

XII Curso de Gestion del Deporte Red Universitaria CIES

Convenio CIES-FIFA-UCR

Plan de mercadeo de la UNIFFUT para la sostenibilidad de la liga de fútbol femenina en Costa Rica

Carlos Brenes Soto
Shirley Cruz Traña
Lixy Rodríguez Zamora
Carol Sánchez Cruz

Profesor tutor: Alfredo Quirós Alfaro, M.A.

Resumen

El fútbol femenino en Costa Rica ha evolucionado recientemente debido a un apoyo de las administraciones de los equipos masculinos, lo cual se refleja en la cuasi-profesionalización de las jugadoras, patrocinios y contratos, un aumento sostenido en la asistencia de los aficionados a los estadios antes de la pandemia del SARS-CoV-2, e incluso el apoyo por medio de transmisiones televisivas por canales abiertos y de pago (i.e., cable TV). Sin embargo, la estructura organizacional no concuerda con el crecimiento. El presente trabajo busca comprender la situación actual del fútbol femenino de primera división de Costa Rica, a través de un análisis de la Unión Nacional del Fútbol Femenino (UNIFFUT). Se plantea determinar las debilidades y oportunidades de mejora, para que el momento que vive el fútbol femenino no sea efímero. Se realizó una revisión documental de reglamentos y consultas sobre presupuestos, se aplicó una encuesta a las jugadoras activas, y se propuso una nueva calendarización del torneo. Se determinó que los equipos cuentan con poco apoyo económico por parte de la UNIFFUT, así que los ingresos de las jugadoras no son suficientes para entrenar y jugar. Además no existe reglamentación clara para la utilización de los derechos de imágenes de las jugadoras debido a la ausencia de contratos. Estos hallazgos proporcionan insumos para la generación de un plan de mercadeo como producto final, de forma que este apoye la sostenibilidad de la liga y los clubes pertenecientes a la primera división, y potencie el desarrollo del fútbol femenino en Costa Rica.

San José, Costa Rica
Diciembre, 2020

Marketing strategy of the National Union of Women's Soccer for the sustainability of the Women's Soccer League of Costa Rica

Carlos Brenes Soto
Shirley Cruz Traña
Lixy Rodríguez Zamora
Carol Sánchez Cruz

Supervisor: Alfredo Quirós Alfaro, M.A.

Abstract

Women's soccer in Costa Rica has recently evolved due to the support of the administrations of the men's teams, which has elicited the quasi-professionalization of the players, sponsorships, contracts, a sustained increase in the attendance of fans to stadiums before the SARS-CoV-2 pandemic, and even support through television broadcasts on open and pay channels (i.e., cable TV). However, the organizational structure of the league does not match the growth. Our aim was to understand the current situation of the first division women's soccer in Costa Rica, through an analysis of the National Union of Women's Soccer (UNIFFUT, for its acronym in Spanish). One of the aims was to determine the weaknesses and opportunities for improvement so that the moment that women's football lives are not ephemeral. A documentary review of regulations and budget consultations was carried out, a survey was applied to active players, and a new tournament schedule was proposed. Cost Rican women clubs do not have enough financial support from UNIFFUT, making players' income not enough to train and play every week. Besides, there are no clear regulations about the players' image rights, due to lack of formal contracts. Our findings provide inputs for the generation of a marketing plan as a final product, so that it supports the sustainability of the league and the clubs belonging to the first division, and enhances the development of women's soccer in Costa Rica.

San José, Costa Rica
December, 2020

Índice

1. Introducción	1
2. Justificación y objetivos del proyecto	2
2.1. Justificación	2
2.2. Objetivo General	3
2.3. Objetivos Específicos	3
3. Metodología	3
4. Resultados	4
4.1. Situación actual del fútbol femenino	4
4.2. Estructura organizativa actual de la UNIFFUT	5
4.3. Comparación con otras ligas de la región	6
4.4. Encuesta a jugadoras activas de fútbol de Primera División Femenino de Costa Rica	7
4.4.1. Diseño del estudio	7
4.4.2. Participantes	7
4.4.3. Procedimientos	8
4.4.4. Resultados	8
4.5. Aspectos legales de la jugadoras de primera división	11
5. Plan de mercadeo	14
5.1. Misión, visión y valores	14
5.2. Análisis de mercado	15
5.3. Paquetes de patrocinio	16
5.4. Análisis FODA	18
5.5. Estrategia general y mezcla de mercadeo	19
5.6. Calendarización	21
5.7. Transparencia en la UNIFFUT	22

6. Proyecciones financieras	23
6.1. Implicaciones financieras	23
6.2. Modelo de ingresos	24
6.3. Modelo de gastos	25
6.4. Previsión de flujo de caja	26
6.5. Modelo de finanzas	27
7. Conclusiones y recomendaciones	29
7.1. Conclusiones	29
7.2. Recomendaciones	30
8. Referencias	31
9. Anexos	33

Plan de mercadeo de la UNIFFUT para la sostenibilidad de la liga de fútbol femenina en Costa Rica

1. Introducción

En Costa Rica, el fútbol femenino existe desde 1924 (Urbina, 2016); sin embargo, desde finales del año 2019 e inicios del 2020 se vive un momento de impulso en la Liga de Fútbol Femenino. A pesar de esto, existe una preocupación real de que este impulso sea temporal, por lo idealmente debería haber una sincronización entre la coordinación de la Liga, los clubes y la selección nacional para que estos tres actores establezcan una relación sostenible a largo plazo, y de esta forma se puedan esperar beneficios deportivos y económicos. Un buen entendimiento de la situación actual del fútbol femenino de primera división de Costa Rica, así como el establecimiento de las mayores necesidades puntuales, permitirían identificar las mejores estrategias para la atracción de recursos que permitan que la liga no sea simplemente un experimento efímero.

La Unión Femenina de Fútbol (UNIFFUT) es responsable de administrar, dirigir y organizar los torneos oficiales de fútbol femenino en sus diversas categorías en Costa Rica¹. Además, el fútbol femenino de Costa Rica se encuentra circunscrito dentro de la Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol (Concacaf), y se enfrenta a selecciones consideradas como potencias por su infraestructura como Canadá y México, así como a las múltiples y presentes campeonas mundiales, Estados Unidos de América.

Es fundamental tener claro el rumbo al que se quiere llevar la liga femenina y la estructura más eficiente, mediante tareas concretas basadas en los planes comerciales, estrategias de mercadeo y aplicación de principios que contribuyan al mejoramiento comercial y exposición de la liga femenina, de forma que Costa Rica pueda competir contra las superpotencias del área. Por lo tanto, el fin de este plan es generar los recursos suficientes para que los equipos

¹Es una asociación deportiva de fútbol femenino inscrita ante el Instituto Costarricense del Deporte (ICODER), la cual es reconocida por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), la Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol (Concacaf) y la Federación Costarricense de Fútbol (Fedefutbol).

que conforman la primera división femenina puedan enfrentar sus obligaciones operativas sin problema, y de esta forma, puedan enfocarse en el desarrollo deportivo de sus deportistas. Todas las proyecciones son realizadas basadas en la mayor información recopilada posible sobre la UNIFFUT. No se omite manifestar que la UNIFFUT no es un ente público, por lo que no se ven obligados a compartir información; sin embargo, de buena fe aportaron a la realización de este trabajo.

Se realizan dos cambios fundamentales con respecto a la estructura actual de la UNIFFUT: una proyección de aumento de ingresos por patrocinios de 25 % y la centralización de los derechos de transmisión por televisión. El aumento de ingresos por patrocinios va de la mano de un plan de mercadeo detallado en el cual se estandarizan los productos que la UNIFFUT puede ofrecerle a sus posibles patrocinadores. La centralización de los derechos de transmisión depende del común acuerdo entre los miembros de UNIFFUT, pero tiene el fin de generar recursos más equitativos para todos los equipos. Cabe recordar que esto no restringe a cada equipo de conseguir patrocinios adicionales para sus indumentarias o implementos.

El trabajo se divide de la siguiente manera: en el capítulo 1, se establece la justificación, objetivos generales y específicos del proyecto, así como metodología y marco teórico; el capítulo 2 refiere a la situación actual de estructura de la UNIFFUT y las necesidades específicas identificadas a través de un instrumento aplicado (encuestas) a las jugadoras activas; en el capítulo 3 se detalla el plan de mercadeo a implementarse en la UNIFFUT; el capítulo 4 reúne las proyecciones financieras que respaldan el plan de mercadeo. Por último, el capítulo 5 resume las conclusiones y recomendaciones del documento.

2. Justificación y objetivos del proyecto

2.1. Justificación

El fútbol femenino costarricense se ha desarrollado dramáticamente desde su primera participación en el Campeonato Mundial Mayor de Fútbol en Canadá 2015 (Federación Internacional de Fútbol Asociación [FIFA], 2015); sin embargo, su estructura organizativa no ha evolucionado paralelamente al desarrollo deportivo, lo cual genera una serie de importantes problemas para el desarrollo del deporte.

Como una institución, la UNIFFUT requiere incrementar sus recursos para fomentar el desarrollo de la liga local, y de esta forma mejorar las condiciones para las jugadoras del fútbol costarricense. Los clubes cuentan actualmente con mucha exposición mediática, por consiguiente, este momento resulta idóneo para reestructurar el funcionamiento de la

UNIFFUT². Un movimiento estratégico de esa magnitud, podría generar un incremento en la cantidad de patrocinadores que benefician al fútbol femenino, a través de la sostenibilidad de todos los equipos pertenecientes a la máxima categoría.

La implementación de diversas estrategias de mercadeo y generación de planes comerciales permitirían lograr los objetivos anteriormente descritos. De esa forma, se lograría generar la reestructuración necesaria. Un primer paso consistiría en analizar y comprender el organigrama actual de la UNIFFUT, su situación económica, sus limitantes y aspectos legales en los que se establecen las estrategias de mercadeo que permitirían a la UNIFFUT potenciar su trabajo como ente deportivo encargado del fútbol femenino costarricense.

2.2. Objetivo General

Brindar a la UNIFFUT y a los clubes de primera división femenina de Costa Rica, herramientas y estrategias de mercadeo que les permitan cubrir las necesidades básicas para su operación en el campeonato de primera división femenina.

2.3. Objetivos Específicos

- Establecer la estructura actual de la administración de la liga de fútbol femenino costarricense para conocer el punto de partida.
- Identificar las principales necesidades y puntos de acción, basados en lo indicado por jugadoras y directores administrativos, para la utilización de estos nuevos ingresos.
- Reajustar el calendario actual para potenciar la exposición televisiva (captación de patrocinios) y coordinación con selecciones nacionales.
- Fomentar estrategias de mercadeo que benefician a los clubes, proyectando un aumento de los ingresos por concepto de patrocinio para la liga femenina de 25 %.

3. Metodología

Se realizaron cuatro actividades principales, las cuales se describen a continuación. Primero, se realizó el establecimiento de la situación actual del fútbol femenino mediante cuatro tareas:

²https://www.espn.co.cr/futbol/costa-rica/nota/_/id/6741606/futbol-femenino-televisio-n-abierta-costa-rica

- Sistematización de la estructura organizativa actual, mediante revisión bibliográfica y consultas directas a los encargados actuales de UNIFFUT.
- Comparación con otras ligas de la región.
- Encuestas a las jugadoras activas de los equipos que conforman la liga, mediante técnica de cuestionario a población completa (Casas Anguita, Repullo Labrador y Donado Campos, 2003), lo que permite tener una idea concreta de la percepción actual de la situación del fútbol femenino de primera división por parte de sus practicantes.³
- Análisis de aspectos legales de la jugadora de la liga costarricense, mediante revisión de reglamentos actuales.

Segundo, se diseñó una propuesta de calendario de competición dentro del plan de mercadeo, tomando en cuenta las mejores condiciones para los equipos, liga, selección y transmisión televisiva.

Tercero, se diseñaron y establecieron estrategias de mercadeo que permitan incrementar los ingresos por este concepto para la liga y los clubes.

Finalmente, se realizaron proyecciones financieras sobre las estrategias de mercadeo propuestas.

4. Resultados

4.1. Situación actual del fútbol femenino

Como parte del marco teórico, en este capítulo se analiza la situación actual del fútbol femenino costarricense. Con el propósito de comprender cuáles son las mejores estrategias y herramientas de mercadeo a implementar para la liga de fútbol femenina, es necesario conocer cuál es la situación actual de ésta y de los equipos que la conforman. Esto abarca diferentes ámbitos que van desde identificar las mayores necesidades de parte de los equipos, hasta la eficiencia en el uso de las herramienta legales disponibles. Las mayores oportunidades de mercadeo para la liga y los equipos sólo pueden ser generadas si se cuenta con conocimiento de las bases legales para realizar estas estrategias. De esta forma, se pueden determinar de manera más eficiente las estrategias para la generación de recursos en el fútbol femenino y buscar su sostenibilidad en el largo plazo.

Este trabajo se realizó mediante cuatro estrategias específicas:

- Sistematización de la estructura organizativa actual de la UNIFFUT.

³Los hallazgos se exponen a fondo en el capítulo 4.

- Comparación con otras ligas de la región.
- Identificación de las necesidades específicas o faltantes que sugieran las jugadoras activas del fútbol femenino de primera división en Costa Rica, así como un mapeo de las condiciones socioeconómicas de estas mediante una encuesta realizada a toda la población de jugadoras de fútbol activas en primera división (166 encuestas) durante el mes de agosto de 2020.
- Revisión de aspectos legales de las jugadoras del campeonato nacional de primera división actualmente.

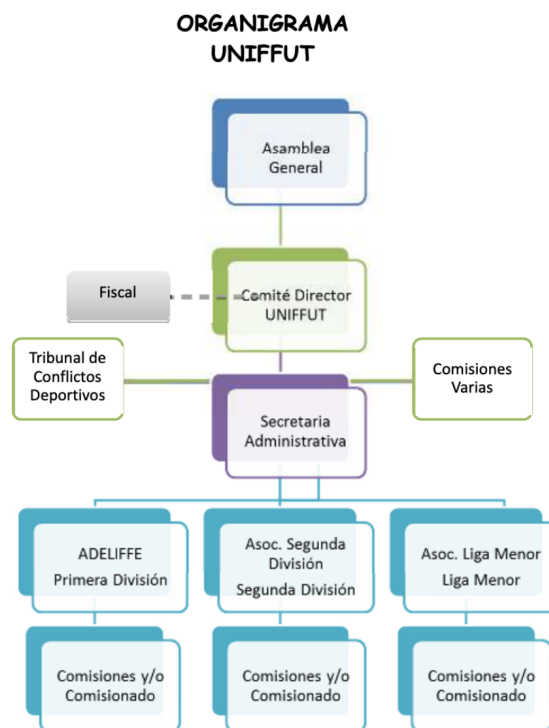
4.2. Estructura organizativa actual de la UNIFFUT

La UNIFFUT es el órgano responsable de administrar, dirigir y organizar los torneos oficiales de fútbol femenino en sus diversas categorías en Costa Rica (UNIFFUT, 2020). Es una asociación deportiva de fútbol femenino inscrita como tal ante el Instituto Costarricense del Deporte (ICODER), así como reconocida la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), la Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol (Concacaf), y la Federación Costarricense de Fútbol (Fedefutbol). Su estructura administrativa actual se muestra en la Figura 1.

La UNIFFUT cuenta con áreas de comunicación y mercadeo, que son dirigidas por dos personas. Una persona es responsable del área de comunicación (e.g., publicaciones en redes sociales y sitio web), cuyas funciones también abarcan la articulación con los diferentes medios de prensa, organización de conferencias de prensa, coordinación de la transmisión de los juegos y la cobertura de actividades correspondientes al fútbol femenino. Otra persona, es responsable del mercadeo, lo cual incluye estrategias, publicidad, promoción, búsqueda de potenciales patrocinadores, y la creación de campañas para la difusión asertiva del fútbol femenino.

En cuanto a desarrollo, se ha logrado un avance significativo; sin embargo, se podrían explotar más eficientemente los recursos actuales. El fútbol femenino ha enfrentado su mayor crecimiento y exposición durante el último año; en la actualidad, los clubes obtienen más patrocinios gracias a la exposición televisiva, que al mismo tiempo genera otro problema, una mayor inequidad entre los clubes con menos renombre. Con renombre nos referimos a que hay equipos en la liga femenina que forman parte de equipos con amplia historia, principalmente en el fútbol masculino (e.g., Saprissa, Liga Deportiva Alajuelense, Club Sport Herediano), mientras que otros equipos representan regiones de Costa Rica con escasa popularidad (e.g., Municipal Pococí). Debido la etapa de desarrollo en la que se encuentra la

Figura 1: Organigrama actual UNIFFUT



Fuente: UNIFFUT, 2020.

profesionalización del fútbol femenino en Costa Rica, la UNIFFUT debe liderar este proceso y enfrentar las problemáticas como la de desigualdad, para lo cual necesariamente requerirá de mayor recurso humano.

Es fundamental la elaboración de una estructura real dentro de la organización con tareas claras y concisas, con la finalidad de tener claro el rumbo al que se quiere llevar la liga femenina y la estructuración más eficiente, nombrando figuras con tareas concretas en el organigrama que se encarguen de los planes comerciales, estrategias y aplicación que contribuyan al mejoramiento comercial y exposición de la liga femenina.

4.3. Comparación con otras ligas de la región

La liga de Costa Rica ha sido estable ya que se juega desde hace más de diez años y nunca ha sido suspendida, pero la dificultad de mantenerla es una lucha constante para cada club. Existen muchos gastos para poder sustentar a las jugadoras con las condiciones mínimas por ser una liga amateur.

A manera de comparación, la liga profesional de los Estados Unidos y la liga profesional de Colombia, ambas en sus primeras ediciones fueron un éxito, pero su camino para poder

cumplir con la sostenibilidad y la estructura como tal no ha sido fácil. El tema crítico para poder cumplir con cabalidad en los objetivos propuestos y que la liga sea exitosa es la credibilidad de patrocinios fuertes. En estos dos países (así como en Costa Rica durante los últimos dos torneos) el nombre de la liga lleva el nombre de un patrocinador principal. Así mismo, estas ligas tienen derechos de transmisión de todos los juegos, con los cuales se pueden hacer diferentes paquetes dependiendo del equipo que juegue y fecha.

También, la liga estadounidense tiene claro que su propósito va más allá de lo deportivo (social, cultural, financiero, deportivo, cultural, comercial, legal) y con esto mejora el bienestar de las jugadoras y el entorno del deporte. Un modelo un modelo de administración que permita darle seguimiento a su implementación y adaptarlo a las necesidades que surjan durante su ejecución, resulta clave, siguiendo los pasos de la liga estadounidense. Además, innovar a través de una estrategia de comunicación para hacer más visibles los partidos de fútbol femenino.

La estructura de gestión es clave y los indicadores de resultados nos permitirán brindar continuidad y sostenibilidad a la liga de fútbol femenino de Costa Rica.

4.4. Encuesta a jugadoras activas de fútbol de Primera División Femenino de Costa Rica

4.4.1. Diseño del estudio

Se diseñó un estudio descriptivo transversal, para lo cual se aplicó una encuesta ad hoc en el marco del Programa Ejecutivo UCR-FIFA-CIES de Gestión del Deporte durante el mes de agosto del año 2020 (Anexo 1). El propósito de la encuesta fue recopilar información general sobre la jugadora promedio de primera división de Costa Rica, así como generar una idea de la situación económica y contractual de las jugadoras con sus clubes.

4.4.2. Participantes

La primera división del fútbol femenino en Costa Rica se encuentra conformada por 8 equipos: 1) Asociación Deportiva Coronado, 2) Club Sport Herediano, 3) Dimas Escazú, 4) Liga Deportiva Alajuelense, 5) Municipal Pococí, 6) Saprissa Fútbol Femenino, 7) Sporting Fútbol Club, y 8) Suva Sports. Se solicitó la participación voluntaria de todas las jugadoras; sin embargo, respondieron 21 jugadoras por club, para una muestra total de 166 respuestas. Para un total aproximado a las 172 jugadoras inscritas, la muestra representa el 96.5 % de la población, lo cual es considerado como altamente representativo.

4.4.3. Procedimientos

Las jugadoras fueron contactadas a través de las capitanas de cada equipo, dejando claro que es una herramienta académica y que todas las respuestas serían tratadas de forma confidencial, así como los resultados de estas sólo serán utilizados de forma agregada y anonimizada. Se consultó a UNIFFUT sobre la población total de jugadoras registradas, pero esto varía debido a las jugadoras inscritas en ligas menores, por lo que el total de la población debe rondar las 170 jugadoras. Esto genera una muestra que corresponde prácticamente al total de la población de estudio, por lo que las inferencias realizadas a través de las respuestas permiten generar un panorama muy completo de la jugadora costarricense de primera división (Spiegel, Schiller y Srinivasan, 2013).

4.4.4. Resultados

Características demográficas

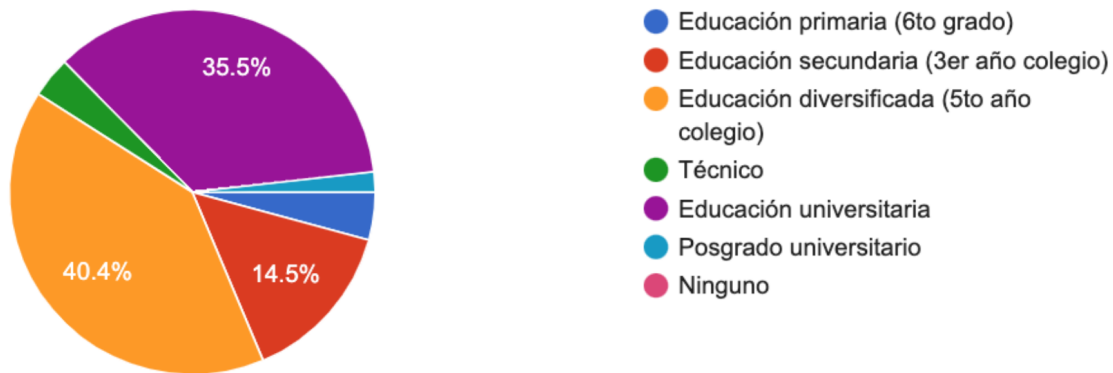
Se encontró que cada equipo posee una cantidad variable de jugadoras; algunos tienen 18 y otros hasta 25 jugadoras. Respecto a las características demográficas, se encontró que 16.3 % tiene 17 años o menos (califican para jugar en procesos U-17), 31.9 % tiene entre 18 y 20 años (procesos U-20), 47.6 % tiene entre 21 y 30 años, y 4.2 % tienen más de 30 años. La moda de edad de debut se encuentra a los 17 años (18.7 %). Esto se refleja también en la cantidad de años jugando en primera división, con una moda de un año jugando en el máximo nivel del balompié femenino costarricense.

Educación, trabajo y entrenamientos

En términos de trabajo, 36.7 % indica que trabaja, así como 81.3 % indica que estudia; sin embargo, estas dos respuestas no son mutuamente excluyentes. Sobre el nivel académico más alto completado, encontramos que más del 33 % de las jugadoras han finalizado estudios universitarios, así como un 40 % tienen completa la educación secundaria. Esto se resume en que 40.9 % de las entrevistadas tienen un título superior al de educación secundaria (e.g., técnico, universidad, posgrado universitario) y un 81.3 % tienen al menos la educación secundaria completa (Figura 2). Debido a las edades de las jugadoras, esta distribución parece normal de acuerdo a los estudios indicados.

En el tema de los entrenamientos se empiezan a notar diferencias entre los equipos; hay algunos que entrenan 3 veces por semana y otros que entrenan hasta 6 veces por semana. El 44 % de las entrevistadas reportaron que el tiempo de traslado entre su casa de habitación y el lugar de entrenamiento es <30 min, mientras que el medio de transporte más utilizado para este traslado es el automóvil o motocicleta (63.3 %). Los clubes pagan el traslado a los entrenamientos únicamente al 39.2 % de las jugadoras, lo que significa que el 60.8 % deben

Figura 2: Máximo nivel académico (completo)



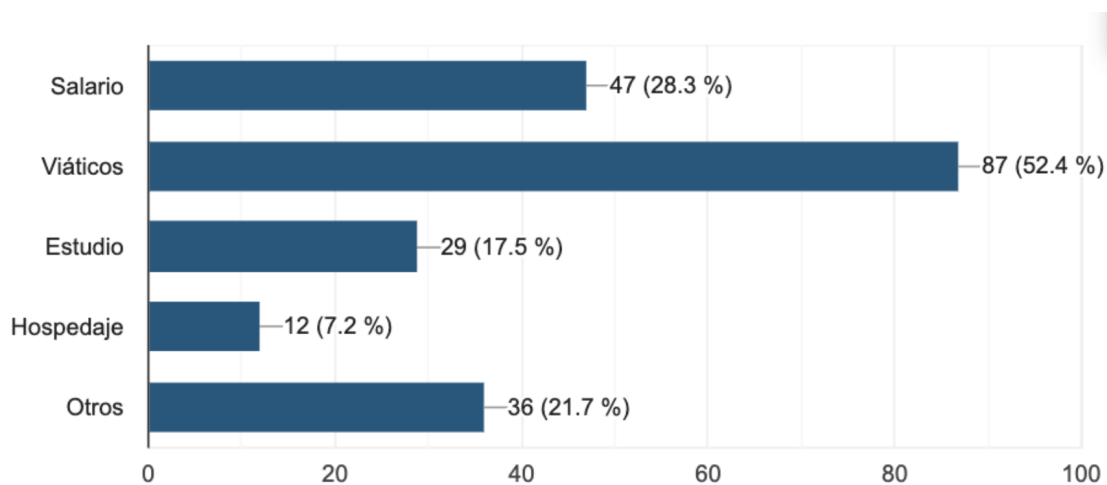
Fuente: Elaboración propia.

asumir este costo personalmente.

Beneficios reales y percibidos

Un beneficio real de las jugadoras sería la firma de un contrato, pues como se mencionó anteriormente, algunos clubes no incluyen el pago del transporte para sus jugadoras. Esto alude a los temas contractuales entre jugadoras y clubes, en temas como contratos, beneficios, pagos y seguros. Se encontró que el 62.7 % de las jugadoras indican que cuentan con un contrato firmado con el club al que pertenecen. Este hallazgo es sorprendente, dado que significa que el 37.3 % de las jugadoras activas de la primera división costarricense se encuentran jugando sin un contrato firmado, lo que denota el carácter amateur de la liga.

Figura 3: Beneficios percibidos



Fuente: Elaboración propia.

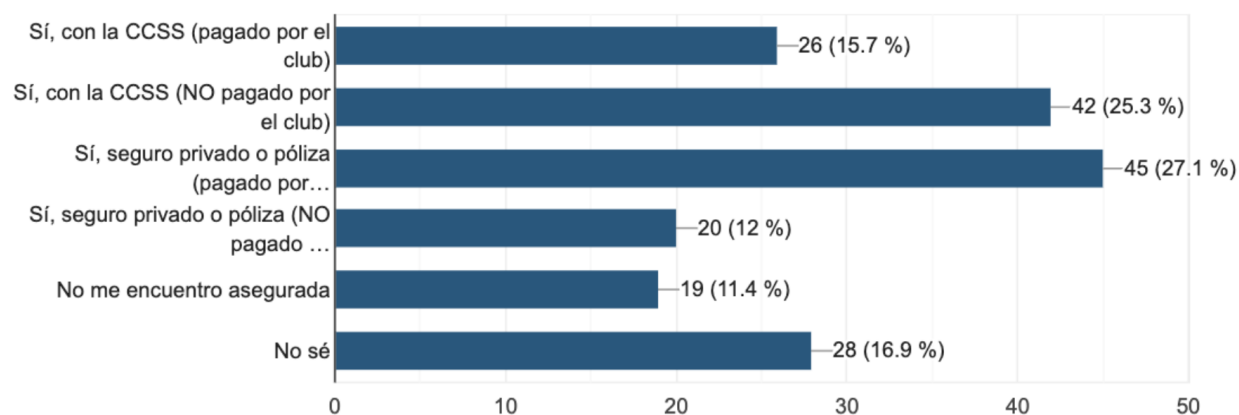
En la Figura 3, se observan los beneficios percibidos por las jugadoras, independientemente de su situación contractual. Se encontró que el 28.3 % reciben salario y más de la mitad reciben viáticos o apoyo económico. Existen otros beneficios (e.g., pago de estudios = 17.5 %) y únicamente 7.2 % reciben (o necesitan) de beneficios de hospedaje. Es importante recordar que en este caso, los beneficios no son mutuamente excluyentes.

En el cuestionario aplicado a las jugadoras, una de las preguntas claves para el propósito del proyecto, fue consultar si las jugadoras consideran que los beneficios que reciben son suficientes para cubrir sus gastos de entrenamiento y de juego. Se encontró que el 48.8 % respondieron negativamente, y además, el 19.3 % indicaron que ni siquiera reciben algún beneficio de los indicados, por lo que se infiere que el 68.1 % de las jugadoras no se mantienen activas gracias a los beneficios derivados de su participación en el fútbol femenino. El 61.6 % de las jugadoras que reciben un beneficio económico, lo obtienen a través de un depósito bancario y el 34.4 % lo recibe en efectivo. El 2.4 % recibe algún beneficio por medio de un canjes (e.g., entrega de un producto, pago de estudios). El 64 % reciben beneficios mensualmente y el 31.2 % quincenalmente.

Seguro de salud

Por ley de la República, en Costa Rica, todo trabajador debe estar asegurado por su empleador, y una proporción del salario recibido por la persona trabajadora colabora con la sociedad y aporta al fondo de jubilación personal.

Figura 4: Conocimiento de aseguramiento de salud por parte del equipo de fútbol para el que juegan.



Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que el 42.8 % de las jugadoras se encuentran aseguradas por su respectivo club, ya sea por medio del ente estatal llamado la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), o con seguro o póliza privada. El 37.3 % posee un seguro (CCSS o privado) personal.

Es importante mencionar que el 11.4 % indican certeza sobre su situación de no aseguradas, y 16.9 % desconocen su situación en términos de seguros. En síntesis, el 57.2 % de las jugadoras activas no se encuentran cubiertas por un seguro brindado por el club con el que entrenan, juegan y se exponen cada semana.

Conclusiones

Este ejercicio es apenas un primer acercamiento para conocer las características y condiciones laborales y personales de la jugadora activa promedio del fútbol femenino costarricense. Aun siendo una herramienta corta y habiéndose aplicada una sola vez, arroja resultados llamativos, como el grado de educación de las jugadoras y los temas de la situación contractual, de entrenamientos y aseguramiento, que denotan que existen grandes diferencias todavía entre los equipos de la liga. Esto llama a realizar mayores esfuerzos para homogenizar procedimientos y eliminar toda brecha que suponga algún tipo de desigualdad entre sexos (Weber, 2016), para así tener jugadoras integrales en su desarrollo personal, profesional y deportivo.

4.5. Aspectos legales de la jugadoras de primera división

La FIFA, hoy en día promueve a los clubes de fútbol masculino contemplar en su estructura la rama femenina, si estos quieren seguir participando en competencias internacionales mediante el sistema de licencias (FIFA, 2020). Los clubes femeninos son entidades privadas las cuales se rigen bajo los estatutos de la FIFA, y en Costa Rica mediante la UNIFFUT.

Sin embargo, no es hasta el año 2019 en que se establece el primer contrato profesional - laboral- en el fútbol femenino⁴, con todas las garantías laborales respaldadas por el código de trabajo de la ley ordinaria de protección al trabajador. Este acontecimiento generó un efecto en cascada en muchos clubes y sobre todo en la estructura interna de los mismos, ya que otras jugadoras empezaron a solicitar y exigir el mismo respaldo y condiciones económicas por parte de sus clubes.

El reglamento de la UNIFFUT, por el contrario no ha variado muchos desde entonces, aún hay puntos ausentes en el mismo que son importantes, como protección de las jugadoras en materia jurídica, situación que durante este periodo de cambio y reestructuración provocó una enorme confusión contractual entre las deportistas y las dirigencias deportivas, ya que la estructura no modificó ciertos estatutos para respaldar a las jugadoras.

Actualmente algunos clubes adjuntan dicha información con copia a la liga femenina nacional, dándole validez a dicho acuerdo deportivo. Otros clubes, realizan arreglos económicos con las jugadoras, pero no les brindan a las deportistas la copia del contrato en cuestión, y

⁴Contrato de Shirley Cruz con el equipo Liga Deportiva Alajuelense - Codea.

el mismo no es presentado a la UNIFFUT como soporte. Las jugadoras no reciben la copia digital de su orden patronal; situación que pone en tela de duda si el respaldo contractual que asegura esta institución sería válido ante la ley, y no demuestra una legítima o buena gobernanza por parte de la entidad, ya que la transparencia no es completa ante sus jugadoras.

A pesar de este inmenso cambio a nivel estructural, y a nivel gerencial en el fútbol femenino, y su innegable desarrollo durante el último año, podemos decir que lo más básico dentro de la estructura, que es el reglamento, no ha sufrido mayores modificaciones. Para empezar, la liga femenina nacional, se encuentra en calidad de liga amateur, situación que permite a los dueños o encargados de clubes, ofrecer únicamente a la mayoría de jugadoras condiciones mínimas, como por ejemplo pases de autobús, gasolina para traslados, y en algunas ocasiones vivienda, lo que se conoce en el medio como viáticos. Esta situación podría cambiarse si la UNIFFUT modifica el reglamento, y definiera la liga como una liga semi-profesional, donde las jugadoras tengan mayores beneficios que les permita dedicarle más tiempo a estas actividades deportivas.

El actual artículo 23 del reglamento de UNIFFUT, da potestad a las entidades deportivas de establecer convenios en lugar de contratos deportivos (UNIFFUT, 2020), quitándole gran responsabilidad legal a los clubes sobre las obligaciones legales que tienen con las jugadoras, e imposibilitando agregar dentro de estos convenios el rubro de salario ya que no es un contrato laboral. Por otro lado el Artículo 30, en defensa de las jugadoras, permite la sanción deportiva a los clubes que incumplan con dichos convenios (UNIFFUT, 2020), pudiendo las jugadoras ejercer el reclamo de sus beneficios, y obligando al club a cumplir o a verse sancionado con puntos en la tabla; sin embargo, es importante recalcar que dichos convenios deben estar en poder de UNIFFUT. Esta situación con respecto a los convenios y a los contratos, es confusa dentro del reglamento ya que no describe las limitaciones de cada acuerdo, por lo que en muchas ocasiones la jugadoras creen que están firmando un contrato cuando en realidad están firmando un convenio.

El Artículo 9 habla de responsabilidades contractuales (UNIFFUT, 2020), sin embargo más adelante da pie para que los equipos generen convenios, en lugar de contratos. Para mejorar y velar por la protección de las jugadoras, es indispensable realizar las modificaciones respectivas en dichos artículos, obligando a todos los equipos a presentar los convenios como norma obligatoria.

Igualmente, si el reglamento no permite contratos salariales por su relación laboral, y las obligaciones obrero-patronales que esto amerita, es imperativo modificar el reglamento en cuanto a su estatus de Liga amateur, por liga semi-profesional. Los convenios o contratos, deben ser claros al acordar los beneficios que recibirán las jugadoras por escrito, para esta-

blecer la relación que van a tener ambas partes, y poder aplicar el reglamento en caso de incumplimiento.

Actualmente el reglamento que presenta UNIFFUT, pareciera dar más respaldo y mayores beneficios a los clubes, permitiéndoles que se aprovechen de cierta manera de la necesidad de competir de las jugadoras, brindándoles las condiciones que ellos quieran y no las que ellas merecen. Además, al carecer la liga de contratos (o al menos convenios) por parte de los clubes que la conforman, resulta difícil pensar en cláusulas de explotación o cesión de derechos de imagen, de forma tal que se respalden los paquetes de mercadeo que una liga como UNIFFUT o los propios clubes podrían explotar. Esto sin dejar de lado la situación ya obvia de la explotación de imagen por parte de las propias futbolistas.

A manera de ejemplo, en la liga estadounidense, los derechos de imagen de cada jugadora son cedidos a la NWSL, los que incluyen videos, imágenes digitales, imágenes, avales y promociones son establecidos directamente en los contratos de las jugadoras, ya que la liga es la responsables legal de todos los clubes por ende también manejan los contratos de cada jugadora de la liga.

La NSWL incluye algunos estatutos tales como:

- *Derechos Promocionales* , significará el derecho de promover, publicitar y difundir de cualquier otra forma, por cualquier medio o medio conocido ahora o en el futuro, cualquier Realización, creada durante la vigencia de este Acuerdo, para la promoción, comercialización o publicidad de NWSL, cualquier Equipo o el deporte de fútbol profesional en general, durante o después de la vigencia de este Acuerdo.
- (a) *El Jugador acepta que durante la vigencia de este Acuerdo, NWSL y el Equipo tendrán el derecho de crear o haber creado Realizaciones de la semejanza del Jugador, individualmente y / o como parte de un grupo, incluso en o en conexión con cualquier entrenamiento, juegos (incluidas las características del Jugador para transmisiones de juegos), actividades promocionales y / u otras actividades relacionadas con la Liga o el Equipo. El Jugador también acepta estar disponible durante el Plazo de este Acuerdo, individualmente o con otros jugadores de su Equipo o en NWSL, para que se creen Realizaciones en los momentos y lugares que NWSL o el Equipo designen. El Jugador acepta que NWSL y / o el Equipo tendrán Derechos Promocionales con respecto a cualquier Realización. Todos los derechos, incluidos, entre otros, los derechos de autor, en todo el mundo en cualquier Realización pertenecerán a NWSL y el Jugador por la presente asigna dichos derechos a NWSL junto con todas las causas de acción. Todos los derechos sobre las Realizaciones y todos los Derechos promocionales con respecto a tales Realizaciones serán exclusivos, irrevocables y sobrevivirán a la expiración o*

finalización del Plazo de este Acuerdo (y sin tener en cuenta las circunstancias en las que este Acuerdo expira o finaliza).

Como se mencionó anteriormente, en Costa Rica, el fútbol femenino se rige bajo el reglamento de la UNIFFUT, el cual no establece una norma que pueda interpretarse de la misma manera que los estatutos contractuales de las jugadoras de la NWSL. Por lo tanto, intentar apropiarse de la imagen de las jugadoras vía reglamentaria no tiene mucha viabilidad; lo más práctico para no correr riesgos en cuanto a los derechos de imagen de las jugadoras, sería la inclusión de una autorización de uso de imagen junto con el formulario de inscripción al torneo, esto con el fin de promocionar y desarrollar la liga (Anexo 2). Todo esto es importante de recalcar para que los futuros patrocinadores o socios comerciales tengan seguridad que están tratando con una organización seria, de confianza y transparente.

5. Plan de mercadeo

5.1. Misión, visión y valores

Misión: Desarrollando social y económicamente la población femenina a través del fútbol profesional, la UNIFFUT ofrece a las futuras generaciones formación integral para inculcar los valores del fútbol, y empoderamiento femenino.

Visión: Lideramos las organizaciones de fútbol femenino para la región, mediante una estructura sólida y segura, que permita el crecimiento y desarrollo del fútbol femenino a largo plazo.

Valores UNIFFUT

1. **Unión :** La UNIFFUT se apoya en cada una de las personas que forman parte del grupo de trabajo para lograr tareas específicas, que sean equitativas, en busca del correcto funcionamiento de la institución y que permita el desarrollo concreto de objetivos en común.
2. **Notabilidad:** UNIFFUT busca que su organización y trabajo sea notable en los aspectos administrativos y deportivos.
3. **Imparcialidad:** Siempre existirá ausencia de inclinación en favor o en contra de cualquier organización deportiva o patrocinadores que sea por conveniencias propias y no por el bien de la institución.

4. **Formación:** Ofrecer a los integrantes del cuerpo técnico de los diferentes clubes, talleres, cursos, charlas, etc, para capacitarlos de una manera óptima, que cuenten con material y herramientas suficientes para orientar y formar a sus jugadoras en la enseñanza del deporte.
5. **Felicidad:** Promover mediante actividades, información para el bienestar general de la salud, no solo física sino mental, de las personas que forman parte del fútbol femenino.
6. **Utilidad:** Satisfacer las necesidades tanto de los clubes como de las jugadoras o diferentes personas que lo requieran.
7. **Transparencia:** Siguiendo la metodología FIFA, la UNIFFUT será transparente en sus aspectos políticos y financieros, para prevenir cualquier procedimiento fraudulento en la organización. Se rige bajo las leyes locales y las establecidas por la FIFA, en caso de conflicto.

5.2. Análisis de mercado

En Costa Rica, la UNIFFUT es el ente oficial encargado de dirigir y organizar los torneos oficiales de fútbol femenino en sus diversas categorías. Existen torneos como los Juegos Estudiantiles, organizados por el Ministerio de Educación Pública (MEP) pero que no son exclusivos del fútbol, los juegos universitarios costarricenses (JUNCOS), organizados por la Federación Universitaria de Deportes de Costa Rica, e inclusive hay torneos de fútbol 5, que ofrecen premios económicos al ganador y que son organizados independientemente. Aun así, no son realmente competencia directa del negocio de la UNIFFUT.

Es importante señalar que si bien son mercados diferentes, el fútbol masculino podría tender a acaparar las oportunidades de patrocinio existentes para el fútbol en general. Por lo tanto, se podría considerar a la Unión Nacional de Fútbol masculino (UNAFUT) como el competidor más cercano de la Liga de Fútbol Femenino, en términos de organización encargada de dirección de este deporte.

El mercado meta para el fútbol femenino son todas las empresas pequeñas, medianas y grandes de productos femeninos o aquellas empresas con interés social que deseen involucrarse en el desarrollo y promoción del fútbol femenino. Las empresas que busquen reducir la brecha de igualdad de género mediante el empoderamiento de la mujer, son también parte del mercado meta, y se les puede ofrecer el deporte como plataforma para alcanzar su objetivo comercial o de responsabilidad social corporativa.

Además, nos dirigimos a las familias apasionadas por el fútbol. Aunque la oferta sea de fútbol femenino, el consumidor de fútbol es muy amplio, entonces no se debe limitar al público

femenino. Los equipos cuentan con estadios oficiales en buenas condiciones, además de que es un ambiente mucho más familiar que el de fútbol masculino (Fielding-Lloyd, Woodhouse, Sequerra, 2020), por lo que resulta atractivo para las familias en conjunto asistir a los juegos. Esto nos permite crear vínculos con niñas y niños, así como una experiencia con sus padres.

Al contar con 27 sedes regionales en la organización y varios niveles de competencia y exigencia (Primera, segunda y tercera división, juegos nacionales U-10, U-13, U-15, U-17), cualquier empresa de Costa Rica podría ser un aliado en misión, así como cualquier ciudadano podría ser un potencial consumidor. La presencia en redes sociales sería beneficiosa tal y como se ha observado en USA (Coche, 2016).

Siendo un deporte de acceso tan universal, el fútbol no restringe socioeconómicamente su consumo. Esto genera oportunidades amplias de acceso; además, la asistencia a juegos de primera división suele tener un costo muy bajo, o a veces hasta gratuito, lo cual es similar a lo que ocurre incluso en las mejores ligas del mundo, en donde se ha observado que el precio de las entradas no es un factor determinante para la asistencia a los juegos de fútbol femenino (Valenti, Scelles, Morrow, 2020). Por otra parte, para aquellas niñas que desean experimentar el fútbol por primera vez, se ofrecen festivales deportivos en todo el país, sin importar sus características socioeconómicas.

5.3. Paquetes de patrocinio

Los patrocinadores se dividen en diversas categorías:

1. Plata

- a)* Cuatro posteos al mes en redes sociales con el logo del patrocinador Plata.
- b)* Menciones en el programa de radio oficial.
- c)* Entradas a los partidos (sector sombras).

2. Oro

- a)* Ocho posteos al mes en redes sociales con el logo del patrocinador Oro.
- b)* Vallas publicitarias, sin elección de posición.
- c)* Menciones en el programa de radio oficial.
- d)* Entradas a los partidos (sector sombras).
- e)* Presencia en back pannels de entrevistas de cancha, sin elección de posición.

3. Platino

- a)* Doce posteos al mes en redes sociales con el logo del patrocinador Platino.
- b)* Vallas publicitarias directamente al lado de la valla central.
- c)* Menciones en el programa de radio oficial.
- d)* Entradas a los partidos (sector plateas o equivalente).
- e)* Menciones en el canal de televisión de transmisión oficial (convenio dentro de la venta de derechos de transmisión).
- f)* Presencia en back pannels de entrevistas de cancha, directamente alrededor de la posición central.
- g)* Dos banderolas al inicio de los partidos, en segunda o tercera posición a la entrada de las jugadoras.

4. Patrocinador Oficial UNIFFUT

- a)* El nombre de la liga lleva el nombre del patrocinador.
- b)* Adaptación del logo oficial del torneo en curso.
- c)* Paleta de colores adaptada al logo del patrocinador UNIFFUT.
- d)* Presencia diaria en redes sociales a través de las imágenes de perfil oficial.
- e)* Valla publicitaria central de cada estadio lleva el nombre del torneo y por ende del patrocinador oficial.
- f)* Entradas a los partidos (sector palcos o equivalente).
- g)* Menciones en el canal de televisión de transmisión oficial (convenio dentro de la venta de derechos de transmisión).
- h)* Presencia en back pannels de entrevistas de cancha, directamente en posición central.
- i)* Dos banderolas al inicio de los partidos, en primera posición a la entrada de las jugadoras.
- j)* Banner circular en el centro del terreno de juego antes y a la mitad de los partidos semifinales y finales.

5.4. Análisis FODA

Fortalezas de la UNIFFUT:

- Al formar parte de la Federación Costarricense de Fútbol, la UNIFFUT cuenta con oficinas equipadas con la última tecnología y un espacio con condiciones apropiadas para reuniones semanales.
- Contamos con el apoyo en temas administrativos, de comunicación, mercadeo y de gestión deportiva por parte de la Fedefutbol.
- Relación sinergista con el personal de la FEDEFUTBOL, para acceder a las nuevas metodologías y así tener un crecimiento continuo.
- Se cuenta con una página web www.uniffut.com, y redes sociales activas en Twitter (2643 seguidores) @UniffutCR, Instagram (5345 seguidores) @UniffutCR y Facebook (+25000 personas) @UniffutCR .
- Se cuenta con un programa de televisión, en el que se realizan entrevistas a las jugadoras, que cuentan sus experiencias de vida a través del fútbol. Este programa es de acceso mediante el sitio web.
- Se cuenta también con un programa de radio semanal, en alianza con Radio Columbia con las actualizaciones del fútbol femenino.

Debilidades:

- Burocracia en la toma de decisiones a pesar del tamaño de la organización, lo que dificulta el avance de algunos proyectos.
- Dificultad en la apertura a nuevas propuestas innovadoras, debido a que el mismo comité director lleva casi 10 años al mando. Esto restringe la creación de nuevas ideas que permitan crecer como organización e incrementar la rentabilidad en un mercado cada vez más competitivo y demandante.
- A pesar del crecimiento en términos de equipos y jugadoras, todavía se evidencia falta de patrocinadores para ofrecer más apoyo material a los clubes que les permita competir sin tanta disparidad entre equipos, volviéndolo más atractivo para los aficionados.

Oportunidades

- La privatización de las transmisiones de fútbol masculino, generan disponibilidad por parte de los medios televisivos a transmitir partidos de fútbol femenino, lo que ayudaría a incrementar la exposición de patrocinadores actuales y futuros.
- Actualmente el fútbol femenino tuvo un crecimiento enorme a nivel mundial y esto se ha visto reflejado en los últimos eventos FIFA realizados en el país (FIFA, 2014) y el que se realizará en el año 2021 (Rodríguez, 2020). Si se logra masificar la participación de jugadoras, se obtendrán más ingresos por las afiliaciones (i.e., inscripciones de equipos y certificaciones de licencias).

Amenazas

- La situación fiscal actual es complicada para las empresas, lo que provoca una disminución en el interés de patrocinio de eventos deportivos (Robles Cordero, 2020).
- El Covid-19 probablemente cambiará la forma en que se asista a eventos deportivos en el futuro (Arteaga, 2020). Todavía existe mucha incertidumbre en este tema.
- La partida del presupuesto de la UNIFFUT que proviene del ICODER varía en función del estado de la economía del país (Moncada-Jiménez, Crow, Alfaro-Barrantes, 2016).

5.5. Estrategia general y mezcla de mercadeo

1. **Producto Servicio/cliente:** La estrategia general es vender espacios de publicidad que generen ingresos por patrocinio a la liga, y por tanto a los clubes afiliados. En específico, esto se puede realizar físicamente mediante vallas publicitarias, banners para conferencias de prensa, quioscos para exponer sus servicios o productos, así como digitalmente mediante anuncios en nuestra página web, redes sociales, radio y televisión.
2. **Precio/Costo:** Los patrocinadores se clasifican en plata, oro, platino y UNIFFUT y el costo depende de esta categoría. La clasificación por patrocinio es la siguiente:
 - Plata: 8 patrocinadores con costo de \$1,636 por año⁵.
 - Oro: 4 patrocinadores con costo de \$3,273 por año.
 - Platino: 2 patrocinadores con costo de \$8,183 por año.

⁵Los cálculos fueron realizados en colones costarricenses y convertidos a dólares estadounidenses al tipo de cambio del Banco Central de Costa Rica de 25/11/2020

- Patrocinador Oficial UNIFFUT: 1 patrocinador con costo de \$20,458 por año.
3. **Plaza/Conveniencia:** Se expondrán vallas publicitarias en los campos de eventos, como estadios, canchas de diferentes categorías menores, anuncios televisivos antes y durante el juego, en zona de conferencia de prensa, banners en los estadios oficiales de UNIFFUT y otros eventos con los patrocinadores de UNIFFUT para mayor visibilidad de los mismos. Utilización de camisetas con los patrocinadores, alusivas a días conmemorativos (ej: Día contra el cáncer de mamá).
 4. **Promoción/Comunicación:** A1. Actualmente los partidos de primera división son transmitidos por canales televisivos como TD+, Tigo Sport y Teletica Deportes (Canal 7); además de transmisiones por vía Facebook live, en la página oficial de la UNIFFUT. Se busca unificar esto mediante la venta de los derechos de transmisión de la liga en conjunto. Además, se brinda información de resultados finales en las cuentas de Instagram y Twitter, ofreciendo una mayor visibilidad de los patrocinadores en estos espacios (Coche, 2016). Dentro de la estrategia se encuentra buscar una alianza entre UNAFUT y UNIFFUT para hacer partidos preliminares.
 5. **Personal y desarrollo humano/ Colaborador:** En la web www.uniffut.com serán expuestos los diferentes logos de cada patrocinador. La página también brinda información actualizada de todo referente a nuestros torneos, además de ofrecer información tanto para personas nacionales como para internacionales acerca de la planilla actual de los clubes activos; ofreciendo mayor exposición de las jugadoras pensando en posibles ofertas en el extranjero. Dar oportunidad a jugadoras tanto en lo práctico como en lo académico y estudiantes universitarios a realizar sus prácticas profesionales en UNIFFUT o en los clubes de primera división (si estos están de acuerdo), los cuales aportarían nuevas ideas y conocimientos que pueden ser innovadores y de valor para el crecimiento de la organización, del profesional practicante y el fútbol en general. Se pueden generar alianzas educativas entre patrocinadores y jugadoras activas, para que opciones de formación puedan ser brindadas a cambio de beneficios de patrocinio.
 6. **Puentes interregionales/ Conveniencia regional:** Además de la exposición en el torneo de primera división (8 equipos, 200 jugadoras), los patrocinadores serán expuestos en festivales regionales, torneo de Costa Rica Soccer y el torneo nacional según la categoría: segunda división (28 equipos, 560 jugadoras), tercera división (55 equipos, 1080 jugadoras). Adicionalmente se cuenta con los torneos de ligas menores: alto rendimiento (8 equipos, 200 jugadoras), sub-17 (30 equipos), sub-15 (36 equipos, 775 jugadoras), sub-13 (40 equipos, 640 jugadoras), sub-10 (32 equipos, 480 jugadoras). Se propone

complementariamente implementar un Torneo llamado “Supercopa”, donde compiten solo los primeros cuatro equipos de primera división y los primeros cuatro de segunda división, donde estos tienen derecho a 4 refuerzos de otros clubes siempre y cuando sean de segunda división, de esta manera se le daría mayor proyección y exposición a la segunda división y también atraer más personas al fútbol femenino, con partidos de fuerte atractivo de transmisión.

7. **Protección ambiental/Compromiso ecológico y comunidad:** La UNIFFUT posee un fuerte compromiso con el ambiente y la comunidad, por lo que los equipos afiliados mantienen nuestro compromiso de contar con basureros de reciclaje en los estadios, así como de proveedores de comida que únicamente utilicen materiales biodegradables. Se sancionará al club que utilice bolsas plásticas para la hidratación, antes, durante y después del juego, por un tema tanto ambiental como de higiene. Las jugadoras junto con algún patrocinador, participaran en campañas ambientales, como lo pueden ser siembra de árboles, limpieza de ríos o de parques comunales.

5.6. Calendarización

La UNIFFUT está autorizada a realizar modificaciones en el calendario de juegos, siempre y cuando no comprometa la salud de las jugadoras y convenga económicamente para el desarrollo del campeonato. Según el Artículo 46, sobre el calendario de juego UNIFFUT: *“Es facultad de las Asociaciones, Comisiones o el Comisionado elaborar los cuadros de juegos en la forma que mejor convenga deportiva y economicamente al campeonato, así como la forma de jugarse. El mismo se pondrá a disposición de los equipos participantes para que los interesados den su opinión y conjuntamente se aprueben los mismos”*.

Con el fin de organizar de mejor manera el campeonato nacional de fútbol femenino, y teniendo en cuenta espacios para microciclos de selecciones, así como las fechas FIFA (establecidas acorde a calendarios históricos de años pasados), se genera la siguiente propuesta de calendario de fútbol de primera división (Figura 5). Esta propuesta acomoda las fechas en día sábado, sin esto ir en detrimento de que las fechas efectivas puedan acomodarse en días anteriores o posteriores a este.

El fin de este calendario, es tener en cuenta las necesidades de selecciones nacionales y poder ofrecer de forma organizada un calendario y fechas a posibles patrocinadores, para poder potenciar el plan de mercadeo a través de este.

Figura 5: Propuesta de calendarización

Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1 D	1 K	1 J	1 D	1 K	1 V	1 L	1 L	1 J	1 S
2 L	2 M	2 V	2 L	2 M	2 S	2 K	2 L	2 V	2 D
3 K	3 J	3 S	3 K	3 J	3 D	3 M	3 M	3 S	3 L
4 K	4 V	4 D	4 M	4 V	4 J	4 J	4 J	4 D	4 K
5 M	5 S	5 L	5 J	5 S	5 K	5 V	5 V	5 L	5 M
6 J	6 D	6 K	6 V	6 D	6 M	6 S	6 S	6 K	6 J
7 V	7 L	7 M	7 S	7 L	7 J	7 D	7 D	7 M	7 V
8 S	8 K	8 J	8 D	8 K	8 V	8 L	8 L	8 J	8 S
9 D	9 M	9 V	9 L	9 M	9 S	9 K	9 K	9 V	9 D
10 L	10 J	10 S	10 K	10 J	10 D	10 M	10 M	10 L	10 L
11 K	11 V	11 D	11 M	11 V	11 L	11 J	11 J	11 D	11 K
12 M	12 S	12 L	12 J	12 S	12 K	12 V	12 V	12 L	12 M
13 J	13 D	13 K	13 V	13 D	13 M	13 S	13 S	13 K	13 J
14 V	14 L	14 M	14 S	14 L	14 J	14 D	14 D	14 M	14 V
15 S	15 K	15 J	15 D	15 K	15 V	15 L	15 L	15 J	15 S
16 D	16 M	16 V	16 L	16 M	16 S	16 K	16 K	16 V	16 D
17 L	17 J	17 S	17 K	17 J	17 D	17 M	17 M	17 S	17 L
18 K	18 V	18 D	18 M	18 V	18 L	18 J	18 J	18 D	18 K
19 M	19 S	19 L	19 J	19 S	19 K	19 V	19 V	19 L	19 M
20 J	20 D	20 K	20 V	20 D	20 M	20 S	20 S	20 K	20 J
21 V	21 L	21 M	21 S	21 L	21 J	21 D	21 D	21 M	21 V
22 S	22 K	22 J	22 D	22 K	22 V	22 L	22 L	22 J	22 S
23 D	23 M	23 V	23 L	23 M	23 S	23 K	23 K	23 V	23 D
24 L	24 J	24 S	24 K	24 J	24 D	24 M	24 M	24 S	24 L
25 K	25 V	25 D	25 M	25 V	25 L	25 J	25 J	25 D	25 K
26 M	26 S	26 L	26 J	26 S	26 K	26 V	26 V	26 L	26 M
27 J	27 D	27 K	27 V	27 D	27 M	27 S	27 S	27 K	27 J
28 V	28 L	28 M	28 S	28 L	28 J	28 D	28 D	28 M	28 V
29 S	29 K	29 J	29 D	29 K	29 V	29 L	29 L	29 J	29 S
30 D	30 M	30 V	30 L	30 M	30 S	30 K	30 K	30 V	30 D
31 L		31 S		31 J	31 D		31 M		31 L

Fechas FIFA	Tipo I: Cesión de futbolistas a las federaciones nacionales: de lunes a martes por la noche de la semana siguiente.
Fechas campeonatos	Tipo II: Cesión de futbolistas a las federaciones nacionales: de lunes a miércoles por la noche de la semana siguiente.
Fechas torneo de copa	Tipo III: Cesión de futbolistas a las federaciones nacionales: de lunes a sábado por la noche de la semana siguiente.
Microciclos Selección	Estadísticas preliminarmente domingo.
	Fin de semana para fase de 2da división. Entre semana para finales finales.
	Domingos a martes

Fuente: Elaboración propia.

5.7. Transparencia en la UNIFFUT

La FIFA, órgano rector del fútbol a nivel mundial, en los últimos años se ha visto envuelta en muchos temas relacionados con mal manejo de fondos. Inclusive algunos de sus miembros fueron han sido encontrados culpable de aceptar pagos a cambio de asignación de derechos televisivos o adjudicaciones para la organización de las copas mundiales, en parte por la gran cantidad de dinero que genera este deporte. A nivel de Costa Rica, la Federación Costarricense de Fútbol se ha visto envuelta en temas de malversación de fondos con la organización de la Copa Mundial sub-17 en 2014 y algunos arreglos por derechos televisivos para la Copa Mundial Brasil 2014.

Debido a esto, la FIFA se ha dado una ardua tarea para mejorar su imagen, motivo por el cual lanzo una campaña llamada “la estrategia FIFA 2.0 para aumentar la transparencia”. Esta consiste en mostrar al gran público las normas y decisiones que toman sus consejos como: las decisiones del comité disciplinario, decisiones de la comisión de ética de la FIFA, decisiones de la cámara de resolución, disputas del estatuto del jugador, decisiones TAS donde la FIFA es parte y otros materiales de interés legales.

Dentro de nuestro ámbito de acción, la UNIFFUT se rige bajo los estatutos nacionales (ICODER, FEDEFUTBOL) e internacionales (UNCAF, CONCACAF, FIFA) de manera que, en teoría, sus estatutos de transparencia y ética están bien establecidos por este conjunto de organismos locales e internacionales. La UNIFFUT realiza sus sesiones 1 vez cada 15 días, durante 2 horas, según el artículo 2 del reglamento de la organización. En caso de necesitar mas tiempo o una reunión extraordinaria, se podrá realizar en cualquier momento; incluso se podrá recurrir al uso de la tecnología actual para reuniones virtuales en caso que la pandemia

afecte los traslados o por algún otro inconveniente que afecte la presencia de algún miembro del comité director, esto con el fin de presentarle a los clubes de primera división y sus respectivos responsables, el balance general y los estados de resultados cada 6 meses para que corroboren la información de todo lo que hace la organización en beneficio de los clubes. Por otra parte cada club deberá presentar su balance general y estado de resultados cada 6 meses también, para evitar cualquier aprovechamiento de algún inescrupuloso con los fondos que les brinda la UNIFFUT.

A pesar de esto y de que bajo la legislación costarricense no sea considerado un ente público, nuestro plan de mercadeo busca una mayor transparencia por parte de la organización. Con el fin de velar por los valores de la organización que estamos proponiendo y buscando mayor credibilidad de todos aquellos que confían en el trabajo de la UNIFFUT como pueden ser patrocinadores, las proyecciones financieras tratadas en el capítulo 6 deberían ser publicadas en la página web de la UNIFFUT para acceso público.

6. Proyecciones financieras

Los objetivos se alcanzarán mediante la adquisición de nuevos patrocinadores para la UNIFFUT; estos se beneficiarán de una serie de servicios que dependerán según su aporte económico (i.e., plata, oro, platino y patrocinador oficial UNIFFUT), detallados en el plan de mercadeo estratégico. El crecimiento notable del fútbol femenino en el presente en el año 2020, captura la atención de muchas personas, entre ellos inversionistas y potenciales patrocinadores, lo que puede generar un aumento en los ingresos con respecto a años anteriores, permitiendo ofrecer mejores condiciones a los clubes para fortalecer la liga de una manera más equitativa y competitiva. Además, los partidos de primera división de fútbol masculino dejaron de ser transmitidos por televisión abierta, lo que genera una oportunidad especial para el fútbol femenino de generar ingresos por este medio.

6.1. Implicaciones financieras

A continuación, se listan algunos factores nacionales que pueden afectar la situación financiera de la organización:

- El presupuesto del ICODER podría verse limitado, de acuerdo a la situación económica actual del país, lo que lo obligaría a disminuir la transferencia presupuestada.
- La situación fiscal actual es complicada para las empresas, lo que provoca una disminución de inversión en patrocinios. Pérdida de continuidad del torneo, por complicaciones sanitarias (Covid-19).

- Disminución de la exposición de la liga, como consecuencia de la cancelación de transmisiones en la televisión local.
- Reducción del presupuesto estatal por la no clasificación de las selecciones a torneos mundialistas.
- Pérdida de continuidad con algún patrocinador, o reducción en la categoría de patrocinio (oro, plata, platino y patrocinador oficial de la UNIFFUT).
- La privatización de la transmisión del fútbol masculino abre las puertas a la transmisión de partidos de miembros de UNIFFUT mediante televisión abierta.
- Pérdida de alcance en publicidad tradicional para la empresas genera oportunidades de que quieran invertir en actividades que sí se mantienen activas como es la liga de la UNIFFUT.

De esta manera, para que el modelo operativo pueda ser exitoso es necesario:

- Un calendario programado con antelación para evitar la competencia con otros deportes y así crear nuestros propios seguidores.
- Diligencia interna en la parte administrativa de la UNIFFUT.
- La transparencia de nuestros valores para velar por una buena imagen y credibilidad de la institución.
- Exposición continua en diversos medios, así como en plataformas digitales de fácil acceso para la población.
- Involucrar empresas que apoyen el empoderamiento femenino.

6.2. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos de UNIFFUT genera ingresos normalmente mediante aporte estatal a través del ICODER, pagos de inscripciones de jugadoras de primera división y de ligas menores (Figura 6).

Sin embargo, en nuestra propuesta su rubro más importante consiste en los patrocinios generados mediante el plan de mercadeo (\$63,000.11), así como la centralización de los derechos de transmisión televisiva dadas las circunstancias actuales del mundo del fútbol en el país (\$94,271.69).⁶

⁶Todas las proyecciones fueron realizadas en colones costarricenses, y convertidas a dólares estadounidenses al tipo de cambio del Banco Central de Costa Rica del 25/11/2020.

Figura 6: Estructura de ingresos

Estructura de ingresos aproximados actual					
Concepto	Monto	Frecuencia	Ingreso por torneo	Ingreso único	TOTAL
Aporte del ICODER	24,549.92	Anual		24,549.92	24,549.92
Inscripciones 1era	654.66	Semestral	654.66		1,309.33
Inscripciones sub17	261.87	Semestral	261.87		523.73
Inscripciones sub15	261.87	Semestral	261.87		523.73
CR Soccer	22,913.26	Anual	0.00	22,913.26	22,913.26
Arroz Máximo	4,582.65	Anual	0.00	4,582.65	4,582.65
Patrocinio Promérica	22,913.26	Anual	0.00	22,913.26	22,913.26
TOTAL DE INGRESOS ANUALES					77,315.88
Estructura de ingresos propuesta					
Concepto	Monto	Frecuencia	Ingreso por torneo	Ingreso único	TOTAL
Aporte del ICODER	24,549.92	Anual	0.00	24,549.92	24,549.92
Inscripciones 1era	654.66	Semestral	654.66		1,309.33
Inscripciones sub17	261.87	Semestral	261.87		523.73
Inscripciones sub15	261.87	Semestral	261.87		523.73
Patrocinios Plata	13,093.29	Anual		13,093.29	13,093.29
Patrocinios Oro	13,093.29	Anual		13,093.29	13,093.29
Patrocinios Platino	16,366.61	Anual		16,366.61	16,366.61
Patrocinio Oficial UNIFFUT	20,458.27	Anual		20,458.27	20,458.27
Derecho de transmisión de la Liga	982.00	Mensual, por equipo	47,135.84		94,271.69
TOTAL DE INGRESOS ANUALES					184,189.85

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los derechos de transmisión, se indica el monto que se recibirá mensualmente por equipo. Pero los contratos serán firmados por torneo (semestral), mientras que los ingresos sí se harán efectivos mensualmente.

Esta estructura de ingresos se basa en la estructura aproximada actual de la UNIFFUT, pero cumpliendo con el aumento de un 25 % en los ingresos por reestructuración de patrocinios (\$12,602.29), así como el cambio en la estrategia de venta de transmisión de derechos de televisión. Con esto se generan ingresos anuales por \$184,189.85.

6.3. Modelo de gastos

Los gastos esenciales corresponden al pago de arbitraje, el pago de planilla, servicios profesionales y de comisionados y sus respectivos gastos, para la realización de los partidos. Debe resaltarse que en el caso de UNIFFUT, la FEDEFUTBOL brinda un espacio físico para sus labores administrativas, así como el pago de electricidad, agua o servicios derivados a este. Por lo tanto, este no es un gasto que se vea reflejado en el modelo propuesto.

Aun así, se considera que los aportes a los clubes (i.e., primera división y divisiones menores), son el eje principal y fin último del plan presentado, por lo que también se incluyen

como esenciales.

Figura 7: Estructura de gastos

Estructura de gastos aproximados actual						
Concepto	Monto	Frecuencia	Gasto mensual	Gasto por torneo	Gasto único	TOTAL
Arbitraje	117.84	126 partidos	1,237.32			14,847.79
Compras de activos	1,850.21	Por torneo		1,850.21		3,700.43
Planilla	1,636.66	Mensual	1,636.66			19,639.93
Aportes a los clubes (8 equipos)	1,636.66	Por torneo, por equipo		13,093.29		26,186.58
Aportes a ligas menores	1,636.66	Anual por equipo			13,093.29	13,093.29
Comisionados	32.73	126 partidos	343.70			4,124.39
Gastos de comisionados	36.82	126 partidos	386.66			4,639.93
TOTAL DE GASTOS ANUALES						86,232.34
Estructura de gastos propuesta						
Concepto	Monto	Frecuencia	Gasto mensual	Gasto por torneo	Gasto único	TOTAL
Arbitraje	117.84	126 partidos		7,423.90		14,847.79
Compras de activos	1,850.21	Por torneo		1,850.21		3,700.43
Planilla	1,636.66	Mensual	1,636.66			19,639.93
Aportes a los clubes (8 equipos)	4,909.98	Por torneo, por equipo		39,279.87		78,559.74
Aportes a ligas menores (8 equipos)	6,546.64	Anual por equipo			52,373.16	52,373.16
Servicios profesionales	3,273.32	Anual			3,273.32	3,273.32
Comisionados	32.73	126 partidos		2,062.19		4,124.39
Gastos de comisionados	36.82	126 partidos		2,319.97		4,639.93
TOTAL DE GASTOS ANUALES						181,158.69

Fuente: Elaboración propia.

El gasto discrecional corresponde a los aportes adicionales que se puedan brindar a los equipos, así como mejoras a los terrenos o los medios de transporte para los equipos. Similar a la estructura de ingresos propuesta, la estructura de gastos se basa en la estructura aproximada actual de la UNIFFUT, aumentando considerablemente el aporte a los equipos y sus ligas menores, gracias al cambio en la estrategia de venta de transmisión de derechos de televisión. Con esto se generan gastos anuales por \$181,158.69 (Figura 7).

6.4. Previsión de flujo de caja

De acuerdo a las especificaciones de tiempos de pagos comentadas, la Figura 8 corresponde a las previsiones mensuales de flujo de caja para un año promedio bajo el esquema de negocio propuesto. Como se puede observar, a pesar de contar con déficits en algunos meses, gracias a la estructura de ingresos y la repartición de los gastos conforme estos ingresan, se logra tener un cierre mensual positivo para cada mes del año. Esto permitiría no depender de financiamiento externo para el día a día de las actividades.

Los derechos de transmisión fueron repartidos mensualmente para hacer más atractiva la forma de pago por parte de quien los obtenga, así como los aportes a los clubes. De esta forma, se logra repartir el gasto más fuerte a través del año y diluir de cierta forma los pagos. Los aportes para divisiones menores se reparten de una manera similar, sólo que

con frecuencia semestral, antes del inicio de cada campeonato. La previsión de flujo de caja muestra un saldo al cierre del año de \$3,031.16.

Figura 8: Flujo de caja anual

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
INGRESOS	61,816.69	32,405.89	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	19,263.50	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	184,189.85
Aporte del ICODER		24,549.92											24,549.92
Inscripciones 1era	654.66						654.66						1,309.33
Inscripciones sub17	261.87						261.87						523.73
Inscripciones sub15	261.87						261.87						523.73
Patrocinios Plata	13,093.29												13,093.29
Patrocinios Oro	13,093.29												13,093.29
Patrocinios Platino	16,366.61												16,366.61
Patrocinio Oficial UNIFFUT	10,229.13						10,229.13						20,458.27
Derecho de transmisión de la Liga	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	7,855.97	94,271.69
GASTOS	23,126.81	11,134.82	11,134.82	24,228.11	11,134.82	8,183.31	23,126.81	11,134.82	11,134.82	24,228.11	11,134.82	11,456.63	181,158.69
Arbitraje		1,855.97	1,855.97	1,855.97	1,855.97			1,855.97	1,855.97	1,855.97	1,855.97		14,847.79
Compras de activos	1,850.21						1,850.21						3,700.43
Planilla	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	1,636.66	19,639.93
Aportes a los clubes (8 equipos)	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	6,546.64	78,559.74
Aportes a ligas menores (8 equipos)	13,093.29			13,093.29			13,093.29			13,093.29			52,373.16
Servicios profesionales												3,273.32	3,273.32
Comisionados		515.55	515.55	515.55	515.55			515.55	515.55	515.55	515.55		4,124.39
Gastos de comisionados		579.99	579.99	579.99	579.99			579.99	579.99	579.99	579.99		4,639.93
SALDO	38,689.89	21,271.07	(3,278.85)	(16,372.14)	(3,278.85)	(327.33)	(3,863.31)	(3,278.85)	(3,278.85)	(16,372.14)	(3,278.85)	(3,600.65)	
Apertura	Nulo	38,689.89	59,960.96	56,682.11	40,309.98	37,031.13	36,703.80	32,840.49	29,561.64	26,282.80	9,910.66	6,631.82	
Cierre	38,689.89	59,960.96	56,682.11	40,309.98	37,031.13	36,703.80	32,840.49	29,561.64	26,282.80	9,910.66	6,631.82	3,031.16	

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Modelo de finanzas

Debido a que las entradas de dinero son superiores a las salidas aún para cada ejercicio anual, y los saldos con los que se cuenta mensualmente nunca son negativos, no es necesario financiamiento externo. Esto permite generar un superávit proyectado de \$15,155.81 dentro de 5 años.

Figura 9: Modelo de finanzas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas de Dinero	184,189.85	187,221.01	190,252.18	193,283.34	196,314.50
Salidas de Dinero	181,158.69	181,158.69	181,158.69	181,158.69	181,158.69
Superavit	3,031.16	6,062.32	9,093.49	12,124.65	15,155.81
Financiación a Corto Plazo	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Financiación a Largo Plazo	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Elaboración propia.

Un Estado de Resultados proyectado al 31 de diciembre de 2021 refleja un beneficio neto de \$3,031.16, en concordancia con la estructura propuesta.

La suposición más importante es que se logre un consenso dentro de la UNIFFUT para que los derechos de transmisión televisiva sean vendidos por la liga como un todo y de esta forma, se puedan repartir más equitativamente entre los equipos. De todas formas, en caso de que esto no sucediera, dejando una estructura similar a la actual, pero disminuyendo los

Figura 10: Estado de resultados al 31 de diciembre de 2021

Proyecciones del Estado de Resultados para el ejercicio cerrado el 31 de Diciembre de 2021		
Ingresos		184,189.85
Compras	3,700.43	
Inventario de cierre		
Coste de venta	3,700.43	
Beneficio Bruto		180,489.43
Gastos		
Arbitraje	14,847.79	
Planilla	19,639.93	
Aportes a los clubes (8 equipos)	78,559.74	
Aportes a ligas menores (8 equipos)	52,373.16	
Servicios profesionales	3,273.32	
Comisionados	4,124.39	
Gastos de comisionados	4,639.93	
Total Gastos		177,458.27
Beneficio Neto		3,031.16

Fuente: Elaboración propia.

aportes a los clubes proporcionalmente, UNIFFUT sigue siendo solvente. Sin embargo, esto podría generar grandes diferencias entre las capacidades de los distintos clubes, sobre todo a mediano y largo plazo.

Este plan representa un cambio de dirección importante para la organización, buscando una repartición más equitativa de ingresos y de esta forma, un desarrollo más homogéneo del talento nacional. De la mano de un plan de mercadeo exhaustivo y aprovechando la coyuntura de exposición mediática, así como de transmisiones televisivas, los ingresos de la UNIFFUT pueden aumentar considerablemente, hecho que bajo una estrategia financiera como la expuesta, generará beneficios a largo plazo para los clubes, para los procesos de selecciones nacionales y por tanto para el fútbol femenino costarricense.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

El manejo administrativo del fútbol femenino en Costa Rica se realiza de forma muy artesanal, sin que se observe un grado de profesionalización claro. En todas las derivaciones de este deporte nos encontramos grandes falencias, tanto de los entes administrativos como de la administración interna de cada club que conforma una liga y el fútbol femenino no se escapa de esta realidad.

El fútbol femenino en Costa Rica tiene bastantes oportunidades de mejora, desde temas administrativos en los que se deben gestionar cambios para salir de la zona de confort, y lograr ver el cambio como algo positivo que ayude a llevar a una situación mejor (tanto para los clubes, la liga como para las jugadoras), hasta temas de mercadeo en los que se busque asociar más la imagen de las jugadoras con la liga de la primera división, a través de los valores de la UNIFFUT.

Desde un aspecto legal y de forma puntual, podemos observar situaciones tales como que 62.7% de las jugadoras de primera división indican que sí tienen un contrato firmado con el club, a pesar de que no necesariamente este documento corresponde formalmente a un contrato de juego. Este debería ser un documento que se solicite de forma obligatoria por parte de la organización de la liga, pensando en el bienestar de la jugadora.

En temas de finanzas, se debe buscar el bienestar del fútbol femenino como fin último, y el aporte de nuevos patrocinadores puede ayudar lograr este fin. Un común acuerdo de los clubes y la liga para ceder los derechos de imagen y televisión en conjunto, permitiría a cada club mejorar sus condiciones, fomentando el desarrollo de quienes se ven beneficiadas de estos.

Crear y mantener una estructura de gestión aplicable que vaya de la mano con procesos de selección donde no se vea interrumpido en ningún momento el torneo nacional, tomando en cuenta todo tipo de fechas de las distintas categorías de selección y torneos, también contribuye a aumentar el nivel de las jugadoras, a diferencia de la improvisación que se vive actualmente.

Es entonces que un plan de mercadeo sólido, que consolide las finanzas de la UNIFFUT en coordinación con el apoyo de los clubes que la conforman, y que tome en cuenta todas las falencias indicadas anteriormente (tanto de estructura como de percepción de las jugadoras), permitirá generar mayores recursos tanto para la liga como para los equipos.

Debemos recordar que nuestro fin es generar las mejores condiciones para el desarrollo y sostenibilidad del fútbol femenino en Costa Rica. Si bien el aspecto monetario es importante para generar estas bases, no es el fin, pero hasta que no se suplan las condiciones de las

jugadoras por encima de una barra mínima, no podemos esperar la proyección deseada para nuestro fútbol.

7.2. Recomendaciones

Gracias a los resultados de la encuesta realizada, se puede observar que los ingresos con los que cuentan los clubes no son suficientes para suplir las necesidades económicas básicas de las jugadoras, por lo que una inyección de dinero a través del plan de mercadeo propuesto parece pertinente.

Aplicar la herramienta de cuestionario (con las modificaciones pertinentes) de forma continua (puede ser anual) para poder observar la evolución de estos indicadores a través del tiempo.

Mejorar asuntos legales que permitan la explotación de los derechos de imagen de algunas jugadoras, de forma tal que se puedan ofrecer dentro de los planes de patrocinio para las empresas (ver ejemplo de cesión de derechos de imagen en Anexo 2).

Es necesario que UNIFFUT exija a cada club presentar el contrato de cada jugadora con el club, para protección tanto de la jugadora y del club como de la liga.

Analizar las posibilidades de utilizar la imagen de las jugadoras que forman parte del torneo nacional como parte del plan de mercadeo con el fin de generar paquetes más atractivos y a la vez darle más proyección a las jugadoras.

Tener firmes los pilares de la estructura de gestión aplicable para que no hayan fracasos ni interrupciones en el torneo nacional y así poder ejecutar el plan de mercadeo de la manera planteada.

Establecer un calendario nacional donde se tomen las fechas FIFA (como el propuesto en este documento), con el fin de evitar cruces de competiciones nacionales e internacionales.

8. Referencias

- Arteaga, R. (2020). El deporte se reinventa para sobrevivir a la pandemia. Forbes, <https://forbescentroamerica.com/2020/07/24/negocio-deporte-se-reinventa-sobrevivir-pandemia/>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J.R. y Donado Campos, J. (2013). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención Primaria, 31(8), 527-538.
- Coche, R. (2016). Promoting women's soccer through social media: how the US federation used Twitter for the 2011 World Cup. Soccer Society, 17(1), 90-108.
- Fielding-Lloyd, B., Woodhouse, D., Sequerra, R. (2020). 'More than just a game': family and spectacle in marketing the England Women's Super League. Soccer Society, 21(2), 166-179.
- FIFA. (2014). A victory for women's football. <https://www.fifa.com/u17womensworldcup/archive/costarica2014/>
- FIFA. (2015). FIFA Women's World Cup Canada 2015 Technical Report and Statistics. FIFA. <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-women-s-world-cup-canada-2015-technical-report-and-statistics-26708-2670891.pdf?cloudid=jaeq2lvmczqjofxccj3u>
- FIFA. (2020). Club Licensing Handbook. Recuperado de <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-club-licensing-handbook.pdf?cloudid=h9p6y6gzgzc1nolryngb>
- Moncada-Jiménez, J., Crow, B., Alfaro-Barrantes, P. (2016). Chapter 9: Amateur Sport in Costa Rica. In: Bravo, G. López de D'Amico, R. (Eds.), Sport in Latin America: Policy, Organization, Management. Part 2: Government and Sport Policy. Oxfordshire, United Kingdom: Routledge.
- Robles Cordero, E. (2020). El caso de Costa Rica: ¿qué sigue para el sistema económico luego de la pandemia? <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/04/30/el-caso-de-costa-rica-que-sigue-para-el-sistema-economico-luego-de-la-pandemia.html>
- Rodríguez, J. J. (2020). Costa Rica 'ready to host the entire tournament' as Panama bows out as U-20 Women's World Cup host. The Tico Times Newspaper, July 26th. <https://ticotimes.net/2020/07/26/costa-rica-ready-to-host-the-entire-tournament-as-panama-bows-out-as-u-20-womens-world-cup-host>

Spiegel, M. R., Schiller, J., Srinivasan, R. A. (2013). Probabilidad y Estadística (4ta Ed.). México D.F.: Editorial McGrawHill.

UNIFFUT. (2020). Reglamentos de la Unión Femenina de Fútbol (UNIFFUT). Recuperado de <https://uniffut.com/wp-content/uploads/2020/06/Reglamento-UNIFFUT.pdf>

Urbina Gaitán, C. (2016). El fútbol femenino en Costa Rica (1924-2015). Educación Física y Deportes, 21(221). <https://www.efdeportes.com/efd221/el-futbol-femenino-en-costa-rica.htm>

Valenti, M., Scelles, N., Morrow, S. (2020). The determinants of stadium attendance in elite women's football: Evidence from the UEFA Women's Champions League. Sport Management Review, 23(3), 509-520.

Weber, D. P. (2016). Pay 'parity' in the beautiful game. Creighton Lawyer, (Fall), 12-17. http://dspace.creighton.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10504/91913/Weber_CreightonLawyer_2016Fall.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. Anexos

UNIVERSIDAD DE
COSTA RICAINTERNATIONAL
CENTRE FOR
SPORTS STUDIESFor the Game. For the World.

Encuesta sobre jugadoras activas de fútbol de Primera División Femenino en Costa Rica

Esta encuesta es realizada en el marco del Programa Ejecutivo UCR-FIFA-CIES de Gestión del Deporte.

La encuesta tiene como fin recopilar información general sobre la jugadora de primera división de Costa Rica.

Todas las respuestas serán tratadas de forma confidencial y los resultados de estas sólo serán utilizados de forma agregada y/o anonimizada con fines académicos.

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

[Siguiente](#)

 Página 1 de 5

Información Demográfica

Esta sección permitirá conocer a la jugadora promedio de la Primera División Feminina en Costa Rica, para el año 2020.

1. Equipo con el que juega *



☐ AD Coronado



☐ CS Herediano



☐ Dimás Escazú



☐ LD Alajuelense



☐ Municipal Pococí



☐ Saprissa FF



☐ Sporting FC



☐ Suva Sports

Edad *

- ☐ 17 años o menos
- ☐ 18 a 20 años
- ☐ 21 a 30 años
- ☐ 31 a 40 años
- ☐ Más de 40 años

Edad a la que debutó *

Tu respuesta

Año de debut *

Tu respuesta

¿Cuántos años lleva jugando en Primera División (o profesionalmente)? *

Tu respuesta

*

	Sí	No
Trabaja	☐	☐
Estudia	☐	☐

¿Cuál es su nivel académico más alto (completado)? *

- ☐ Educación primaria (6to grado)
- ☐ Educación secundaria (3er año colegio)
- ☐ Educación diversificada (5to año colegio)
- ☐ Técnico
- ☐ Educación universitaria
- ☐ Posgrado universitario
- ☐ Ninguno

Atrás

Siguiente



Página 2 de 5

Información sobre entrenamientos

¿Cuántos días a la semana entrenan? *

Elegir

¿Cuánto tiempo le toma desplazarse de su lugar de habitación al de entrenamiento? *

- ☐ Menos de 5 minutos
- ☐ Entre 6 y 30 minutos
- ☐ Entre 31 minutos y 1 hora
- ☐ Más de 1 hora

¿Cuál medio de transporte utiliza? *

- ☐ Se desplaza a pie
- ☐ Bicicleta
- ☐ Automóvil / Motocicleta
- ☐ Transporte público
- ☐ Otro

¿El costo de este desplazamiento lo paga el club? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Atrás

Siguiente

Página 3 de 5

Información Económica

¿Cuenta con contrato firmado con el club? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Recibe algún beneficio de los siguientes mediante el fútbol? Marque todas las que correspondan *

- ☐ Salario
- ☐ Viáticos
- ☐ Estudio
- ☐ Hospedaje
- ☐ Otros

Si recibe algún beneficio de los anteriores, ¿es suficiente para cubrir gastos de entrenar y jugar? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No recibo ninguno de esos beneficios

Si recibe algún pago, ¿cuál es la forma de pago? *

- ☐ Depósito
- ☐ Efectivo
- ☐ Canjes (Becas)
- ☐ No recibo ninguno de esos beneficios

Si recibe algún pago, ¿es entregado de manera regular? *

- ☐ Por semana
- ☐ Por quincena
- ☐ Por mes
- ☐ Un sólo pago
- ☐ No recibo ninguno de esos beneficios

¿Sabe si se encuentra asegurada? *

- ☐ Sí, con la CCSS (pagado por el club)
- ☐ Sí, con la CCSS (NO pagado por el club)
- ☐ Sí, seguro privado o póliza (pagado por el club)
- ☐ Sí, seguro privado o póliza (NO pagado por el club)
- ☐ No me encuentro asegurada
- ☐ No sé

Atrás

Siguiente

 Página 4 de 5

AUTORIZACION DE USO DE IMAGEN

1. Declaro que autorizo a la **UNION FEMENINA DE FUTBOL (UNIFFUT)**, a que utilice total o parcialmente mi imagen, mi voz y/o reacciones, a fin de que la misma sea divulgada y/o incorporada con fines publicitarios y promocionales en medios de comunicación audiovisuales, radiales, gráficos, internet, vía pública y/o cualquier otro soporte conforme el plan de medios, siendo asimismo posible dicha utilización en el marco de la promoción y comercialización para el desarrollo del fútbol femenino Costarricense.
2. En tal sentido autorizo a la **UNION FEMENINA DE FUTBOL (UNIFFUT)**, a que, durante las actividades promocionales y/ u otras actividades relacionadas con la Liga o el Equipo, incluya y edite la imagen, y ejecute todo otro acto encaminado a la divulgación del contenido, sin restricciones ni límites temporales, así como de medios para su reproducción y/o difusión mientras forme parte de la UNIFFUT- Y-ASOCIADOS.
3. En caso de RESCISIÓN, si la jugadora decide rescindir esta autorización, no se permitirá posteriores usos de sus fotografías o la de mi hijo/a, tutorizado/a, pero no podrá pedir que se devuelvan las fotografías o la información ya utilizadas.
4. Dejo expresa constancia que por medio del presente documento cedo de manera gratuita, únicamente a UNION FEMENINA DE FUTBOL (UNIFFUT), el derecho a divulgar mi Imagen en los términos del presente acuerdo, lo anterior se respalda en los Artículos 47 y 48 del Código Civil, el cual refiere:

Artículo 47

La fotografía o la imagen de una persona no puede ser publicada, reproducida, expuesta ni vendida en forma alguna si no es con su consentimiento, a menos que la reproducción esté justificada por la notoriedad de aquella, la función pública que desempeñe, las necesidades de justicia o de policía, o cuando tal reproducción se relacione con hechos, acontecimientos o ceremonias de interés público o que tengan lugar en público. Las imágenes y fotografías con roles estereotipados que refuercen actitudes discriminantes hacia sectores sociales no pueden ser publicadas, reproducidas, expuestas ni vendidas en forma alguna.

Artículo 48

Si la imagen o fotografía de una persona se publica sin su consentimiento y no se encuentra dentro de los casos de excepción previstos en el artículo anterior, aquella puede solicitarle al Juez como medida cautelar sin recursos, suspender la publicación, exposición o venta de las fotografías o de las imágenes, sin perjuicio de lo que resuelva en definitiva. Igual medida podrán solicitar la persona directamente afectada, su representante o grupos de interés acreditados, en el caso de imagen o fotografías que estereotipen actitudes discriminantes. (Reformado por Ley 7600 sobre Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad de 2 de mayo de 1996).

Nombre : _____

Firma: _____

Cédula: _____

Firmado en _____ a los _____ días del mes de _____ del 2020.

En caso de menores de edad, nombre del tutor legal:

Firma del Padre o Madre/Tutor _____