retención de jugadoras; impidiendo alcanzar las metas y objetivos de mediano y largo plazo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, consideramos importante formular la siguiente pregunta en busca de la solución a las deficiencias existentes.

¿Cómo impacta el adecuado desarrollo de un modelo de gestión administrativo en el funcionamiento de Saprissa Fútbol Femenino?

1.4 Justificación

El Deportivo Saprissa como empresa deportiva, ha desarrollado una serie de mejoras estructurales en el club y maximizando su protagonismo en la región. Uno de ellos fue la creación y formalización de un equipo Femenino de Fútbol en la primera división hace más de una década. Aun así, el proceso de madurez de las ligas femeninas a nivel local y mundial crecen a pasos lentos y eso limita el desarrollo profesional del equipo.

Mediante el modelo de gestión administrativa que se presenta en este documento, se brindarán mecanismos e instrumentos como entrevistas y sondeo al personal administrativo, jugadoras, cuerpo técnico y afición, análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); el estudio de organizaciones similares y situación actual del fútbol femenino local y mundial, para apoyar al equipo Femenino en la en el mejoramiento de los procesos necesarios para alcanzar los objetivos a corto plazo.

Este análisis realizado en Saprissa Fútbol Femenino podrá servir de marco de referencia para cualquier equipo de fútbol femenino que desee incursionar en una liga semi-profesional y profesional de fútbol, considerando aspectos esenciales como: Situación organizacional del equipo; organigrama; reclutamiento y retención de Jugadoras; coordinación de entrenamientos; plan de beneficios organizacionales.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión administrativo en el club de fútbol Saprissa femenino para mejorar las capacidades gerenciales y funcionamiento.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos administrativos que se llevan a cabo en el equipo Saprissa Fútbol Femenino.
- Identificar las oportunidades de mejora en el proceso administrativo.
- Proponer un modelo de gestión administrativo adecuado para ayudar al club a alcanzar los objetivos organizacionales.
- Proporcionar un plan de implementación apoyado en herramientas tecnológicas para mejorar el accionar institucional.

1.6 Alcances

El alcance de esta investigación está basado en la información obtenida del Equipo Femenino de Saprissa de Primera División, con la autorización de la Gerencias General del Deportivo Saprissa Fútbol Club. Los temas abarcados en esta investigación y con autorización del Deportivo Saprissa, son los siguientes:

- Situación Organizacional del Equipo.
- Organigrama actual.
- Reclutamiento y retención de Jugadoras.
- Coordinación de Entrenamientos.
- Plan de Beneficios Organizacionales.

1.7 Beneficios:

- Documentar y actualizar los procesos administrativos relacionados al equipo Saprissa Fútbol Femenino.
- Organizar las tareas y responsabilidades de los involucrados en la gestión administrativa del equipo.
- Agilizar el proceso de gestión administrativa mediante un sistema informático que sirva de base.
- Contar con un registro digital de jugadoras, materiales y planificación de partidos.

Nota: No se autoriza la utilización, revisión o difusión de información financiera relacionada al Club Saprissa Fútbol Femenino.

II. Marco Teórico

En el presente apartado, se pretende mostrar las diversas definiciones necesarias para la comprensión a cabalidad de este proyecto, recopilando puntos de vista de diferentes autores que han investigado alguno de los temas aquí presentes y que pueden ser de mucha utilidad para efectos de esta investigación.

2.1 Fútbol

La RAE (2001) define el fútbol como un “juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuyo objetivo es hacer entrar en la portería contraria un balón que no puede ser tocado con las manos ni los brazos, salvo por el portero en su área de meta”. Sin embargo, es claro que el fútbol actualmente representa muchísimo más que ese concepto, el fútbol ha sido denominado el deporte rey, es el deporte más reconocido a nivel Nacional y Mundial, moviendo una increíble cantidad de jugadores, aficionados, medios, patrocinios y muchísimas entidades.

El fútbol está presente en prácticamente todo el mundo. La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) se enorgullece de contar con más países afiliados que la Organización de las Naciones Unidas (ONU), lo que se confirma en las eliminatorias y en cada mundial.

Es parte de la compleja cotidianidad de las sociedades modernas porque muchos practican este deporte, tiene millones de seguidores en los medios de comunicación, internet y las redes sociales, y se discute sobre él en todos los ámbitos de la vida. Centro Nacional de Consultoría (2014)

Para entender un poco mejor el nivel de influencia que tiene el fútbol en las personas y en el mundo según la encuesta efectuada por la FIFA entre sus 207 asociaciones miembro, hay un total de 265 millones de personas que juegan al fútbol, de forma reglada, en todo el mundo. La cifra se incrementa a 270 millones, cinco más, si se tiene en cuenta a entrenadores, asesores y empleados de los clubes, lo que significa que es el cuatro por ciento de la población mundial.

Como vemos es una cantidad importante la que practica fútbol de manera reglado, sin embargo, existen muchos otros que lo practica de manera aficionada, teniendo esto en cuenta podemos observarlo en números, entendiéndolo de la siguiente manera:

El fútbol mueve muchos recursos, pero su dimensión imaginaria (y por ende su poder) es infinitamente mayor. No hay ninguna actividad cuya relación poder/actividad económica sea tan elevada. Tomemos la FIFA: un presupuesto anual de 1.500 millones de dólares y alrededor de un Mundial, ingresos que se acercan a los 4.500 millones (la mitad de la TV, y otro tercio de mercadeo y auspiciantes). O el equipo con más ingresos en el mundo, el Real Madrid, con alrededor de 700 millones de dólares anuales, lo que sumado a todos los demás equipos españoles de primera división alcanza los 2.700 millones, apenas un poco por debajo de los clubs alemanes y por encima de los italianos, solo superado con creces por los ingleses que alcanzan los 4.000 millones. (Paredes, 2014, pp 5-6)

El fútbol es un fenómeno alrededor del mundo y esto no excluye a Costa Rica que según Naranjo Madrigal en historias deportivas del siglo XX, la historia del fútbol se dice que inició 1876 en La Sabana donde ya se jugaba este deporte, pero en 1887 tuvo un auge importante principalmente con Oscar Pinto Fernández, quien venía de Inglaterra y su compañero Gonzalo Quirós Fonseca, Pinto trajo de Inglaterra una bola y uniformes y se juntaban a jugar en San Juan de Tibás, hasta que se fue corriendo la voz y cada vez más personas se sumaban. Sin embargo, fue hasta el 13 de junio de 1921 que se organizó la Liga Nacional de Fútbol, fue a partir de la creación de esta, que el deporte se centralizó a nivel administrativo, competitivo y de clase, lo que posteriormente le iba a permitir la comercialización. Federación Costarricense de Fútbol (FCRF, s.f).

Desde la creación de la Liga Nacional de Fútbol hasta el día de hoy se han llevado a cabo los campeonatos de primera división prácticamente de manera ininterrumpida, lo cual muestra el éxito y la aceptación que tuvo dicho deporte desde sus inicios. Actualmente a nivel Nacional se realizan campeonatos de primera división tanto masculinos como femeninos, campeonatos de segunda división, alto rendimiento y ligas menores; además en Costa Rica existen cientos de escuelas de fútbol infantiles.

Como bien sabemos el fútbol masculino es el gran predominante en el mundo por su historia, personas involucradas, campeonatos, etc., sin embargo, hace aproximadamente 5 años el

fútbol femenino ha tomado mucha fuerza, a continuación, se explicará de manera más profunda que es el fútbol femenino.

2.2 Futbol Femenino

Por su parte, el fútbol en la rama femenina ha tenido una evolución un poco más compleja y retrasada, principalmente porque como bien sabemos, inicialmente y por muchos años el fútbol era visto por la sociedad como un deporte de hombres, por lo tanto, el hecho de que las mujeres lo practicaran era mal visto y juzgado.

En nuestro país, para mediados de enero de 1924, el Club Sport La Libertad — principal asociación deportiva de trabajadores del país, donde militaban los más destacados maestros de las disciplinas deportivas — acordó establecer su Liga Feminista Deportiva, instando a las señoritas amantes del deporte y de la educación femenina a inscribirse (*La Prensa*, sábado 19 de enero de 1924, p.2 como se citó en Urbina, 2016). Posteriormente, para finales de septiembre de 1926 varias jóvenes josefinas estaban empeñadas en formar varios equipos de fútbol, con el fin de efectuar una serie de partidos en el Estadio Nacional (*La Prensa*, miércoles 22 de septiembre de 1926, p.2 como se citó en Urbina, 2016).

Estas acciones fueron iniciando una aceptación de las mujeres en el deporte, principalmente para favorecer y fortalecer su salud física con el fin de que fueran mejores concebidoras de hijos saludables. Después de 1926 pasaron varias décadas sin que se tuviera noticias sobre el fútbol femenino en el país.

Según Elías Zeledón, es hasta en 1949, que los hermanos Manuel Emilio y Fernando Bonilla Alvarado, se reúnen en la Paulina de San Pedro de Montes de Oca con un grupo de muchachas y toman la determinación de fundar un equipo balompédico femenino. El mismo se estableció el 19 de marzo de 1949 con el nombre de Deportivo Femenino Costa Rica F.C. (Zeledón, 1999, p.17). Sin embargo, debido a los prejuicios existentes, las integrantes de la mencionada asociación deportiva practicaron el balompié durante un año, en forma oculta en una finca particular. (Urbina, 2016).

Las menciones anteriores fueron solo algunos de los intentos y luchas que a través de los años las mujeres han llevado a cabo para lograr ser incluidas en un deporte que “era para

hombres”. Posteriormente, para el año 1989 se da la creación de la Asociación Deportiva de Fútbol Femenino (ADEFUFE), la presidenta era Ruth Hernández y su mayor colaborador Franklin Monestel quien organizaba todos los eventos en que participaban, por ejemplo, en ese mismo año el equipo de Costa Rica estuvo en México jugando una triangular. Monestel sería para 1999 el fundador y primer presidente de la Asociación Deportiva Liga de Fútbol Femenino (ADELIFE) (Urbina, 2016)

En la actualidad como se mencionó anteriormente ha habido grandes cambios dentro de este deporte, el fútbol femenino sigue abriendo nuevos caminos buscando en algún momento llegar a la igualdad de condiciones. Algunos de los cambios que se han dado y han llamado bastante la atención en el mundo han sido la igualdad salarial en las selecciones nacionales de Estados Unidos y recientemente la selección holandesa, otro de los acontecimientos importantes que han ocurrido fue romper récord históricos de asistencia a un partido femenino, este fue el caso del Barcelona que llenó el estadio Camp Nou con un total de 91553 personas, este fenómeno está sucediendo en muchos países, más personas se suman a apoyar el fútbol femenino generando negocio alrededor de este, viéndolo como algo rentable. Estas y muchas cosas más suceden en pro del fútbol femenino esperando que cada vez sean más.

2.3 Actores del Fútbol

El fútbol al ser un deporte que mueve gran cantidad de masas cuenta con diferentes actores que van desde los principales protagonistas hasta los aficionados que acuden semana tras semanas a los diferentes estadios. Todos estos actores desempeñan un papel muy importante para el desarrollo del deporte y además por lo general buscan algún otro beneficio más allá de lo deportivo.

A continuación, describiremos los principales actores según (Gómez y Opazo, 2007):

2.3.1 Los jugadores

Estos son los encargados de obtener el resultado deportivo, pero también están en busca de explotar su valor mediático (venta de derechos de imagen, patrocinios, ventas de camisetas, etc).

2.3.2 Los aficionados

Estos si bien están deseosos de obtener buenos resultados deportivos, no solo buscan esto sino también buscan ser parte de un grupo con alguna identidad, pertenecer e identificarse con todas las cosas relacionadas a su equipo.

2.3.3 Los medios de comunicación

Son los encargados de acercar a los clubes o los eventos deportivos con los aficionados, al mismo tiempo utilizan la popularidad del fútbol para atraer mucha audiencia a sus medios.

2.3.4 La ciudad

Buscan que el éxito y la popularidad del equipo atraigan mayor cantidad de visitantes, conseguir una mejor imagen para también poder atraer eventos deportivos importantes e internacionales.

2.3.5 Las empresas

Tanto los patrocinadores como los anunciantes buscan que a través del éxito del equipo puedan atraer un mayor número de clientes.

2.3.6 Los propietarios

Además de buscar resultados deportivos positivos, son los encargados de gestionar adecuadamente los recursos económicos para poder mantenerse en la competencia por fichajes y mantener el patrimonio del club.

2.4 Empresa deportiva

Antes de adentrarnos en lo que son propiamente las empresas deportivas, resulta de gran importancia definir lo que es una empresa como tal, la cual definen de una manera muy general (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, como se citó en INCAP, 2018) como una “unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, cuyo objetivo es la obtención de utilidades mediante su participación en el mercado de bienes y servicios. Para ello, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).”

La empresa deportiva forma un mundo subcultura típico, eficiente, lleno de vivencias y que se caracterizan por formas de actuación independientes, valores propios, con ideas específicas sobre su actividad y una fuerte integración de sus miembros. Cada organización desarrolla una cultura que le es propia. El tipo de gestión es parte de esta cultura. Por lo tanto, para que la “gestión tenga éxito deberá existir dentro de cada organización unos conocimientos específicos sobre la cultura del deporte como producto de consumo valorado en el mercado bajo las normas de la oferta y la demanda.” (Rolfe, Buitago & Bazán del Toro, 2008, como se citó en Zurita, 2014).

Ahora bien, la empresa deportiva enfocada en el fútbol como tal son organizaciones con muchas particularidades propias de su naturaleza, por ejemplo, en estas empresas juegan un papel muy importante las emociones de los aficionados como principales consumidores. Por esta razón es de gran importancia el logro de resultados deportivos positivos, así como la forma en que la empresa o el equipo como tal conecte con sus aficionados por medio de diversas estrategias de mercadeo. Ya que estos factores influyen directamente en el consumo de los diferentes productos por parte de los aficionados, así como en el interés de las diferentes marcas de patrocinar o invertir en estas empresas por su gran alcance mediático.

2.5 Gerencia

La gerencia es un departamento de muchísima importancia dentro de las empresas, ya que es por medio de esta que se lleva el control general del funcionamiento de esta. Tal como lo define Larrarte la “gerencia define los objetivos, las metas, plantea las estrategias y mide los resultados. Establece los parámetros para el desempeño de todas áreas de la organización, coordina y optimiza las habilidades, los conocimientos y las experiencias de las personas que trabajan para alcanzar la eficiencia.” (Larrarte, 2018, p. 41)

Ahora bien, a partir de la gerencia estratégica se establece el futuro de la organización y a partir de las decisiones que se tomen se verá reflejado el triunfo o fiasco de esta, estas decisiones también permitirán el posicionamiento en el mercado, la credibilidad frente a clientes y atracción de grupos de interés. (Murillo, 2020, p. 8).

Después de reconocer la importancia de la gerencia dentro de la empresa, resulta de gran trascendencia definir cuáles son las principales funciones que debe cumplir un buen gerente. Según (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pp 30-31) esas funciones son las siguientes:

2.5.1 Planear

Elegir misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, lo que requiere decidir.

2.5.2 Organizar

Establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

2.5.3 Integrar el personal

Cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.

2.5.4 Dirigir

Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

2.5.5 Controlar

Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen con los planes.

Tomando en cuenta dichas habilidades y funciones que le corresponden el gerente cabe recalcar la importancia de poseer una característica fundamental que lo va a diferenciar de otros gerentes y potenciará a gran escala el rendimiento de los colaboradores y por consiguiente el de la empresa, la cual es ser un líder. Esta característica se compone de muchos requisitos tales como un manejo adecuado del personal generando intereses en común para alcanzar los objetivos, tener buena capacidad de escucha donde puede escuchar de manera activa y atenta, confianza en superar las metas propuestas, capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz, entre otras. El líder es esa persona que inspira y motiva a ser mejor, dando el voto de confianza a sus colaboradores haciéndoles crecer día con día, muy similar a la persona que debe de existir en los deportes como entrenadores, capitanes, etc; mejorando el rendimiento sustancial para el logro de las metas.

2.6 Gerencia Deportiva

La gerencia deportiva son el grupo de personas dentro de la institución que se encargan del manejo general de cada departamento, la elaboración y cumplimientos de tareas que acerquen a los objetivos tanto deportivos como económicos que se tenga como entidad deportiva, deben procurar mantener un buen ambiente laboral dentro de los diferentes departamentos para que todos caminen hacia la misma meta. Además de esto, algo muy propio de la gerencia deportiva es que también debe velar por la conexión que su equipo u empresa deportiva tengan con sus aficionados, ya que estos son sus principales clientes. Los gerentes deportivos son los encargados de conducir hacia el cumplimiento de los objetivos.

La calidad gerencial, se evalúa a través de la capacidad para detectar desafíos, oportunidades, y formular objetivos claros y cumplirlos. Se requiere pues, de la supervisión y control constante al conjunto de tareas individuales para asegurar el alcance de esos objetivos. La gerencia desarrollada sobre la base de la transferencia de información y de comunicación oportuna de los planes, programas y proyectos, constituiría la base para hacer una eficiente distribución de poder, no solo porque diversificaría las tareas a desarrollar, sino también porque faculta para la toma de decisiones en tanto que, fundamenta la interacción social, se descubre potencialidades, fomenta el trabajo en equipo y esto coadyuva con los procesos de cambio para la productividad en todos los órdenes, además que permite explorar, experimentar e innovar (Bustamante 2008, citado en Reyes 2016 p. 236) .

A nivel deportivo, un gerente suele cumplir funciones tales como: negociación y tramitación de contratos, establecimiento de horarios, velar por el cumplimiento de normas y políticas, promover acuerdos de patrocinios o negociaciones con otras empresas, mantener buenas relaciones públicas, entre otras.

2.7 Modelo

El modelo para (Caracheo, 2002, como se citó en Ramos et al, 2014):

En términos generales puede considerarse como una representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.

Desde un punto de vista más simple el modelo es una guía para seguir para mejorar algo que ya existe, buscando brindar un valor agregado a la gestión y teniendo una base con una estructura predeterminada para las funciones y la solución de problemas.

2.8 Concepto de sistema

Uno de los conceptos básicos dentro de este proyecto es el de los sistemas, los cuales pueden ser de cualquier tipo, pero siempre poseen el mismo significado el cual según (Cathalifaud & Osorio, 1998, p. 4) “son conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo.”

Dichos elementos pueden ser conceptos, situaciones, procesos los cuales poseen una conexión entre sí para lograr el objetivo al cual se quiere llegar, en el caso del deporte es la unión de todos aquellos procesos que se llevan a cabo en una empresa deportiva para alcanzar el objetivo principal que es un buen rendimiento y trofeos.

A la hora que se plantea un sistema este puede llegar a ser real, donde en el sistema se ejecuten de buena manera y se interrelacionen entre sí logrando objetivos, otra de las formas es que sea un sistema ideal el cual se propone pero no se logre llevar a cabo ya que muchas de las situaciones que suceden dentro de él no logren tener una buena conexión pero se quiere llegar, en algún momento, a lograr y por último se encuentra el modelo el cual se plantea paso a paso con un manual donde se lleven a cabo los diferentes procesos.

2.8.1 Sistema de gestión

Conociendo mejor que es como tal el concepto de sistema se puede hablar de manera más amplia acerca de los sistemas de gestión, los cuales vienen siendo una pieza fundamental en la vida de las empresas. “Un sistema de gestión es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos.” (Fraguela et al, 2011, p. 48)

Para potenciar los buenos resultados es importante que el sistema de gestión sea un sistema integral, el cual simplifique la implementación de un solo sistema en toda la empresa donde cada uno de los departamentos que participan pueden relacionarse entre sí de manera directa obteniendo beneficios tales como la aseguración de que las operaciones diarias sean llevadas a cabo de manera efectiva, mejoras en la utilización de recursos a raíz de una reducción en la duplicidad de procedimientos y en tiempo empleado en la revisión de estos, se adquiere un

mayor nivel de control de la gestión, se resuelven de mejor manera los problemas ya que al tener un sistema integrado es fácil llegar al punto donde el sistema tuvo una falla, hay una menor resistencia, una mejor capacitación y entendimiento de los colaboradores, una mejor comunicación entre los diferentes departamentos que interactúan entre sí dentro del sistema, un ahorro sustancial de costes y por último los accidentes laborales se han reducido gracias a dicha integración.

Es sumamente importante que cada una de las empresas que cuente con diferentes procesos que buscan el mismo objetivo empleen un sistema de gestión primordialmente uno que sea integral para que cada uno de los procesos estén conectados de manera directa buscando mejoras importantes dentro de la organización, así como también lograr con éxito los objetivos planteados.

2.8.2 Gestión

Cada día todas las personas realizamos diferentes tipos de gestiones tales como realizar un trámite en una empresa, hablar con gente para comprar o vender algún artículo, preguntar por un puesto de trabajo, pedir un préstamo, entre otros.

Pero observándose desde un punto de vista empresarial según Murray (2002) lo define como “interactuar en todas las áreas de una empresa, organización, unidades, instituciones informativas, etc.; entendemos además a toda actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización”. (p. 3)

La gestión dentro de la empresa se da desde los altos mandos hasta los más bajos buscando en conjunto el logro de los objetivos, dándole un uso adecuado a los recursos que posee la empresa, para que de esta manera cada una de las partes de esta realice adecuadamente sus funciones.

De hecho, esto lo podemos ver reflejado en cualquier empresa y se puede poner de ejemplo Saprissa, que durante la gestión que tuvo Vergara en la institución Saprissa tuvo un repunte en su economía, además de eso una gran mejora en el rendimiento de la institución (en todas sus áreas). Algo que no estaba sucediendo antes de que Vergara llegara a la institución, y todo esto se debe a la gestión, o sea al manejo que se le da a la empresa, mejorando los procesos para que los resultados sean mejores y efectivos, por lo tanto, la gestión es parte

fundamental de una empresa pero aún más una gestión adecuada de acuerdo a los objetivos planteados.

2.9 Procesos

Según Mallar (2010) dice que un proceso es un “conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados.” (p. 7).

En cada una de las organizaciones deberían de existir procesos los cuales facilitan el trabajo de cada uno de los colaboradores y llegan a interrelacionarse entre sí. Los procesos son de suma importancia dentro de las organizaciones ya que permiten coordinar funciones y acciones, y de esta manera mostrar la forma más adecuada y controlada de producir ya sea un servicio o un producto.

Desde el punto de vista administrativo, la administración como tal es todo un proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de cada uno de los colaboradores de la organización y el buen manejo de los recursos.

Antes de poner un proceso en marcha se debe planear cada uno de los pasos y las variables que pueden ocurrir durante todo el trayecto, ya que si se toma en cuenta todos estos aspectos los resultados serán los mejores.

A partir de que el plan esté creado se debe de organizar cada uno de los detalles que la planeación dicta para llevar a cabo el proceso.

Teniendo las 2 etapas anteriores resueltas se debe de dirigir al personal para que cumplan con cada una de sus funciones y aprovechen los recursos al máximo para alcanzar los objetivos trazados anteriormente.

Y por último cada uno de los detalles que se llevan a cabo dentro del proceso deben de ser controlados de la manera más acertada para no tener contratiempos dentro del proceso y tener un buen rendimiento organizacional.

2.10 Sistema administrativo

Como mencionamos en la definición del concepto de sistema son ciertos elementos que se interrelacionan entre sí, según Gómez (2011) “un sistema es una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia.” (p. 3)

Por lo tanto, si lo vemos desde el punto de vista administrativo es ese conjunto de recursos tanto humanos como materiales, puestos, departamentos, equipo, planes, procedimientos, funciones, actividades, entre otros que se relacionan entre sí para alcanzar los objetivos planteados.

De esta manera al contar con un sistema administrativo adecuado la organización tendrá ciertas ventajas como automatizar los procesos, mejorar la planificación, reducir costos y mejorar el rendimiento por lo tanto contar con un sistema administrativo bien estructurado es el método óptimo para la consecución del logro de los objetivos.

2.11 Sistema de talento humano

Dicho sistema se compone de diferentes procesos que llevan a cabo el reclutamiento y retención de los colaboradores dentro de la empresa, este sistema se puede definir como:

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertenencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Vallejo, 2016. p.16)

Este sistema es uno de los más importantes dentro de la organización ya que se desarrollan procesos como el reclutamiento de los colaboradores, los cuales son los que llevarán la empresa por el bien o el mal camino ya que se encargan del funcionamiento de esta. Además, es importante que dentro de la empresa exista un excelente clima organizacional en donde cada una de las personas se siente cómoda en su puesto y esto lo genera el departamento de talento humano al desarrollar procesos como la orientación, capacitación e incentivos que se les brindara como beneficios a los colaboradores.

Dentro de este sistema existen diferentes subsistemas como los que se mencionan anteriormente, como el reclutamiento en donde se decide quien debe de trabajar dentro de la empresa, la orientación donde se indique qué funciones deben de realizar las personas, la compensación donde se busca como retribuir a las personas lo que ellos brindan a la empresa, el desarrollo de las personas a través de capacitaciones buscando el crecimiento personal y laboral de estas, la retención del personal buscando maneras de cómo hacerlo y por último el seguimiento de saber qué es lo que hacen y como son.

De esta manera al desarrollar de manera correcta estos subsistemas con sus respectivos procesos se logrará mejorar la calidad de cada área dentro de la empresa, buscando lograr los objetivos.

2.12 Sistema de calidad

En todos los aspectos de la vida sabemos que si las cosas se hacen bien los resultados van a ser buenos. Al referirse a hacer las cosas bien es hacer las cosas con calidad, según Carrera et al (2018) “la calidad abarca desde el diseño del producto hasta el servicio postventa, pasando por todos los procesos internos donde se le da especial importancia tanto al cliente interno como externo.”

Existen muchos conceptos relacionados con calidad, pero al fin y al cabo se puede resumir que en primera instancia es cumplir con los requisitos ya sean del cliente o de la empresa, lo cual es la calidad del producto y en segundo lugar es llegar a superar las expectativas que tiene el cliente con respecto al producto de esta manera se generará la calidad del servicio.

Si lo vemos desde un punto de vista de una empresa deportiva, en este caso el fútbol, el gerente deportivo además de buscar personal de calidad (jugadores y jugadoras, cuerpos técnicos, administrativos, mercadeo, etc.) debe de verla que la calidad de los entrenamientos sea alta ya que de esta manera se está creando el “producto” que son los jugadores y jugadoras que se preparan para enfrentar sus respectivos partidos con la mayor calidad posible haciendo posible que los resultados sean positivos y por lo tanto el “cliente” en este caso los aficionados estén felices y satisfechos de apoyar al equipo, creando un gran vínculo que como toda empresa está en busca de aumentar sus utilidades.

Dentro de la organización para poder llevar a cabo el sistema de gestión de calidad se necesitan ciertos requisitos para que el sistema funcione de buena manera, según (Carrera et al, 2018, pp 33-35) los requisitos son los siguientes:

1. Comprender a la organización y su contexto: La organización debe determinar los aspectos externos e internos que son relevantes para su propósito y dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr el resultado deseado de su sistema de gestión de calidad (sus objetivos, por ejemplo).
2. Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas: Debido al impacto o potencial impacto en la capacidad de la organización para suministrar de forma coherente productos y/o servicios que satisfagan al cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar: a. Las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de calidad. b. Los requisitos de estas partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de calidad.
3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad: La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad para establecer su ámbito de acción. En la determinación de este ámbito la organización debe considerar: a. Los aspectos externos e internos. b. Los requisitos de las partes interesadas pertinentes c. Los productos y servicios de la organización.
4. Sistema de gestión de calidad y sus procesos: La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones.

2.13 Marketing

Comúnmente se reconoce el marketing como el medio por el cual las empresas se acercan e interaccionan con sus clientes, se suele asociar con las ventas y la publicidad principalmente. Sin embargo, esta disciplina o este departamento engloba muchísimo más que esas funciones.

De forma amplia, debemos entenderlo como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. En base a ello, esta filosofía de negocio se fundamentará en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados. (Monferrer, 2013. p.15)

Por lo tanto, las empresas utilizan sus equipos de marketing para hacer estudios constantes sobre los requerimientos de sus consumidores y a partir de esto generan estrategias que los acerquen a cumplir esas necesidades de sus clientes y así mejorar en el consumo de sus diversos productos, siendo así la principal conexión entre el mercado y la empresa. Dentro de la industria deportiva el marketing es trascendental ya que su naturaleza de masividad requiere una conexión muy importante entre la empresa, los jugadores, los aficionados y los patrocinadores.

El marketing deportivo se ha vuelto tendencia a nivel mundial en todos los deportes. Ha evolucionado a través de los años, siendo el siglo XX donde ha tenido su mayor acogida, EL deporte se ha convertido en uno de los mercados más poderosos generando ingresos millonarios. El fútbol es el principal ejemplo de cómo el Marketing Deportivo influye para generar ingresos altos. El Fútbol se ha convertido a través del tiempo en el deporte más practicado a nivel mundial y el que genera mayores ingresos económicos, en Ecuador el fútbol es uno de los principales mercados económicos, siendo Barcelona Sporting Club una de las marcas principales a nivel nacional. (Chiriboga Moya,2016, como se citó en González, 2021).

A nivel Nacional no nos quedamos atrás y podemos observar cómo realmente el fútbol mueve masas muy grandes de personas tras cada evento que se realiza, principalmente en los equipos llamados tradicionales como lo son: El Deportivo Saprissa, Liga Deportiva Alajuelense, Club Sport Herediano y el Club Sport Cartaginés o aún más con la Selección Nacional cada vez que hay algún partido importante observamos los estadios llenos y las redes sociales llenas de contenido de fútbol.

2.14 Planeación

Actualmente en el ámbito de la administración se habla de cinco funciones esenciales que deben llevarse a cabo desde el área administrativa de una empresa para el correcto funcionamiento de esta. Las funciones son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) explican la planeación como:

La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (p.108)

Es por esta razón que se destaca la gran importancia de planificar, ya que esta es la única manera de que cada miembro del equipo de trabajo sepa hacia dónde se dirige y cada paso que debe dar para lograr llegar a la meta u objetivo conjunto de la empresa.

Según (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pp. 114-117) existen además una serie de pasos a seguir para llevar a cabo una planeación de manera organizada, a continuación, se describen estos pasos:

1. Atención a las oportunidades: Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué.
2. Establecimiento de objetivos o metas: Establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el

punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. Desarrollar premisas: Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, entre muchas otras.
4. Determinar cursos alternativos: Buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.
5. Evaluar cursos alternativos: Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo, etc.
6. Seleccionar un curso: Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.
7. Formular planes derivados: Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.
8. Cuantificar los planes mediante presupuestos: Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital.

Los puestos gerenciales de las empresas deben velar porque se lleve a cabo una adecuada planificación, donde idealmente se cumplan todos los pasos mencionados anteriormente ya que de esto dependerá en gran medida el éxito o fracaso de los diferentes proyectos u objetivos que tenga la empresa, básicamente todo el éxito de esta está puesto en la planificación.

2.14.1 Planeación estratégica

La planificación estratégica es un proceso con muchas similitudes a la planeación anteriormente mencionada, sin embargo, suele ser un proceso a largo plazo con respecto a la planeación donde quizá pueden ser procesos a un plazo más corto, además este tipo de planeación se da en el nivel directivo o más alto nivel de mando dentro de la empresa y engloba algunos componentes más que la planeación en sí, los cuales se explicaran a continuación.

En primer lugar, resulta de gran importancia hablar de lo que es una estrategia dentro de las diferentes empresas, Castañeda 2009 (citado en Bojorquez & Pérez, 2013 p.6) “considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.” En este tenor, Porter (2008, citado en Bojorquez & Pérez, 2013 p.6), “considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque.”

Por lo tanto, mediante la planeación estratégica las empresas pueden prever el futuro e ir desarrollando las mejores herramientas para afrontarlo. La administración estratégica se puede dividir en cinco componentes según (Pacheco, 2006, como se citó en Bojorquez & Pérez, 2013), estos componentes son:

- Selección de la misión y principales metas corporativas
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- La implementación de la estrategia.

A parte de estos componentes existen conocimientos muy importantes que se deben tener para llevar a cabo una buena planeación estratégica, tales como: “el conocimiento del pasado de la empresa y el negocio en el que se desenvuelven, los recursos humanos, los productos, los mercados y segmentos, el proceso de fabricación, la investigación y desarrollo, las inversiones y las relaciones públicas y gubernamentales” (Bojórquez & Pérez, 2013).

Cabe recalcar la gran relevancia que tendrá una adecuada planificación estratégica dentro de una empresa, ya que esta será la que le permitirá mantenerse en el mercado compitiendo a pesar de que pasen muchísimos años.

2.14.2 Tipos de planeación

Existen tres tipos de planeación divididos según el área en que se realicen dentro de la empresa, así como su nivel de jerarquía dentro de la empresa o el plazo para el que se realicen. Estos tres tipos son la planeación estratégica, táctica o funcional, y operativa.

En el apartado anterior se explicó lo que es la planeación estratégica, a manera de resumen se puede decir que esta es la que se da en los altos niveles de la organización, es la planeación general, normalmente se da a mediano o largo plazo y de esta se derivan el resto de los planes de la empresa. Por otra parte, la planeación táctica o funcional comprende todos los planes más pequeños que se realizan en las diferentes áreas o departamentos de la empresa para cumplir con la planeación estratégica, suelen ser planes a mediano plazo. A su vez, “la planeación operativa se realiza basada en los planes tácticos y se realiza en los niveles operativos de la empresa, en el desarrollo de tareas directamente para cumplir metas específicas a corto plazo.” (Münch, 2010).

Las empresas por lo general suelen tener planes y objetivos muy grandes, por esta razón es que se derivan estos tipos de planeación donde pueden fijarse tareas y objetivos más

pequeños y específicos que poco a poco vayan acercando a la organización a cumplir el objetivo general o la planeación estratégica propuesta.

III. Marco Metodológico

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque del presente trabajo está basado un estudio cualitativo el cual estudia las realidades y fenómenos cuya naturaleza es subjetiva (Hernández, Hernández y Baptista, 2010, p. 11), generando un nuevo conocimiento que permita desarrollar las respuestas al problema planteado. Iniciando con la idea de investigación y enfocándose en comprender y explorar los fenómenos que nos rodean.

Según McMillan & Schumacher (Investigación Educativa – 2019), la investigación cualitativa se basa en una filosofía constructivista que asume la realidad como una experiencia heterogénea, socialmente compartida, interpretada por los individuos.

3.2 Modalidad de la investigación

La modalidad de la investigación es No Interactiva, pues no se obtendrá una percepción cara a cara de los participantes, sino será objeto del análisis de la entrevista y el sondeo. En este caso los investigadores suponen la realidad como una <<construcción social>> es decir, los individuos o grupos deducen o atribuyen significados a entidades concretas, como acontecimientos, personas, procesos u objetos. Son lo que ellos consideran real (Macmillan & Schumacher, Investigación Educativa – 2019, cap. 10, p. 401).

3.2.1 Investigación Bibliográfica

Según lifeder.com (octubre 2020), la investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión de material bibliográfico con respecto al tema a estudiar y se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de la información. Nos permitió recopilar conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado, (Stewart, 1984; McMillan y Kennedy 1981; Hart, 2001; Pritchard y Scott, 1996, citado en Méndez, 2008, p. 16). Durante la elaboración de esta tesis, se utilizó material disponible en línea, como las páginas oficiales y redes

sociales del equipo de la organización Saprissa, así como de referencia para los temas abordados durante toda la investigación.

3.2.2 Investigación de campo

Según Sampieri: “Es la recolección de datos en base a un registro sistemático, válido, confiable de comportamientos y situaciones que pueden ser observables” (Metodología de la Investigación, 6ta Edición, 2014).

Se realizará una entrevista a la gerencia general y un sondeo al cuerpo técnico, jugadoras y afición. Esto bajo el marco de legalidad que el club así lo permita.

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación es exploratoria pues se profundizarán en procesos poco definidos de la institución y que permita mediante la recolección de datos y el análisis de estos para responder a las necesidades expuestas.

3.4 Técnicas, instrumentos, fuente

3.4.1 Técnicas

Según Humberto López, Las herramientas pueden referirse a los métodos de investigación tradicionales o al conjunto de técnicas y materiales específicos que facilitan y enriquecen el proceso de la recolección de datos, como la entrevista, las encuestas, sondeo, grupos de discusión y observación. Para efectos de este trabajo utilizamos técnicas individuales como la entrevista y grupales como el sondeo a grupos de interés, utilizando el diseño no experimental transversal, pues se tomará una única vez los datos.

3.4.2 Fuentes de información

Según Méndez (2008, p. 18), explica “Con fines didácticos, y considerando exclusivamente el criterio del tipo de dato y de la fuente de información que se procesa en la investigación, se puede dividir en fuente primaria o secundaria (...)”, (p.18).

Fuente primaria:

- Personal Administrativo SFF.
- Cuerpo técnico (Entrenador, Asistente, Preparador Físico).
- Jugadoras.
- Afición.

Fuente secundaria:

- Información de las redes sociales oficiales de Saprissa.

Fuente Terciaria:

- Publicaciones en sitios, libros digitales.

3.5 Sondeo

Para efectos de esta tesis, se utilizará el instrumento de Sondeo por Internet para apoyar la recolección de información del equipo. Esto obedece al pequeño grupo de personas que intervienen de manera directa o indirecta con el equipo, ya sea como parte de este o como afición. Según la RAE (2021, Edición del Tricentenario), el sondeo es: “Investigación de una colectividad acerca de un asunto mediante encuestas realizadas en pequeñas muestras, que se juzgan representativas del conjunto al que pertenecen”. Según Sampieri, las encuestas de opinión o son: “consideradas por diversos autores como un diseño o método. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.). “

Mediante la técnica sondeo se realizó una entrevista a Personal Administrativo, Cuerpo Técnico, Jugadoras y un grupo de aficionados que son la barra principal del equipo, los cuales están partido a partido viviendo todas las circunstancias del equipo.

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población Finita

Según Sampieri, la descripción de población es “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Para efectos de este trabajo utilizaremos una Población Finita que es aquella en la que el número de valores que la componen tiene un fin, puede variar con el tiempo, pero en un instante determinado es finita, tiene fin.

La población definida para el análisis son las personas que trabajan en Saprissa FF y sus aficionados y conformado de la siguiente manera:

- Personal Administrativo y técnico: 6 personas.
- Jugadoras: 21 personas.
- Afición: 50 personas.

3.6.2 Muestra No Probabilística

Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.

Para el estudio de la gestión administrativa de Saprissa FF, se utiliza la Muestra No Probabilística, según Hernández Metodología de la investigación (2010, 5ta edición, p. 178: “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. Para ilustrar lo anterior mencionaremos tres ejemplos que toman en cuenta dichas consideraciones.”

Adicionalmente y debido al tamaño de la Población definida, para realizar las entrevistas, se tomará como Muestra el Total de la Población, sin realizar cálculos.

Para este análisis y aunque no se calcula la muestra se tomaron como referencia los siguientes valores:

Nivel de Confianza:

Es el grado de certeza (o probabilidad) expresado en porcentaje con el que se pretende realizar la estimación de un parámetro a través de un estadístico muestral. El utilizado será el estándar del **95%**.

Margen de Error:

Indicador de la fiabilidad del estudio y de la exactitud de tus resultados. El margen de error se expresa como un porcentaje que te indicará que los resultados obtenidos están dentro de más o menos este porcentaje de los valores presentados. El utilizado para este sondeo será del **5%**

3.7 Plan de procesamiento de la información

Según Hernández (2010, p. 55), el análisis de los datos será el mecanismo para comprender a las personas que conforman la organización y sus cambios y desde el enfoque cualitativo, analizar imágenes, textos, piezas audiovisuales, documentos.

Para este trabajo el procesamiento de la información se realizará siguiendo los siguientes pasos:

1. Análisis de vídeo entrevista Karol Robles, Asistente Administrativa Saprissa Fútbol Femenino.
2. Análisis de vídeo entrevista con el señor Diego Picado, encargado de redes sociales, encargado de contenido y de prensa de Saprissa Fútbol Femenino.
3. Análisis de Encuesta Personal Administrativo.
4. Análisis de Encuesta Cuerpo Técnico.
5. Análisis de Encuesta Jugadoras.
6. Análisis de Encuesta Afición.
7. Interpretación de Gráficos.
8. Análisis FODA
9. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos.
10. Estrategias.
11. Planes de Acción.
12. Construcción de Indicadores.

IV. Diagnóstico y Análisis de Resultados

El siguiente Diagnóstico permitirá conocer la situación actual del Equipo Saprissa Fútbol Femenino desde la óptica de sus actores principales: Administrativos, Cuerpo Técnico, Jugadoras y Afición. Se analizará los mecanismos que utiliza el equipo para desarrollar sus actividades, los procesos que actualmente se siguen y los impedimentos que se viven a diario para resolverlos.

Mediante un sondeo y la técnica de entrevista y encuesta, que se explica en la sección 3.5 del capítulo III, se realizaron dos entrevistas a Karol Robles asistente administrativa del equipo y el señor Diego Picado, encargado de redes sociales, contenido y prensa del área de mercadeo. Esto con el objetivo de obtener de primera mano los mecanismos actuales de gestión administrativa, comunicación y prensa del equipo. Así mismo mediante un conjunto de encuestas a cuerpo técnico, jugadoras, obtener la perspectiva interna de los colaboradores sobre la situación actual y a un grupo de aficionados, la visión y percepción sobre los aspectos que consideran positivos, negativos y oportunidades de mejora.

Una vez revisados los contenidos anteriormente mencionados se procederá a abordarlos desde la Gestión Administrativa, gestión de Planificación, Gestión de Talento, la Transformación Digital y Análisis de Tablas y Gráficos.

4.1 Gestión Administrativa

Existe una jerarquía de servicios generales que atiende a las necesidades de Saprissa FF, las cuales son: Gerencia Médica, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Deportiva, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa y Gerencia Legal ver gráfico N°1 de Organigrama.

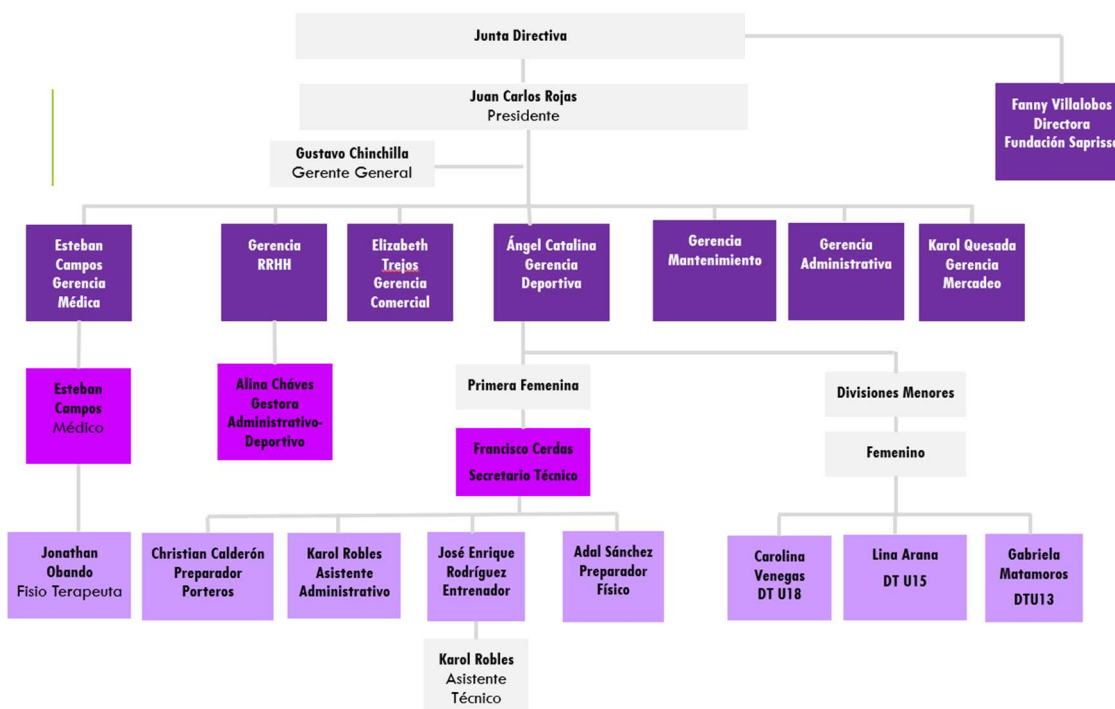


Gráfico N°1. Organigrama Saprissa Fútbol Femenino

El gráfico anterior muestra el Organigrama relacionado solamente a Saprissa Fútbol Femenino y su interacción con otras gerencias que también atienden al resto de equipos y empresas relacionadas a Saprissa.

Existe una Junta Directiva a la cual responde el presidente de Saprissa y está representada por el señor Juan Carlos Rojas, bajo él se encuentra don Gustavo Chinchilla como Gerente General y luego don Ángel Catalina, como Gerente Deportivo. Don Ángel es el encargado de aprobar presupuestos, contrataciones de jugadoras, cuerpo técnico y planificación de la estrategia anual del Saprissa Fútbol Femenino. En conjunto con el Karol Quesada (Gerencia de Mercadeo), Elizabeth Trejos (Gerencia Comercial), Fanny Villalobos (Fundación Saprissa) y Esteban Campos (Gerencia Médica), planifican, ejecutan y responden a la alta gerencia sobre las estrategias organizacionales y metas que deben alcanzarse para Saprissa

Fútbol Femenino, como para el resto de los organismos deportivos que conforman a Saprissa Fútbol Club.

Como menciona Fraguera (et al, 2011, p. 48) Un sistema de gestión es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos.” Y la actual Asistente Administrativa Karol Robles, es la encargada de que todos esos objetivos establecidos por la Alta Gerencia sean cumplidos.

Basada a en las entrevistas realizada, dentro de las funciones que actualmente desempeña podemos mencionar: Coordinar y gestionar Saprissa Fútbol Femenino Primera División, asistente técnico SFF Primera, Técnica U-18, administra todas las divisiones menores de fútbol femenino (U-13; U-15; U-18); coordinación logística, alimentación, transporte, canchas de entrenamiento, inscripciones, reuniones internas, representación.

En colaboración al equipo, se una gestora deportiva Alina Chaves brinda apoyo en todos los temas deportivos relacionados al equipo, tales como revisión de disponibilidad de canchas de entrenamiento, coordinación de personal, permisos, calendarización de reuniones y sesiones de trabajo. Así mismo se cuenta con el apoyo del secretario técnico Francisco Cerdas que colabora en las gestiones con las demás áreas de la organización, como coordinación con área de Mercadeo, gestiones con Recursos Humanos, temas legales, apoyo en solicitudes de presupuesto, pagos, cancelaciones, promoción, gastos, etc.

4.1.1 Presupuesto

Según menciona Cristóbal del Río González el presupuesto es: “La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener, por un organismo en un período determinado” (El Presupuesto, 10 edición, 2009).

La asignación de los recursos, para dichos presupuestos proviene de distintos orígenes, de entre los cuales podemos mencionar los principales: Aporte de Socios, taquilla, patrocinios, publicidad, premios por obtención de resultados de torneos internacionales (si aplica).

Debido a la pandemia por Covid-19, la empresa ha tomado medidas de equilibrio financiero, debido a que no se podía realizar torneos y redujo el ingreso que se percibe por taquilla y patrocinios. De todas maneras, el Club mantuvo a las jugadoras con sus salarios durante todo el tiempo hasta que ya se pudieron realizar los torneos locales.

En Saprissa Fútbol Femenino, el presupuesto asignado al equipo se designa de manera anual y aprobado por la Gerencia Deportiva (Ángel Catalina) – ver gráfico N°1 y es sometido a un escrutinio por parte de las áreas Financieras y contables, como con la plan estratégico que establezca para el período la Presidencia y las Gerencias de Saprissa Fútbol Club. Este presupuesto contempla temas relacionados con la gestión de nuevos talentos, contrataciones, salarios, incentivos, costos fijos, costos variables, alimentación, inscripciones, etc. Dentro de la estrategia manejada, se presentan tres tipos de presupuestos: ideal, real y pesimista.

El presupuesto ideal, contempla la visión administrativa y requerida para un año de sobre las metas establecidas, tomando en cuenta inversión que permita maximizar la capacidad del equipo en el año en curso.

El presupuesto real es el presupuesto que se ajusta a las condiciones económicas y básicas del equipo, basado en una capacidad de maniobra actual y sostenible, realizando pequeños cambios, pero sin incurrir contrataciones nuevas en el extranjero o compra de nuevo equipo o materiales deportivos. Se basa en una proyección a un año de los gastos del último año. Es decir, con la capacidad instalada.

El presupuesto pesimista, es un presupuesto en el cual se deben revisar los gastos existentes y se recortan temas como, por ejemplo, no poder realizar contrataciones, compra de equipo, disminución en la cantidad de becas a brindar, publicidad.

En caso de aprobarse cualquiera de las tres modalidades de presupuesto y requerirse presupuesto adicional se revisa en re forecast con la Junta Directiva y el Departamento Financiero, los cuales tomarán la decisión, dependiendo de la oportunidad, disponibilidad financiera y buenos resultados del equipo, para otorgar o no el presupuesto extraordinario.

Dicho presupuesto tiene que tomar en cuenta: Salarios de jugadoras, cuerpo técnico, utilería, implementos deportivos, gastos administrativos, alquiler de vehículos, transporte, alimentación, hospedaje, inscripciones entre otros.

Actualmente no se cuenta con un centro de entrenamiento fijo y se ha tenido que recurrir al alquiler y la solicitud a préstamos de estadios, algunos de los cuales presenta malas condiciones del césped y han provocado lesiones en las jugadoras, comprometiendo la

planeación táctica y estratégica del equipo. Sumado a esto, no se cuenta con algunos insumos propios del equipo como marcos, móviles, muñecos inflables, vallas.

Un factor que ha influido negativamente para poder solicitar mayor presupuesto es que el club Saprissa Fútbol Femenino no ha logrado un campeonato desde el año 2018, lo que disminuye la oferta de nuevos patrocinadores, disminuye la cantidad de aficionados en los estadios que apoyen al equipo, disminuyendo la taquilla y por ende la alta gerencia, determina brindar un presupuesto por no obtener los resultados según el plan anual estratégico.

4.2 Gestión de Planificación

Entrenamientos:

Según un artículo publicado por Efficient Football, escuela de Fútbol, la cual prepara personas y clubes a nivel mundial; el proceso de entrenamiento en mujeres difiere ampliamente en características respecto a los hombres. Esto quiere decir, que no puede igualarse los medios, mecanismos y tipos de entrenamiento entre ambos géneros.

“...Son varias las diferencias que se encuentran, empezando por el mayor índice de lesiones, el complejo ciclo hormonal en mujeres, así como las características de resistencia y fuerza mostradas en mujeres. Estas características, harán que, a pesar de ser el mismo deporte, la práctica de este exija unas condiciones diferentes. Por lo tanto, el modelo de entrenamiento será diferente, y al igual que el Barcelona y Madrid no entrenan de la misma manera, los modelos de entrenamiento femeninos no pueden, y no deben ser una copia y pega del modelo masculino.”

Estos aspectos influyen de manera significativa, en la gestión de entrenamientos del Saprissa Fútbol Femenino y que, tomando las características de cada jugadora, la disponibilidad de las canchas de entrenamiento y materiales debe estar adecuando constantemente

En la actualidad, no existe ningún equipo femenino en el mundo, que cuente con su propio estadio, todos los equipos comparten sus instalaciones con los equipos de fútbol masculino y con otras divisiones y sólo el equipo inglés Barnsely Women Football Club, ha presentado un prototipo con capacidad de 2500 espectadores y con un costo de 5 millones de euros aproximadamente, según un artículo publicado por la revista deportiva mexicana Milenio.

Esa brecha de equidad es más grande en equipos de la zona, donde la complejidad de no contar con un CAR (Centro de Alto Rendimiento) y compartir fechas con distintos partidos oficiales con los otros equipos que conforman la empresa Saprissa, limita la capacidad de crecimiento deportivo del equipo. Aun así, la señora Karol Robles, ha desarrollado una serie de convenios con estadios municipales, para poder realizar los entrenamientos del equipo.

La gestión de la planificación de los entrenamientos se realiza por medio de la Administración de SFF, de manera semanal y participan el cuerpo técnico, asistentes y administración. Por otro lado, actualmente se cuenta con tres posibles estadios para realizar los entrenamientos, los cuales son: Estadio Ricardo Saprissa en Tibás, Estadio Municipal de Tibás a préstamo y se renueva semanalmente, cancha de Llorente.

En el caso del Estadio Ricardo Saprissa, sólo puede ser utilizado de dos a tres veces por semana, debido a las características de la gramilla, que debe cumplir un período de reposo entre actividades, para evitar el desgaste y la degradación. Adicionalmente que priva la prioridad de utilización para competencia por parte del equipo Masculino de Primera División.

En el caso del Estadio Municipal se depende de la disponibilidad para su uso; generando un proceso administrativo de coordinación complejo y que repercute en cambios en la planificación estratégica del Cuerpo Técnico por las dimensiones de los estadios municipales, en comparación al Ricardo Saprissa. Además, por el traslado que deben realizar las jugadoras a las distintas locaciones.

En el caso del cuerpo técnico, se realizan sesiones de revisión de planes de juego, visualización de partidos jugados, análisis de rival. Este proceso es apoyado con herramientas como el App Pizarra Táctica y Drones que graban vídeos de entrenamientos o partidos y luego de ser editados son analizados.

4.3 Gestión de Talento

Para iniciar con el análisis de la Gestión del Talento, vamos a comprender cómo se define el talento según Léger (1986). “una aptitud o habilidad para una actividad particular a un deporte determinado, natural o adquirido”. Nadori (1993) indica que “el talento es una facultad o un grupo de facultades con una cierta especificidad notable superior a la media pero que todavía tiene que manifestarse”. Hahn (1988) lo define como “una aptitud acentuada en una dirección, superando la medida normal, que aún no está del todo desarrollada” y añade que el talento deportivo “es la disposición, por encima de lo normal, de poder y querer realizar un rendimiento elevado en el campo del deporte”.

Tal y como se mencionó en el capítulo 4.1, la gestión del talento se realiza mediante las posibilidades económicas que el Club Saprissa pueda desplegar a sus distintas divisiones, para nuestros efectos Saprissa Fútbol Femenino. El presupuesto designado anualmente, permite al área Administrativa analizar en conjunto con el Cuerpo Técnico la oferta deportiva dentro y fuera del país.

Cada jugadora prospecto es evaluada, mediante las necesidades actuales del equipo, mediante mecanismos como visorias en más de 40 escuelas de divisiones menores, en torneos a través de todo el país y son invitadas a entrenar con el equipo (cada jugadora costea sus medios para asistir al entrenamiento) y durante estos entrenamientos se validan sus cualidades físicas y deportivas para validar una posible vinculación al club.

En el caso de las jugadoras extranjeras se cuenta con una herramienta llamada Instat Scout que permite analizar vídeos donde se cuenta con grabaciones de los partidos de jugadoras y brinda estadísticas del desempeño.

Las jugadoras nacionales se clasifican en tres grupos A: Si es jugadora selección, partidos clase A, estadística, B: jugadoras proyección, si hay proceso de selección, estadística; C: partidos clase A, de selección o está de salida y es jugadora funcional pero no es regular; no es de presupuesto alto y libre de lesiones, pues no juegan constantemente por sus características físicas o técnicas. La Administración considera que lo idóneo serían 14 jugadoras clase A, 5 jugadoras de proyección y el resto clase C.

El cuerpo técnico cuenta con limitados instrumentos audiovisuales, materiales y tecnología necesarias para realizar una evaluación profunda de las capacidades de cada jugadora a esto se debe agregar que la brecha de equidad y la existencia de ligas aficionadas y semi profesional en la región dificulta la contratación de jugadoras de alto nivel deportivo que presione las jugadoras a desarrollar un mejor potencial. Se utiliza una aplicación llamada Pizarra Táctica, que se encuentra en las plataformas Android y Apple Store y con la cual proyectando el dispositivo en una pantalla se apoyan para crear jugadas y esquemas de juego y análisis de situaciones tácticas para los partidos.

4.3.1 Beneficios

Según Marcus Erb de la firma Great Place to Work y en conjunto con Johns Hopkins University (06 abril 2022); las cinco áreas para determinar el bienestar de los empleados son:

1. Soporte Emocional y Mental.
2. Sentido de Propósito.
3. Apoyo Personal.
4. Salud Financiera.
5. Conexiones Significativas.

Debido a la naturaleza cambiante del deporte, mantener los cinco puntos descritos es un reto para las instituciones deportivas, no sólo por la asignación de recursos económicos, sino por rotación de personal (jugadoras y cuerpo técnico); por tratarse de negocios con alta demanda de resultados a corto plazo y la vida útil de las jugadoras, las cuales están expuestas a lesiones.

Actualmente, los beneficios existentes en club están sujetos a mecanismos económicos y que pueden variar entre jugadoras, va a depender de elementos como: Lugar de residencia, si la jugadora es extranjera, contará con residencia, el nivel deportivo y otras condiciones contractuales negociadas entre el equipo y la jugadora.

Actualmente, algunos beneficios son:

- Becas de estudios universitarios
- Beca para estudios de idioma inglés.
- Consulta psicológica
- Servicios médicos por lesiones.
- Revisión nutricional mensual.

4.4 Transformación Digital

Según Amazon, la Transformación Digital es: “El proceso mediante el cual una organización intenta integrar tecnología digital a todas las áreas empresariales, de manera que cambia por completo la forma en que ofrece valor a los clientes. Las empresas adoptan tecnologías digitales innovadoras para realizar cambios culturales y operativos que se adapten mejor a las necesidades cambiantes de los clientes. Algunos ejemplos de transformación digital son los siguientes:

- Las empresas crean soluciones digitales, como aplicaciones móviles o plataformas de comercio electrónico.
- Las empresas migran de la infraestructura informática local a la computación en la nube.
- Las empresas adoptan sensores inteligentes para reducir los costos de operación.”

David Lee Rogers dice: “No es sólo acerca de tecnología, es acerca de estrategia y nuevas formas de pensar” (Digital Transformation Playbook, 2016, p. 11,)

El departamento de Comunicaciones y Mercadeo está conformado por una serie de especialistas en mercadeo, redes sociales, edición y producción audiovisual y de los cuales existen dos personas encargadas de la Primera Femenina y que colabora con el resto del equipo en la entrega de contenido y estrategia de comunicación y publicidad. Este equipo desarrolla continuamente contenido digital que permite al equipo tener presencia en redes sociales como: Twitter, Instagram, Facebook y Tik-Tok como las principales redes sociales vigentes.

Como parte de la estrategia se realiza un análisis permanente de las interacciones de los aficionados en las distintas redes sociales y dirigiendo el esfuerzo sobre la red social y el influencer (si aplica) sobre el cual se desarrollan la mayor cantidad de interacciones.

En comparación con empresas deportivas como el Real Madrid, que ha incluido a la empresa Microsoft en el desarrollo de tecnologías de punta para promover un estilo de vida único para sus aficionados como implementación de realidad aumentada dentro del estadio y un estadio virtual que permite elevar la experiencia del aficionado que no puede ir o viajar hasta el

estadio. También han incluido tecnología en la nube, análisis de datos y procesos streaming que permiten tener una mayor capacidad de análisis de información y brindar una mejor calidad de información durante transmisiones de partidos del equipo. Ver: [What happens when technology meets the game of football? \(microsoft.com\)](#), Sapriisa ha desarrollado una serie de contenido en tiempo real, de cada partido y de notificaciones importantes, para la aplicación Sapriisa, que se encuentra tanto para dispositivos Android como IOS y que mantiene a los aficionados al tanto de los eventos importantes que suceden dentro del equipo. Dicha aplicación tiene modalidad gratuita y suscripción paga que brinda contenido exclusivo para los clientes. Además, la gestión de contenido como alternativa para clientes, se realiza mediante pautas publicitarias en los medios de comunicación como tv, radio, cable, vallas publicitarias durante los juegos.

Aun así, mucha de la tecnología existente no permea en todos los niveles, sino se queda concentrada en el equipo masculino. La incorporación de dispositivos como chalecos con GPS, aún no llega a la liga Femenina y se desconoce si existe un equipo informático de inteligencia de negocios que basado en la recolección de información pueda generar reportería de valor para el equipo técnico, como análisis histórico y proyección a futuro de estadísticas de rendimiento y juego.

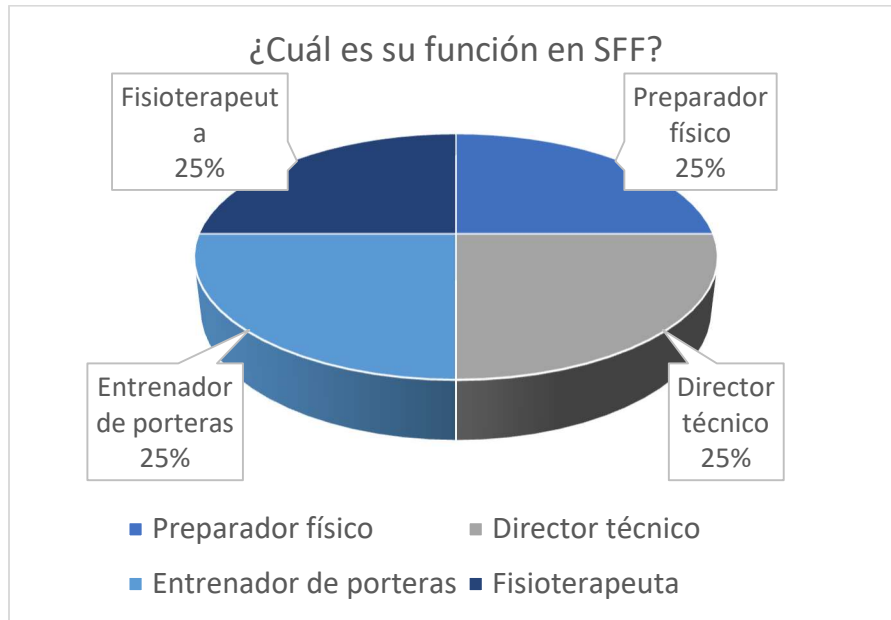
4.5 Tablas y Gráficos

4.5.1 Encuestas

4.5.1.1 Cuerpo Técnico:

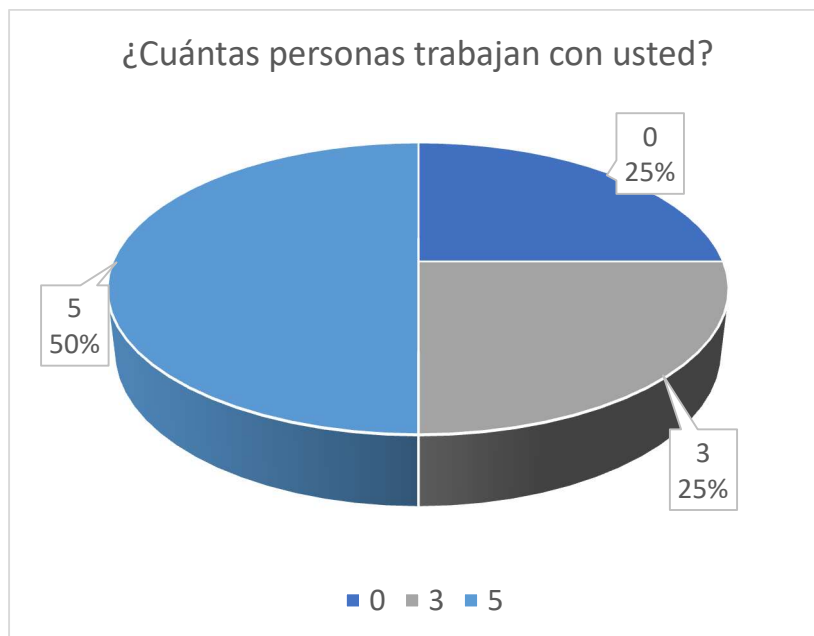
¿Cuál es su función en SFF?	¿Cuántas personas trabajan con usted?	¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?	¿Cuáles recursos considera podría brindar más valor a su función?	¿Cómo considera podría mejorar la liga femenina de fútbol?	¿Cómo es el proceso de reclutamiento de jugadoras?	¿Qué factores considera podrían mejorarse en SFF?	¿Existe planificación de entrenamiento?	¿Cada cuánto se realiza la planificación?	¿La planificación se realiza con todos los miembros del cuerpo técnico?
TF	0	Sí	En la parte de fisioterapia ninguno	Si	No lo sé	Uttleria	Sí	N/A	Sí
Director Técnico	5	Sí	GPS	Mejores salarios, más patrocinios	Se realiza un filtro entre CT y Gerencia Deportiva	Canchas, profundidad de planilla	Sí	Diaria	Sí
Preparador físico	5	No	GPS , mini vallas , aros, escaleras , mini porterías	Más soporte económico , instalaciones fijas	De divisiones menores	Instalaciones y equipo	Sí	Diaria	Sí
Entrenador porterías	3 personas	No	Material específico	Mayor profesionalismo de todos los implicados	Vísorias y mayormente lo que se observa en rivales	Compromiso	Sí	Diaria	Sí

Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).



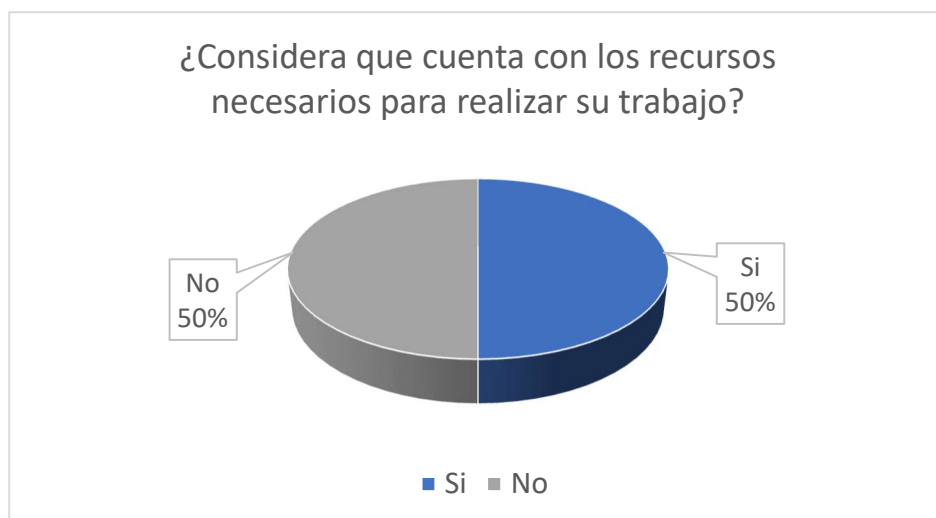
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

Las cuatro personas que colaboraron con el sondeo fueron el Director Técnico, el Preparador Físico, el Preparador de porteras y el Fisioterapeuta.



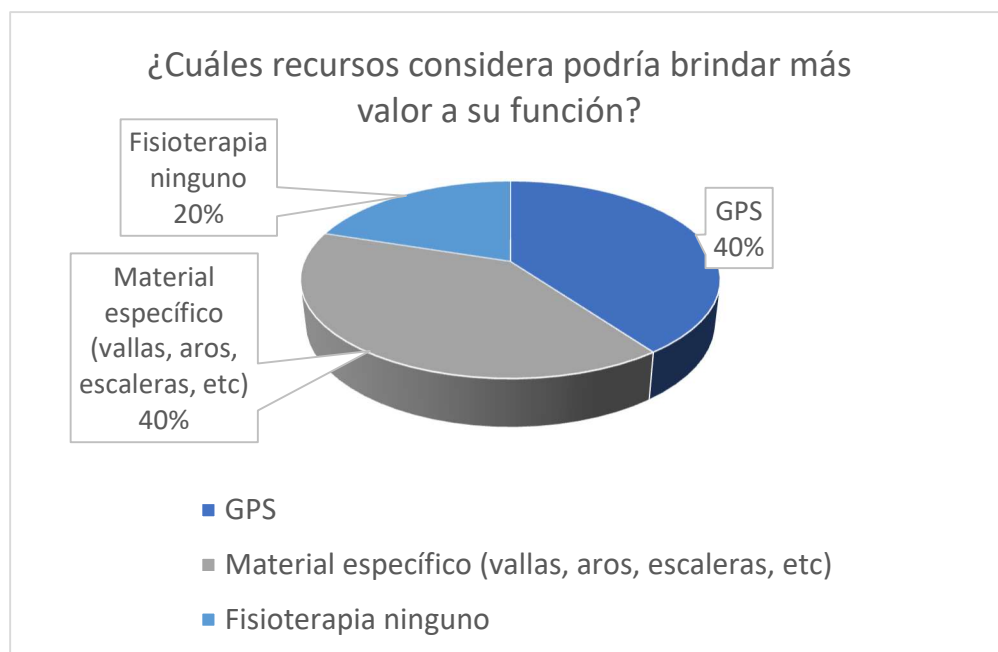
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

Según el cuerpo técnico el 25% dice trabajar solo, el otro 25% trabaja con 3 personas y el 50% trabaja con 5 personas.



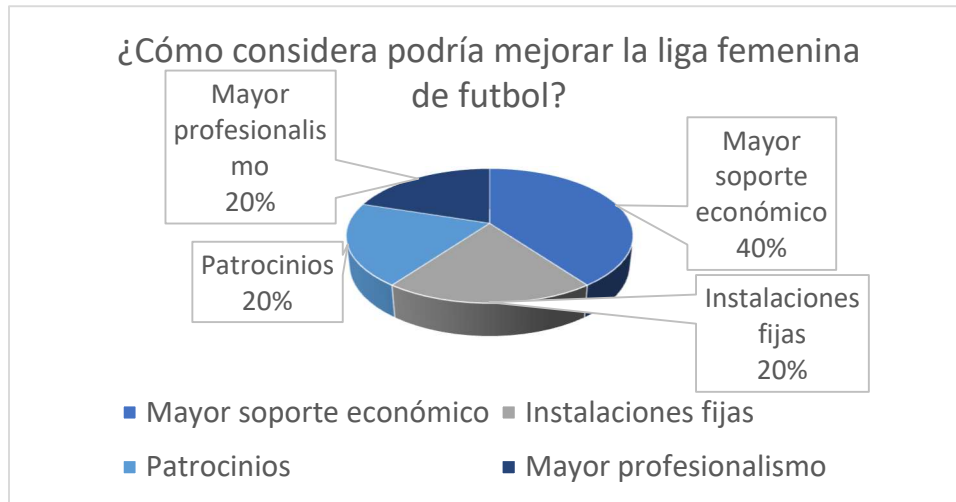
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

El 50% de las personas del cuerpo técnico considera que no cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su función de la mejor manera y el otro 50% considera que si cuenta con lo necesario.



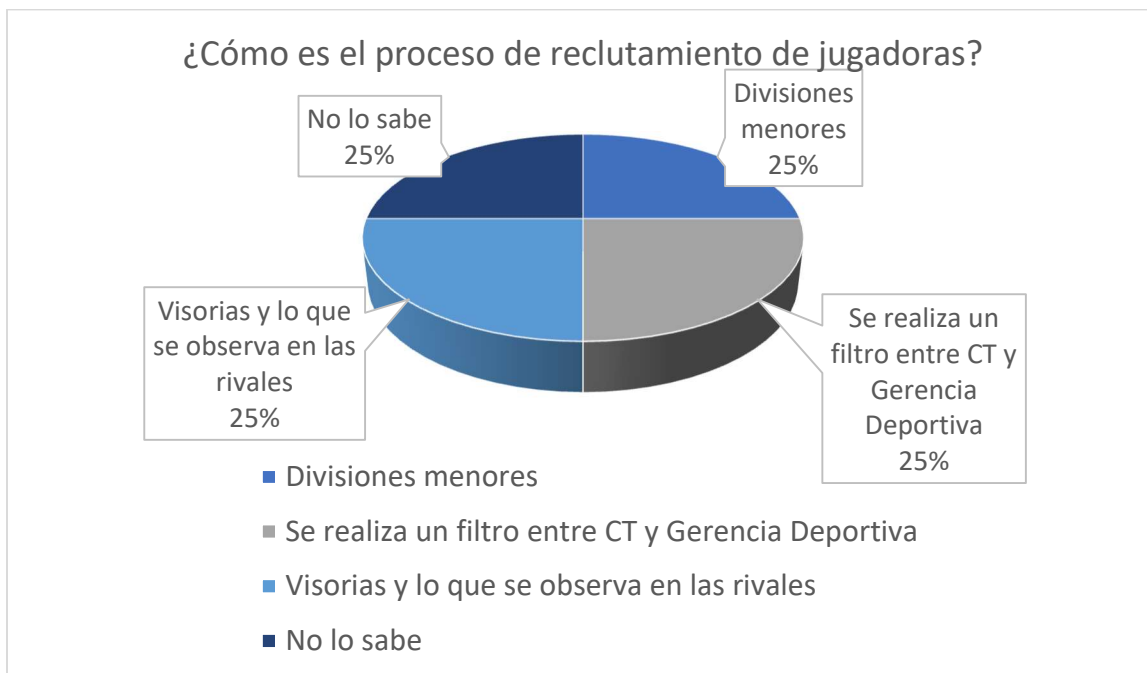
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

De acuerdo al cuerpo técnico el 40% considera que necesitan para efectuar su trabajo son materiales específicos para mejorar los entrenamientos, el otro 40% considera necesario la utilización de GPS para cada jugadora para medir el rendimiento en cada entrenamiento y el 20% considera que no necesita ningún recurso para su función.



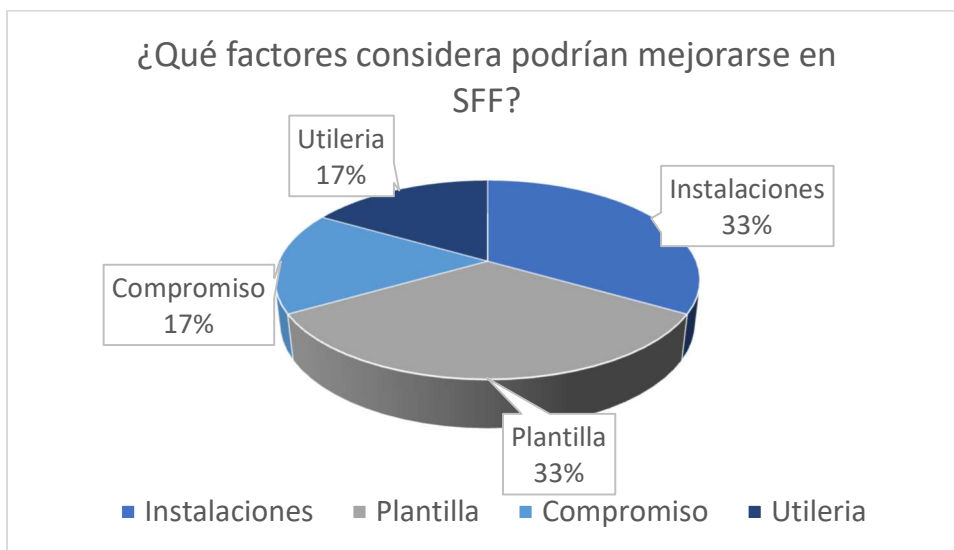
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

El 40% de las personas del cuerpo técnico considera que la liga puede mejorar con un mayor soporte económico, y por partes iguales con un 20% consideran que se necesita unas instalaciones fijas para realizar los entrenamientos, patrocinios y mayor profesionalismo por parte de todas las personas involucradas para que el fútbol femenino tenga un crecimiento constante.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

De acuerdo a las respuestas a la pregunta anterior se observa que no existe una sincronía entre el cuerpo técnico por la tanto Saprissa FF no cuenta con un modelo de reclutamiento de jugadoras si no que este varía dependiendo de la situación, el 25% dice que no sabe cómo se realiza, otro 25% dice que se hace desde las divisiones menores, otro 25% dice que se hace a través de visorías y lo que se observe de las rivales y el último 25% dice que se hace un filtro entre Cuerpo Técnico y la Gerencia Deportiva.



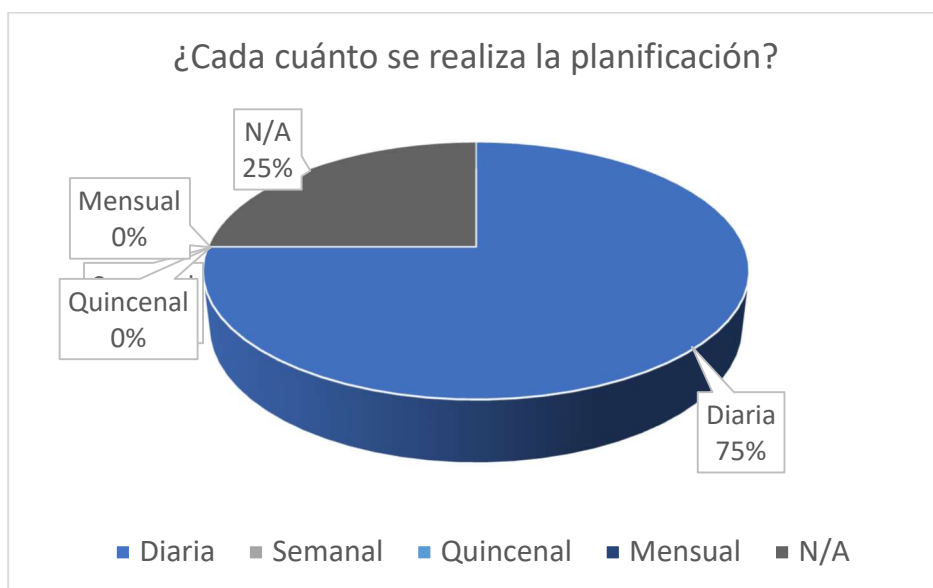
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

Para el 33% del cuerpo técnico considera que se debe de mejorar la plantilla y las instalaciones, y un 17% por igual se debe mejorar el compromiso y la utilería de esta manera se mejoraría tanto el rendimiento como la calidad del equipo.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

De acuerdo con el cuerpo técnico el 100% considera que si existe planificación para los entrenamientos del equipo de acuerdo a las necesidades de este.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

El 75% del cuerpo técnico dice que la planificación para los entrenamientos es diaria, por lo tanto no cuentan con una planificación a largo plazo, probablemente esto debido a los constantes cambios que existen en el torneo de la liga femenina. Y el 25% dice que no aplica dicha pregunta.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

El 100% del cuerpo técnico dice que la planificación se realiza con todos los miembros del cuerpo técnico y según la pregunta anterior se realiza de manera diaria.

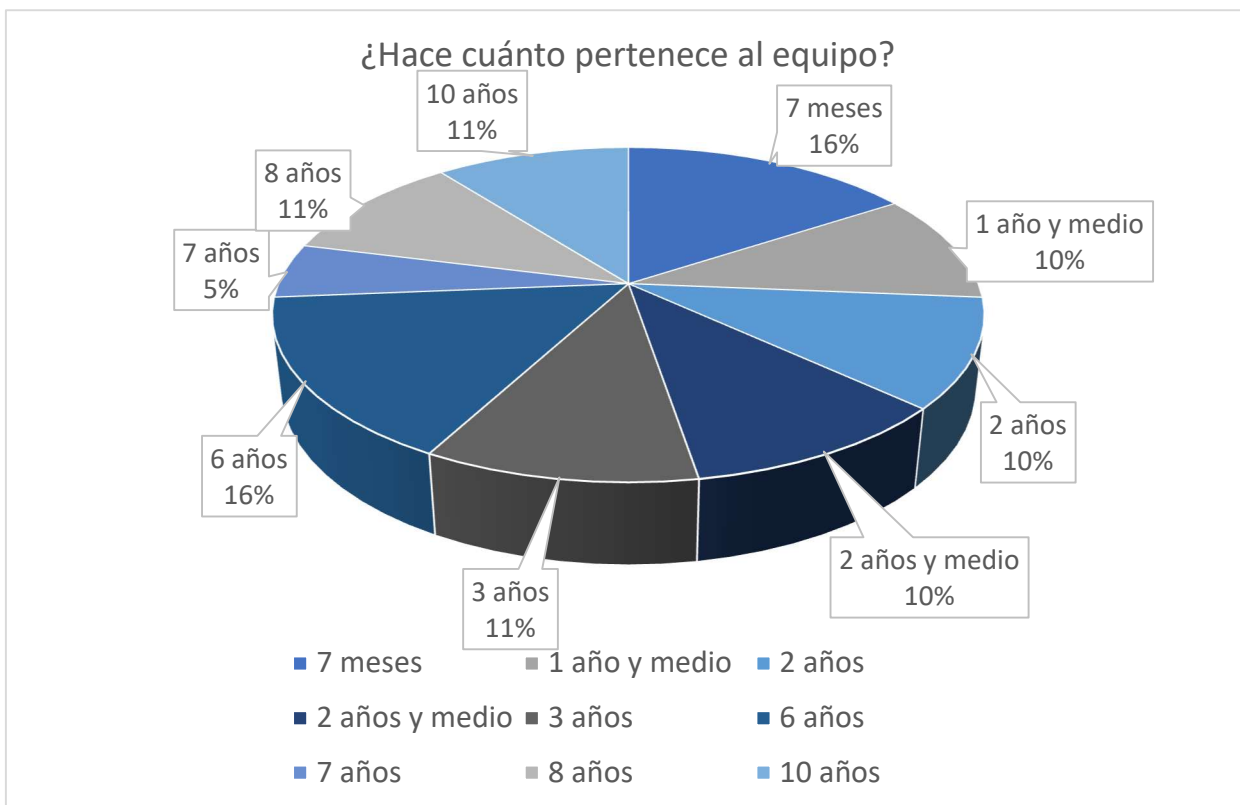
4.5.1.2 Jugadoras:

Marca temporal	¿Hace cuánto pertenece al equipo?	¿Conoce la misión y visión el equipo SFF?	¿Labora en otro lugar además de SFF?	¿Cuál es el nivel de complejidad de desplazarse al entrenamiento?	¿Conoce los beneficios de pertenecer SFF?	¿Cuáles beneficios adicionales desearía tener?	¿Considera que la gestión de mercado da a conocer tanto al equipo como el torneo?
30/6/2022 09:29	1 año y medio	Sí	No	Medio	Sí	Gym	Sí
30/6/2022 09:34	Año y medio	No	Sí	Medio	Sí	Más beneficios de parte de los patrocinios	Sí
30/6/2022 09:44	8 años y medio.	Sí	Sí	Medio	Sí	Entrenar en el estadio 1 o mínimo 2 veces a la semana siempre.	No
30/6/2022 10:03	7 años	Sí	No	Medio	Sí	Un lugar fijo de entreno	Sí
30/6/2022 11:15	2 años y medio	Sí	No	Medio	Sí	Mayor exposición	No
30/6/2022 14:15	2016	No	Sí	Medio	Sí	Cotizar con la CCSS, ser asalariada formal (no ayudas económicas) para poder ser sujeta a créditos en bancos, formar parte de la asociación solidaria del deportivo Saprissa.	No
30/6/2022 20:01	10 años	No	Sí	Medio	No	Suplementos, seguro privado con beneficios como exámenes de sangre, ginecologo, etc, entradas partidos de masculina	No
30/6/2022 20:59	6 años	Sí	No	Medio	Sí	Más ayuda económica. Mejores instalaciones para entrenar (cancha). Desayuno o merienda.	Sí
1/7/2022 20:37	3 años	No	Sí	Alto	Sí	Mejores chanchas para entrenar Más apoyo económico Mejorar la parte de fisioterapia	No
6/7/2022 16:20	6 años	No	Sí	Bajo	No	Alimentación	No
6/7/2022 16:23	Saprissa FF	No	No	Medio	No	Los necesarios para competir por un campeonato	No
6/7/2022 18:39	2 años	No	Sí	Alto	No	Apoyo de la afición en el estado y mejor manejo de la administración, mejor proyección de las base del FF de saprissa, más identidad con el FF.	No
6/7/2022 20:45	8 años	Sí	Sí	Medio	Sí	Desayunos	Sí
7/7/2022 19:01	7 meses	Sí	No	Medio	Sí	Mejores condiciones para tener un mayor crecimiento como profesionales	No
7/7/2022 19:04	2 años	Sí	No	Medio	Sí	Más apoyo de los patrocinadores	No
7/7/2022 19:10	Hace 7 meses	Sí	No	Alto	Sí	Estudio y un salario	No
7/7/2022 19:13	10 años	Sí	Sí	Bajo	Sí	Más condiciones básicas	No
7/7/2022 19:53	Hace 3 y medio	Sí	No	Medio	Sí	Mejor salario para ayudarme un poco más en el tema del transporte	Sí
8/7/2022 08:49	7 meses	Sí	No	Bajo	Sí	Merienda antes y después de entrenar	Sí

¿Considera que la gestión de mercado da a conocer tanto al equipo como el torneo?	¿Qué aspectos considera usted que podría mejorar en el equipo?
Sí	Más apoyo para los lugares de entrenamiento
Sí	Estar más involucrados e informados de cada jugadora y brindarle mejores condiciones respecto a sus necesidades.
No	Tener una cancha fija, para poder entrenar.
Sí	Contrataciones
No	Mayor publicidad y mejoras para el equipo
No	.
No	El departamento de mercadeo debería brindar mas cobertura respecto a los partidos, horas y localidades, realizar programas en donde interactuen mas con la afición, impulsar estrategias de comunicación mucho mas intensas y con un mejor timing para llenar Estadios, administrar mejor las contrataciones del equipo (usualmente se hacen de forma tardía)
Sí	Mayor visibilidad, buscar asemejar la igualdad con el equipo masculino. Mayor apoyo a las ligas menores femeninas.
No	Más interacción con la afición desde medios comunicación. Mejores chanchas para entrenar Más apoyo económico a las jugadoras Mejorar la parte de fisioterapia
No	Una mejor organización a nivel administrativo
No	Mejores condiciones para las jugadoras. Canchas, personal, trato integral.
No	Una mejor administración, desarrollo del talento de las niñas, más soporte a la liga menor ff, organización administrativa, y más visibilidad dentro de la institución en el vestuario.
Sí	Salarios competitivos, cotizas con la ccss, mejorar CT
No	Hacer más actividades recreativas en función de fortalecer la unión de grupo
No	Más apoyo del personal administrativo, que nos den la importancia que merecemos
No	Más apoyo en mercadeo
No	Que la administración tenga interés real en el equipo. Condiciones básicas como canchas, suplementos, aspectos económicos, preparación del cuerpo técnico, exposición en redes sociales, entre otros.
Sí	Traer refuerzos que aporten al equipo
Sí	Cancha de entrenamiento

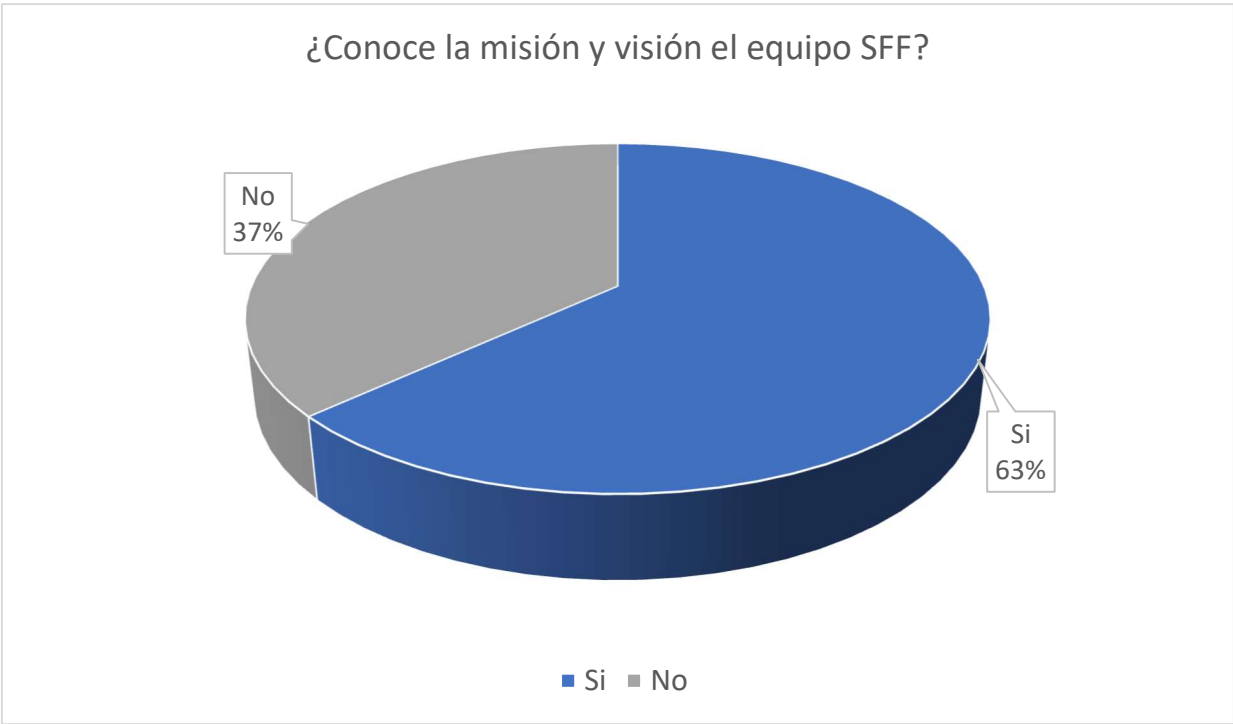
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

Interpretación



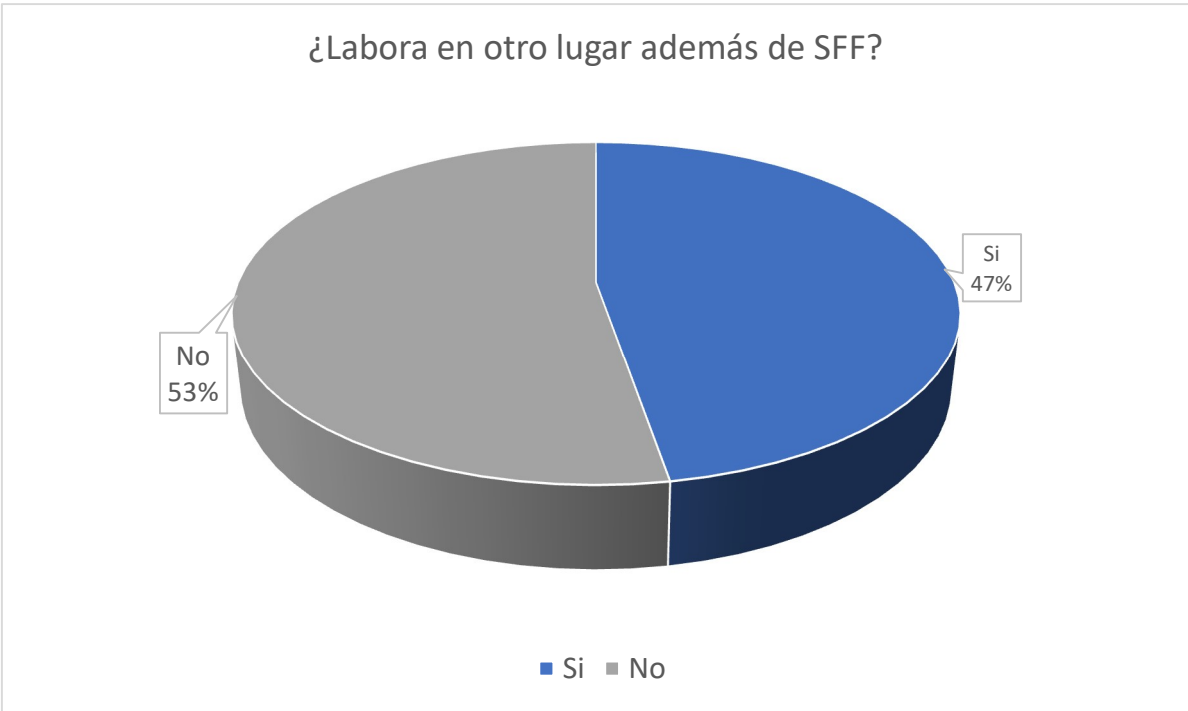
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022)

Las jugadoras de Saprissa FF en su gran mayoría tienen más de 1 año de pertenecer al equipo, según los datos recolectados en el sondeo, el 11% de las jugadoras tienen 10 años de pertenecer al equipo, otro 11% tiene 8 años, el 5% tiene 7 años, el 16% tiene 6 años, el 11% tiene 3 años, el 10% tiene 2 años y medio, el 10% tiene 2 años, el 10% tiene 1 año y medio y por último el 16% tiene 7 meses de pertenecer al equipo. Más del 50% de las jugadoras tiene más de 3 años de pertenecer al equipo.



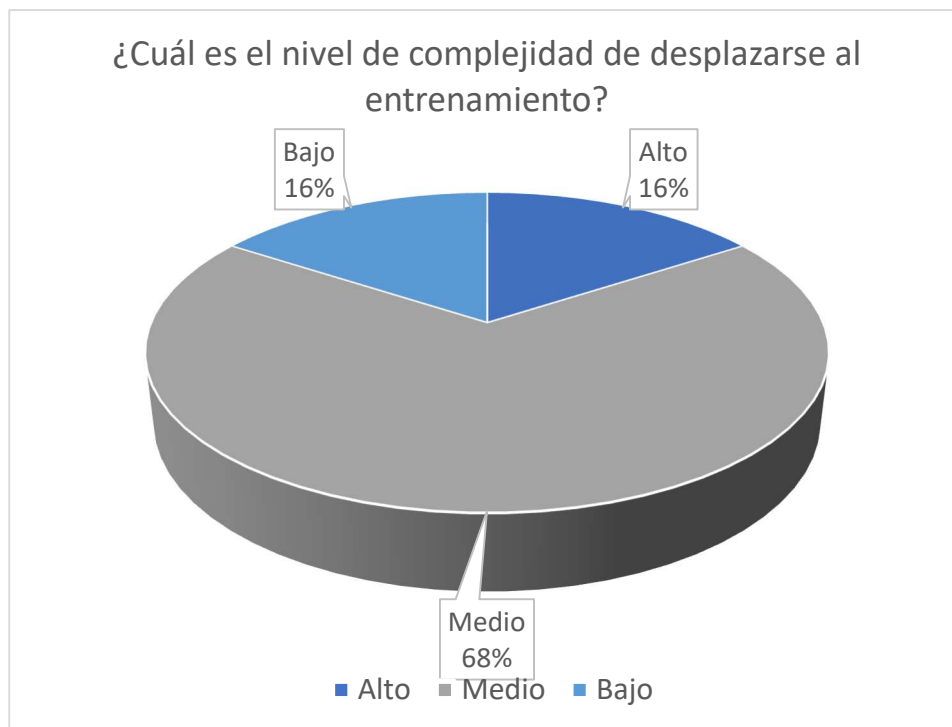
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

El 63% de las jugadoras si conocen la misión y visión del equipo, el restante 37% no la conoce, probablemente sean las jugadoras que poseen menos tiempo en el equipo.



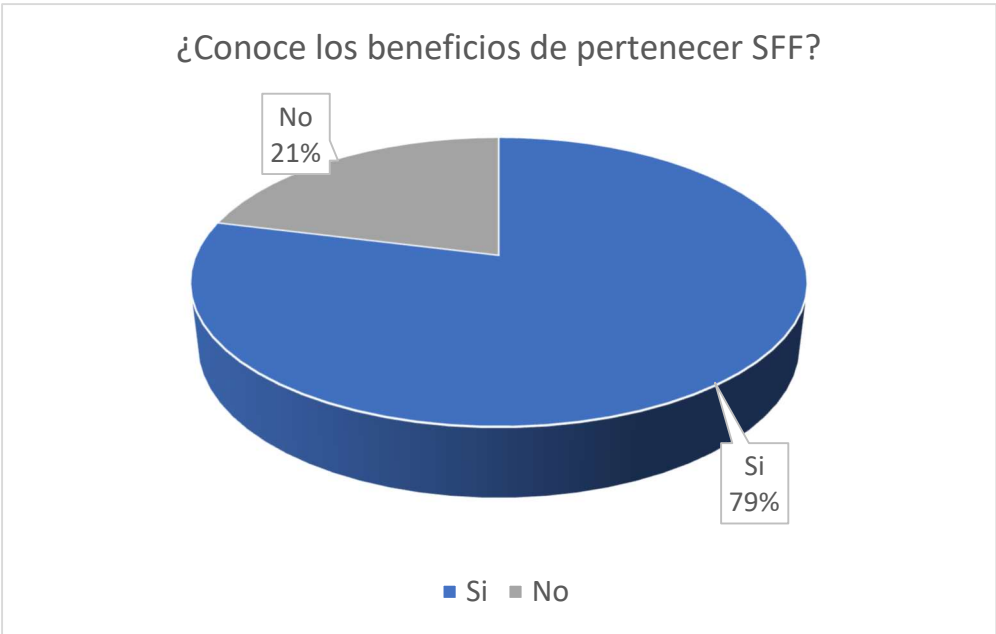
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

En este momento el 53% de las jugadoras no laboran en otro lugar aparte de Saprissa FF, cabe recalcar que muchas de estas son menores de edad que aún no han concluidos sus estudios de secundaria, por otro lado, el 47% de los jugadores si poseen trabajos aparte de formar parte del Saprissa FF, por lo tanto, estas jugadores dividen su tiempo entre trabajar, jugar fútbol y muchas veces estudiar también.



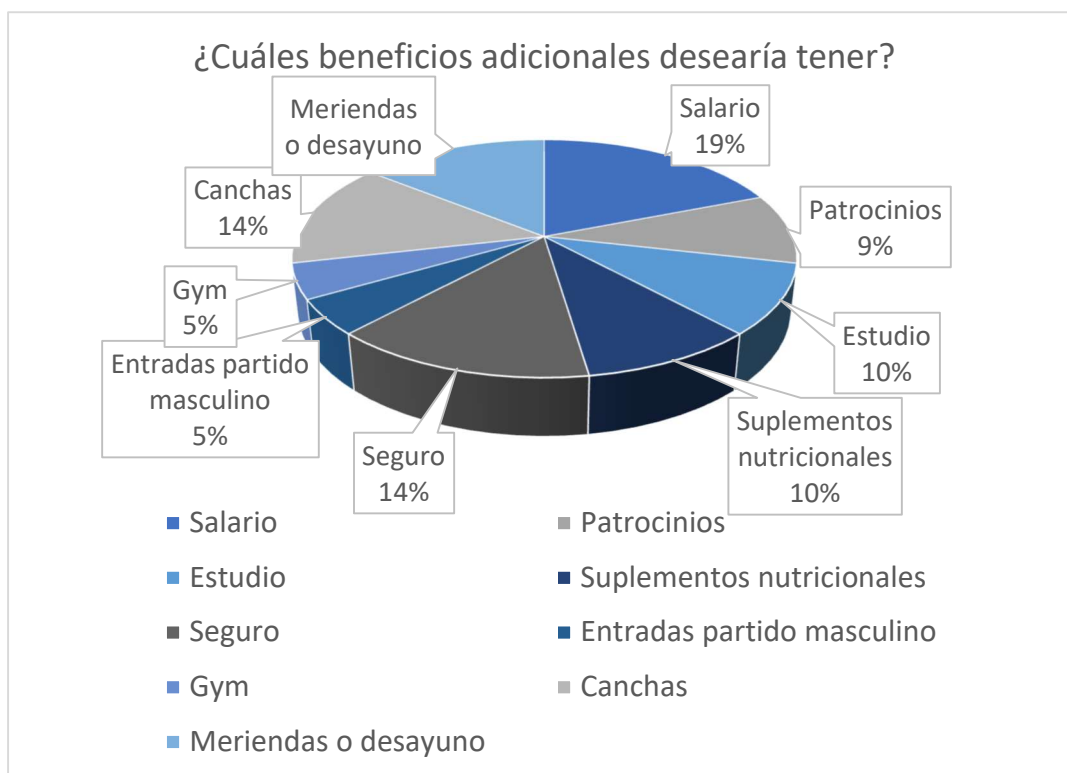
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

En cuanto al transporte de las jugadoras a los entrenamientos el 68% de ellas consideran que la complejidad para desplazarse a los entrenos es media, mientras que el 16% considera que es alta quizás porque vive lejos del lugar y no cuenta con un medio de transporte practico para viajar y el otro 16% considera que es de complejidad baja probablemente por vivir cerca del lugar de entrenamiento.



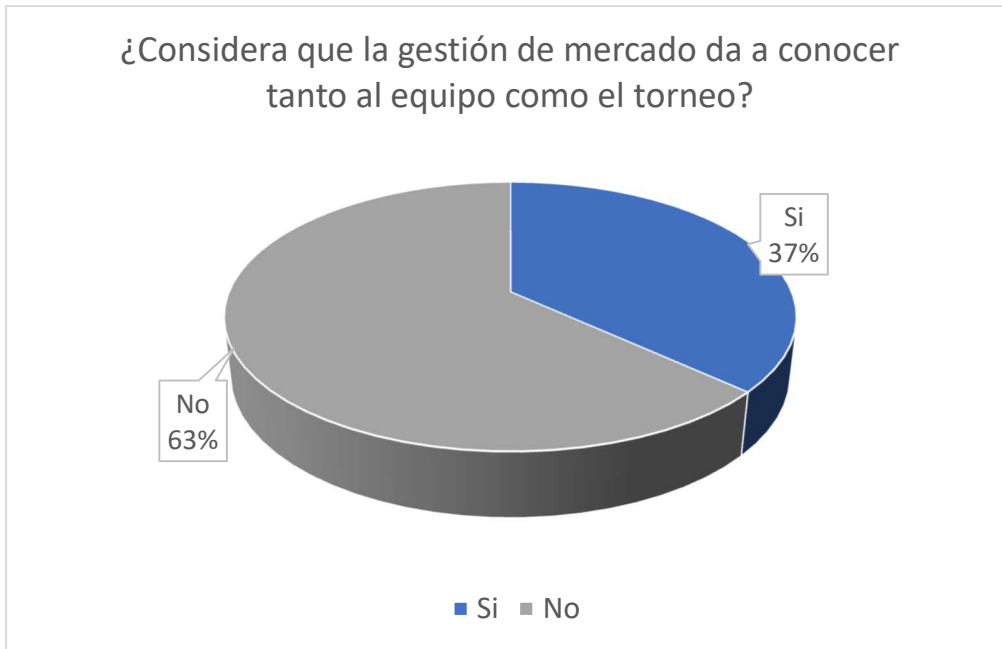
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

El 79% de las jugadoras si conoce los beneficios que ofrece Saprissa FF, tales como estudio, clínica, descuentos en tienda Saprissa, entre otros. El restante 21% dice no conocer dichos beneficios.



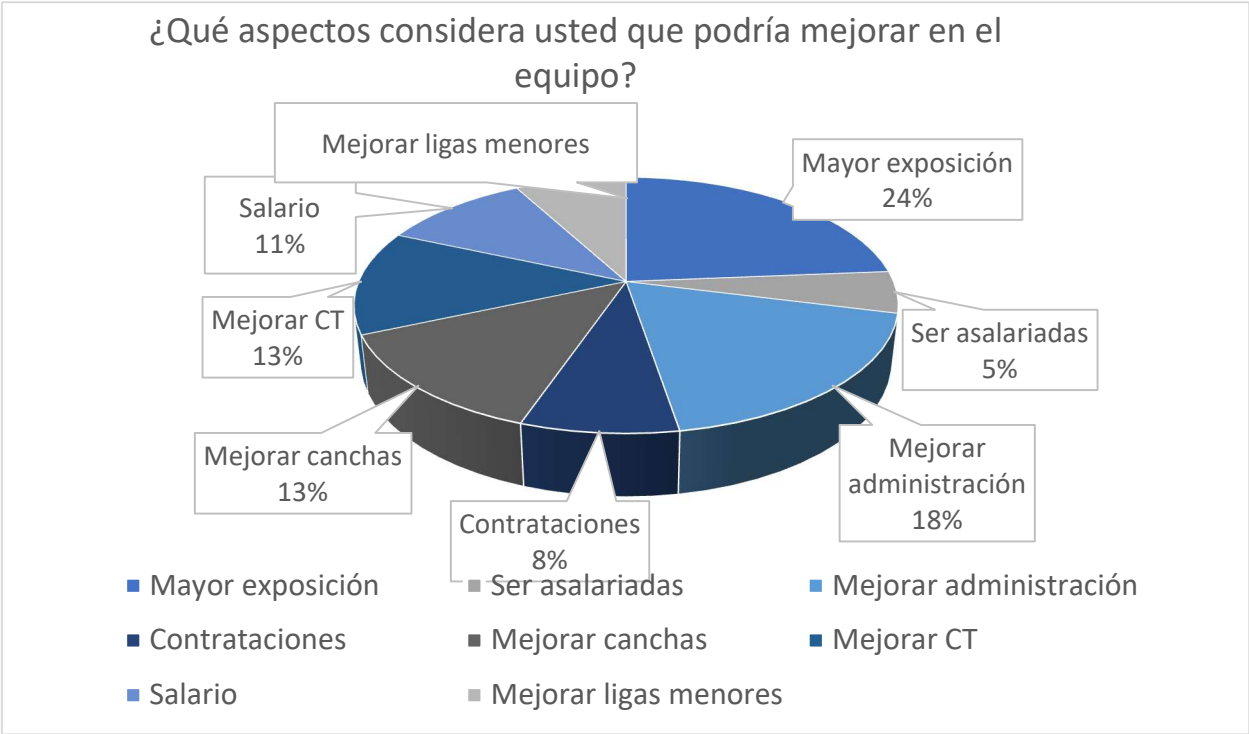
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

Son muchos los beneficios que las jugadoras desean entre ellos predomina con un 19% el tema de tener un salario como tal para poder vivir del fútbol, el 14% dice que contar con un seguro que las proteja ante cualquier enfermedad, otro 14% considera que uno de los beneficios debería de ser tener ya sea desayuno o merienda post entrenamiento, otro 14% más considera como beneficio el poseer canchas de entrenamiento no solo fijas si no que en buen estado, 10% considera que uno de los beneficios que deben tener es el estudio aunque ya este es uno de los que se da, con otro 10% dice querer el beneficio de tener suplementos nutricionales que apoyo su estado físico, el 9% considera que se necesitan más patrocinios y con partes iguales de un 5% está el beneficio de contar con un gimnasio y de contar con entradas para los partidos del equipo masculino gratuitas.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

La gran mayoría de las jugadoras con un 63% considera que la gestión de mercadeo que realiza el equipo no es la mejor y no da a conocer realmente al equipo lo cual de acuerdo con el sondeo realizado a los aficionados consideran lo mismo, y con un 37% si consideran que el equipo si se da a conocer con la gestión de mercadeo que el equipo posee.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

El 24% de las jugadoras considera que se necesita una mayor exposición para que de esta manera haya más apoyo de las personas, el 18% considera que la parte administrativa es una de las cosas que se debe mejorar, con partes iguales de un 13% quieren una mejora en las canchas de entrenamiento y el cuerpo técnico lo cual mejoraría el rendimiento del equipo, el 11% desea una mejoría en los salarios lo cual es algo que tanto la afición como las jugadoras desean mejorar, también por otro lado están con un 8% las contrataciones de jugadoras como también la mejora de las divisiones menores ya que si esto mejora habrán gran cantidad de jugadoras con buen nivel para jugar con el primer equipo y por último está el tema de ser asalariadas ya que de esta manera además de protegerse ante cualquier situación pueden optar por préstamos en bancos y demás.

4.5.1.3 Aficionados:

1	Marca temporal	¿Cómo conoció el equipo SFF?	¿Considera que la información de SFF es fácil de encontrar?	¿Cómo se enteró de las noticias de SFF?	¿Considera que adquirir entradas para los juegos es sencillo?	¿Le gustaría adquirir entradas por otro medio?	¿Cada cuánto se presenta a los juegos de SFF?	¿Considera que el Torneo Femenino es competitivo?	¿Cómo considera el nivel de rendimiento del equipo?
2	1/7/2022 18:53	Otra Persona	No	Instagram, Facebook	No	Boletería	Siempre	Sí	Alto
3	1/7/2022 19:01	TV	Sí	Instagram	Sí	Boletería	A veces	Sí	Medio
4	1/7/2022 19:02	Otra Persona	No	Instagram, Facebook, Otra Persona	No	Boletería	A veces	Sí	Alto
5	1/7/2022 19:03	TV	Sí	TV, Sitio Web, App Saprissa, Instagram, Facebook, Otra Persona	Sí	Boletería, Sinpe Móvil, Special Ticket	A veces	Sí	Alto
6	1/7/2022 19:04	Facebook, Instagram, TV	No	TV, Instagram, Otra Persona	Sí	Sinpe Móvil, Special Ticket	A veces	No	Medio
7	1/7/2022 19:04	Facebook	Sí	Instagram, Facebook	Sí	Boletería, Sinpe Móvil, Special Ticket	A veces	Sí	Medio
8	1/7/2022 19:05	Facebook, Instagram, TV, Otra Persona	Sí	TV, Sitio Web, Instagram, Facebook	Sí	Sinpe Móvil	Nunca	Sí	Alto
9	1/7/2022 19:05	Instagram	Sí	Instagram	Sí	Boletería, Sinpe Móvil, Special Ticket	A veces	No	Medio
10	1/7/2022 19:07	Facebook, TV	Sí	Instagram, Facebook	No	Sinpe Móvil, Special Ticket	Nunca	No	Alto
11	1/7/2022 19:07	Facebook	No	Instagram, Facebook	Sí	Boletería	Siempre	No	Medio
12	1/7/2022 19:08	Otra Persona	No	Facebook	No	Special Ticket	Siempre	No	Bajo
13	1/7/2022 19:12	Facebook, Instagram, TV, Otra Persona	No	Sitio Web, Otra Persona	Sí	Boletería	A veces	Sí	Medio
14	1/7/2022 19:16	Facebook, Instagram, TV, Radio, Otra Persona	Sí	Sitio Web, App Saprissa, Instagram, Facebook, Otra Persona	Sí	Sinpe Móvil	Siempre	No	Alto
15	1/7/2022 19:16	Otra Persona	No	Instagram	Sí	Boletería	Siempre	Sí	Medio
16	1/7/2022 19:19	Otra Persona	No	Otra Persona	No	Sinpe Móvil	Nunca	No	Bajo
17	1/7/2022 19:23	Otra Persona	No	Otra Persona	No	Sinpe Móvil	Nunca	Sí	Alto
18	1/7/2022 19:25	TV	No	Facebook	Sí	Boletería	Siempre	Sí	Medio
19	1/7/2022 19:25	Facebook, TV	Sí	TV, Facebook, Otra Persona	Sí	Boletería	Siempre	Sí	Alto
20	1/7/2022 19:29	Facebook, Instagram, TV	No	Sitio Web, App Saprissa, Instagram, Facebook	Sí	Boletería, Sinpe Móvil, Special Ticket	Siempre	No	Medio

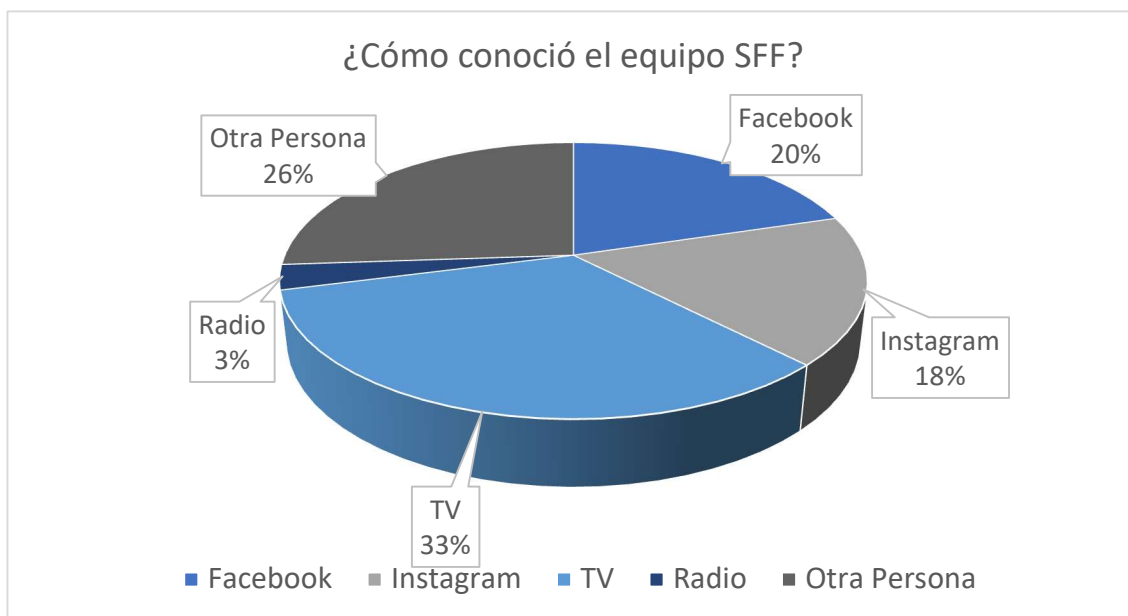
Si estuviera en su poder, ¿Qué mejoras realizaría en el equipo SFF?	
1	
2	Mejora económica para las jugadoras actuales
3	Dar más apoyo en lo económico y brindarle más apoyo a las jugadoras en su crecimiento tanto personal como profesional
4	Más apoyo a las chicas para su entrenamiento y salarios las mismas condiciones de los hombres
5	Mejores condiciones para las chicas, en cuanto a facilidades para crecimiento, entrenamiento, salario, gimnasio. También haría algunas contrataciones para reforzar el equipo
6	Invertir más en facilidades para entrenamiento de las jugadoras. Más visibilidad en redes
7	Equipo técnico, fogueros, instalaciones para entrenar
8	Construcción de un Centro de Alto Rendimiento y mejor pago de salarios.
9	Los refuerzos
10	Muchísimo más apoyo
11	Condiciones a las jugadoras.
12	Mejorar y ofrecer: Un lugar para entrenar que no sea cancha de fútbol 9, condiciones óptimas, terapia física, gimnasio, nutrición, entrenador de calidad, contratos efectivos, salario competitivo, mercadeo, visibilización, escuchar el Camerino, no argollas, mejores negociaciones, convenios internacionales, aumento en el rendimiento deportivo, que la Directiva se involucre con ellas, que el Equipo masculino las apoye, horarios de partidos con los masculinos y se compren ambas entradas para aumentar las personas en las gradas.
13	Más atención respecto al mercado, atender las necesidades de las jugadoras, contratos profesionales como debe de ser a todas las jugadoras del primer equipo-U20-U17-U15.
14	Darle el mismo seguimiento y darle las mismas condiciones q al masculino, hacer mejores contrataciones para que pueda darle más competitividad al torneo
15	Reforzarlas y darles oportunidad a todas
16	Contrataciones de buen nivel
17	La condición física y mental de las jugadoras
18	Una nueva estructura empezando por los entrenadores y algunos jugadoras para reforzar el equipo y cambiar el método de juego
19	1. Creo el nivel de publicidad es muy bajo y de ahí el nivel de respuesta en muchas ocasiones. 2. Mayor presupuesto para contrataciones 3. Mayor aporte presupuestario a las divisiones menores del Femenino para trabajar en mejores instalaciones y dotar de mejores recursos ejemplo indumentaria y materiales deportivos
20	Mejores contrataciones, mejores canchas de entrenamiento, un bus para movilizar a las jugadoras.

1	Marca temporal	¿Cómo conoció el equipo SFF?	¿Considera que la información de SFF es fácil de encontrar?	¿Cómo se enteró de las noticias de SFF?	¿Considera que adquirir entradas para los juegos es sencillo?	¿Le gustaría adquirir entradas por otro medio?	¿Cada cuánto se presenta a los Juegos de SFF?	¿Considera que el Torneo Femenino es competitivo?	¿Cómo considera el nivel de rendimiento del equipo?
21	1/7/2022 19:30	Instagram, TV, Otra Persona	No	Sitio Web, Instagram	Sí	Boletería	Siempre	Sí	Medio
22	1/7/2022 19:30	Instagram	No	TV	No	Special Ticket	Nunca	Sí	Medio
23	1/7/2022 19:33	Instagram	No	TV, App Saprissa, Instagram, Otra Persona	No	Boletería, Sinpe Móvil	Siempre	Sí	Medio
24	1/7/2022 19:34	Instagram, TV, Otra Persona	Sí	Sitio Web, App Saprissa, Instagram App Saprissa, Instagram, Facebook, Otra Persona	Sí	Special Ticket	Siempre	Sí	Alto
25	1/7/2022 19:38	Facebook	Sí	Instagram, Facebook, Otra Persona	Sí	Special Ticket	Nunca	Sí	Alto
26	1/7/2022 19:46	Otra Persona	No	Otra Persona	No	Sinpe Móvil	A veces	No	Bajo
27	1/7/2022 19:47	Facebook, Otra Persona	No	Otra Persona	Sí	Boletería, Sinpe Móvil	Nunca	Sí	Medio
28	1/7/2022 19:50	Facebook	Sí	Instagram, Facebook	Sí	Boletería	A veces	Sí	Medio
29	1/7/2022 19:50	TV	Sí	TV	Sí	Sinpe Móvil	A veces	Sí	Medio
30	1/7/2022 19:53	Instagram, TV, Radio, Otra Persona	No	Sitio Web, App Saprissa, Instagram	No	Boletería, Sinpe Móvil	Siempre	Sí	Medio
31	1/7/2022 19:56	Otra Persona	Sí	Instagram	Sí	Special Ticket	A veces	No	Medio
32	1/7/2022 19:57	Facebook, Instagram, TV	No	Instagram, Facebook	Sí	Boletería, Special Ticket	A veces	No	Medio
33	1/7/2022 20:03	TV	Sí	TV, Sitio Web, Instagram, Facebook, Otra Persona	Sí	Boletería, Sinpe Móvil, Special Ticket	A veces	Sí	Medio
34	1/7/2022 20:31	TV	No	TV	Sí	Special Ticket	Nunca	No	Medio
35	1/7/2022 20:37	Otra Persona	No	Sitio Web	Sí	Sinpe Móvil	Nunca	No	Alto
36	1/7/2022 21:01	Facebook	No	Facebook	No	Special Ticket	A veces	No	Medio
37	1/7/2022 21:01	TV	Sí	TV	Sí	Sinpe Móvil	Nunca	Sí	Medio
38	1/7/2022 21:36	TV	No	TV	No	Boletería, Special Ticket	Nunca	No	Medio
39	1/7/2022 22:23	TV	Sí	App Saprissa, Instagram, Facebook, Otra Persona	Sí	Boletería	Siempre	Sí	Medio
40	1/7/2022 23:17	Otra Persona	Sí	Instagram	Sí	Special Ticket	Nunca	Sí	Alto
41	1/7/2022 23:40	TV	Sí	App Saprissa, Instagram, Facebook	Sí	Boletería	A veces	No	Medio
42	2/7/2022 08:18	Otra Persona	No	Otra Persona	Sí	Sinpe Móvil	Nunca	No	Medio
43	2/7/2022 09:31	TV	No	TV, Facebook	Sí	Sinpe Móvil, Special Ticket	A veces	Sí	Medio
44	2/7/2022 18:54	TV	No	Otra Persona	No	Sinpe Móvil	Nunca	Sí	Medio

1	Si estuviera en su poder. ¿Qué mejoras realizaría en el equipo SFF?
21	Cambiaría al técnico y le daría oportunidad a las jugadoras que siempre dejan en banca. Por otro lado, les daría un espacio y horario fijo para entrenar
22	No vender a Chicas que son necesarias para la plantilla, pero a la vez no dejarse chicas que ya no tienen nada más que dar
23	Cambio de entrenador limita mucho la plantilla si solo utiliza 16 jugadoras donde tiene una plantilla de 26 jugadoras
24	Cambiaría el técnico, apoyar a las chicas con las mismas condiciones que los varones, que puedan entrenar en el estadio, les pagaría.
25	Mejorar la publicidad para que más personas conozcan del fútbol femenino y por ende tenga más apoyo
26	Le daría visualización equitativa como al equipo masculino. La institución no tiene que invertir nada pues ya tiene las plataformas para divulgar al equipo femenino.
27	Brindar mas información igual que hacen con el fútbol masculino
28	Inversión por parte de la directiva
29	Las contrataciones
30	El DT
31	Necesitamos fichajes de peso y una plantilla mas competitiva
32	Visibilizar más el equipo femenino, para que de esa manera el campeonato sea más competitivo
33	La plantilla
34	Darle más exposición tal y cuál lo hacen con el equipo masculino
35	Ninguna
36	Mayor presupuesto para mejorar los entrenamientos y profesionalizar al equipo
37	Entrenamientos
38	apoyo administrativo, fichajes, centro de entrenamiento, divisiones menores, búsqueda de patrocinadores, uso de la imagen paralelamente con el equipo masculino etc
39	Realizaría más inversión tanto en contrataciones como también para las que ya están en el equipo Con más apoyo económico y dándoles la misma importancia como el equipo masculino las muchachas se motivan a dar más de lo que pueden. Difícil decirlo como morado pero hay que ver lo bien que lo está haciendo la LDA con sus muchachas y la respuesta de ellas no defrauda. Tricampeonas e invictas 2 torneos seguidos.
40	Más contrataciones
41	Darles más condiciones primeramente Traer refuerzos pero de peso Osea tener visión a la hora de traer a una chica y no solo por hacerlo. Darle más visibilidad a las chicas con dinámicas con el equipo masculino. Por último q sap apueste 100%al equipo fem. SI DA RESULTADO SI Vende!!
42	Buscaría más apoyo de medios
43	Fortalecer ofensiva
44	Más promoción y crecimiento de ligas menores

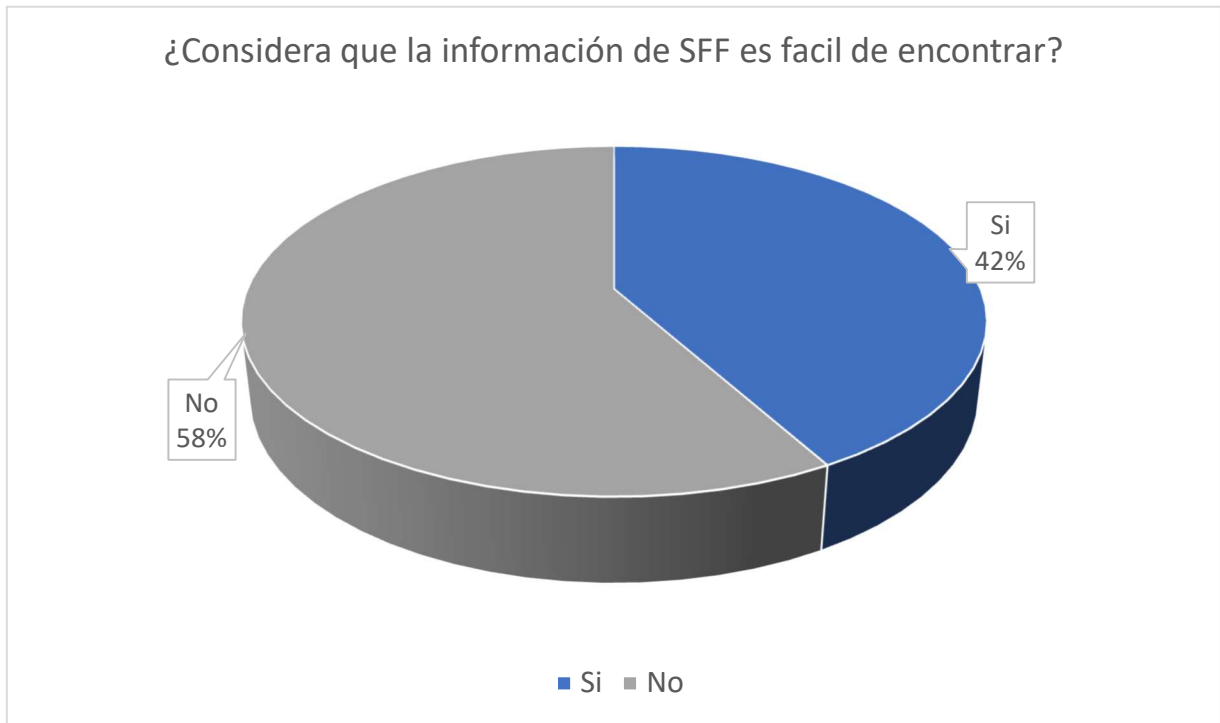
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

Interpretación



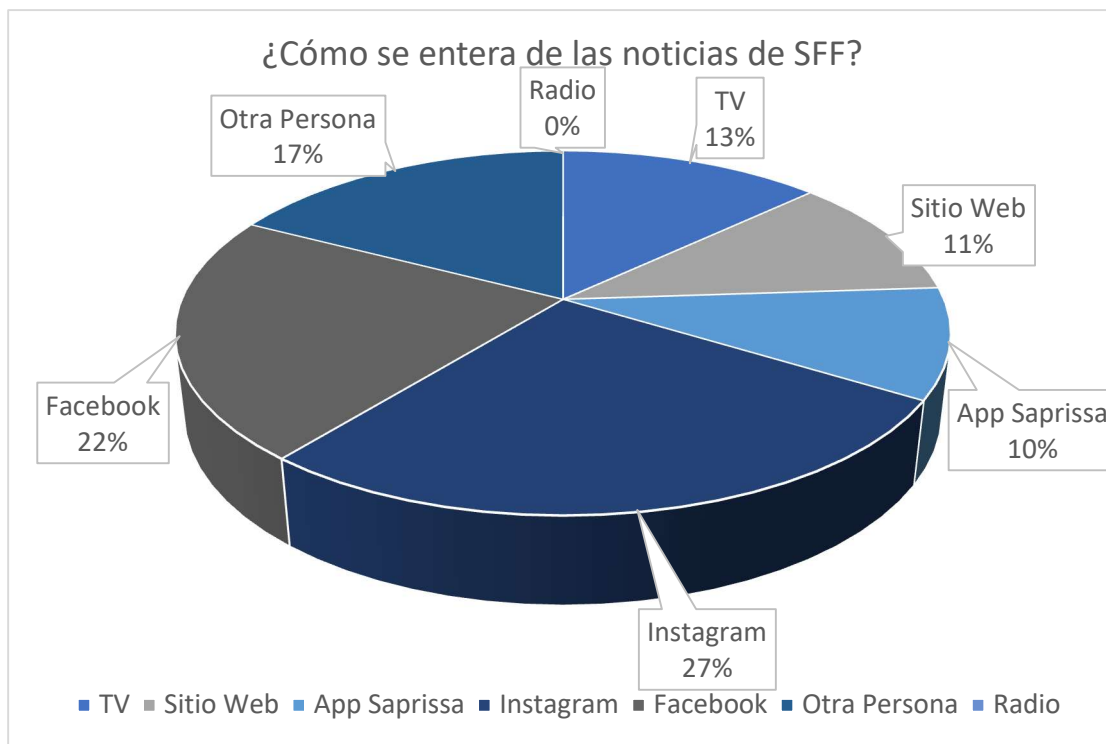
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

Según el sondeo realizado a los aficionados del equipo Saprissa FF se identifica que el 33% de las personas conocieron el equipo a través de la televisión, el 26% por el boca en boca o sea lo escucharon de otra persona, por otro lado, el 20% y 18% lo hicieron por medio de las redes sociales, por Facebook e Instagram respectivamente y por último con un 3% de los aficionados fue a través de la radio. De esta manera notamos que las 2 principales fuentes de información fueron elementos que Saprissa como institución no posee control por lo tanto el mercadeo que se le está dando a Saprissa FF no es suficiente para alcanzar a todas las personas, sin embargo, Facebook e Instagram se encuentran en la 3er y 4ta posición.



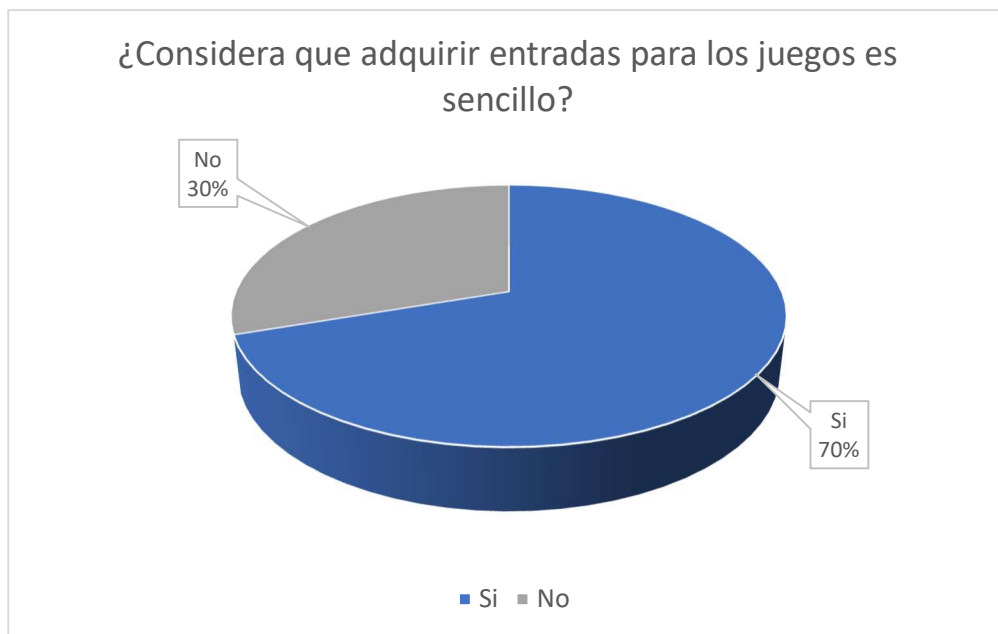
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

De acuerdo con lo analizado en el gráfico anterior podemos notar que según sondeo realizado a los aficionados el 58% de ellos considera que la información no es fácil de encontrar por esta razón se debe de trabajar mejor sobre el mercadeo del equipo. Y el 42% considera que si es fácil de encontrar.



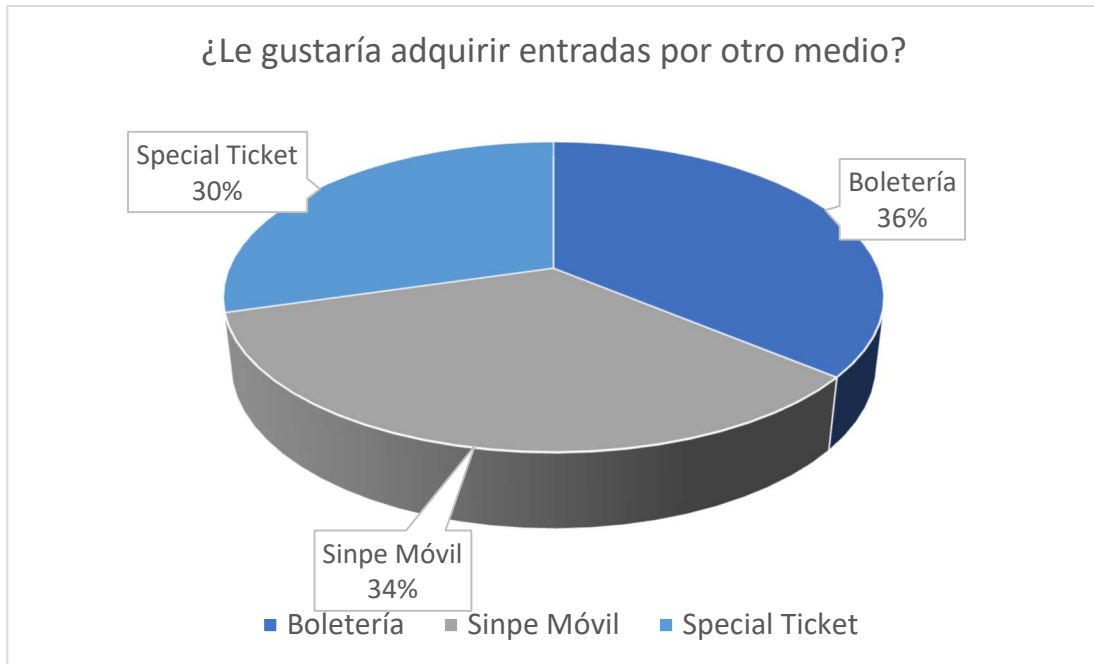
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

Según el patrón que se viene dando en las respuestas del sondeo realizado, se nota que el lugar donde se dan cuenta de las noticias de Saprissa FF es por las redes sociales como Instagram y Facebook con un 27% y un 22% respectivamente. Se sigue dando el de boca en boca con un 17%, también esta la televisión con un 13%, por otro lado el sitio web de Saprissa y el app de Saprissa tienen un 11% y un 10% respectivamente, estos dos sitios se están abriendo camino en el mundo digital de Saprissa y por último se encuentra la radio con un 0%.



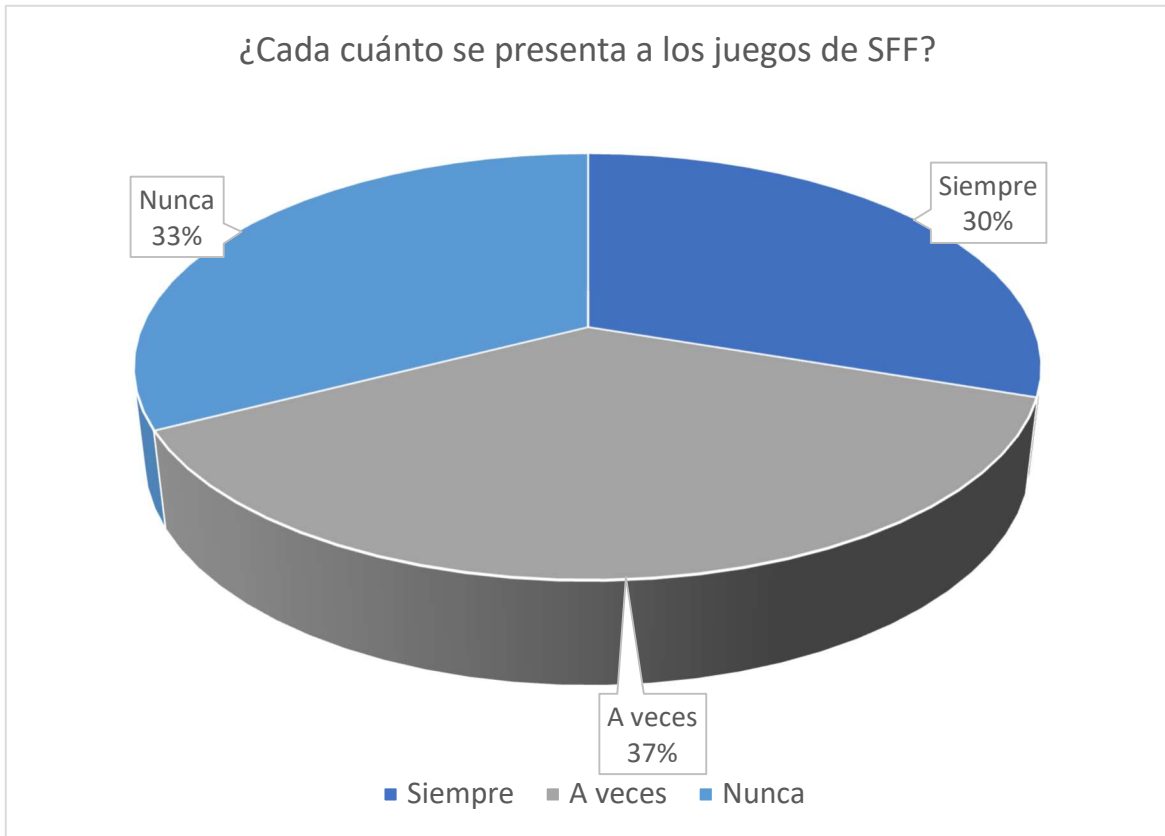
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

Entrando en el aspecto de las entradas a los partidos notamos que el 70% de los aficionados considera que si es sencillo conseguir entradas para los partidos y el restante 30% dice que no es sencillo, esto puede ser debido a que las entradas solo las venden a través de internet por lo tanto puede que algunos aficionados no tengan este acceso o también no cuenten con alguna tarjeta de crédito o débito la cual es requerida para realizar la compra por internet.



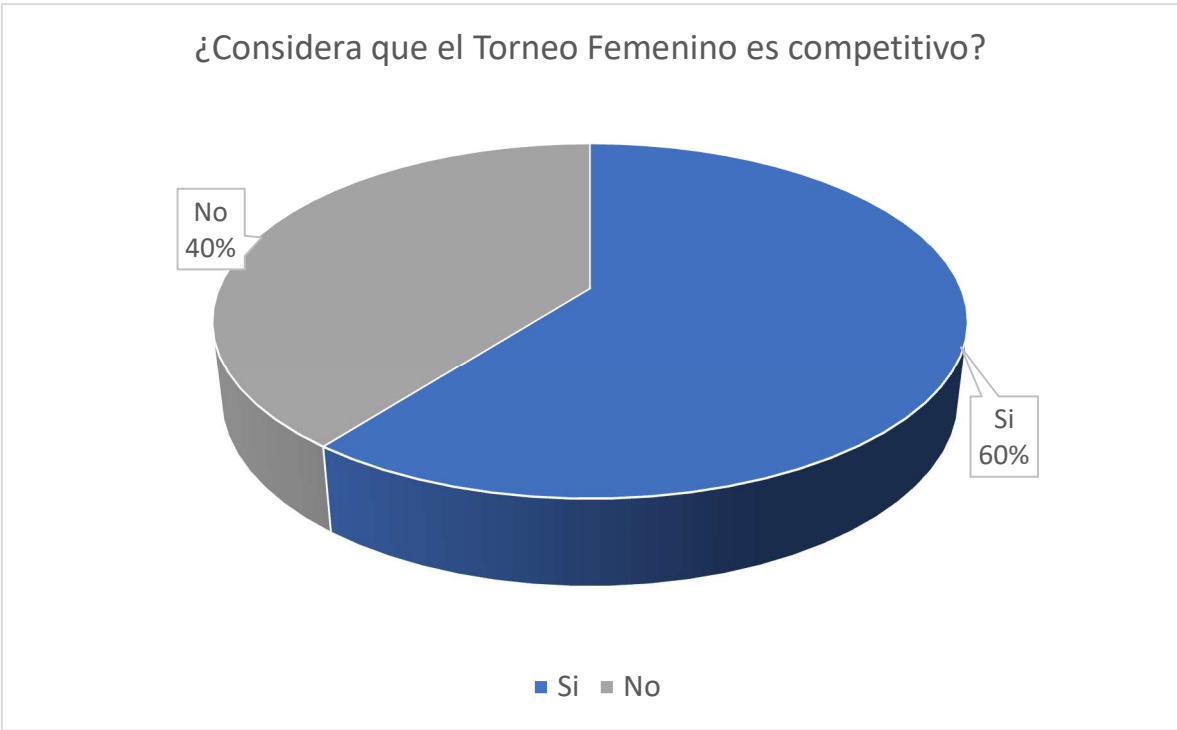
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

Los boletos se adquieren solamente a través de Especial Ticket pero según el sondeo realizado a los aficionados es la opción menos favorita con un 30%, una de las opciones que a los aficionados les gustaría implementar es a través de Sinpe Móvil con un 34% y la opción favorita de los aficionados es en las boleterías ya que de esta manera poseen diferentes formas de pago.



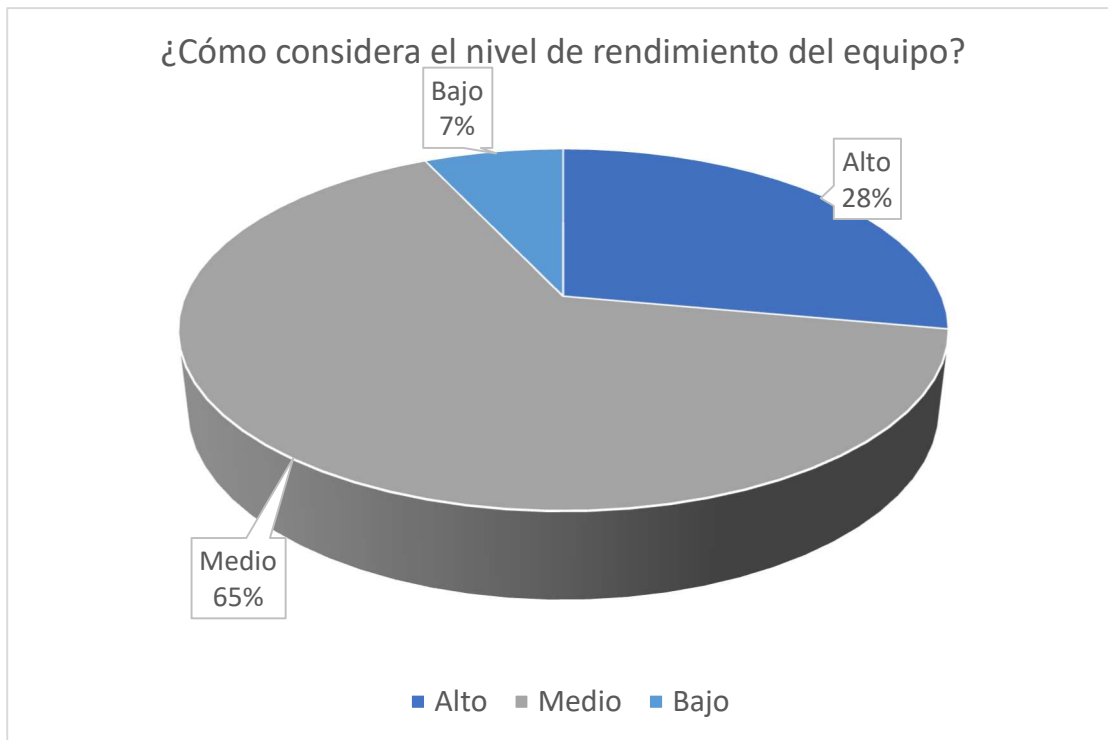
Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

Del 100% de los aficionados que completaron el sondeo, el 37% de ellos se presenta a los partidos de manera ocasional, el 33% comenta que nunca va a los juegos de Saprissa FF y por otro lado el 30% siempre va a los partidos, los porcentajes de los resultados son bastantes parejos.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

El 60% de los aficionados consideran que el torneo en el cual se encuentra Saprissa FF si es competitivo y el 40% considera que no, aún existe un margen de diferencia entre el torneo masculino y femenino pero conforme pasan los años ese margen se vuelve más estrecho.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

A pesar de las diferentes situaciones que atraviesa Saprissa FF el 28% de los aficionados consideran que el rendimiento del equipo es alto, el 65% considera que tienen un rendimiento medio y solamente el 7% de los aficionados consideran que el rendimiento es bajo, de acuerdo con estos resultados se observa que aún este rendimiento se puede mejorar para mejorar la perspectiva de los aficionados.



Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

El tema más importante a mejorar según los aficionados es el de las contrataciones con un 30%, esta sería la principal mejoría que realizarían los aficionados en el equipo, por otro lado mejorarían la publicidad del equipo con un 18% como vimos en las preguntas anteriores a ellos se les dificulta encontrar información de Saprissa FF por lo tanto consideran que es un punto a mejorar, los salarios competitivos tienen un 15% y son un punto a mejorar, estos van de la mano con las contrataciones ya que de esta manera se puede competir con los otros equipos por las mejores jugadoras y se les puede atraer al equipo, con un mismo porcentaje de 15% esta la mejora de las condiciones de entrenamiento lo cual va desde los materiales que se utilizan hasta las instalaciones donde se dan los entrenamientos, con un 11% los aficionados consideran que se necesita un DT de calidad, los últimos años este ha sido un tema muy importante que los aficionados han pedido que se mejore ya que sienten que las personas que han estado en este cargo no han dado la talla, con un 8% consideran que se deben de mejorar los recursos que se le brindan al femenino entre ellos mencionados aspectos como utilería, hidratación, transporte, entre otros y por último consideran con un 3% que sería llamativo y más atractivo realizar los partidos de Saprissa FF antes de los partidos de la masculina, de esta manera llegarían más personas a apoyar a los 2 equipos.

4.5.2 Análisis FODA

4.5.2.1 Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
	F1	Estabilidad Financiera	D1	Presupuesto Limitado
	F2	Mercadeo de Marca	D2	Recarga de funciones
	F3	Jugadoras alto nivel competitivo	D3	Poca oferta de jugadoras
	F4	Experiencia	D4	No se cumplieron las metas deportivas
	F5	Valores	D5	Falta de materiales de trabajo
	F6	Beneficios Institucionales	D6	Salarios Bajos
ANÁLISIS EXTERNO	O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
	O1	Inversión en beneficios	A1	Fuga de jugadoras
	O2	Mejora en la equidad	A2	Lesiones en Jugadoras
	O3	Autosuficiencia económica	A3	Altos niveles de stress en el personal
	O4	Adquisición de equipo	A4	Pérdida de afición
	O5	Chequeos médicos especializados	A5	Bajos ingresos
	O6	Pago Seguro Social	A6	Pérdida de Campeonatos

Fuente: FODA realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

4.5.2.2 Matrices de Evaluación

Valor	Importancia	Intensidad	Tendencia	Urgencia
1	Sin importancia	Muy debil	Mala	no urgente
2	Poco importante	debil	Deficiente	algo urgente
3	Importante	Promedio	Se mantiene	Urgente prom.
4	Muy importante	fuerte	mejora	Urgente
5	Total importante	muy fuerte	Mucha mejora	muy urgente

Fuente: FODA realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

4.5.2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores internos

Evaluación	TIPO	Nº	Descripción	Importancia	Impacto	Tendencia	Puntuación
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F1	Estabilidad Financiera	Muy importante	muy fuerte	Mucha mejora	100
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F2	Mercadeo de Marca	Importante	Promedio	mejora	36
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F3	Jugadoras alto nivel competitivo	Muy importante	fuerte	mejora	64
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F4	Experiencia	Importante	Promedio	Se mantiene	27
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F5	Valores	Importante	Promedio	Se mantiene	27
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F6	Beneficios Institucionales	Importante	Promedio	Se mantiene	27
Factores internos (EFI)	Debilidades	D1	Presupuesto Limitado	Total importante	muy fuerte	Se mantiene	75
Factores internos (EFI)	Debilidades	D2	Recarga de funciones	Muy importante	muy fuerte	Se mantiene	60
Factores internos (EFI)	Debilidades	D3	Poca oferta de jugadoras	Importante	Promedio	Deficiente	18
Factores internos (EFI)	Debilidades	D4	No se cumplieron las metas deportivas	Total importante	muy fuerte	Se mantiene	75
Factores internos (EFI)	Debilidades	D5	Falta de materiales de trabajo	Importante	Promedio	Se mantiene	27
Factores internos (EFI)	Debilidades	D6	Salarios Bajos	Total importante	muy fuerte	Mucha mejora	125

Fuente: FODA realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

4.5.2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Evaluación	TIPO	N°	Descripción	Importancia	Urgencia	Tendencia	Puntuación
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O1	Inversión en beneficios	Importante	Urgente	Mucha mejora	60
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O2	Mejora en la equidad	Total importante	Urgente	Se mantiene	60
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O3	Autosuficiencia económica	Muy importante	Urgente prom.	mejora	48
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O4	Adquisición de equipo	Poco importante	algo urgente	Se mantiene	12
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O5	Chequeos médicos especializados	Importante	Urgente	Deficiente	24
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O6	Pago Seguro Social	Importante	Urgente	Deficiente	24
Factores externos (EFE)	Amenazas	A1	Fuga de jugadoras	Muy importante	Urgente prom.	Se mantiene	36
Factores externos (EFE)	Amenazas	A2	Lesiones en Jugadoras	Muy importante	Urgente prom.	Se mantiene	36
Factores externos (EFE)	Amenazas	A3	Altos niveles de stress en el personal	Total importante	Urgente	Deficiente	40
Factores externos (EFE)	Amenazas	A4	Pérdida de afición	Total importante	muy urgente	Se mantiene	75
Factores externos (EFE)	Amenazas	A6	Bajos ingresos	Total importante	muy urgente	Mala	25
Factores externos (EFE)	Amenazas	A6	Pérdida de Campeonatos	Total importante	muy urgente	Se mantiene	75

Fuente: FODA realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

4.5.2.2.3 Resumen

RESUMEN	PUNTAJE	PORCENTAJE
Fortalezas	281	30%
Debilidades	255	27%
Oportunidades	204	21%
Amenazas	212	22%
TOTAL	952	100%

Fuente: Matriz Foda realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

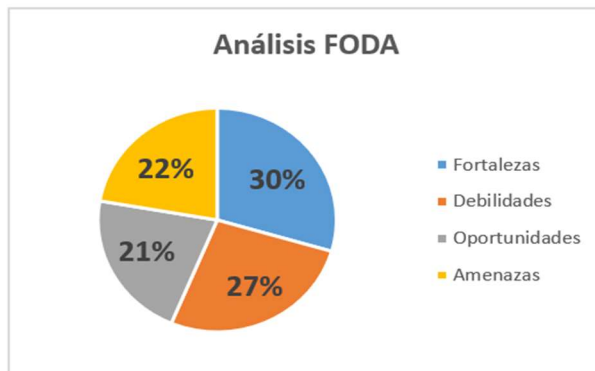
4.5.2.2.4 FODA Cruzado

FODA CRUZADO (ESTRATEGIAS)					
FACTORES EXTERNOS		O	OPORTUNIDADES (O)	A	AMENAZAS (A)
		FACTORES INTERNOS		O1	Inversión en beneficios
O2	Mejora en la equidad			A2	Lesiones en Jugadoras
O3	Autosuficiencia económica			A3	Altos niveles de stress en el personal
O4	Adquisición de equipo			A4	Pérdida de afición
O5	Chequeos médicos especializados			A5	Bajos ingresos
		O6	Pago Seguro Social	A6	Pérdida de Campeonatos
FORTALEZAS (F)		FO	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O) ¿Cómo podemos usar una fortaleza para explotar una oportunidad?	FA	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A) ¿Cómo podemos usar una fortaleza para minimizar o neutralizar una amenaza?
F1	Estabilidad Financiera	F1:O1:O4:O6	Asignación de mayor porcentaje del presupuesto al equipo	F1:A1	Asignar más presupuesto, mejorando salarios, disminuye la fuga de jugadoras a otros equipos o salida de la institución.
F2	Mercadeo de Marca	F2:O2:O3	Más patrocinios permiten reducir la brecha de equidad entre el equipo Femenino y Masculino y lograr una independencia económica.	F2:A4:A5	Permite incrementar el número de aficionados, clientes y patrocinadores.
F3	Jugadoras alto nivel competitivo	F3:O5	Chequeos médicos más especializados, permiten mantener y elevar el rendimiento de las jugadoras	F3:A6	Permite lograr los objetivos institucionales, lograr campeonatos nacionales e internacionales.
F4	Experiencia	F4:O2	La experiencia adquirida, títulos ganados permiten mejorar las condiciones con equipo masculino.	F4:A4:A6	Mejora el nivel de competitividad del equipo, recuperar afición y ganar campeonatos.
F5	Valores	F5:O2	Reducir la brecha de equidad entre equipo Femenino y Masculino, promueve altos valores entre los miembros de empresa.	F5:A3	Reduce el stress del personal y jugadoras, así mismo permite crear un ambiente laboral positivo y cordial.
F6	Beneficios institucionales	F6:O1:O5:O6	Aplicar más beneficios institucionales, reduce la brecha de equidad, mejora las condiciones deportivas, sociales y personales de Saprissa FF.	F6:A1:A2	Reduce la fuga de jugadoras, las condiciones de entrenamiento, la compra de equipo especializado y exámenes periódicos ayuda en la disminución de lesiones en los entrenamientos.

Fuente: Encuesta realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022).

4.6 Gráficos

Visión general de los factores internos y externos



TIPO	%
Fortalezas	30%
Debilidades	27%
Oportunidades	21%
Amenazas	22%



TIPO	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS	281
DEBILIDADES	255
OPORTUNIDADES	204
AMENAZAS	212

V. Esbozo Preliminar Propuesta Solución.

5.1 Título

“Diseño de un modelo de gestión administrativa en Saprissa Fútbol Femenino”

5.2 Introducción

Tomando en cuenta lo comentado en los antecedentes del presente proyecto notamos que el fútbol femenino en nuestro país sigue siendo un fútbol amateur, esto a pesar de los grandes avances que ha mostrado a lo largo de los últimos años. Empezando por la Copa Mundial Femenina de la FIFA Sub 17 Costa Rica 2014, la cual puso al fútbol femenino costarricense en los ojos del mundo entero, abriendo el camino para todas aquellas niñas que quisieran practicarlo, desde ese momento se dio paso a que clubes de fútbol masculino quisieran tener su propio equipo femenino, los cuales fueron creciendo hasta tener el apoyo de patrocinadores y logrando que los partidos sean televisados. En el año 2019 se da el récord histórico de asistencia a un partido del campeonato nacional femenino, 16900 personas se dieron cita en el estadio Alejandro Morera Soto donde se disputó la final de Alajuelense vs Saprissa, el cual cautivó a muchos aficionados que regularmente no eran partícipes del fútbol femenino.

De esta misma manera se han venido dando avances dentro de Saprissa Fútbol Femenino, agregando beneficios, mejorando los viáticos, permitiendo la utilización de las instalaciones como el estadio, los cuales vienen siendo cada vez más pero eso no quiere decir que ya poseen todo el apoyo o comodidades. Sigue existiendo una brecha enorme entre el equipo masculino y el femenino pero cada día se dan pequeños pasos para alcanzar la equidad, por lo tanto con este modelo de gestión se busca mejorar la administración y manejo que se le da al equipo femenino, buscando alternativas de mejora siempre tomando en cuenta la factibilidad de dichas alternativas, las cuales ayudarán al progreso del equipo acercándolo cada día más a la profesionalización.

La creación de este modelo de gestión no solo apoyará el progreso de Saprissa Fútbol Femenino, si no también uno de los objetivos de la creación del modelo es que pueda ser utilizado en cualquier equipo femenino del país, brindándole las herramientas necesarias y los procesos para llevar a cabo las funciones de la manera más adecuada.

5.2.1 Beneficiarios

Con la creación del presente modelo se ven beneficiado principalmente el club Saprissa Fútbol Femenino, sus jugadoras, cuerpo técnico, administrativos y la afición, sin embargo no solo Saprissa se va a ver beneficiado si no también es un modelo que puede ser empleado en todos los equipos femeninos de Costa Rica.

5.3 Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión administrativo para Saprissa Fútbol Femenino con el fin de definir procesos que le permitan obtener una ventaja competitiva.

Objetivos específicos

- Definir los procesos requeridos en el área administrativa de Saprissa Fútbol Femenino con el fin de organizar las funciones y los pasos a seguir para ciertos requerimientos.
- Realizar una planeación estratégica de acuerdo con la información recolectada en las entrevistas y encuestas, las cuales permiten proponer una misión, visión, valores y planes de acción para el logro de los objetivos.
- Definir los aspectos y requerimientos necesarios para la selección del personal, especialmente las jugadoras, las cuales deben de poseer característica específicas que se adaptan a Saprissa Fútbol Femenino.
- Implementar una herramienta en la plataforma Power BI donde se estructure de manera más ordenada los datos de las jugadoras y en general de Saprissa Fútbol Femenino para generar un mayor control en la información y situaciones del equipo.
- Analizar la situación financiera de Saprissa Fútbol Femenino para establecer presupuestos óptimos e intentar resolver necesidades económicas.

5.4 Gestión administrativa

5.4.1 Procesos administrativos

A continuación, se describen los siguientes procesos propuestos para mejorar la gestión administrativa:

Proceso de Gestión de Presupuesto:

El siguiente proceso detalla paso a paso la solicitud de presupuesto anual, la entrega y notificación a los interesados. En dicho proceso participan los siguientes actores:

Comité de Gastos: Encargados de aprobar o rechazar los presupuestos y que está conformado por la Gerencia Finanzas, Gerencia Deportiva, Presidencia y Gerencia General.

Asistente Administrativo: Persona en cargada de coordinar, gestionar, resolver los temas administrativos del equipo, diseñar y presentar el presupuesto anual del equipo.

Inicia con la definición de los objetivos anuales del equipo por parte de la Asistente Administrativa y en conjunto con el Cuerpo Técnico y son documentados en una presentación ejecutiva que deben ser presentada como parte de los temas que deben respaldar el presupuesto.

Seguidamente debe definirse el presupuesto en la plantilla definida por el área financiera y presentarse el escenario requerido con los rubros que cubren los objetivos planteados. Una vez listo el presupuesto y la presentación se solicita audiencia al Comité de Gastos, para la revisión y aprobación de presupuesto.

Una vez en el Comité, se encargarán de presentar el presupuesto y revisarán la viabilidad de su aprobación, en caso de ser rechazado, deberá ir a borrador y realizar ajustes y volver a solicitar audiencia. En el caso de ser aprobado, se realizará una notificación a los interesados con los rubros aprobados, que posteriormente serán revisados.

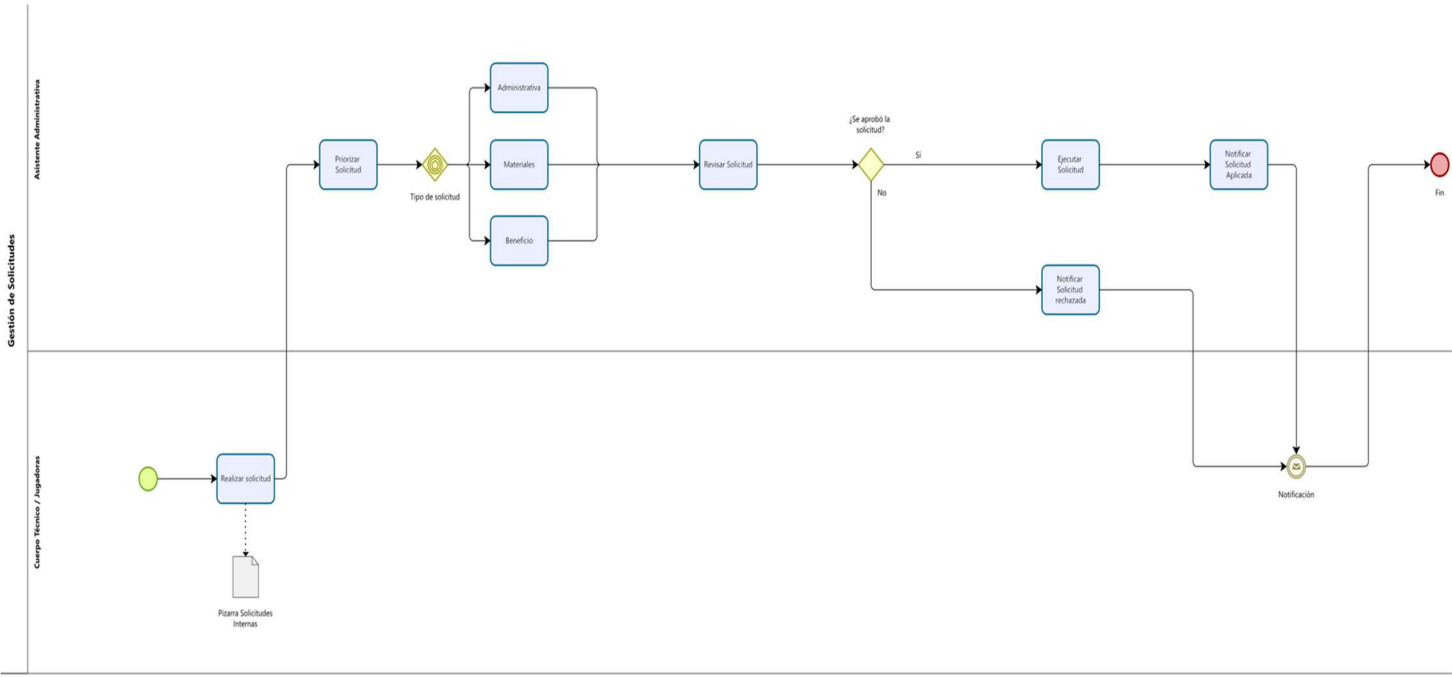
Luego se distribuirá en tres grandes áreas: Materiales, Reclutamiento y Administrativos.

Materiales: Con el objetivo de adquirir nuevo equipo y reemplazar equipo existente, reserva de canchas de entrenamiento, alimentación, traslados, viáticos, compra de uniformes.

Reclutamiento: Requerido para el fichaje de nuevas jugadoras y actualización de contratos.

Administrativos: Incluye aumentos salariales, inscripción en torneos.

Posteriormente a la distribución del presupuesto en cada área y conforme se vayan ejecutando los gastos, se debe actualizar el presupuesto y enviar las notificaciones correspondientes con la documentación requerida.



Fuente: Diagrama Gestión de Presupuesto realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022). Bizagi Modeler 3.9.0.015

Proceso de Gestión de Solicitudes Internas:

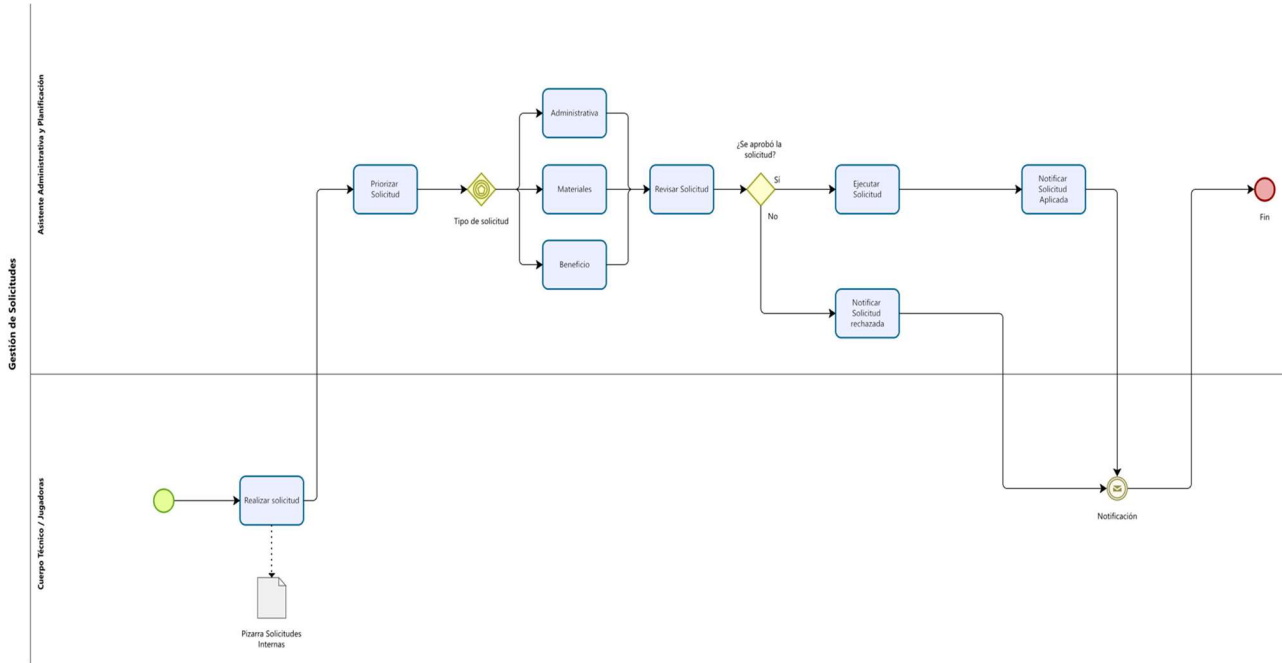
Se define un proceso para la gestión de solicitudes, cuyo propósito es canalizar a través del nuevo puesto de Asistente Administrativo y Planificación, las solicitudes que actualmente realiza el Cuerpo Técnico y Jugadoras de manera independiente. Mediante una pizarra de solicitudes la AAP, se encargará de priorizar las solicitudes, llevar un control y determinar la demanda y la oferta de las solicitudes y brindar un informe de las tareas más demandantes y poder generar planes de remediación. Participan los siguiente actores:

Asistente Administrativa y Planificación: Nuevo rol en cargado de gestionar temas administrativos, tramitar y dar respuesta de solicitudes internas del equipo de Saprissa Fútbol Femenino.

Jugadoras: Jugadoras que pertenecen a la Primera de Saprissa Fútbol Femenino.

Cuerpo Técnico: Conformado por Técnico y asistentes de la Primera de Saprissa Fútbol Femenino.

Inicia con la solicitud de alguna jugadora o personal del cuerpo técnico en una pizarra en Google Forms, que contiene un formulario de solicitud de tres tipos: Administrativa, Materiales o Beneficios. **Administrativa:** Gestiones internas que requieren los colaboradores tales como: certificaciones, vacaciones, renovaciones de contrato. **Materiales:** Solicitud de compra de materiales para entrenamiento, uniformes. **Beneficios:** Solicitud de beneficios institucionales, como becas, viáticos. Una vez revisada la solicitud se procede a priorizar por nivel de complejidad la atención y se procede a validar si es aprobado o rechazada la solicitud, pues no cumple con los criterios necesarios. En caso de ser rechazada la solicitud, se procede a notificar al interesado y finalizar la gestión. En caso de que se aprobara la solicitud, se ejecuta y se procede a notificar al interesado la resolución de la solicitud y finalizar el proceso.





Fuente: Diagrama Gestión de Presupuesto realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022). Bizagi Modeler 3.9.0.015

Formulario solicitudes internas:

Formulario Solicitudes Internas


Realizar solicitudes internas asociadas a temas Administrativos, solicitud de gestión de beneficios o compra de materiales

 marco.urena@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

*Obligatorio

Fecha *

Fecha

08/08/2022 

Nombre *

Marco Ureña Sequeira

Tipo de Solicitud *

- Administrativa
- Compra de Materiales
- Beneficio

Descripción *

Solicitud de certificación

Siguiente



Página 1 de 2

Borrar formulario

Haz clic en Enviar para terminar.

Atrás

Enviar



Página 2 de 2

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

En caso de seleccionar Solicitud de Materiales

Tipo de Solicitud *

Administrativa

Compra de Materiales

Beneficio

Compra de Materiales

Material *

Tu respuesta

Cantidad *

Tu respuesta

[Atrás](#) [Enviar](#) Página 2 de 2 [Borrar formulario](#)

Crear un inventario de los materiales utilizados para los entrenamientos, permite tener un control de el estado de cada uno de los activos utilizados por el equipo, así mismo la cantidad, el fabricante, el precio unitario. Este inventario permitirá un adecuado manejo de las necesidades y será apoyado para que las gestiones realizadas por cuerpo técnico o miembros del equipo, sean más eficientes y evitar el desperdicio.



Materiales

Nuevo

Guardar

Eliminar

Regresar

Descripcion

Zapatillas

Proveedor

Nike

Fabricante

Nike

PrecioUnitario

₡60 000,00

Cantidad

22

Descripcion	Fabricante	Proveedor	PrecioUnitario
Zapatillas	Nike	Nike	₡60 000,00
Balones	Pioneer	Pioneer	₡45 000,00
Conos	Pioneer	Almacenes El Rey	₡1 000,00

5.5 Planeación estratégica

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. (López, 2013, p. 2)

Dicha planeación estratégica es de suma importancia en este modelo ya que ayudará a mejorar el desempeño de la institución a través del establecimiento de la misión, visión y objetivos, esto permitirá una visualización a futuro logrando la visualización de nuevas oportunidades y amenazas las cuales ayudarán a orientar en un buen rumbo la institución.

Cabe recalcar que la planeación estratégica es un proceso que se debe de llevar a cabo para producir estrategias y actualizarlas cuando se requiera, este proceso consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

5.4.1 Justificación

El plan estratégico tiene como función estructurar la institución formulando su misión, visión, valores, objetivos, así como también realizando un análisis FODA donde se realiza un análisis interno y externo, de esta manera Saprissa Fútbol Femenino buscará solidificarse y tener sus bases fuertes para ir en busca de sus objetivos. Por lo tanto, es indispensable la implementación de un plan estratégico ya que de esta manera la institución empieza a tomar forma, buscando tener un crecimiento profesional y poniendo en práctica cada uno de los aspectos para tener un buen manejo del modelo de gestión administrativa.

5.4.2 Objetivos

Según Ramírez (2017) “Un objetivo orienta las acciones, precisa de qué manera se procederá y declara la finalidad de emprender tal proceso: solucionar una situación, aportar o contribuir en el desarrollo y crecimiento de cierta área del conocimiento.” (p.3)

Por lo tanto, los objetivos de la planeación estratégica buscan contribuir con el crecimiento de la institución consolidando lo planteado para que se cuenten con las bases necesarias para la mejor funcionalidad de la institución dentro del mercado competitivo.

De acuerdo con la planeación estrategia se buscan alcanzar los siguientes objetivos:

- Creación de misión, visión y valores.
- Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)
- Estructura del organigrama y recomendaciones de nuevos puestos laborales.
- Establecimiento de estrategias con sus respectivos planes de acción.

5.4.3 Misión

En este proyecto se escogió plantear la misma misión, visión y valores que ya posee el Deportivo Saprissa, ya que si se crea una nueva sería excluir por completo al equipo femenino de lo que es Saprissa como institución por lo tanto la misión es la siguiente:

Impulsar jóvenes hombres y mujeres a alcanzar su pleno potencial a través del deporte y de su afiliación con el Deportivo Saprissa, al tiempo que se le genera orgullo, pasión y alegría a una afición creciente y leal.

5.4.4 Visión

La visión del Deportivo Saprissa es la siguiente:

Posicionar Saprissa como la marca más valiosa en el contexto deportivo de la región y como la mejor opción de desarrollo integral y oportunidad de crecimiento para jóvenes con altas aspiraciones personales y talento deportivo; desplegar un proyecto de cantera que permita el desarrollo del mercado internacional de talento de futbolistas costarricenses (y centroamericanos); lanzar y consolidar fuentes extradeportivas de ingreso para la organización; y alcanzar una rentabilidad que permita la sostenibilidad de nuestro proyecto deportivo y social.

5.4.5 Valores

Saprissa es una institución reconocida por sus valores, los cuales han marcado a cada uno de los aficionados, esto ha causado que a lo largo de los años se cree el ADN morado, el cual caracteriza a sus jugadores y jugadoras, directivos y afición. Los valores son los siguientes:

- **Disciplina:** Actuar con actitud y compromiso para superarse.
- **Integridad:** Apoyar y respetar el fair play.
- **Excelencia:** Regirse bajo los estándares más altos.

- **Pasión:** Inyectar intensidad y entusiasmo en todas las acciones que se realicen.
- **Solidaridad:** Poner todo lo que este en sus manos para proporcionar una sociedad más justa y con mayor igualdad de oportunidades.

5.4.6 FODA

Análisis interno

Dentro del análisis interno de la herramienta FODA encontraremos las fortalezas y debilidades identificadas en Saprissa Fútbol Femenino.

Se identificaron seis fortalezas y seis debilidades en base a la entrevista realizada a Karol Robles encargada administrativa y Diego Picado encargado de la comunicación del equipo femenino de Saprissa, así como también a las encuestas realizadas al cuerpo técnico y jugadoras, donde de acuerdo con sus respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

Fortalezas

F	FORTALEZAS
F1	Estabilidad Financiera
F2	Mercadeo de Marca
F3	Jugadoras alto nivel competitivo
F4	Experiencia
F5	Valores
F6	Beneficios Institucionales

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Debilidades

D	DEBILIDADES
D1	Presupuesto Limitado
D2	Recarga de funciones
D3	Poca oferta de jugadoras
D4	No se cumplieron las metas deportivas
D5	Falta de materiales de trabajo
D6	Salarios Bajos

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Análisis Externo

El análisis externo se base en las oportunidades y amenazas, las cuales como su nombre lo dice vienen del exterior de la institución, tomando en cuenta factores sociales, económicos, médicos, competitivos y psicológicos. Dicha información es tomada tanto de la afición como de las jugadoras y cuerpo técnico, en la cual se identificaron seis oportunidades y seis amenazas. Son las siguientes:

Oportunidades

O	OPORTUNIDADES
O1	Inversión en beneficios
O2	Mejora en la equidad
O3	Autosuficiencia económica
O4	Adquisición de materiales entrenamiento
O5	Chequeos médicos especializados
O6	Pago Seguro Social

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Amenazas

A	AMENAZAS
A1	Fuga de jugadoras
A2	Lesiones en Jugadoras
A3	Altos niveles de stress en el personal
A4	Pérdida de afición
A5	Bajos ingresos económicos
A6	Pérdida de Campeonatos

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Matriz FODA

Como bien sabemos la matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas por las empresas alrededor del mundo, permite tener un análisis interno y externo de la empresa. En este caso fue una de las herramientas utilizadas para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Saprissa Fútbol Femenino.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2007, p. 114)

De acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas a los diferentes actores presentes en Saprissa Fútbol Femenino, se obtuvieron diferentes respuestas las cuales fueron analizadas a profundidad y se generó una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

MATRIZ FODA

ANÁLISIS INTERNO	F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
	F1	Estabilidad Financiera	D1	Presupuesto Limitado
	F2	Mercadeo de Marca	D2	Recarga de funciones
	F3	Jugadoras alto nivel competitivo	D3	Poca oferta de jugadoras
	F4	Experiencia	D4	No se cumplieron las metas deportivas
	F5	Valores	D5	Falta de materiales de trabajo
	F6	Beneficios Institucionales	D6	Salarios Bajos
ANÁLISIS EXTERNO	O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
	O1	Inversión en beneficios	A1	Fuga de jugadoras
	O2	Mejora en la equidad	A2	Lesiones en Jugadoras
	O3	Autosuficiencia económica	A3	Altos niveles de stress en el personal
	O4	Adquisición de materiales entrenamiento	A4	Pérdida de afición
	O5	Chequeos médicos especializados	A5	Bajos ingresos económicos
	O6	Pago Seguro Social	A6	Pérdida de Campeonatos

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Matrices de priorización

Teniendo la matriz FODA con su respectivo análisis interno y externo se debe proseguir con la matriz de priorización donde se evalúa en el caso de las fortalezas y debilidades (interno) el nivel de importancia, el nivel de impacto y la tendencia que poseen las diferentes situaciones identificadas; con respecto a las oportunidades y amenazas (externo) se toma en cuenta el nivel de importancia, nivel de urgencia y la tendencia. Se califica de la siguiente manera:

Valor	Importancia	Impacto	Tendencia	Urgencia
1	Sin importancia	Muy debil	Mala	No urgente
2	Poco importante	Debil	Deficiente	Algo urgente
3	Importante	Promedio	Se mantiene	Urgente prom.
4	Muy importante	Fuerte	Mejora	Urgente
5	Total importante	Muy fuerte	Mucha mejora	Muy urgente

Matriz de evaluación de factores internos

A continuación, se evaluarán los factores internos (fortalezas y debilidades) y se les dará su respectiva priorización:

Evaluación	TIPO	N°	Descripción	Importancia	Impacto	Tendencia
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F1	Estabilidad Financiera	Muy importante	muy fuerte	Mucha mejora
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F2	Mercadeo de Marca	Importante	Promedio	mejora
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F3	Jugadoras alto nivel competitivo	Muy importante	fuerte	mejora
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F4	Experiencia	Importante	Promedio	Se mantiene
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F5	Valores	Importante	Promedio	Se mantiene
Factores internos (EFI)	Fortalezas	F6	Beneficios Institucionales	Importante	Promedio	Se mantiene
Factores internos (EFI)	Debilidades	D1	Presupuesto Limitado	Total importante	muy fuerte	Se mantiene
Factores internos (EFI)	Debilidades	D2	Recarga de funciones	Muy importante	muy fuerte	Se mantiene
Factores internos (EFI)	Debilidades	D3	Poca oferta de jugadoras	Importante	Promedio	Deficiente
Factores internos (EFI)	Debilidades	D4	No se cumplieron las metas deportivas	Total importante	muy fuerte	Se mantiene
Factores internos (EFI)	Debilidades	D5	Falta de materiales de trabajo	Importante	Promedio	Se mantiene
Factores internos (EFI)	Debilidades	D6	Salarios Bajos	Total importante	muy fuerte	Mucha mejora

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Matriz de evaluación de factores externos

En esta matriz se evaluarán los factores externos (oportunidades y amenazas) y se le hará su respectiva priorización:

Evaluación	TIPO	N°	Descripción	Importancia	Urgencia	Tendencia
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O1	Inversión en beneficios	Importante	Urgente	Mucha mejora
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O2	Mejora en la equidad	Total importante	Urgente	Se mantiene
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O3	Autosuficiencia económica	Muy importante	Urgente prom.	mejora
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O4	Adquisición de materiales entrenamiento	Poco importante	algo urgente	Se mantiene
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O5	Chequeos médicos especializados	Importante	Urgente	Deficiente
Factores externos (EFE)	Oportunidades	O6	Pago Seguro Social	Importante	Urgente	Deficiente
Factores externos (EFE)	Amenazas	A1	Fuga de jugadoras	Muy importante	Urgente prom.	Se mantiene
Factores externos (EFE)	Amenazas	A2	Lesiones en Jugadoras	Muy importante	Urgente prom.	Se mantiene
Factores externos (EFE)	Amenazas	A3	Altos niveles de stress en el personal	Total importante	Urgente	Deficiente
Factores externos (EFE)	Amenazas	A4	Pérdida de afición	Total importante	muy urgente	Se mantiene
Factores externos (EFE)	Amenazas	A6	Bajos ingresos económicos	Total importante	muy urgente	Mala
Factores externos (EFE)	Amenazas	A6	Pérdida de Campeonatos	Total importante	muy urgente	Se mantiene

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

FODA Cruzado

Realizando una combinación de cada uno de los componentes de la matriz FODA, se generan diferentes tipos de estrategias; la unión de las fortalezas y las oportunidades (F-O) se crean las estrategias ofensivas, la unión de las fortalezas y las amenazas (F-A) generan las estrategias defensivas, la unión de las debilidades con las oportunidades (D-O) crean las estrategias de reorientación y por último la combinación de las debilidades y amenazas (D-O) generan las estrategias de supervivencia, dichas estrategias serán de gran utilidad para la empresa ya que ayudarán a darle un camino y un sentido a las funciones, orientándolas al éxito.

Estrategias Ofensivas

FO	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O) ¿Cómo podemos usar una fortaleza para explotar una oportunidad?
F1:O1:O4:O6	Asignación de mayor porcentaje del presupuesto al equipo
F2:O2:O3	Más patrocinios permiten reducir la brecha de desigualdad entre el equipo Femenino y Masculino y lograr una independencia económica.
F3:O5	Chequeos médicos más especializados, permiten mantener y elevar el rendimiento de las jugadoras
F4:O2	La experiencia adquirida, títulos ganados permiten mejorar las condiciones con equipo masculino.
F5:O2	Reducir la brecha de desigualdad entre equipo Femenino y Masculino, promueve altos valores entre los miembros de empresa.
F6:O1:O5:O6	Aplicar más beneficios institucionales, reduce la brecha de equidad, mejora las condiciones deportivas, sociales y personales de Saprissa FF.

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Estrategias Defensivas

FA	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A) ¿Cómo podemos usar una fortaleza para minimizar o neutralizar una amenaza?
F1:A1	Asignar más presupuesto, mejorando salarios, disminuye la fuga de jugadoras a otros equipos o salida de la institución.
F2:A4:A5	Incremento en número de posteos, información y promoción del equipo femenino, la cual debe de ser veraz y actualizada
F3:A6	Mejorar condiciones de entrenamientos para mejorar el nivel del equipo
F4:A4:A6	Mejora el nivel de competitividad del equipo, recuperar afición y ganar campeonatos.
F5:A3	Reduce el stress del personal y jugadoras, así mismo permite crear un ambiente laboral positivo y cordial.
F6:A1:A2	Reduce la fuga de jugadoras, las condiciones de entrenamiento, la compra de equipo especializado y exámenes periódicos ayuda en la disminución de lesiones en los entrenamientos.

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Estrategias de Reorientación

DO	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D-O) ¿Cómo podemos corregir una debilidad para poder aprovechar una oportunidad?
D1:O3	Incrementar el presupuesto
D2:O2	Contratar nuevo personal para un mejor manejo de la parte administrativa.
D3:O2	Refuerzo a divisiones menores para formación de jugadoras
D4:O4	Motivación económica y beneficios.
D5:O4	Compra de materiales de trabajo como chalecos gps, smart soccer trackers, equipos de escalera con obstáculos, canchas
D6:O1:O2:O6	Incremento del salario base

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Estrategias de Supervivencia

DA	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D-A) ¿Cómo vamos a trabajar una debilidad para minimizar el efecto de una amenaza?
D1:A1	Incrementar salario base para evitar fuga
D2:A3	Reducir cargas de trabajo para una mayor calidad en las funciones y salud de los involucrados
D3:A1	Mejorar calidad de procesos formación de divisiones menores
D4:A4:A6	Incrementar presupuesto para salarios, implementos deportivos y oferta de jugadoras de ligas menores
D5:A2	Compra de dispositivos especializados, pueden determinar las cargas de trabajo de una manera proactiva. Contar con
D6:A1:A3:A5	Incrementar salarios base, mejora la permanencia de jugadoras en el equipo y el cumplimiento de los planes

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Planes de acción

1. Plan de acción F1:O1:O4:O6

Asignación de mayor porcentaje del presupuesto al equipo	Solicitar el presupuesto deseado para el período 2023 apoyado en el estudio realizado	Asistente Administrativa
--	---	--------------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas y las encuestas, el tema que tenían en común todas las respuestas es el del presupuesto o dinero destinado al equipo femenino, el cual consideraban que es muy limitado y no alcanza para tener algunos elementos necesarios para el bien del equipo, por lo tanto, la primera acción que se debe realizar es la de solicitud de una mejora en el presupuesto anual para lograr los objetivos del equipo y brindándole las herramientas necesarias para un mayor crecimiento y rendimiento.

2. Plan de acción F2:O2:O3

Más patrocinios permiten reducir la brecha de desigualdad entre el equipo Femenino y Masculino y lograr una independencia económica.	Buscar más empresas para patrocinio exclusivo del equipo Saprissa Fútbol Femenino a través de estrategias en promoción del equipo	Gerencia Mercadeo
--	---	-------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Para obtener el presupuesto necesario para el equipo se debe de buscar a través de patrocinios. Las estrategias principales para lograr este objetivo es destinar gran parte de material publicitario en las redes sociales de Saprissa acerca de su equipo femenino, creación de videos, artes, interacción con la afición, esto será llamativo para aquellas empresas que se busquen para obtener el patrocinio, principalmente deben de ser empresas femeninas relacionados con el deporte o aquellas que busquen el empoderamiento femenino, en donde se consigan alianzas para que las 2 partes se vean beneficiadas de esa unión comercial.

3. Plan de acción F3:O5

Chequeos médicos más especializados, permiten mantener y elevar el rendimiento de las jugadoras	Incluir chequeos médicos más especializados a las jugadoras como por ejemplo pruebas de esfuerzo, para determinar mejoras de salud por jugadora	Gerencia Médica
---	---	-----------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Buscando la profesionalización del fútbol femenino es importante contar con exámenes médicos detallados, los cuales son de gran utilidad para el área médica y deportiva, ya que a través de estos se conocerá el estado y capacidad física de cada una de las jugadoras, conociendo los padecimientos de cada una de ellas y por otro lado ayudando a la planificación de entrenamientos. Dentro de estos exámenes se consideran electrocardiogramas, exámenes de sangre, pruebas de esfuerzo, consumo máximo de oxígeno, composición corporal por absorción dual de rayos X (DXA), entre otros más.

4. Plan de acción F1:A1

Asignar más presupuesto, mejorando salarios, disminuye la fuga de jugadoras a otros equipos o salida de la institución.	Incrementar la base salarial mínima y beneficios, genera un nivel mayor de lealtad de las jugadoras con la institución disminuyendo la deserción	Gerencia Deportiva
---	--	--------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Al mejorar el presupuesto destinado al equipo femenino automáticamente se mejorarán los salarios de las jugadoras generando una mayor retención, además se les brindarán más y mejores beneficios los cuales serán de conveniencia para las jugadoras, llamando su atención lo cual generará nuevas incorporaciones y la permanencia de estas.

5. Plan de acción F1:A4:A5

Incremento en número de posteos, información y promoción del equipo femenino, la cual debe de ser veraz y actualizada	Establecer un nuevo proceso de manejo de información y promoción del equipo de Sarpissa Fútbol Femenino.	Gerencia Mercado
---	--	------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

De acuerdo con los comentarios que generan los aficionados del equipo femenino de Sarpissa y los acontecimientos que se van dando día a día en el equipo se debe de recolectar dicha información y saber usarla para el bien del equipo, generando el agrado de los aficionados y un mayor seguimiento.

6. Plan de acción F3:A6

Mejorar condiciones de entrenamientos para mejorar el nivel del equipo	Dar las herramientas necesarias para entrenamientos de calidad para mejorar el rendimiento del equipo.	Gerencia Deportiva
--	--	--------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Con la mejora del presupuesto se buscará brindar las herramientas necesarias para realizar buenas prácticas de entrenamientos. Herramientas son todos los materiales que se utilizan dentro de un entrenamiento de fútbol como conos, platos, muñecos, picas, elásticos, balones, chalecos, gps, entre otros elementos más necesarios para generar entrenamientos de calidad y así mejorar el rendimiento.

7. Plan de acción D1:O3

Incrementar el presupuesto	Comprar materiales de entrenamiento, incremento de salario base para retención de jugadoras, fogeos internacionales, crear nuevos puestos de trabajo que apoyen a la asistente administrativa	Gerencia Deportiva
----------------------------	---	--------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Dentro de este plan de acción como se ha dicho anteriormente se incluyen aspectos como la compra de materiales, el incremento de salarios base y la retención de jugadoras; sin embargo es de suma importancia la realización de fogeos internacionales con equipos

de niveles parecidos para tener una referencia del fútbol femenino de otros países y también para hacer scouting, observando jugadores que puedan ser de gran ayuda para el equipo femenino. Por otro lado, la creación de un nuevo puesto de trabajo, el cual se encargará del manejo administrativo del equipo femenino concentrando todas las habilidades en esta función y haciéndolo de la mejor manera, dicho puesto llevará como nombre Asistente Administrativo.

8. Plan de acción D2:02

Contratar nuevo personal para un mejor manejo de la parte administrativa.	Delegar y distribuir tareas al nuevo puesto de asistente administrativa, para reducir la carga operativa.	Gerencia Deportiva
---	---	--------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Con la creación del nuevo puesto administrativo se reducirá de manera importante la carga que caía en Karol Robles, la persona encargada de la administración, asistente técnica y entrenadora de divisiones menores. De esta manera la asistente administrativa se hará cargo de las funciones meramente administrativas las cuales serán delegadas por Karol y supervisada por ella.

9. Plan de acción D1:A1

Incrementar salario base para evitar fuga	Incrementar el salario base en el presupuesto 2023.	Gerencia Deportiva
---	---	--------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Al realizar un incremento del salario base de las jugadoras se disminuirá la fuga continua de jugadoras que repetitivamente se ha venido dando, manteniendo un equipo base con todos los requerimientos técnico-tácticos del director técnico, lo cual es vital para la obtención de títulos de campeonatos.

10. Plan de acción D2:A3

Reducir cargas de trabajo para una mayor calidad en las funciones y salud de los involucrados	Designar las tareas a quien correspondan tomando en cuenta sus habilidades para tener como resultado una mejora en las funciones	Asistente Administrativa
---	--	--------------------------

Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

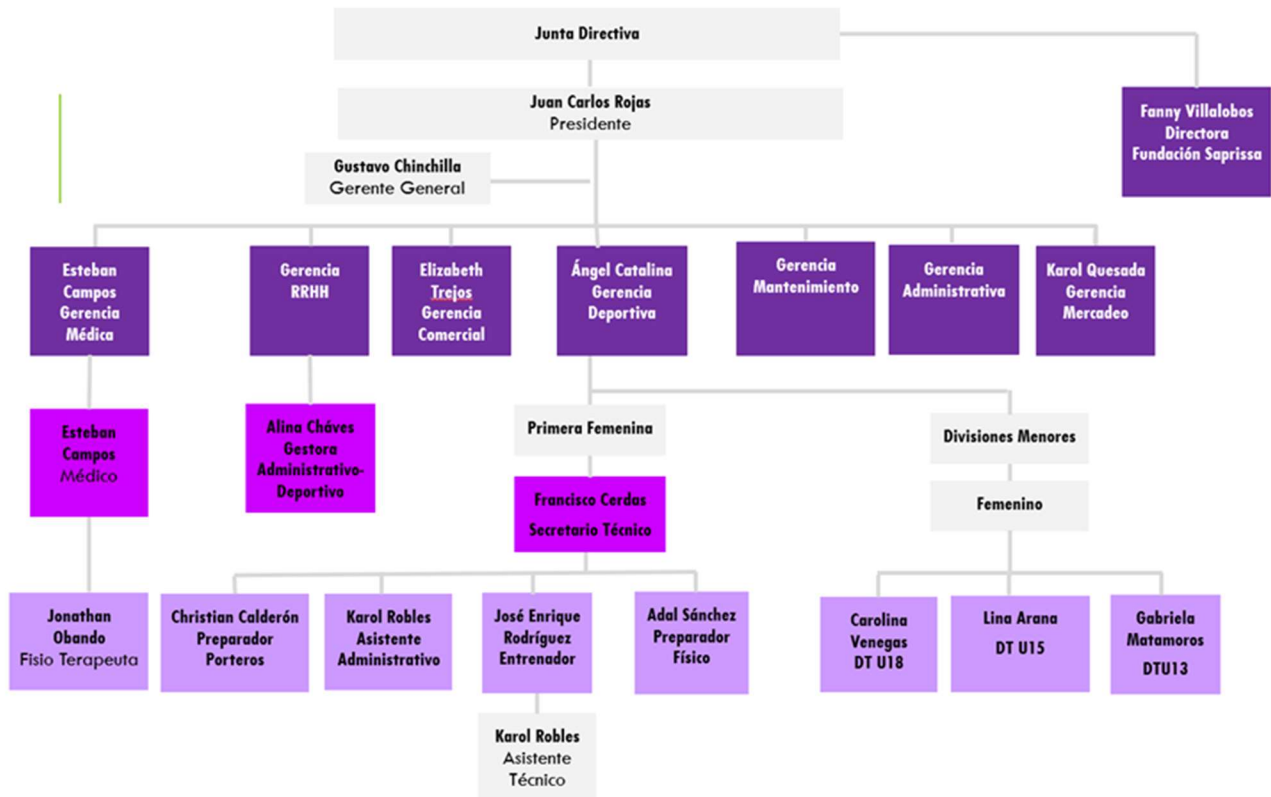
Cada una de las funciones deben de ser designadas a la persona que se encarga de la realización de esta, la cual posee las habilidades necesarias para hacerlas; de esta manera también se da una distribución equitativa de las cosas por hacer de acuerdo a las funciones que a cada uno le corresponden, esto de acuerdo a la estructura ya constituida en Saprissa. De esta manera se obtendrán los resultados esperados y no se realizarán sobrecargas laborales.

5.4.7 Estructura organizacional

Saprissa como institución ya posee una estructura organizacional bien establecida, incorporando la primera división masculina, la primera división femenina y las divisiones menores (DDMM) tanto femenina como masculina, para dichas categorías se encuentra a disposición cierto personal que apoya todos los requerimientos de estos. Para entender mejor que es la estructura organizacional Brume lo define de la siguiente manera:

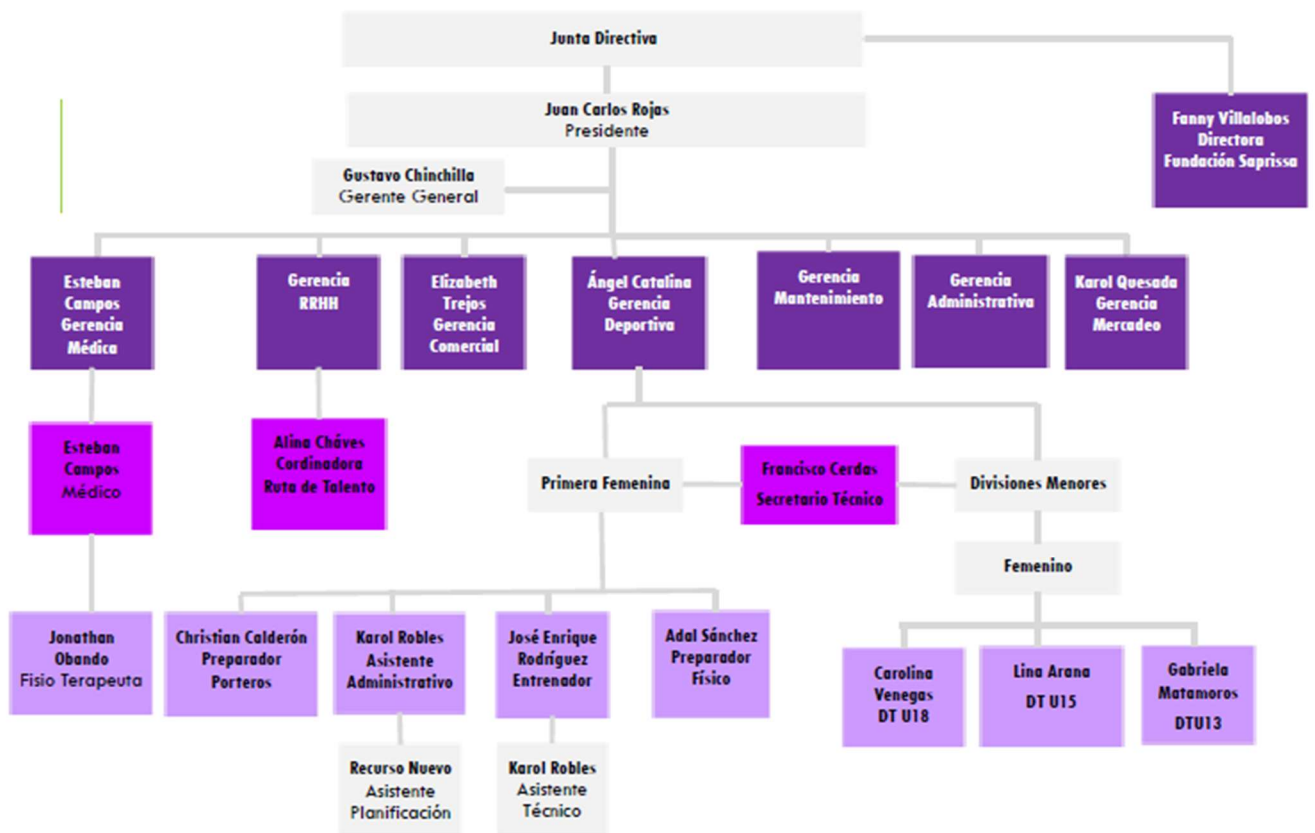
Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (Brume, 2019, p. 8)

La estructura existente en Saprissa es la siguiente:



Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

De acuerdo a esto la jerarquía de la organización ya se encuentra establecida, sin embargo, al realizar el análisis respectivo de dicho organigrama se encontró una deficiencia, la cual es la recarga de funciones que posee Karol Robles, por lo tanto ante esta situación la propuesta es generar un nuevo puesto laboral, el cual lleva como nombre asistente de planificación, dicho organigrama es el siguiente:



Elaborado por: María Paula Elizondo y Marco Ureña (2022)

Este nuevo recurso tomará las funciones que realiza Karol tales como planificación de entrenamientos, reclutamiento y retención de jugadores, control de solicitudes, negociaciones, verificación de plan de beneficios y todo lo relacionado a aspectos administrativos que se generen dentro de Saprissa Fútbol Femenino; estas funciones serán delegadas por Karol Robles, supervisadas y aprobadas por ella. De esta manera se busca que Karol con su experiencia realice una capacitación de al menos 6 meses para que este nuevo recurso laboral desarrolle todas las habilidades necesarias para el puesto y conozca cada una de las funciones a detalle; esto con el objetivo de que Karol se enfoque más en la parte deportiva que administrativa y pueda tener un mejor desempeño en dichas funciones, así como también mayor tranquilidad en su vida en general.

5.4.8 Procesos de planificación

Dentro de la gestión de la planificación se identificaron dos grandes procesos importantes por documentar y se hacen las recomendaciones de basadas en la creación de instrumentos de control que permitan un correcto registro de las actividades y que posteriormente sea utilizado para la construcción de indicadores de seguimiento.

Proceso de Gestión de Solicitudes Entrenamientos:

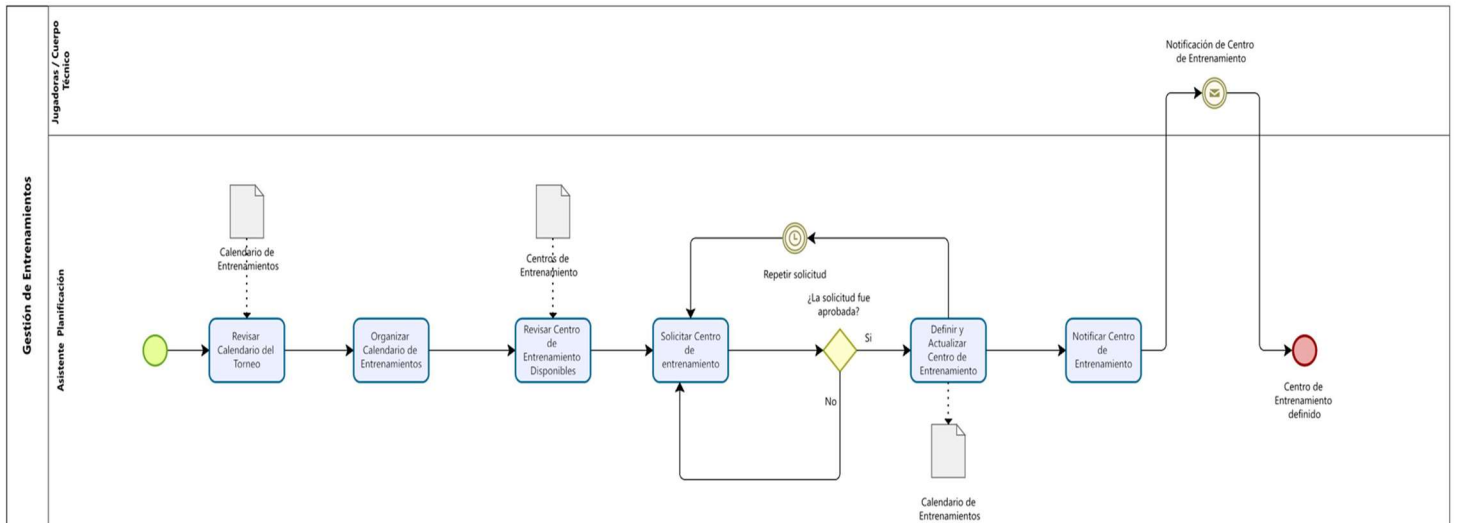
Como se mencionó en el capítulo anterior, la gestión de entrenamientos lleva un flujo de control continuo y personalizado a falta de un Centro de Alto Rendimiento (CAR). Este proceso va a permitir que cualquier funcionario nuevo que se asigne para apoyar al equipo de Primera Fútbol Femenino y para la propuesta será realizado por el Asistente Administrativo y de Planificación. Los actores son los siguientes:

Asistente Administrativa y Planificación: Nuevo rol en cargado de gestionar temas administrativos, tramitar el cronograma y reserva de centros de entrenamiento.

Jugadoras: Jugadoras que pertenecen a la Primera de Saprissa Fútbol Femenino.

Cuerpo Técnico: Conformado por Técnico y asistentes de la Primera de Saprissa Fútbol Femenino.


El proceso inicia con la revisión del calendario de compromisos del torneo, para organizar las fechas de los entrenamientos y que no coincidan con partidos del torneo o compromisos que requieran traslado fuera de la capital o del país. Luego se deben revisar los lugares de entrenamiento disponibles, para proceder a gestionar las solicitudes con las distintas organizaciones que facilitan los centros deportivos. Si la solicitud no es aprobada por la organización dueña del centro, debe volver a solicitarse nuevamente para la próxima fecha disponible. En caso de ser aprobada se debe actualizar el calendario de entrenamientos con la sede y notificar a Cuerpo Técnico y Jugadoras y finaliza el proceso.



Fuente: Diagrama Gestión de Presupuesto realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022). Bizagi Modeler 3.9.0.015

Crear un registro digital del calendario de juegos y centros de entrenamiento, para llevar un control de las actividades del equipo y anticipar la gestión de centros de entrenamiento con las distintas entidades que prestan el servicio y la notificación temprana a jugadoras y cuerpo técnico.

Calendario
— □ ×



Calendario

Nuevo
Guardar
Eliminar
Regresar

Fecha	<input type="text" value="20/8/2022"/>	▼
Lugar	<input type="text" value="Estadio Nacional"/>	▼
Tipo Evento	<input type="text" value="Entrenamiento"/>	▼

20/8/2022	Estadio Nacional	Entrenamiento
2/10/2022	Estadio Nacional	Amistoso
22/8/2022	Estadio Nacional	Entrenamiento

Record: 1 | 1 of 3
No Filter
Search

Con la Creación de un Control de Centros de Entrenamiento, se registran todos los centros públicos, privados, a préstamo o donde se participe durante el torneo. Esto permite en el caso de los centros para entrenamiento con un detalle del centro, la ubicación, costo (en caso de ser requerido), contacto y vigencia de la solicitud de préstamo o arrendamiento.

Centros Entrenamiento
— □ ×



Centros Entrenamiento

Guardar
Eliminar
Regresar

Nombre

Ubicacion

Vigencia

Contacto

Telefono

Email

Costo Mensual

Nombre	Vigencia	Contacto	Telefono
Estadio Nacional	Anual	Marco Ureña Se	88129799
Estadio Ricardo Saprissa	Anual	María Paula Eli	88129799

Record: 1 of 2 No Filter Search

5.6 Administración del Talento Humano

La administración de talento humano o como también se le llama la administración de recurso humano es un área fundamental en toda empresa, ya que como su nombre lo dice es el recurso que se utiliza para hacer que las cosas funcionen dentro de la organización.

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. (Chiavenato, 2008, p.4)

Dentro de una organización deportiva esta área es de suma importancia, ya que la selección de personal desde los jugadores hasta los altos directivos debe de ser muy delicada y minuciosa debido a que estos serán los encargados de darle forma y crear el camino hacia el logro de los objetivos. Por lo tanto, esta área debe de estar bien estructurada buscando el bienestar del personal y el éxito de la organización.

5.6.1 Justificación

Debido a la alta competitividad que existe en el mercado deportivo y aún más en el fútbol es fundamental poseer un eficiente departamento de talento humano, el cual debe de manejar de buena manera todos los métodos y procesos que se realizan dentro de esta área, obteniendo una ventaja competitiva dentro del fútbol femenino nacional, consiguiendo con ello el reclutamiento y la retención de jugadoras claves para alcanzar los objetivos anteriormente planteados.

5.6.2 Objetivos

- Definir procesos para la administración del talento humano dentro de la institución.
- Establecer las habilidades duras y blandas que requieren las jugadoras y personal que labora en Saprissa Fútbol Femenino.

- Proponer un sistema de remuneraciones adecuado que genere motivación en el personal de la institución.

5.6.3 Proceso de contratación

Dentro de toda organización debe de existir un proceso de contratación anteriormente establecido para el adecuado manejo del personal y su introducción dentro de la empresa, con el fin de realizar las funciones que la empresa necesita. En este caso el proceso a seguir para la administración de los recursos humanos de Saprissa Fútbol Femenino es el siguiente:

1. Definir el perfil de la persona a contratar

Más adelante dentro de este capítulo se definirán las habilidades blandas y duras que se requieren para formar parte de Saprissa, algunas de las habilidades duras pueden variar en cuanto a las jugadoras, ya que dependiendo de la posición dentro del campo de juego se requieren diferentes características, estas las llega a definir el cuerpo técnico junto con el gerente deportivo.

2. Reclutamiento

En esta parte de la estructura se buscan a las futuras candidatas, de acuerdo a las características y habilidades anteriormente establecidas. Con respecto a las jugadoras se debe realizar un scouting o visorias alrededor del país, dentro del torneo nacional y en el fútbol internacional, esto a través de visitas a partidos, visualización de videos de posibles candidatas o ascenso de jugadoras de ligas menores. En cuanto al personal administrativo se debe de realizar la búsqueda a través de curriculum teniendo en cuenta las características necesarias para el puesto.

3. Evaluación

Con este modelo se busca que en la mayoría de los casos se requiera de una realización de pasantías en el equipo, la cual consiste en una invitación a participar de los entrenamientos por una o dos semanas donde el cuerpo técnico realiza una evaluación más profunda de las características de la jugadora decidiendo después de este periodo si posee los requerimientos necesarios para quedarse o si no es conveniente para el equipo. Tomando en cuenta temas como sus habilidades técnico-tácticas, físicas, actitud y del acoplamiento con las demás

jugadoras. En esta evaluación se exceptúan jugadoras altamente conocidas por el cuerpo técnico, las cuales poseen una alta calidad y se conoce el aporte que realizará dentro del club. En cuanto al personal administrativo se evalúa a través de entrevistas las cuales darán como resultado sus conocimientos del puesto solicitado.

4. Selección

Después de realizar un análisis y evaluación profunda se toma la decisión de selección de la persona más idónea para el puesto requerido dentro de la institución. En el caso de las jugadoras se debe de realizar una negociación en la cual ambas partes expresen sus deseos y lleguen a un acuerdo, posteriormente realizando su selección oficial dentro del equipo.

5. Capacitación

En esta etapa se debe de realizar una explicación profunda de las funciones requeridas al personal administrativo y cuerpo técnico. En el caso de las jugadoras se debe de explicar el modelo de juego del equipo y cuáles son las funciones a desempeñar de acuerdo con el sistema deportivo que se utiliza.

5.6.4 Requerimientos y características a utilizar el correcto reclutamiento, selección y contratación del personal

Personal administrativo y Cuerpo Técnico

El proceso de contratación del personal administrativo y cuerpo técnico está a cargo del área de administración de talento humano o recursos humanos y gerencia deportiva.

Los participantes de este proceso de contratación deben de contar con los siguientes requerimientos:

- Enviar Curriculum Vitae al correo habilitado para su recepción o bien se recibe físico en las oficinas del club.
- Consulta del perfil profesional con respecto a las funciones requeridas en el puesto laboral.
- Verificación de las referencias laborales.
- Experiencia comprobada.
- Someterse a entrevistas de preselección con el reclutador.

- El candidato seleccionado deberá someterse a 3 meses de prueba, en el cual se le realizará una evaluación del desempeño.
- Firma de contrato laboral.

Las características son las siguientes:

- Proactivo
- Capacidad de análisis y resolución de problemas
- Capacidad de auto-gestión
- Confidencialidad
- Comunicación asertiva
- Responsabilidad y compromiso

Jugadoras

Para jugadoras ya reconocidas y referencias por el cuerpo técnico de Saprissa se puede realizar la compra directa, sin pasar por el proceso de contratación.

En cuanto a jugadoras desconocidas se debe seguir el proceso de contratación establecido e cual queda en manos de la gerencia deportiva y el cuerpo técnico del equipo, tomando en cuenta aspectos físicos, psicológicos y médicos los cuales ayudarán a tener una idea más clara de la jugadora potencial a contratación. Por lo tanto, se deben de tomar en cuenta las siguientes características de desempeño:

- **Aspectos técnico-tácticos:** Se busca que la jugadora tenga bajo control aspectos básicos del fútbol como el dominio y control de balón, orientación, gesto de golpeo de balón, gesto de cabeceo, anticipación, desplazamientos, precisión, colocación del cuerpo con respecto al espacio y el rival, protección del balón, creatividad, coberturas, marcaje y definición en gol.
- **Aspectos físicos:** Fuerza, flexibilidad, resistencia, velocidad, equilibrio, potencia, coordinación y agilidad.
- **Antropometría:** Peso, talla, porcentaje de grasa, porcentaje de masa musculoesquelética, mediciones cutáneas y mediciones de perímetros de los músculos.

- **Habilidades blandas:** Actitud positiva, respeto, trabajo en equipo, responsabilidad, pasión, comunicación y escucha asertiva, buen manejo del estrés, inteligencia emocional y liderazgo.

La o las jugadoras seleccionadas para formar parte del equipo deben de cumplir con los siguientes requisitos:

- Realizarse exámenes médicos antes del inicio de cada temporada.
- Mensualmente asistir a las mediciones antropométricas con la nutricionista.
- Cumplir con las reglas y procesos establecidos dentro del club.
- Firma del contrato por el periodo acordado entre la jugadora y la gerencia deportiva.

Ascenso de jugadoras de divisiones menores

Con dicho modelo se buscará una mayor participación de las jugadoras de divisiones menores, se buscará mantener y ascender jugadoras con la calidad requerida en el primer equipo de Saprissa Fútbol Femenino. Para la proyección de dichas jugadoras se realizarán las siguientes actividades:

- En todas las categorías participar en los torneos oficiales realizados por la Unión Femenina de Fútbol (UNIFFUT).
- Inspirar a través de publicidad del primer equipo femenino a aquellas niñas que quieren formar parte de Saprissa.
- Participación de jugadoras de 13 años en adelante en los entrenamientos del primer equipo, buscando que adquieran experiencia y se fogueen para obtener un nivel deportivo alto.
- Tener al menos 3 jugadoras de divisiones menores en el primer el equipo las cuales tengan participaciones en los partidos oficiales de campeonato.
- Darle las herramientas necesarias en los entrenamientos de divisiones menores para que desarrollen las características básicas y necesarias que se requieren en el fútbol.
- Que las jugadoras de primera división den la confianza a jugadores de categorías menores, para que se sientan apadrinadas y desarrollen su máximo potencial.

5.6.5 Sistema de remuneraciones

Remuneraciones

A modo muy general las remuneraciones según Otero & López (2015) se definen de la siguiente manera:

Surgen de las relaciones de empleo, por un proceso de intercambio entre dos partes, una es la organización y la otra es la persona que hace el trabajo, la organización busca obtener resultados del trabajo y el trabajador recibir una compensación por su trabajo realizado. (p.5)

Las remuneraciones pueden ser de diferentes maneras desde dinero hasta beneficios médicos, sociales, económicos, entre otros. En este caso el personal administrativo y el cuerpo técnico reciben un salario por el trabajo realizada pero las jugadoras reciben viáticos por formar parte del equipo, esta es una de las situaciones que se cambiarán con la implementación del modelo de gestión administrativa. Se buscará que las jugadoras devenguen un salario y posean todos los beneficios que por ley les corresponde, como cotizar y estar inscritas en la Caja Costarricense de Seguro Social, para poseer un seguro médico.

De igual manera como en todo equipo de fútbol habrán jugadoras que obtenga un salario mayor que otras, por lo tanto se seguirá un base de salario mínimo, salario medio y salario máximo, dentro de estos 2 límites se debe de movilizar el gerente deportivo para realizar renovaciones o contrataciones, siempre guiado por la evaluación de desempeño de cada jugadora.

Evaluación de desempeño

Dicha evaluación es realizada por el cuerpo técnico y gerencia deportiva, esto en el caso de las jugadoras; en el caso del personal administrativo es realizado por el departamento de talento humano.

Dentro de está evaluación se analizará los objetivos alcanzados a corto y mediano plazo, realización efectiva de la labor y en el caso de las jugadoras se evaluarán criterios acerca de su rendimiento, cualidades deportivas y personales, comportamiento y futuro potencial.

La evaluación de desempeño se realizará cada 6 meses, ejecutando un seguimiento a corto plazo para tener un mejor análisis y claridad de las situaciones ocurridas a lo largo de los 6 meses.

Sistema de pagos

El sistema de pagos que se empleará en la institución es de cada 15 días, o sea los 15 y 30 de cada mes, vía depósito en la cuenta bancaria de cada persona anteriormente suministrada por la organización.

Motivación del personal

Es fundamental que las instituciones cuenten con alguna estrategia en la cual se busque la motivación de sus colaboradores, científicamente ha sido comprobado que al contar con colaboradores motivados el rendimiento y desempeño aumenta significativamente.

Según Mula (2015) La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al desarrollar una actividad determinada, deciden realizar esfuerzos encaminados a concretar ciertas metas u objetivos, dependiendo del grado de motivación corresponderá el esfuerzo aplicado. (p.7)

Dicho esto, este modelo de gestión administrativa buscará mantener la motivación a tope en sus colaboradores, realizando las siguientes actividades:

- Capacitación y desarrollo: Se realizarán diferentes cursos y capacitaciones con el fin de aumentar un mejor desempeño y conocimientos en las actividades a realizar, de manera gratuita se buscará que jugadoras y cuerpo técnico obtengan conocimientos en análisis táctico, arbitraje, nutrición, medicina deportiva, psicología deportiva, sistemas de juego, entre otros más.
- Incentivos laborales: Tanto jugadoras, cuerpo técnico y personal administrativo tendrán a sus disposición nutricionista, psicólogo y médico de manera gratuita, de igual manera se les brindarán becas estudiantiles en algunas universidades así como también en cursos de idiomas, además se les brindarán descuentos en tiendas de Saprissa y de los patrocinadores del equipo.
- Incentivos de desempeño: Las jugadoras tendrán una remuneración por gol anotado, gol atajado, asistencias, partidos y campeonatos ganados, de esta manera se buscará

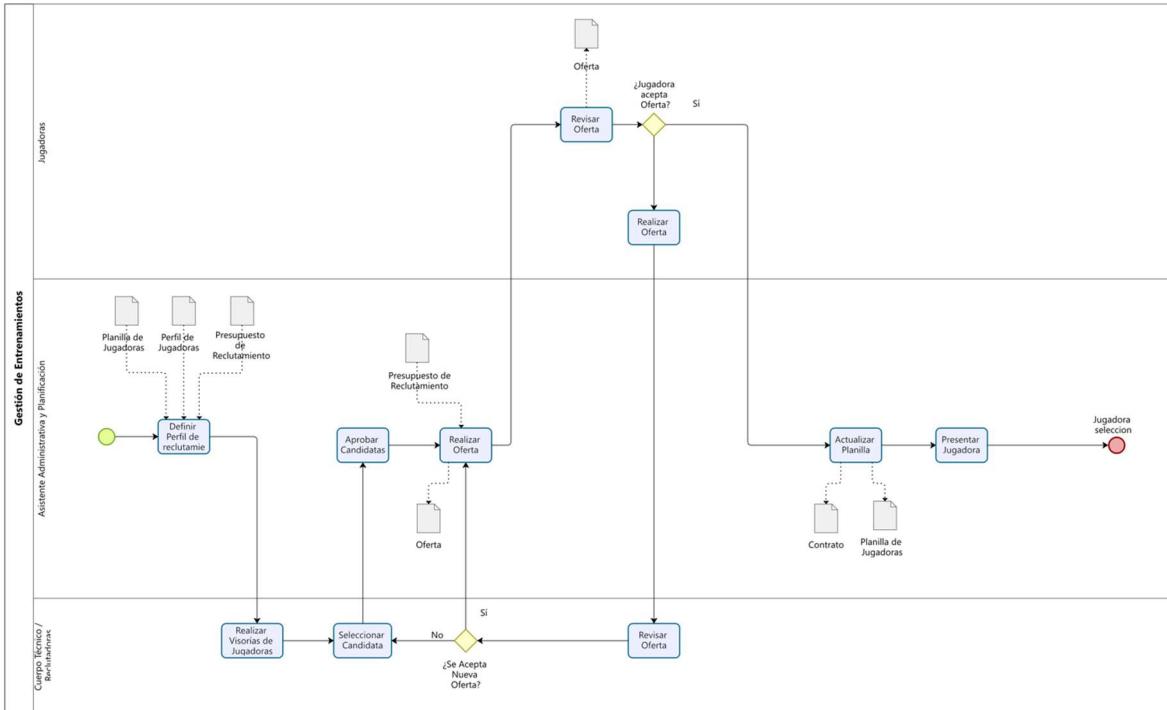
que las jugadoras pongan el 100% de sus habilidades y cualidades deportivas en cada uno de los encuentros a disputar.

5.6.6 Procesos de talento humano

Para la mejora del proceso de gestión de talento se describe un proceso para el control de la planilla, búsqueda de jugadoras, control de contratos y ofertas. La asistente de planificación podrá brindar un informe detallado de las actividades contractuales asociadas a las jugadoras a la Gerencia Deportiva y coordinar con el Cuerpo Técnico cuando existan necesidades de reemplazo, contrato o renovación de jugadoras.

El proceso inicia con la construcción del perfil de reclutamiento, en el cual se establece el tipo de jugadora que se desea reclutar. El perfil es un instrumento interno que contiene la información del perfil que requiere el equipo para la actual temporada o la siguiente temporada y para cumplir con las expectativas tácticas del equipo y que permitirá lograr los objetivos planteados.

Posteriormente entra en etapa de visorías donde un especialista deportivo en reclutamiento y que puede estar conformado por miembros del cuerpo técnico y se encarga de realizar las observaciones en divisiones menores, equipos locales o jugadoras en el extranjero. Luego del análisis se selecciona el grupo o la jugadora de interés y se le realiza una oferta económica que incluye salario y beneficios de pertenecer al club. En caso de que la jugadora rechace la oferta se seleccionará otra jugadora prospecto de la selección realizada por la visoría. En caso de que la jugadora acepte las condiciones de la oferta realizada, se procede a actualizar la planilla del equipo y presentar a la jugadora al equipo y finaliza el proceso.



Fuente: Diagrama Gestión de Presupuesto realizado por María Paula Elizondo y Marco Ureña. (Julio, 2022). Bizagi Modeler 3.9.0.015

- Mantener instrumentos digitales de control de Jugadoras, permiten llevar un control del vencimiento de los contratos de las jugadoras y beneficios existentes asociadas a cada una, con el objetivo de no reasignar beneficios, extender nuevos beneficios y mejorar la gestión según la asignación de presupuesto del período.
- El control de Jugadoras, permitirá mantener actualizada la información relevante de cada jugadora y un mecanismo de contacto para la gestión de solicitudes.



Jugadoras

Nuevo

Guardar

Eliminar

Regresar

Número	<input type="text" value="1"/>	Perfil	<input type="text" value="DERECHO"/>
Nombre	<input type="text" value="CAROLINA MÉNDEZ"/>	Fecha Ingreso	<input type="text" value="30/1/2020"/>
Posición	<input type="text" value="PORTERA"/>	Contrato	<input type="text" value="1"/>
Fecha Nacimiento	<input type="text" value="19/7/2004"/>	Teléfono	<input type="text" value="0"/>
Edad	<input type="text" value="18"/>	E-mail	<input type="text"/>
Nacionalidad	<input type="text" value="Costarricense"/>	Foto	<input type="text" value="https://magnussapriisa.s3.az"/>
Estatura	<input type="text" value="171"/>	Salario	<input type="text"/>

Nombre	Posicion	Edad	Estatura	Perfil	FechaNacimien	FechaIngre
CAROLINA MÉNDEZ	PORTERA	18	171	DERECHO	19/7/2004	30/1/2020
DINNIA DÍAZ	PORTERA	34	17	DERECHO	14/1/1988	11/1/2021
EVANNY CALVO	PORTERA	25	164	DERECHO	25/1/1997	11/1/2021
PAMELA GUTIERREZ	DEFENSA	13		IZQUIERDA-DEF	23/6/2009	12/12/201
MARIANNE UGALDE	DEFENSA	32	165	DERECHO	10/5/1990	11/1/2012
JEIMY UMAÑA	DEFENSA	21	161	DERECHO	20/2/2001	30/12/201
DANIELA CRUZ MEJÍA	DEFENSA	31	159	DERECHO	8/3/1991	1/7/2020
LISA VILLEGAS PÉREZ	DEFENSA	18	16	DERECHO	29/9/2003	18/1/2022

5.7 Transformación digital

El proceso de una compañía hacia la transformación digital permitirá maximizar el alcance de sus negocios, mejorar su proceso de entendimiento con sus clientes y sus colaboradores. Como menciona David Lee Rogers; uno de los dominios importantes de la transformación digital son los datos y transformar los datos en activos, así como la innovación continua por rápida experimentación. Crear plataformas y no aplicaciones. La transformación digital es unificar datos para análisis y promover una cultura de integración de servicios o sistemas, que maximicen de manera continua el negocio.

Debido a que el personal técnico y jugadoras del equipo Saprissa Fútbol Femenino no son planilla activa de la empresa Deportivo Saprissa, sino que su relación laboral es por tiempo finito; no se cuenta con cuentas corporativas para realizar gestiones internas del equipo. Como una forma de poder acercar y mejorar la toma de solicitudes se crean varios instrumentos utilizando la plataforma Google Forms.

Encuestas del estado situacional del equipo, presentadas en el capítulo 4.5.1, cuyo objetivo es realizarlas anualmente o bi anuales. Los resultados generan de manera automática y conforme contestan las preguntas, un conjunto reportaría visual cuyos datos pueden ser analizados por herramientas de visualización como Microsoft Power BI.

La automatización de los procesos administrativos permite la generación de distintos mecanismos para la explotación de la información. Como parte del proceso de integración se deben crear mecanismos para exportar los resultados de las herramientas utilizadas para rendimiento como los chalecos con gps, ligas gps para los botines e integrarlos en varios reportes para apoyar la toma de decisiones más personalizada.

5.8 Inversión

La inversión sugerida para poder apoyar las estrategias identificadas consiste en los siguientes puntos:

- Contratación del puesto de Asistente Administrativo y Planificación, con un salario de \$1000 USD mensuales, iniciando en enero 2023.
- Inclusión de desayunos post entrenamiento durante cinco días de la semana por veinte días al mes con un costo de \$5 USD cada uno, para Cuerpo Técnico y Jugadoras, en total treinta desayunos al día e iniciando en enero 2023.
- Compra de veinte dispositivos Smart Socker Tracker para medición de rendimiento táctico de jugadoras durante entrenamientos y partidos, con un costo de \$192 USD, para ejecutar en el segundo Trimestre del 2023.
- Compra de once unidades de conos con para caídas y escalera para mejorar la potencia de salida y velocidad de las jugadoras, con un costo de \$21 USD cada uno, para ejecutar en el tercer Trimestre 2023.
- Incremento de un 5% en los salarios actuales para motivar la permanencia en el equipo y posteriormente incluido como parte del salario en los próximos dos años restantes, para ejecutar en el último Trimestre del 2023.

5.8.1 Cronograma de implementación

El siguiente cronograma detalla en trimestres los períodos sugeridos para realizar las inversiones, donde el Año 1 corresponde al año 2023.

Rubro	Año 1				Año 2	Año 3
	Q1	Q2	Q3	Q4		
Nuevo puesto Asistente Administrativo y Planificación (AAP)	x					
Capacitación a AAP	x					
Desayunos post entrenamiento	x					
Smart Socker Tracker (20 unidades)		x				
Conos con paracaídas (11)			x			
Incremento 5 % Salarios				x		

5.8.2 Cálculo del valor presente neto (VAN)

Consiste en traer todos los flujos positivos de efectivo (o negativos, según sea el caso) a valor presente, a una tasa de interés dada (la mínima a la que descuenten los flujos) y compararlos con el monto de la inversión.

Para efectos de esta tesis se utilizó una tasa de mercado equivalente a 10%

El cálculo del VAN es el siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

- Ft son los flujos de caja en cada periodo (t).
- Io representa la inversión inicial.
- n es el número de períodos que se está calculando. Equivalentes a 3
- k es la tasa de descuento.

Inversión: \$75331

Tasa de descuento: 10%

Flujo Caja desiguales:

Período	Flujo Caja
0	\$ -72 131,00
1	\$ 35 000,00
2	\$ 40 000,00
3	\$ 45 000,00

Cálculo:

Período	0	1	2	3
Flujo Caja	\$ -72 131,00	\$35 000,00	\$ 40 000,00	\$ 45 000,00
Tasa Descuento	10%			
Cálculo VAN	\$ 26 554,20			

Tomando como base los valores anteriormente descritos, indica que el VAN es equivalente a 20.

5.8.3 Tasa interna de rendimiento

Consiste en encontrar la tasa a la que se deben descontar los flujos positivos de efectivo, de tal manera que su valor actual sea igual a la inversión. Es decir igualar el VAN a Cero.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

Para los efectos del análisis del proyecto tenemos:

Donde:

- Ft son los flujos de caja en cada periodo (t).
- I0 representa la inversión inicial.
- n es el número de periodos que se está calculando. Equivalentes a 3
- k es la tasa de descuento.

Inversión: \$75331

Tasa de descuento: 10%

Flujo Caja desiguales:

Los flujos proyectados para el período cero donde se solicita el presupuesto para inversión, por tanto, se presenta negativo. Durante el año 1 el flujo de caja proyectado será \$35000 USD. Durante el segundo año se define que el flujo de caja debe ser de \$40000,50 USD y al final del tercer año el flujo de caja debería ser de \$45000,50 USD.

Período	Flujo Caja
0	\$ -72 131,00
1	\$ 35 000,00
2	\$ 40 000,00
3	\$ 45 000,00

TIR	29%
------------	-----

Al final del período proyectado la tasa interna de rendimiento es equivalente a un 29% indicando que el proyecto es rentable para su ejecución.

VI. Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones

6.1.1 Primer Objetivo

Diagnosticar los procesos administrativos que se llevan a cabo en el equipo Saprissa Fútbol Femenino.

Una vez diagnosticados los procesos administrativos se concluye lo siguiente:

Conclusiones:

- Según el diagnóstico resultante, la institución Saprissa Fútbol Femenino carece de un sistema de gestión administrativo documentado que apoye las gestiones internas del equipo de manera transversal. Además, existe una desigualdad entre el equipo de Primera Femenino y Primera Masculino en cuanto a recursos.

6.1.2 Segundo Objetivo

Identificar las oportunidades de mejora en el proceso administrativo.

Al realizar el análisis de la institución se determinan los siguientes aspectos.

Conclusiones:

- La organización carece de un proceso formal y documentado para gestión administrativa.
- Existe una recarga de funciones administrativas que generan altos niveles de estrés en el personal.
- La incertidumbre por los lugares de entrenamiento afecta la estabilidad emocional del club e incrementa lesiones físicas, por no contar con las condiciones adecuadas.

6.1.3 Tercer Objetivo

Proponer un modelo de gestión administrativo adecuado para ayudar al club a alcanzar los objetivos organizacionales.

Una vez realizada la propuesta, se concluye lo siguiente:

Conclusiones:

- Se debe implementar el sistema de gestión administrativo para agilizar y organizar las tareas administrativas.
- Se debe realizar la actualización del organigrama con un nuevo recurso de apoyo para las tareas administrativas.
- Se debe realizar la documentación de los procesos administrativos para la hacerlos vinculantes a la gestión administrativa.
- Se debe automatizar de los inventarios de jugadoras, cuerpo técnico, centros de entrenamiento y materiales para un registro preciso de los activos organizacionales.
- Incluir los mecanismos de encuestas, sondeos para determinar percepción de los empleados del equipo.

6.1.4 Cuarto Objetivo

Proporcionar un plan de implementación apoyado en herramientas tecnológicas para mejorar el accionar institucional.

Conclusiones:

- El sistema de gestión administrativo desarrollado, permite integrar las gestiones más representativas del club en un solo punto.
- Los reportes permiten brindar una visión integral del equipo en cuanto a la gestión de jugadoras y suministros deportivos.
- La inclusión de nuevos implementos deportivos con tecnología de punta permite una medición más exacta de las capacidades de las jugadoras, puntos débiles e integrarlos en cuadros de mando para mejorar la visión 360° de las jugadoras.

6.2 Limitaciones

Una limitante encontrada durante este trabajo fue la capacidad de obtener información financiera del equipo Saprissa Fútbol Femenino. La Junta Directiva no aprobó la observación de estados financieros, presupuesto de marketing, debido a que al ser una institución deportiva de primer nivel como lo es Deportivo Saprissa y quedar públicos los resultados, se presta para especulación y es considerada información de carácter confidencial a la institución.

El alcance financiero obtenido fue limitado al presupuesto anual del equipo Saprissa Fútbol Femenino para el período 2022.

Otra limitante es que el equipo no cuenta con un departamento formal de tecnología, que pueda brindar desarrollos internos, sino que sólo se limita al soporte de las plataformas y gestión con terceros que proveen sus servicios.

6.3 Recomendaciones

La Gerencia General como parte de las recomendaciones inmediatas para liberar las cargas operativas, debe contratar o asignar un nuevo recurso de apoyo a la gestión administrativa y de planificación, con funciones administrativas especiales y que tenga capacidad de moverse a través de la organización para gestionar, promover y brindar resultados sobre las tareas administrativas que aquejan a la organización Saprissa Fútbol Femenino.

Se recomienda que la Asistente Administrativa y de Panificación utilice el sistema informático de gestión administrativa, que durante el proceso de realización de este trabajo, fue desarrollado por los creadores del documento, basado en las necesidades observadas durante el estudio y que será entregado de manera gratuita a la organización.

La Gerencia Deportiva debe tomarse en cuenta el análisis descritos en el FODA, para poder aplicar progresivamente las mejoras que permitan la permanencia y fidelidad de jugadoras, cuerpo técnico y administrativo al equipo.

VII. Referencias Bibliográficas.

- Amazon. (2022). *¿Qué es la transformación digital?* <https://aws.amazon.com/es/whatis/digital-transformation/>.
- Barrantes, R. (2013). *Métodos de estudio a distancia e investigación: módulo de investigación: a la búsqueda del conocimiento científico*. San José, EUNED.
- Bojórquez, M., y Pérez, A. (2013). *Planeación Estratégica, un pilar en la gestión empresarial*. Revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el instituto tecnológico de sonora. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>.
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución universitaria Itsa. <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cathalifaud, A., y Osorio, F. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. Universidad de Chile. <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>.
- Centro Nacional de Consultoría. (2014). *El poder del fútbol*. https://encuestacnc.com/attachments/article/108/El_poder_del_futbol.pdf
- Carrera, C., Ligña, C., Moreno, G., y Morales, R. (2018). *Sistemas de Gestión de Calidad*. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/466/3/SISTEMAS%20DE%20GESTIÓN%20DE%20LA%20CALIDAD.pdf>.
- Deportivo Saprissa. (07 junio 2021). *Historia*. <https://www.saprissa.com/index.php/mas/histora.html>

Del Río, C. (2009) *El Presupuesto*.

https://www.academia.edu/31947074/Cristobal_Del_Rio_Gonzalez_Presupuestos_pdf.

Efficientfootball. (20 noviembre 2018). *Entrenamiento en Fútbol Femenino. Como entrenar a jugadoras de fútbol*. <https://www.efficientfootball.com/entrenamiento-en-futbol-femenino/>.

Federación Costarricense de Fútbol. (23 agosto 2019). *Historia del Fútbol en CR*.

<https://www.fedefutbol.com/historia-del-futbol-en-cr/>.

Fraguela, J., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A., y Rodríguez, M. (2011). *La Integración de los Sistemas de Gestión. Necesidad de una nueva cultura Empresarial*.

<http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v78n167/a05v78n167.pdf>.

Gómez, S. y Opazo, M. (2007). *Características Estructurales del Fútbol Profesional de Élite*.

Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>.

González, P. (2021). *El perfil profesional en la gestión deportiva*. Trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de Magister en Actividad Física Mención Administración y Gestión Deportiva, Universidad Técnica de Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32878/1/2.TESIS%20FINAL%20P AOLA%20GONZ%20C3%81LEZ.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*.

McGraw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

<https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw5dDQ>.

Instatport (2022). *What is InStat Scout?* https://instatport.com/football/scouting_reports

- Instituto Nacional de Capacitación Profesional. (2018). *Guía de aprendizaje la empresa y su entorno*. http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U1_GA.pdf.
- Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de Administración*. Fundación universitaria del área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425223.pdf>.
- Lifeder Equipo Editorial. (23 de octubre de 2020). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica>.
- López, E. (2013). *Planeación estratégica, un pilar en la gestión empresarial*. Revista del departamento de contaduría y finanzas. Instituto tecnológico de Sonora. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.
- McMillan, J., y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa: una introducción conceptual*. [Investigación Educativa 5ta Edición, James McMillan-Sally Schumacher, Madrid 2005.](https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf)
- Milenio. (09 agosto 2019). *Existen estadios exclusivos para fútbol femenino en el mundo*. <https://www.milenio.com/deportes/futbol/existen-estadios-exclusivos-para-futbol-femenil-en-el-mundo>.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Universitat Jaume. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>.
- Mula, L. (2015). *La motivación del trabajador en la empresa*. Universidad Miguel Hernández de Elche.

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4178/1/TFG%20MULA%20GÁLVEZ%20LIDIA%20MARÍA.pdf>

Münch, L. (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*.

Pearson Educación, México. <http://uprid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1624>

Murillo, L. (2020). *La gerencia y su importancia para la toma de decisiones en una organización*. Universidad militar Nueva Granada, Bogotá.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37075/MurilloOrtizLeidyTatiana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Murray, P. (2022). *Gestión - Información – Conocimiento*.

<https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>.

Obatalentgroup. (15 octubre 2020). *Definición de Talento Deportivo*.

<https://www.obatalentgroup.com/post/definicion-del-talento-deportivo>.

Ostadium. (12 Agosto 2019). *Barnsley Women's Stadium*.

<https://www.ostadium.com/stadium/1960/barnsley-womens-fc-stadium>

Paredes, P. (2014). *Más Economía y más fútbol*.

<https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-09/koyuntura-2014-46.pdf>.

Real Academia Española. (2021). *Definición de Fútbol*. Recuperado el 15 de Junio 2022, de

<https://dle.rae.es/f%C3%BAtbol>.

Reyes, L. (2016). *Gerencia deportiva para la masificación deportiva planificada y ejecutada por las organizaciones sociales. Críticas a modelos, experiencias y propuesta de acompañamiento metodológico*. Instituto Internacional de investigación y desarrollo

tecnológico educativo.

<http://eprints.rclis.org/32684/1/13.%20Lorenza%20Antonia%20Reyes%20de%20Duran.pdf>

Rogers, D. (2016). *Digital Transformation Playbook*. <https://idoc.pub/queue/david-l-rogers-the-digital-transformation-playbook-rethink-your-business-for-the-digital-age-546jrmw7oqn8>.

Urbina, C. (2016). *El Fútbol Femenino en Costa Rica (1924-2015)*. Obtenido de

<https://efdeportes.com/efd221/el-futbol-femenino-en-costa-rica.htm>.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>.

Weihrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf.

Wimu (2022). *Everything you need to know*. <https://wimu.es/football/>

Zurita, J. (2014). *Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional: caso Ecuador*. Tesis de Grado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/969/1/85145.pdf>.

VIII. Glosario.

Afición: Conjunto de personas vivamente interesadas por un espectáculo o partidarias de una figura o un grupo que lo protagoniza

Alto rendimiento: Optimización en el aprovechamiento de los recursos corporales y técnicos.

Amateur: Que practica sin ser profesional un arte, deporte, etc.

Beca: Subvención para realizar estudios o investigaciones.

Cancha: Espacio destinado a la práctica de ciertos deportes o espectáculos.

Cualitativo: Método científico de observación para recopilar datos no numéricos

Cuantitativo: Análisis que se emplea para determinar la cantidad de cada elemento o ingrediente en una sustancia.

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación.

FODA: Herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

Forecast: Estimación y monitorización de las ventas futuras para un producto, utilizando diferentes herramientas como los datos históricos de venta y las previsiones del equipo de ventas y del departamento de marketing.

Gerencia: Departamento de muchísima importancia dentro de las empresas, ya que es por medio de esta que se lleva el control general del funcionamiento de esta.

Gerencia Deportiva: Grupo de personas dentro de la institución que se encargan del manejo general de cada departamento, la elaboración y cumplimiento de tareas que acerquen a los objetivos tanto deportivos como económicos

Gestión Administrativa: Área de la empresa que se encarga de emplear los recursos de la forma más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos.

Gestión: Conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.

GPS: Global Positioning System. Sistema que permite conocer la posición de un objeto o de una persona gracias a la recepción de señales emitidas por una red de satélites.

Innovación: Aquellas formas en las que una empresa puede incorporar mejoras en sus productos o procesos.

Inversión: Cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias.

Jugadoras: Estos son las encargadas de obtener el resultado deportivo, pero también están en busca de explotar su valor mediático (venta de derechos de imagen, patrocinios, ventas de camisetas, etc).

Marketing: Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Materiales: Conjunto de máquinas, herramientas u objetos de cualquier clase, necesario para el desempeño de un servicio o el ejercicio de una profesión.

Metodología: Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Modelo: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

Muestra: Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.

Planeación: Trazar un plan para lograr un objetivo.

Población: Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Presupuesto: Un presupuesto es la estimación futura de las operaciones y los recursos de una empresa. Se elabora para obtener los objetivos económicos y financieros propuestos en un periodo determinado.

Proceso: Proceso es un conjunto o encadenamiento de fenómenos, asociados al ser humano o a la naturaleza, que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico.

Reclutamiento: El reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad.

Red Social: Plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios.

Sistema: Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

Sondeo: Investigación de una colectividad acerca de un asunto mediante encuestas realizadas en pequeñas muestras, que se juzgan representativas del conjunto al que pertenecen.

Streaming: El streaming le permite consumir programas de TV, películas, podcasts y otro contenido en línea sin descargar archivos que ocupan espacio de almacenamiento en su dispositivo.

Talento Humano: Consiste en reconocer o determinar la capacidad profesional y la actitud que debe tener el trabajador. Para ejecutar de manera eficiente sus actividades en los puestos de trabajo.

Taquilla: Recaudación obtenida con el objetivo de entrar a un espectáculo.

Transformación Digital: El proceso mediante el cual una organización intenta integrar tecnología digital a todas las áreas empresariales, de manera que cambia por completo la forma en que ofrece valor a los clientes.

UNCAF: La Unión Centroamericana de Fútbol UNCAF, es una entidad colaboradora, subordinada y adscrita a la Confederación Norte, Centroamericana y del Caribe de Fútbol, CONCACAF.

Viáticos: Prevención, en especie o en dinero, de lo necesario para el sustento de quien hace un viaje.

Visoría: Desarrollo de procesos de captación y selección de talento, estas brindan un espacio para que los jugadores que participan sean observados con el propósito de evaluar sus habilidades y capacidades.

IX. Anexos.

Anexo 1

Encuesta para los aficionados

***Obligatorio**

1. ¿Cómo conoció el equipo SFF? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Facebook
- Instagram
- TV
- Radio
- Otra Persona

2. ¿Considera que la información de SFF es fácil de encontrar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

3. ¿Cómo se entera de las noticias de SFF? *

Selecciona todos los que correspondan.

- TV
- Sitio Web
- App Saprissa
- Instagram
- Facebook
- Otra Persona
- Radio

4. ¿Considera que adquirir entradas para los juegos es sencillo? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

5. ¿Le gustaría adquirir entradas por otro medio? *

Selecciona todos los que correspondan.

Boletería

Sinpe Móvil

Special Ticket

6. ¿Cada cuánto se presenta a los juegos de SFF? *

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

7. ¿Considera que el Torneo Femenino es competitivo? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

8. ¿Cómo considera el nivel de rendimiento del equipo? *

Marca solo un óvalo.

- Alto
- Medio
- Bajo

9. Si estuviera en su poder. ¿Qué mejoras realizaría en el equipo SFF? *

Anexo 2

Encuesta para jugadoras

1. ¿Hace cuánto pertenece al equipo? * 100 puntos

2. ¿Conoce la misión y visión el equipo SFF? * 100 puntos

Marca solo un óvalo.

Sí

No

3. ¿Labora en otro lugar además de SFF? * 100 puntos

Marca solo un óvalo.

Sí

No

4. ¿Cuál es el nivel de complejidad de desplazarse al entrenamiento? * 100 puntos

Marca solo un óvalo.

Alto

Medio

Bajo

5. ¿Conoce los beneficios de pertenecer SFF? * 100 puntos

Marca solo un óvalo.

Sí

No

6. ¿Cuáles beneficios adicionales desearía tener? * 100 puntos

7. ¿Considera que la gestión de mercado da a conocer tanto al equipo como el torneo? * 100 puntos

Marca solo un óvalo.

Sí

No

8. ¿Qué aspectos considera usted que podría mejorar en el equipo? * 100 puntos

Anexo 3

Encuesta para cuerpo técnico

1. ¿Cuál es su función en SFF? *

2. ¿Cuántas personas trabajan con usted? *

3. ¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

4. ¿Cuáles recursos considera podría brindar más valor a su función? *

5. ¿Cómo considera podría mejorar [la liga femenina de futbol]? *

6. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento de jugadoras? *

7. ¿Qué factores considera podrían mejorarse en SFF? *

8. ¿Existe planificación de entrenamiento? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

9. ¿Cada cuánto se realiza la planificación?

Marca solo un óvalo.

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- N/A

10. ¿La planificación se realiza con todos los miembros del cuerpo técnico? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

CARTA DE LECTOR

San José, 08 de noviembre de 2022.

Sede Llorente
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

Las estudiantes ELIZONDO HERRERA MARIA PAULA, con cédula de identidad número 3-0514-0865 y Ureña Sequeira Marco Vinicio, con cédula de identidad número, con cédula 1-0989-0928 me han presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN SAPRISSA FÚTBOL FEMENINO.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

CHRISTIAN
MARIANO LAIDLEY
BERMUDEZ
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
CHRISTIAN MARIANO
LAIDLEY BERMUDEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.11.08 20:38:56
-06'00'

Firma
Nombre MACO. Christian Laidley Bermúdez Lic.
Cédula 1-1098-0279

Visto Bueno Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 20 de septiembre de 2022

ING MBA MBI Andrés Sanabria
Maestría Administración Empresas
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores (as):

Los estudiantes María Paula Elizondo Herrera, cédula de identidad número 3-0514-0865 y Marco Vinicio Ureña Sequeira, cédula de identidad número 1-0989-0928, me han presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN SAPRISSA FÚTBOL FEMENINO** el cual han elaborado para optar por el grado académico de Máster en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	10
	TOTAL	100%	96

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Andrés
Saborío
Alfaro

Firmado digitalmente por Andrés Saborío Alfaro
Fecha: 2022.11.11 05:23:33 -06'00'

Autorizaciones:

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 09 noviembre 2022

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) María Paula Elizondo Herrera con número de identificación 3-0514-0865 autor (a) del trabajo de graduación titulado Tesis - Gestión Integral de Equipos Femenino Deportivo Saprissa presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Máster en Administración de Negocios, con Énfasis Gerencia; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



3-0514-0865

Firma y Documento de Identidad

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 09 noviembre 2022


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Marco Vinicio Ureña Sequeira con número de identificación 109890928 autor (a) del trabajo de graduación titulado Tesis - Gestión Integral de Equipos Femenino Deportivo Saprissa presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Máster en Administración de Negocios, con Énfasis Gerencia; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



1-098- 0928

Firma y Documento de Identidad

