

Módulo 2. Diagnóstico y armado del plantel

A continuación te invitamos a recorrer el contenido sobre este módulo, donde podrás adaptar importantes conceptos que te servirán de cara a tu desarrollo y crecimiento profesional.

☰ Videos conceptuales

☰ Autoevaluación

☰ Unidad 2.1 Conociendo el reglamento

☰ Unidad 2.2 Relación de la Logística con las áreas ejecutivas del fútbol

☰ Unidad 2.3 Relación de la logística con los departamentos

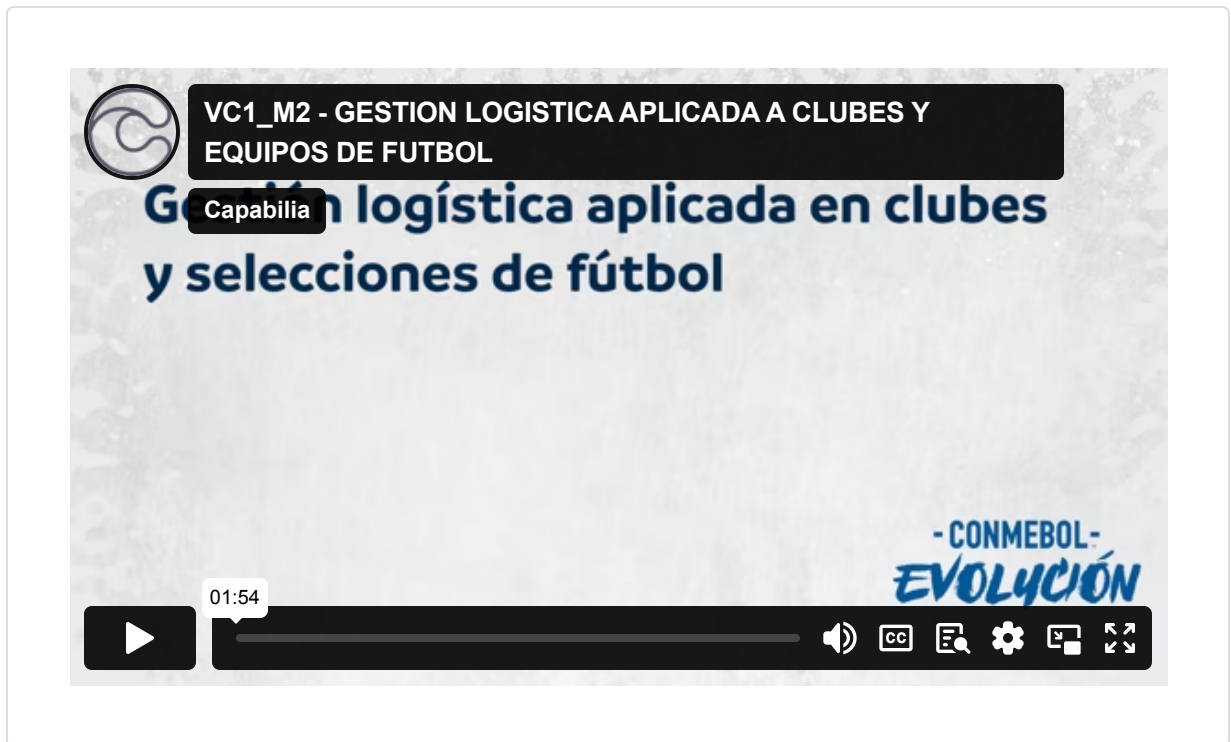
☰ Unidad 2.4. Relación de la Logística con otros Departamentos del club/de la selección

☰ Unidad 2.5 Relación de la Logística con sectores externos

☰ Unidad 2.6 Relación de la Logística con el facilitador local

☰ Referencias

Videos conceptuales





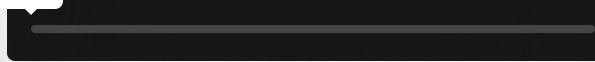
VC2_M2 - GESTION LOGISTICA APLICADA A CLUBES Y EQUIPOS DE FUTBOL

Gestión logística aplicada en clubes y selecciones de fútbol

Capabilia

- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN

03:34



Autoevaluación

¿Cuáles son algunos de los objetivos del Reglamento General de Competiciones (RGC) de la CBF?

- Garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.
- Detallar las estrategias de marketing de los equipos.
- Garantizar la integridad y la seguridad deportivas.
- Describir las tácticas de juego de los participantes.
- Enumerar los resultados de los partidos anteriores.

SUBMIT

¿Qué aspectos debe conocer bien el Gestor de Logística de un club o selección?

- El organigrama del club/de la selección.
- La orientación hacia nuevos proyectos.
- Las estrategias de marketing de los equipos.
- Las condiciones contractuales y las políticas de comisionamiento.
- Las tácticas de juego de los participantes.

SUBMIT

¿Qué funciones deben estar claras y bien definidas en el Departamento de Fútbol en relación a las exigencias logísticas?

Entrenador

Coordinador de marketing

Asistente técnico

Gerente de ventas

Preparador físico

SUBMIT

CONTINUAR

Unidad 2.1 Conociendo el reglamento

2.1.1 Reglamento general

Todas las competencias deben contar con un REGLAMENTO que presente y garantice los derechos, autorizaciones, responsabilidades y obligaciones entre los participantes y los organizadores del evento. Este documento es fundamental para el desarrollo de la competición, ya que da acceso a todos los implicados a las normas e informaciones preestablecidas. Los reglamentos también son importantes para proteger a quienes siguen los acuerdos y prevenir posibles fraudes e indisciplinas. Por esta razón, el documento debe tener una comprensión global, ser práctico, accesible y difundirse a todos.

Figura 1. Reglamento general de competencias



Ref.: <https://acesc.org/category/esporte/>

Reglamento general: suele ser el que presenta información consolidada sobre todas las competiciones organizadas por una determinada federación/confederación/liga, independientemente de la competición o categoría.

Según la CBF, el RGC se elabora para «concretar los principios de integridad, ética, continuidad y estabilidad de las competiciones, juego limpio, imparcialidad, isonomía, verdad y seguridad deportiva, buscando garantizar la imprevisibilidad de los resultados, la igualdad de

oportunidades, el equilibrio de las disputas y la credibilidad de todos los actores y socios implicados» (2023. <https://www.passeidireto.com/arquivo/126136451/20230214221219-73>).

El reglamento general puede contener diferentes niveles de información y temas, pero, en general, debe abarcar todas las áreas importantes para el desarrollo de la competición:

Disposiciones/reglamentos preliminares: es la parte que indica las premisas básicas que guiarán todas las disposiciones/reglamentaciones del reglamento, así como para qué competiciones, eventos y partidos son válidas estas definiciones.

Figura 2. Disposiciones/reglamentaciones preliminares

CAPÍTULO 1

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º - Este RGC foi elaborado pela CBF no exercício da autonomia constitucional desportiva e privada para concretizar os princípios da integridade, ética, continuidade e estabilidade das competições, do fair play (jogo limpo) desportivo, da imparcialidade, da isonomia, da verdade e da segurança desportiva, buscando assegurar a imprevisibilidade dos resultados, a igualdade de oportunidades, o equilíbrio das disputas e a credibilidade de todos os atores e parceiros envolvidos, bem como assegurar a harmonia do sistema transnacional denominado Lex Sportiva.

§ 1º - As competições do futebol brasileiro exigem de todos os intervenientes colaborar de forma a prevenir comportamentos antidesportivos, bem como violência, dopagem, corrupção, manifestações político-religiosas e político-partidárias, racismo, xenofobia, sexismo,, LGBTfobia ou qualquer outra forma de discriminação.

§ 2º - As declarações antidesportivas ou quaisquer outras que venham a macular a imagem de qualquer competição ou da CBF serão passíveis das punições previstas no art. 135 deste RGC.

§ 3º - As competições organizadas pela CBF, ou promovidas pelas Federações, podem ser:

I – Oficiais ou Amistosas;

II – Internacionais, Nacionais, Regionais, Interestaduais ou Estaduais;

III – Profissionais ou Não Profissionais; e

IV – Masculinas, Femininas ou Mistas.

Ref.: Reglamento General de Competiciones CBF 2024

Disposiciones/reglamentaciones administrativas: informa de la responsabilidad, atribución y competencia administrativa de la organización y los participantes. Algunos ejemplos:

- Por parte de la organización: explotar y comercializar los derechos, autorizar las transmisiones, publicar informes, elaborar y hacer cumplir los reglamentos, inspeccionar los estadios, exigir la presentación de documentos, vender entradas etc.

Por parte del participante: proporcionar las estructuras necesarias para que se celebre el partido, adoptar las medidas necesarias en relación con la seguridad de las operaciones, cumplir plenamente las reglas del juego y el reglamento.

Figura 3. Disposiciones/reglamentaciones administrativas

CAPÍTULO 2

DAS DISPOSIÇÕES ADMINISTRATIVAS

Art. 4º - Compete à CBF, na qualidade de organizadora e coordenadora das suas competições e titular dos respectivos direitos:

I – delegar, total ou parcialmente, atribuições de sua competência específica, sejam elas legais ou de qualquer outra natureza;

II – autorizar qualquer espécie de exploração comercial dos direitos comerciais, incluindo, mas não se limitando aos nomes, marcas mistas, nominativas e/ou figurativas, símbolos, dados e estatísticas, publicidade estática nos estádios ou demais direitos, exceto se decorrentes de contratos que tenham sido ou venham a ser firmados por Clubes em relação a publicidade que esteja fora do alcance da imagem das transmissões televisivas, mesmo assim, desde que tenham obtido expressa anuência da CBF;

III – autorizar a inclusão de partidas de suas competições em concurso de prognósticos de resultados desportivos;

IV – autorizar, prévia e expressamente, a captação, fixação, exibição, transmissão ao vivo ou gravada e reexibição, de sons e imagens em quaisquer plataformas, tais como, televisão aberta, fechada ou internet, ou ainda, por quaisquer outros meios audiovisuais, da íntegra ou trechos, de partidas das competições, salvo os direitos cedidos a terceiros pela CBF ou objeto de contrato vigente firmado pelas partes legitimamente envolvidas, com obrigatória anuência da CBF;

V – publicar no site da CBF o nome do Ouvidor das Competições, que será o responsável por acompanhar o cumprimento do Plano de Ação da Competição e realizar as demais atribuições previstas na legislação federal;

VI - colaborar com as atividades da Ouvidoria das Competições, por meio de suas Diretorias e demais áreas, observadas as determinações da LGE

Ref.: Regulamento General de Competiciones CBF 2024

Disposiciones/reglamentaciones técnicas: en el ámbito de la información técnica, el reglamento debe proporcionar información para que todos comprendan los aspectos competitivos entre los equipos, tales como:

- Definición de los sistemas de competición, eliminación, sustituciones etc.

- Estructuración de los fixtures, fechas y sedes de los partidos.
- Solicitudes de cambio de fecha o lugar de los partidos.
- Requisitos de calidad de los estadios, campos y materiales deportivos.
- Información sobre el aplazamiento de partidos y el intervalo mínimo entre ellos.
- Obligatoriedad del uso de uniformes y acreditaciones.

Figura 4. Disposiciones/reglamentaciones técnicas

CAPÍTULO 3

DAS DISPOSIÇÕES TÉCNICAS

Art. 11 – As partidas de competições que integram o calendário anual da CBF, consideradas todas as suas datas, prevalecerão sobre as de quaisquer certames, salvo concessão excepcional e expressa da CBF.

§ 1º - A convocação de atletas para integrar seleções nacionais não assegura aos seus Clubes o direito de alterar as datas de suas partidas em competições.

§ 2º - Nas datas FIFA e Competições Oficiais Internacionais, é obrigatória a cessão de atletas para suas respectivas Seleções Nacionais, de qualquer categoria.

§ 3º - Somente mediante autorização expressa da DCO poderão ser realizadas competições ou partidas amistosas durante o período de interrupção de certames nacionais em decorrência de datas FIFA ou Competições Oficiais Internacionais.

Condiciones de juego de los atletas: el reglamento debe detallar qué jugadores son aptos para participar en la competición, indicando sus vínculos federativos, las inscripciones necesarias, la repercusión de las penalizaciones y sanciones en las competiciones.

Figura 5. Condiciones de juego de los atletas

CAPÍTULO 4
DA CONDIÇÃO DE JOGO DOS ATLETAS

Art. 46 – Somente terão condição de jogo para as partidas de quaisquer competições coordenadas pela CBF os atletas que satisfizerem concomitantemente os seguintes requisitos:

- I. ter o vínculo não profissional ou contrato de trabalho publicado pela DRT no BID da CBF;
- II. estar inscrito para a disputa da competição;
- III. tenha atendido às exigências deste RGC e do respectivo REC.

Parágrafo único – É de exclusiva atribuição dos clubes certificarem-se da devida condição de jogo de seus atletas, cabendo-lhes a responsabilidade por tal controle.

Disposiciones/reglamentaciones disciplinarias: es la parte del reglamento que orienta sobre cómo se llevarán a cabo los procedimientos disciplinarios de la competición, informando sobre los

órganos responsables y las sanciones. Corresponde al reglamento comunicar las incidencias que darán lugar a una evaluación disciplinaria, las informaciones sobre sanciones, suspensiones, retrasos, abandono, exclusión, mando de campo, eliminación y WOs.

Figura 6. Disposiciones/reglamentaciones disciplinarias

CAPÍTULO 5
DAS DISPOSIÇÕES DISCIPLINARES

Art. 63 – O processo de impugnação da validade da partida ou de seu resultado será processado na Justiça Desportiva na forma das disposições do CBJD.

§ 1º - Caso um atleta ou membro de comissão técnica tenha cumprido penalidade de suspensão por partida (automática ou imposta pelos órgãos competentes) em partida não homologada pela Justiça Desportiva, tal penalidade será considerada cumprida em relação às partidas subsequentes.

§ 2º - As penalidades por cartões aplicados em partida não homologada pela Justiça Desportiva deverão ser cumpridas normalmente nas partidas subsequentes, a fim de não se comprometer a continuidade e estabilidade das competições.

Ref.: Reglamento General de Competiciones CBF 2024

Arbitraje: el reglamento debe indicar quién es responsable del arbitraje e informaciones específicas sobre su designación.

Figura 7. Arbitraje

CAPÍTULO 6

DA ARBITRAGEM

Art. 82 - A arbitragem das partidas será de responsabilidade dos árbitros que integram a SENAF, elaborada pela CA com base nas regras de futebol definidas pelo IFAB e pela FIFA.

§ 1º - A CA designará os árbitros e assistentes para cada partida, observadas as disposições específicas constantes da LGE.

§ 2º - A escalação do Árbitro adicional poderá ser utilizada a critério da CA.

§ 3º - A critério exclusivo da CA, poderão ser escalados árbitros estrangeiros de reconhecida competência, dentre aqueles integrantes de seus respectivos quadros de arbitragem nacionais.

Ref.: Reglamento General de Competiciones CBF 2024

Disposiciones financieras: aclaración de la información sobre la elaboración contable de las entradas y salidas, ingresos brutos, impuestos y deducciones necesarias. También se estipula la corresponsabilidad en determinadas tareas con los clubes participantes. A menudo, también se incluyen, en las disposiciones financieras, las sanciones que pueden acarrear los cambios de partidos y su repercusión en los clubes implicados.

Figura 8. Disposiciones financieras

CAPÍTULO 7

DAS DISPOSIÇÕES FINANCEIRAS

Art. 91 - A renda bruta das partidas, após deduzidos os devidos tributos dentre os quais se incluem os recolhimentos previdenciários em favor do INSS, submete-se às seguintes deduções:

- I - aluguel de campo;
- II - despesas administrativas da Federação local;
- III - despesas referentes a controle, emissão e venda de ingressos;
- IV - custo (prêmio) referente ao seguro do público presente;
- V - despesas com o pessoal identificado como quadro móvel a serviço da partida, devidamente justificadas e comprovadas;
- VI - taxa da Federação local correspondente a 5% (cinco por cento) da renda bruta, salvo definição de porcentagem diferente especificada no REC;
- VII - despesas com os materiais e o exame antidoping, que deverão ser pagas à empresa responsável pela coleta mediante apresentação de nota fiscal logo após a partida;
- VIII - remuneração de todos os oficiais de arbitragem designados conforme tabela oficial da CA, após os descontos legais, que deverá ser realizada pelas Federações Estaduais, sendo vedada qualquer outra forma de transação.
- IX - despesas referentes a transporte, hospedagem e alimentação dos árbitros necessariamente comprovadas;
- X - despesas com médicos, enfermeiros e ambulâncias.

Ref.: Regulamento General de Competiciones CBF 2024

CASE REAL: IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO DO REGULAMENTO GERAL

Assim como em 2022, o aeroporto internacional Marechal Rondon, localizado na região metropolitana da capital mato-grossense, passará por internacionalização temporária para os jogos do **Cuiabá** na Copa Sul-Americana. Segundo o presidente da Comissão de Infraestrutura e Logística do Senado, Wellington Fagundes (PL), o objetivo é que até junho a questão seja resolvida de forma permanente.

O aeroporto Marechal Rondon não tem autorização para fazer voos para outros países. Apesar de ser internacional, ele é alfandegado somente para o transporte de cargas, não de passageiros.

Pelo regulamento da Copa Sul-Americana, os times participantes precisam ter aeroportos para receber adversários de outros países a uma distância de até 150km do palco da partida, no caso a Arena Pantanal.

Ref.: <https://g1.globo.com/mt/futebol/copa-sul-americana/noticia/2024/01/12/aeroporto-de-mt-tera-internacionalizacao-temporaria-para-jogos-do-cuiaba-na-sul-americana.ghtml>

2.1.2 Regulamento específico e informes de la competición

Reglamento específico: es el documento que determina la información inherente específicamente sobre el torneo, proporcionando datos importantes para que cada participante comprenda sus derechos, obligaciones y deberes.

Es una extensión del reglamento general, que guía todas las competiciones y suele permanecer inalterado durante mucho tiempo, ya que tiene un alcance más generalizado. En el reglamento específico, los clubes y las selecciones disponen de los puntos más detallados sobre el torneo que van a disputar.

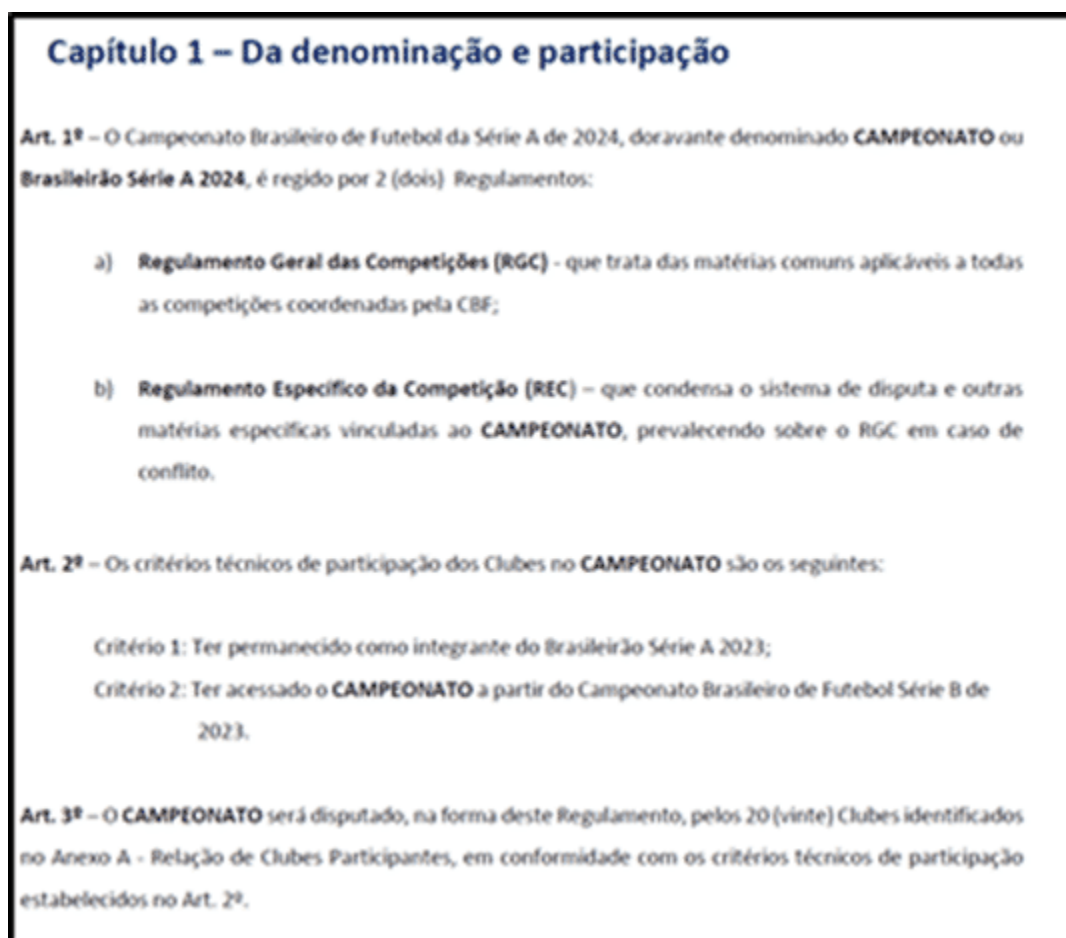
Figura 8. Reglamento específico



Ref.: Regulamento Específico de la Competición CBF – Copa do Brasil 2024

Criterios de participación: el reglamento específico de la competición debe ser muy claro en cuanto a los criterios de participación del club o de la selección elegible para competir en una determinada competición, evitando cualquier tipo de discusión sobre el tema. Preferiblemente, el reglamento ya debe incluir los equipos participantes

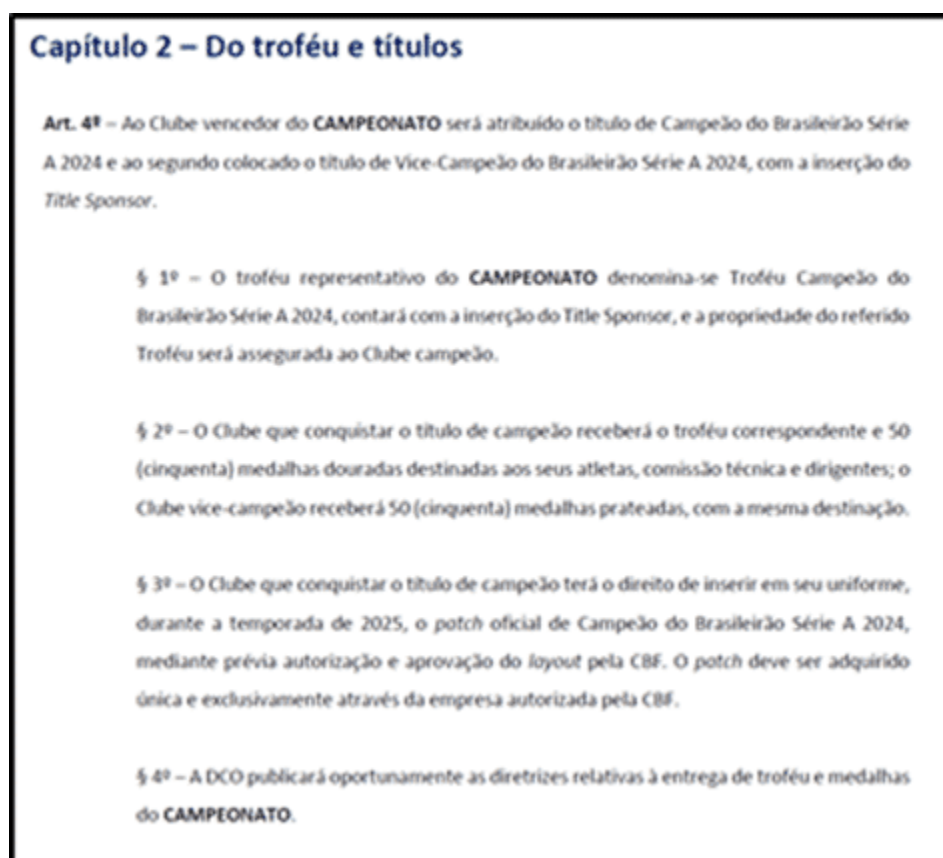
Figura 9. Reglamento específico



Ref.: Reglamento Específico de la Competición CBF – Brasileiro Série A 2024

Premios: el reglamento o los anexos que de él se deriven deberán informar a los participantes de los premios concedidos y de los plazos de pago. Además de los aspectos económicos, el reglamento debe informar sobre los beneficios concedidos en relación a las clasificaciones por posición, así como determinar las primas deportivas en función de los resultados de cada club o selección.

Figura 10. Premios



Ref.: Reglamento Específico de la Competición CBF – Brasileiro Série A 2024

Condición de los atletas: el reglamento debe proporcionar la información necesaria para que el club o la selección sepa si el jugador está o no en condiciones de jugar, es decir, si puede disputar el partido y el torneo. La información sobre cómo inscribirse, así como los límites de las inscripciones deben figurar por escrito, y la información sobre posibles penalizaciones y sanciones debe estar clara en el reglamento.

Figura 11. Condición de los atletas

Capítulo 3 – Da condição de jogo dos atletas

Art. 9º – Os Clubes devem inscrever os atletas que serão relacionados no **CAMPEONATO** através do sistema Gestão Web. Somente poderão ser inscritos atletas cujos registros estejam publicados no BID em favor do respectivo Clube.

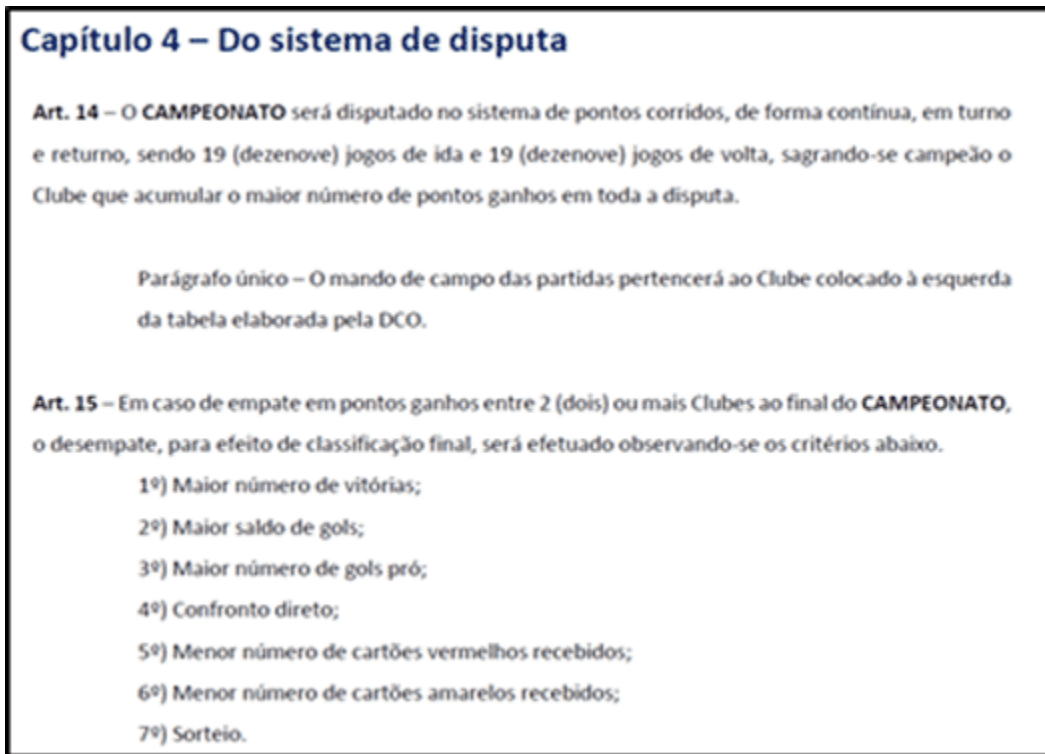
§ 1º – Os Clubes poderão inscrever um número máximo de 50 (cinquenta) atletas até o dia 09/09/2024, podendo substituir no máximo 8 (oito) atletas até o dia 20/09/2024, dentre os anteriormente inscritos.

§ 2º – Os Clubes devem inscrever, até o último dia que anteceder a sua primeira partida do **CAMPEONATO**, um número mínimo de 35 (trinta e cinco) atletas.

Ref.: Regulamento Específico de la Competición CBF – Brasileiro Série A 2024

Sistema de disputa: los equipos participantes deben tener un conocimiento claro del formato de la competición, comprendiendo las cuestiones de mando de campo, criterios de desempate, puntuación etc.

Figura 12. Sistema de disputas



Ref.: Regulamento Específico de la Competición CBF – Brasileiro Série A 2024

Disposiciones financieras: aborda el alcance específico de las definiciones de ingresos netos, ingresos brutos de un partido de la competición, así como los valores mínimos de las entradas y los derechos de entrada para los aficionados. Igualmente, se informa de los supuestos de pago de honorarios arbitrales, dopaje y otras estructuras, así como de las repercusiones para el club y las sanciones por retrasos que infrinjan la legislación local.

Figura 13. Disposiciones financieras

Capítulo 5 – Das disposições financeiras

Art. 16 – A renda líquida de cada partida será do clube mandante, devendo os descontos sobre a renda bruta serem aplicados de acordo com o disposto no RGC.

Art. 17 – Em não ocorrendo o recolhimento do desconto relativo ao INSS, a Federação responsável poderá ser, através de comunicação da CBF, impedida de realizar jogos do **CAMPEONATO** no seu Estado.

Art. 18 – O preço mínimo do ingresso será de R\$ 40,00 (quarenta reais), com meia entrada a R\$ 20,00 (vinte reais).

Art. 19 – Todos os custos e despesas relativos à logística do **CAMPEONATO**, aqui entendidos o transporte, hospedagem e alimentação dos atletas e integrantes das comissões técnicas, serão de responsabilidade dos próprios Clubes participantes.

Art. 20 – Os pagamentos referentes às despesas com arbitragem e exame antidoping serão descontados da renda bruta das partidas, e os correspondentes pagamentos serão efetuados pelos respectivos Clubes mandantes através do representante financeiro da Federação Estadual.

Ref.: Reglamento Específico de la Competición CBF – Brasileiro Série A 2024

Accesos: también deberá facilitarse la cantidad mínima y necesaria de entradas y el funcionamiento de las acreditaciones, de modo que las delegaciones dispongan de la organización ideal para saber a qué zonas pueden acceder y cuáles están limitadas, así como quién es el responsable de coordinar las distintas áreas y zonas de un estadio. Asimismo, deberá incluirse en este documento información sobre el

acceso de los medios de comunicación/prensa y los patrocinadores/socios.

Figura 14. Accesos

ENTRADAS						
	FASE PRELIMINAR	FASE DE GRUPOS	CUARTOS DE FINAL	SEMIFINAL	REF	
Preferenciales	Paseo, preferencial, palco o numerada en la mejor categoría del Estado, localizadas en una sección única y de forma secuencial, lo más cerca del centro posible.					4.4.3
VIP	Palco, Suites, Palcos VIP. Deben ser los mejores asientos en el estadio.					4.4.4
ENTRADAS						
Preferenciales	125	125	125	125	195	
VIP	10	10	10	10	20	
PATROCINADORES						
Preferenciales	675	675	675	675	675	4.4.2
VIP	50	50	50	50	50	
BROADCASTERS						
Preferenciales	150	150	150	150	200	
VIP	30	30	30	30	30	
Compra de entradas adicionales	La CONMEBOL, patrocinadores, broadcasters oficiales y el proveedor de material deportivo tienen el derecho de comprar hasta 4.000 entradas adicionales por partido de cualquier categoría disponible, al mismo precio que los espectadores.					4.4.5
Compra de entradas del cupo visitante	Los patrocinadores, broadcasters oficiales y el proveedor de material deportivo tienen el derecho de comprar hasta 20 entradas por partido del cupo que reciben los clubes visitantes, la ubicación será en el mismo sector que recibe el sector visitante.					
CLUB VISITANTE						
	Los equipos están obligados a vender a los equipos visitantes a los precios estipulados oficialmente. El precio máximo a ser cobrado para ingresos para clubes visitantes es el promedio de precio de los ingresos disponibles para la hinchada local.					4.4.6
Cantidad de entradas	Mínimo 2000			Mínimo 4000		
Obligantes del Club Visitante	El club debe garantizar espacio privado y seguro pudiendo ser un palco o tribuna.					

Ref.: Manual de Clubes CONMEBOL – Copa Libertadores 2024

Protocolos: la competición debe organizarse hasta el punto de pensar en cómo llegará al club o a la selección la información más allá de la definida en el reglamento, como los informes de los partidos. Esto se

debe a que, con las posibles variaciones, los clubes deben tener el control de cualquier cambio.

Figura 15. Protocolos



Ref.: Manual de Clubes CONMEBOL – Copa Libertadores 2024

Comercial: se informan diversos aspectos del ámbito comercial específico de dicha competencia, tales como:

- Definição y derecho de propiedad intelectual.
- Titulares de derechos y comercialización de contenidos.
- Regulación y estandarización de uniformes deportivos.
- Publicidad y comercialización de espacios en los estadios.
- Procedimientos de homologación de marcas y layouts.

CASE REAL: IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO DO REGULAMENTO GERAL

Cruzeiro não poderá contratar jogadores por conta de dívida com o Atlético Acreano por atacante que nem atuou pelo time principal

O **Cruzeiro** está **impedido de oficializar contratações pelos próximos seis meses**. Segundo a *Rádio Itatiaia*, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) bloqueou o clube no sistema de registro de atletas.

A CBF confirmou o bloqueio acatando uma determinação da Câmara Nacional de Resoluções de Disputas do Acre. A medida é referente a uma dívida que o Cruzeiro tem com o **Atlético Acreano** pelo empréstimo do atacante **Careca**, em 2017.

Ref.: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/10105198/cruzeiro-suspenso-inscrever-atletas-divida-antiga-apos-cbf-acatar-decisao-cnrd

Figura 16. Reglamento de competición de la CBF



Fuente: elaboración propia

CONTINUAR

Unidad 2.2 Relación de la Logística con las áreas ejecutivas del fútbol

2.2.1 Presidencia

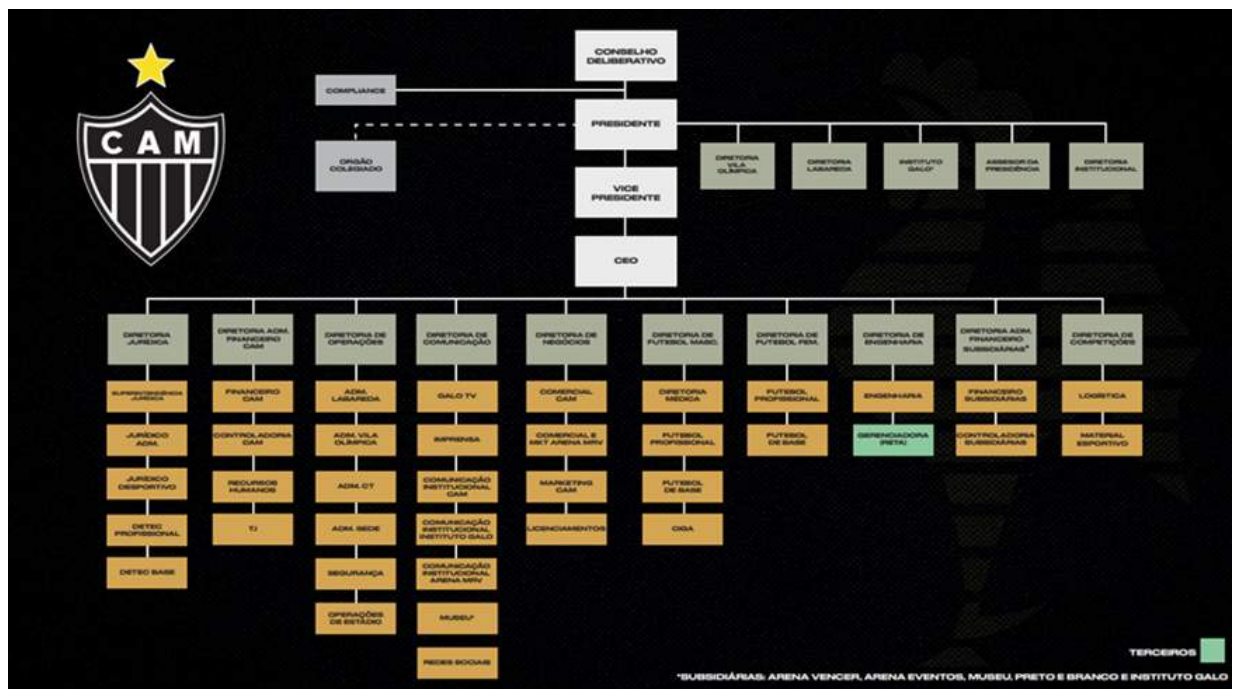
La presidencia es el máximo nivel de mando en una organización deportiva. Desde ella se toman las decisiones estratégicas junto con el consejo de administración que guían a todo el grupo de trabajo de un club o selección. Hoy en día, muchos clubes cuentan en su organigrama con la figura del CEO (*Chief Executive Officer*), que puede representar el cargo de presidente como la posición más alta en la jerarquía.

En la mayoría de las situaciones, el responsable de logística no tendrá contacto y relación directa con estos profesionales, pero deberá entender el modelo de gestión propuesto por el club o selección y las políticas que suelen estar implicadas en el día a día del fútbol. En este sentido, el responsable de logística debe conocer bien:

- El organigrama del club/de la selección.

- Orientación para nuevos proyectos.
- Condiciones de contratación y comisionamiento
- La política financiera y flujos.
- Los reglamentos y licencias.

Figura 17. Organigrama



Ref.: <https://atletico.com.br/wp-content/uploads/2022/10/ORGANOGRAMA-2022.pdf>

2.2.2 Ejecutivo de fútbol

El ejecutivo de fútbol (también conocido como director de fútbol) es un profesional clave en la estructura del departamento, teniendo como una de sus principales funciones liderar la ejecución de la planificación estratégica (definición de objetivos generales con una visión y enfoque a largo plazo y con una fuerte orientación hacia el entorno externo) alineada con el nivel de liderazgo del club o de la selección.

El directivo suele ser el principal responsable de representar al club o a la selección en diversos entornos, como la FIFA, la CONMEBOL, las Asociaciones Miembro (CBF, AFA etc.) y las federaciones regionales. Participa en congresos técnicos, seminarios, eventos y arbitrales para tratar temas como reglamento, calendario, arbitraje etc. Por este motivo, **el gestor de logística debe mantener una relación muy estrecha con este profesional**, ya que gran parte de las informaciones que sirven de base y orientación para planificar los viajes las recibe directamente de él.

Además de la estructura institucional, corresponde al ejecutivo de fútbol convocar o contratar a la comisión técnica que se encargará de armar el plantel de jugadores de la selección o del club. El responsable de la logística debe tener un claro conocimiento de las prioridades estratégicas de la institución / ejecutivo, como por ejemplo si las decisiones estratégicas de un viaje se tomarán con el sesgo científico del comité técnico y el personal, si estarán definidas por cuestiones

financieras de las que debe ajustarse el club o la selección, o si se tratará de un modelo híbrido.

La relación del gestor de logística con el directivo de fútbol también es fundamental para agilizar los procesos de aprobación de las solicitudes realizadas, ya que está en contacto directo con otros directivos y con la presidencia del club o de la selección, y conociendo los límites operativos para cada viaje. Por ello, también es el responsable de tomar las decisiones finales sobre informaciones importantes como el número de personas que viajan, las estrategias adoptadas para la utilización de los hoteles, la configuración de los apartamentos, la localización etc.

A menudo, el ejecutivo de fútbol también es responsable de consolidar el reglamento interno del club o de la selección, del que el gestor de logística no sólo debe formar parte, sino también participar en el proceso de construcción en lo que respecta a las cuestiones relativas a los viajes con la delegación, como el comportamiento, las disciplinas, las autorizaciones, las sanciones etc.

2.2.3 Gerente de fútbol

El director de fútbol es el cargo con mayor responsabilidad en la planificación táctica del club o de la selección de la que forma parte,

por lo que es un profesional que tiene una visión más sectorial del club, centrada en el entorno interno y en el medio plazo. El gerente de fútbol es responsable de definir las principales acciones de cada departamento o sector, exigiendo que actúen de acuerdo con las directrices establecidas a nivel estratégico. Como responsable de la interfaz directa con otros sectores, es un profesional que tiene contacto directo con los sectores importantes para las operaciones de viajes, como el sector de compras, finanzas, informática, transportes, almacén de expediciones, servicios generales, seguridad y resoluciones, acuerdos con socios etc.

En este contexto, es muy importante que el responsable de logística del club o de la selección tenga contacto directo con el gerente de fútbol para llevar a cabo determinados procesos relacionados con su actividad, como:

- Participación en las aprobaciones financieras y flujos de pagos.
- Planificación presupuestaria de cada operación de desplazamiento.
- Solicitud de transporte interno para desplazamientos a partidos o actividades específicas de un deportista o evento concreto.

- Establecimiento de procedimientos para solicitar uniformes, regalos y otros artículos.
- Planificación de la limpieza e higienización de las estructuras utilizadas en el área logística.
- Elaboración de protocolos de acceso a las sedes de entrenamiento y partidos del equipo.

En los clubes, es muy común que se delegue al gerente de fútbol la interfaz inicial con los intermediarios y las familias de los jugadores después de su contratación. En este sentido, es esencial que el gestor de logística esté alineado con el gerente en la elaboración de todos los beneficios a los que pueda tener derecho el jugador, como tarifas diarias, vuelos, seguridad, vivienda etc.

El gerente de fútbol es responsable de elaborar y detallar los protocolos internos de autorización de viajes a eventos, congresos y procesos de calificación de los profesionales, estableciendo a qué tiene derecho cada uno. El gestor de logística debe estar alineado con estas definiciones para realizar de la mejor manera posible las operaciones individuales de viaje.

2.2.4 Supervisión de fútbol

La supervisión de fútbol es uno de los principales sectores dentro del club o de la selección de fútbol y, en función de la estructura del club o de la selección, las funciones del gestor de logística son asumidas por el supervisor de fútbol.

El supervisor de fútbol está en el nivel operativo del club o de la selección y, por lo tanto, tiene la visión principal de las tareas rutinarias de cada departamento y sector, siendo el principal eslabón de las actividades y el responsable de consolidar la información generada para la coordinación necesaria para el buen desarrollo de las actividades del día a día.

Aunque esta función sea desempeñada por otra persona, el gestor de logística debe estar muy alineado con el supervisor de fútbol, pues será él quien transmitirá las informaciones consolidadas sobre las demandas logísticas de cada uno de los sectores y áreas involucradas en el departamento de fútbol.

Lo ideal es que estos alineamientos desarrollen normas de comportamiento y requisitos básicos para la delegación del club o de la selección, como, por ejemplo:

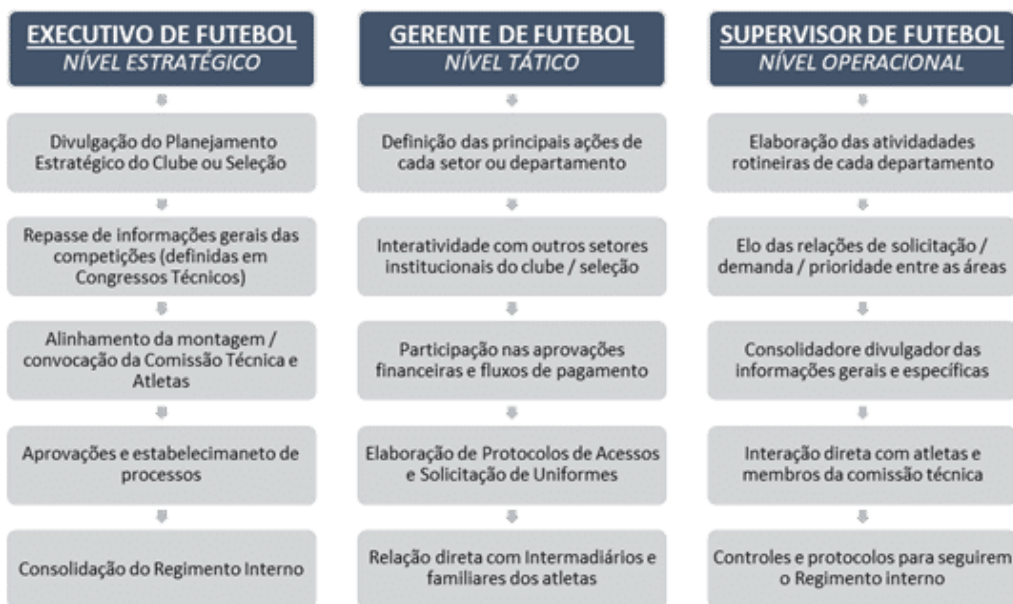
- Número de profesionales por función en los viajes.

- Número de atletas en los viajes.
- División de los profesionales por apartamentos.
- Establecimiento de la estructura de las salas.
- Demandas específicas y rutinarias de otros sectores.

El supervisor de fútbol también es un profesional que tiene una gran interacción con los jugadores y el cuerpo técnico, y es responsable de diversos controles, como de la utilería y del almacén de expediciones, del programa semanal de actividades, del control de tarjetas, de la publicación de la hoja de resultados, de la recepción de las convocatorias para las selecciones, de la regulación de los sectores (horarios, uniformes, prácticas, visitas), etc.

Ante tantas actividades y la necesidad de estar en contacto con diferentes personas y departamentos, nos damos cuenta de que el gestor de logística debe tener una relación muy estrecha con el supervisor, ya que será la persona que más presentará las demandas y la comprensión del día a día de cada jugador y miembro del cuerpo técnico.

Figura 18. Relación de la logística con los departamentos



Ref.: elaboração própria

CONTINUAR

Unidad 2.3 Relación de la logística con los departamentos

2.3.1 Comisión técnica

Las decisiones logísticas en el fútbol deben contar necesariamente con la aprobación y validación del cuerpo técnico. Al fin y al cabo, además de ser el grupo de profesionales responsable de tomar las decisiones en el campo, su opinión fuera de él tiene mucho peso debido a la naturaleza específica de cada área de actividad.

Por eso, dentro del departamento de fútbol, es fundamental que las funciones de cada uno estén claras y bien definidas, así como el nivel de exigencia logística que cada profesional debe y puede tener.

Entrenador: como principal líder del departamento técnico, el entrenador toma las decisiones finales basándose en las opciones de disponibilidad presentadas por el gestor de logística. Como figura central de todo el proceso del departamento técnico, el entrenador debe construir procesos para que la toma de decisiones esté

informada y alineada con los profesionales de otras áreas, como los sectores de salud y rendimiento.

Asistente técnico: debido a la gran carga de trabajo que exige el entrenador, el asistente es una figura recurrente en la toma de decisiones y es, en cierto modo, los «ojos del entrenador». Suele ser quien transmitirá la información necesaria al gestor de logística. Algunos clubes cuentan con la figura del asistente permanente, que también se encarga de proporcionar información sobre cómo se gestiona la logística a las comisiones técnicas contratadas.

Preparador físico: la sintonía del gestor de logística con este profesional es importante en el entendimiento de la estructura necesaria para la realización de entrenamientos, activaciones, *recovery* etc., especialmente en los viajes, ya que se utilizan estructuras que no son propias del club o de la selección y que necesariamente tienen que ser adaptadas por los profesionales y atletas implicados.

Entrenador de arqueros: suele ser necesario entender las reglas de la competición para utilizar el terreno de juego para actividades con los arqueros, comprendiendo los espacios permitidos o no permitidos para dichas actividades. Muchos entrenadores de porteros también tratan de entender las estructuras físicas disponibles para las actividades con los arqueros antes de los partidos.

Analista de rendimento: dadas las exigencias de la realización de vídeos en cámaras abiertas, es fundamental que el analista de rendimento busque estructuras para ver el partido desde puntos altos y centralizados del estadio, contando siempre con el apoyo del gestor de logística, que coordinará previamente las estructuras disponibles. Además de esta actividad, los analistas de rendimento son responsables de las reuniones previas al partido, también conocidas como «briefings» en las charlas. En este sentido, el gestor de logística está siempre alineado con las exigencias necesarias en cuanto a la estructura, para que las reuniones se desarrollen según lo previsto.

Figura 19. Comisión técnica



2.3.2 Sector de salud y performance

Los profesionales de este sector también están muy cerca de los deportistas porque velan específicamente por su salud y su rendimiento en el campo. Las demandas de estos profesionales aumentan cada año, en consonancia con la evolución tecnológica y los avances de los estudios.

Médico: además de su trabajo en el campo de juego, el médico suele ser también responsable de las actividades de dopaje. El gestor de logística debe estar bien alineado con el médico para comprender las medidas que deben tomarse en caso de atención de emergencia y planes alternativos en caso de que los atletas tengan un período de dopaje más largo de lo previsto.

Fisioterapeutas: suelen ser profesionales que requieren la estructura ideal para tratar a los atletas, como camillas, hielo, tomas de corriente, etc. Como el gestor de logística conoce bien todas las estructuras durante las visitas precursoras o avanzadas, éste trabaja directamente con los fisioterapeutas para apoyarles de modo que sus actividades no tengan impacto.

Masajistas: los masajistas siempre necesitan una estructura para atender rápidamente a los atletas y prestan un gran apoyo en materia de hidratación. En las operaciones, el masajista forma parte de un gran proceso de solicitud de suministros como agua, bebidas isotónicas, etc. El gestor de logística debe alinear las demandas generales y específicas del juego con el masajista, ocupándose de todo el cuerpo de jugadores y miembros de la comisión técnica.

Nutricionista: además de prestar apoyo individualizado a cada atleta, el nutricionista es un profesional muy implicado en los viajes, ya que en varios momentos se sirven comidas y tentempiés a la delegación. Como responsable por la elaboración del menú servido en el hotel, concentración y solicitudes individualizadas, el nutricionista interactúa estrechamente con el gestor de logística en los viajes.

Fisiólogo: este profesional es fundamental para controlar la carga y la recuperación de los jugadores en los entrenamientos y partidos. La relación del gestor de logística con el fisiólogo va más allá de la solicitud de suministros, como hielo, sino también de la atención a los detalles de las estructuras disponibles en los hoteles y centros de entrenamiento externos utilizados para que pueda desempeñar su función de la mejor forma posible.

Psicólogo: aunque muchos clubes y selecciones no cuentan con un psicólogo en plantilla, éstos desempeñan un papel clave en el departamento de fútbol en lo que respecta a la gestión de crisis y al

desarrollo de la inteligencia emocional de cada individuo. Suelen ser profesionales que realizan dinámicas individuales y grupales, con el apoyo del gestor de logística en todo el proceso.

Figura 20. Gestor de logística



Ref.: elaboración propia

2.3.3 Sectores de apoyo

Los profesionales que componen el sector de apoyo también son conocidos como los «invisibles» del fútbol. Esto se debe a que a

menudo no son conocidos, pero al mismo tiempo son los que hacen girar el engranaje para que todo salga según lo previsto.

Utilero: es una de las funciones más antiguas del fútbol. El utilero se encarga de organizar todos los uniformes y los materiales del club, una tarea fundamental para que los jugadores del club o de la selección participen en las competiciones. Además de la organización colectiva de los materiales, también es responsable de estudiar individualmente las preferencias de cada jugador. El gestor de logística, en este sentido, es un gran aliado del utilero en las actividades, orientando los lugares de acceso y las estructuras disponibles para que pueda realizar su trabajo. La alineación entre el utilero y el gestor de logística también es fundamental para entender la cantidad de equipaje y artículos que serán transportados, a fin de evitar inconvenientes y excesos.

Seguridad: son los profesionales que se dedican a los atletas y al cuerpo técnico permanentemente, asegurándose de que todo se desarrolle según lo previsto y sin complicaciones externas. Por su conocimiento de los flujos y accesos a cada recinto, es fundamental que el gestor de logística transmita toda la información sobre las estructuras con la mayor claridad posible a los vigilantes de seguridad, facilitando todo el desplazamiento y la operación.

Trabajo social: los clubes y las selecciones desempeñan un gran papel en la responsabilidad social debido a su gran visibilidad. Algunos clubes tienen trabajadores sociales en plantilla, mientras que otros no. Aunque

no cuenten con un trabajador social, el club y las selecciones participarán en algún momento en actividades fuera del club que impliquen esta cuestión, por lo que es necesario ponerse en contacto con el gestor de logística.

CONTINUAR

Unidad 2.4. Relación de la Logística con otros Departamentos del club/de la selección

Muchos clubes y selecciones cuentan con otros sectores y áreas administrativas que se ocupan de aspectos específicos fundamentales para el funcionamiento cotidiano de las operaciones.

2.4.1 Sector financiero

El sector financiero es fundamental para la planificación de cualquier operación logística. La organización financiera debe hacerse de forma colectiva, con el objetivo de satisfacer las demandas técnico-deportivas de la mejor manera posible dentro de las posibilidades financieras del club o de las selecciones.

Los viajes de las delegaciones absorben gran parte del presupuesto de un club o de una selección, por lo que, dado que el gestor de logística es el responsable de las operaciones, le corresponde comprender y participar en las distintas fases del sector financiero, tales como:

- Presupuesto anual disponible y presupuesto por operación.
- Solicitud de alguien conocedor de la actividad final (fútbol) en el sector.
- Procesos y herramientas para el pago de los servicios prestados.
- Visualización neta de las operaciones.
- Impacto de los viajes en las políticas de premios en las competiciones.
- Flujos de caja y plazos.

2.4.2 Sector jurídico

Todas las actividades del club se basan en normas deportivas legales y, por eso, el sector legal de un club o de una selección es muy importante en todos los ámbitos. Los viajes y todas las demás operaciones que implican la logística también se inscriben en este contexto, por lo que es muy importante que el gestor de logística conozca determinadas cuestiones, como:

- Comprensión general de los reglamentos: obligaciones o sanciones.
- Participación en la elaboración de contratos con socios y proveedores.
- Comprensión de los contratos de trabajo con los jugadores y con la comisión: derechos.
- Orientaciones en momentos concretos de la competición: juicios, efectos suspensivos.
- Metodología de flujo de firmas y archivo de contratos.

2.4.3 Sector comercial/marketing

- El sector comercial/de marketing de un club o de una selección trabaja con la intención y se centra en el aumento de los ingresos y la visibilidad de la marca a través de activaciones, patrocinios y asociaciones. La logística del fútbol es uno de los sectores más dinámicos de un club o de una selección, ya que trabaja con distintos proveedores en diferentes localizaciones y en distintos momentos de la temporada.

En este sentido, el gestor de logística, como responsable de las operaciones, es un gran colaborador del sector comercial y de marketing, presentando infinitas posibilidades de acuerdos comerciales que pueden beneficiar al club o a la selección. Además, la interacción entre el sector logístico y el sector comercial debe estar bien alineada en distintos momentos:

- Campañas institucionales en las operaciones de viaje.
- Comprensión de los planes de los aficionados: beneficios en los viajes.
- Propiedad de las marcas de los clubes: exclusividad o no.
- Marcas y propiedades exclusivas de las competiciones.
- Relación de los deportistas con las marcas patrocinadoras.
- Coordinación de intercambios y posibilidades.
- Interacción de los socios con la mascota.
- Manuales de identidad visual de la marca del club o de la selección.
- Normas de distribución del materiales deportivos y uniformes de los partidos.

- Participación y promoción de eventos: acceso, palcos etc.

Figura 21. Ejemplo

A CBF mandou todos os estádios cobrirem as marcas de patrocinadores nos jogos da Copa do Brasil, com exceção das placas em volta do campo. A ordem inclui a marca do Allianz Parque no jogo do Palmeiras contra o Tombense. Também houve restrições no Maracanã.

As medidas são uma aplicação de um novo dispositivo do Regulamento Geral de Competições e das regras da Copa do Brasil. Essas medidas foram reveladas pelo blog e causaram irritações nos clubes. Foi introduzido o artigo 43 que proíbe publicidade em arquibancadas e cadeiras.

Ref.: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2023/04/13/cbf-manda-cobrir-marca-allianz-em-jogo-do-palmeiras-na-copa-do-brasil.htm>

2.4.4 Sector de infraestructura/patrimonio

El sector de infraestructuras y patrimonio es responsable de velar, controlar y cuidar las estructuras físicas pertenecientes al club y a las selecciones, posibilitando el trabajo y la actuación profesional en el día a día de los empleados y jugadores que participan en los procesos.

El gestor de logística debe entender cómo las estructuras pueden tener un impacto positivo en las operaciones internas y externas, contando con el apoyo y la implicación del sector de infraestructuras en distintos sitios, como:

- Hotel para concentrarse: propio o externo. Priorizar el descanso o la comodidad.
- Comedor: número de comidas a servir. Flexibilidad de servicio.
- Flota de vehículos: mantenimiento, revisiones, documentación, calendario de actividades.
- Campos de entrenamiento: mantenimiento, materiales, alternancias, informes técnicos.
- Centro de rendimiento: equipamiento, tecnología, organización y distribución.
- Auditorio: aforo, pantallas y proyectores, visibilidad, otros equipamientos.
- Centro de entrenamiento: acceso, permisos de circulación, seguridad y control.

- Vestuarios: comodidad, seguridad, grado de humedad, limpieza.
- Piscina y gimnasio: tratamiento y mantenimiento, actualización de equipamientos.
- Área sanitaria: camillas, almacenamiento de medicamentos.
- Área administrativa: mesas, espacios de reunión, equipos de transmisión.

2.4.5 Sector de comunicación

El sector de comunicación es uno de los más importantes en un club o en una selección y su objetivo es transmitir públicamente informaciones relevantes en diversas plataformas y medios de comunicación.

El gestor de logística tiene que estar bien coordinado con el departamento de comunicación, tanto para recibir información filtrada sobre las operaciones como para dar a conocer lo que sea necesario y pertinente en cada momento. Además, los sectores deben estar alineados en varios momentos:

- Informaciones disponibles sobre los viajes: vuelos, hotel, programación.
- Normas para cubrir las sesiones de entrenamiento y otras actividades.
- Estructura física y técnica necesaria para la prensa.
- Punto focal para la comunicación y el diálogo con otros sectores.
- Accesos y flujos de profesionales de la prensa.
- Línea de conducta con los canales de comunicación propios del club o de las selecciones.

2.4.6 Sector de registros

El departamento de registros de un club es un área de gran responsabilidad para el club o para la selección, ya que forma parte de todo el proceso que posibilitará las condiciones de juego de los jugadores o de la comisión técnica. En el fútbol, hay situaciones en las que se tiene extremo cuidado con el manejo de la información, por lo que la alineación y confidencialidad de la logística con este sector es de suma importancia.

Como gestor de logística, la relación entre estas áreas puede optimizarse en varios momentos:

- Control de documentación y fechas de caducidad.
- Consulta de penalizaciones y sanciones.
- Protocolo de llegada de nuevos jugadores.
- Publicación en el BID y condiciones de juego.
- Seguros y convenios institucionales y externos.
- Documento interno de condiciones de juego para cada partido.

Sem Milito, Atlético-MG terá auxiliar no comando em estreia na Libertadores; conheça a comissão

Treinador vai cumprir suspensão de um jogo pois foi expulso na última partida no comando do Argentino Junior na Libertadores de 2023; veja perfil da comissão técnica do argentino

Por Redação do ge — Belo Horizonte

01/04/2024 04h00 · Atualizado há 2 semanas



O técnico do **Atlético-MG**, Gabriel Milito, não estará à beira do campo na estreia do time na Conmebol Libertadores na próxima quinta-feira, contra o Caracas, às 19h (de Brasília), no estádio Olímpico da UCV, na Venezuela. O treinador cumprirá suspensão, e o Galo terá Leandro Ávila no comando do time.

Ref.: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/2024/04/01/sem-milito-atletico-mg-tera-auxiliar-no-comando-em-estrea-na-libertadores-conheca-a-comissao.ghtml>

2.4.7 Sector de operaciones

Como en cualquier gran evento, la operación de un partido de fútbol implica una serie de profesionales y la estructura necesaria para atender a los clubes participantes y a la organización de la competición.

El gestor de logística es el principal punto de contacto para que el club o la selección conozca la estructura operativa de un partido. Por esta razón, debe estar estrechamente alineado con el sector de operaciones para que las informaciones se transmitan de forma clara y transparente. La coordinación entre las respectivas áreas tiene lugar en varios momentos, como, por ejemplo:

- Comprender el calendario del estadio: partidos y eventos.
- Posibilidades alternativas de estadio en caso de necesidad.
- Mantenimiento de las buenas condiciones del campo.
- Cumplimiento de los requisitos del reglamento de licencias.
- Cumplimiento de los requisitos de los reglamentos específicos de las competiciones.
- Permisos y licencias públicas para la celebración de partidos.
- Reuniones de planificación de partidos.
- Entradas para jugadores y comisión técnica.

- Palcos o espacios para asistir a los partidos.
- Plazas de aparcamiento.
- Manual del visitante.

Figura 22. Sector de operaciones



Ref.: Planejamento Operacional – Neo Química Arena – Campeonato Brasileiro Série A 2024 – COR x CAM

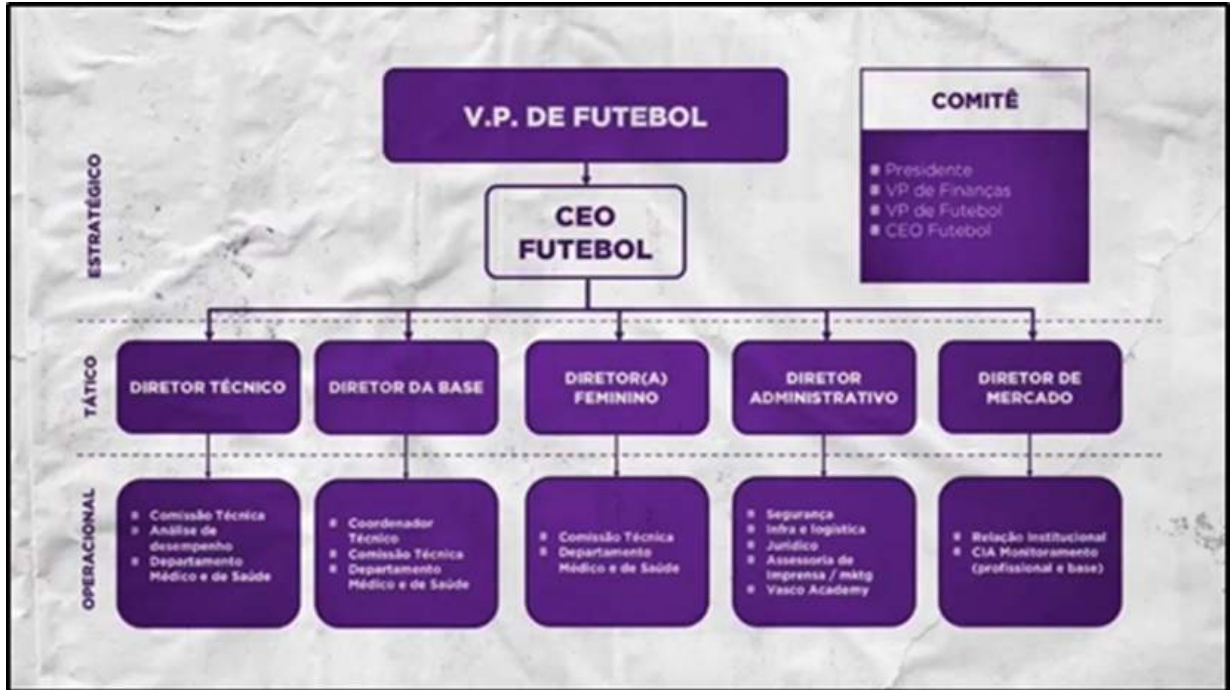
2.4.8 Sector de recursos humanos

El sector de recursos humanos (RH) es de fundamental importancia en la institución, siendo responsable del entendimiento macro de toda la estructura de profesionales, colaboradores y jugadores que participan del club o de la selección.

La relación entre RH y logística debe ser estrecha, para que todos conozcan y sean transparentes sobre sus respectivos papeles, responsabilidades, derechos y deberes. El gestor de logística dentro del fútbol debe tener conocimiento de ciertos puntos y mucho control emocional para tratar con profesionales de diferentes niveles, ubicaciones e importancia dentro de los procesos. La relación entre RH y logística puede evaluarse en algunos momentos:

- Comprensión del organigrama del departamento de fútbol.
- Comprensión del organigrama de los sectores administrativos.
- Descripción de puestos, funciones y responsabilidades.
- Procesos de selección de colaboradores.
- Procesos de cualificación externa de los colaboradores.

Figura 23. Ejemplo de organigrama de un departamento de fútbol



Ref.: <https://www.netvasco.com.br/n/258392/chapa-mais-vasco-divulga-organograma-do-departamento-de-futebol>

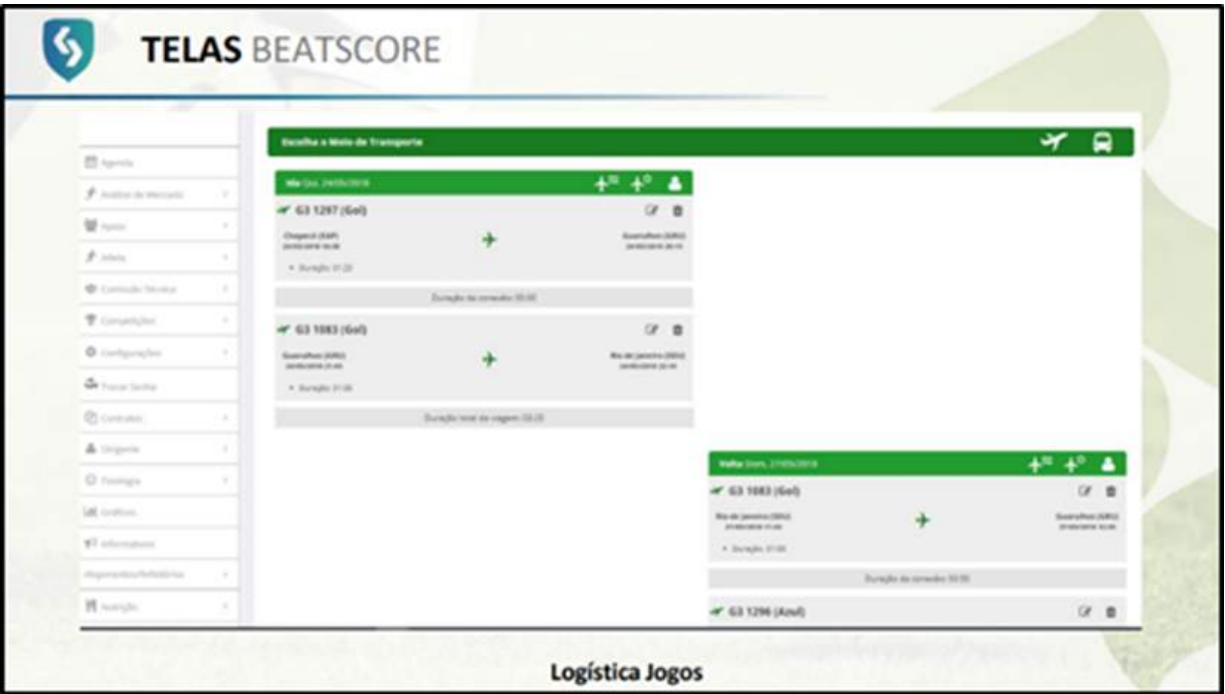
2.4.9 Sector de tecnología de la información

Con el avance de la era digital, el sector de las tecnologías de la información (TI) adquiere cada año más importancia en los clubes y en las selecciones, aportando novedades y subáreas como la innovación a la vida cotidiana. Como sector de apoyo, el sector de TI trata a diario con otros sectores y a menudo los conecta a través de las herramientas y los softwares tecnológicos más avanzados.

En cuanto a la logística, hemos asistido a avances tecnológicos que permiten operaciones cada vez más organizadas y optimizadas tanto desde el punto de vista operativo como financiero. La relación entre los sectores de logística y de TI es cada vez más importante en distintos momentos:

- Apoyo en los procesos internos mediante herramientas y softwares.
- Comunicación interna a través de plataformas.
- Difusión de las operaciones de viaje de forma rápida a través de portales o herramientas.

Figura 24. Ejemplo de software utilizado en la logística



Ref.: <https://foothub.com.br/tecnologias-para-auxiliar-o-executivo-de-futebol/>

CONTINUAR

Unidad 2.5 Relación de la Logística con sectores externos

Además de las estructuras internas, la relación y conexión con los sectores externos es primordial para todas las operaciones.

2.5.1 Federaciones/adversarios

Como organizadoras de competiciones, las federaciones suelen tener una estrecha relación con diversos sectores del club o de la selección. El sector de logística debe estar siempre un paso por delante, buscando las informaciones necesarias para realizar las operaciones con mayor excelencia. La relación entre la logística y las federaciones es importante y algunos de los puntos que deben abordarse son los siguientes:

- Conocer su autonomía y los límites de cada institución, ya sea un club, una selección o una federación.

- Comprender los alineamientos políticos y organizativos en la toma de decisiones.
- Posibilidad de libre circulación entre los sectores como presidencia, competiciones y registro.
- Tener conocimiento y voz en la elaboración de reglamentos.
- Participar activamente en cuestiones de logística organizativa.
- Saber distribuir y filtrar las informaciones pertinentes para el club o para la selección.

Con respecto a sus adversarios, los clubes y las selecciones deben mantener una buena relación fuera del campo de juego. Debe entenderse que el juego sólo debe desarrollarse en la cancha y que, externamente, cuanto más unidos y alineados estén, mejor será para ambos participantes. Por lo tanto, los sectores logísticos de un club o de una selección deben estar alineados y tratar de construir mejoras para el espectáculo, como en algunos ejemplos:

- Entradas de reciprocidad: coordinación previa de la cantidad y la ubicación.

- Accesos y flujos en el estadio para un desplazamiento seguro y rápido.
- Palcos para que la comisión técnica, directiva e invitados puedan presenciar el partido con seguridad y tranquilidad para desempeñar sus funciones.
- Vestuarios para atender a la delegación con la mejor calidad disponible para los equipos, entendiendo la importancia de esta ubicación para el partido.
- Accesos para los aficionados visitantes desde el exterior al interior del estadio.

Figura 25. Ejemplo reunión arbitral/Congreso técnico



Ref.: https://www.terra.com.br/esportes/futebol/estaduais/campeonato-mineiro/fmf-definidos-grupos-do-campeonato-mineiro-2024-confirma_c4d8d734f1f2d136ea065af3b8e4c3ef4i92s6y8.html

2.5.2 Compañías aéreas

Las compañías aéreas son uno de los principales proveedores o socios de un sector de logística, ya que la mayoría de los viajes pueden realizarse en transporte aéreo. Por eso, es tan importante que el gestor de logística conozca bien su funcionamiento, sus relaciones jerárquicas y sus procesos.

La buena relación de la logística con las compañías aéreas puede a menudo facilitar y optimizar el trabajo diario para las operaciones de viajes de las delegaciones e individuales, con el apoyo a los atletas y a los miembros de la comisión técnica. Las compañías aéreas son fundamentales en determinados puntos de la operación, como:

- Reserva de billetes aéreos.
- Emisión los localizadores.
- Reserva de asientos.
- Posibilidad de upgrades.

- Modificación de la lista de pasajeros en situaciones de emergencia.
- Despacho y control de equipajes.
- Catering y servicio a bordo del avión.

4.5.3 Hoteles

Tanto como las compañías aéreas, los hoteles son una parte fundamental de las operaciones de logística de viajes de un club o de una selección. Dependiendo del nivel y de la temporada, se dan situaciones en las que las delegaciones pasan más días en hoteles que en sus propias casas. Por eso, es fundamental que el gestor de logística tenga una relación directa con los establecimientos para transformar este entorno en un lugar acogedor donde todos puedan descansar y comer bien.

Una buena relación logística con los hoteles puede facilitar las operaciones en varios momentos, como:

- Flexibilidad de horarios de *check-in* y *check-out*.
- Bloqueos en períodos no confirmados.

- Espacios exclusivos y dedicados para la delegación.
- Salidas y flujos alternativos (sin acceso de otros huéspedes).

2.5.4 Autoridades

Las autoridades (gubernamentales y de seguridad) suelen participar en la organización de los eventos deportivos de una ciudad, haciendo posible que se celebren con los permisos adecuados y de forma autorizada dentro de las normas. Además, las autoridades también son responsables de expedir documentos importantes para el funcionamiento cotidiano de un club o de una selección.

A la hora de planificar y operar los eventos, es esencial que el gestor de logística tenga un acceso rápido a las autoridades responsables de estos mandos, facilitando su trabajo diario tanto a nivel interno como externo.

La relación entre la logística y las autoridades puede ayudar en varios momentos, como:

- Expedición y renovación de documentos: pasaportes, visados, permisos de conducir, permisos de

residencia, documentos sanitarios, etc.

- Seguridad: vigilancia y escolta de las estructuras utilizadas por los clubes y las selecciones.

2.5.5 Prensa

El fútbol moderno es una enorme industria de entretenimiento en la que millones de personas de todo el mundo buscan informaciones, detalles e imágenes sobre los partidos y los aspectos tras los bastidores y, de este modo, se le da publicidad de todas las maneras posibles. Forma parte del día a día de los clubes y de las selecciones comprender la importancia de la prensa y sus límites desde el punto de vista ético, así como los aspectos de la logística.

El gestor de logística de un club o de una selección dispone a menudo de información privilegiada, por lo que la relación con la prensa debe ser dirigida y con las interacciones adecuadas con el sector de comunicación. Ciertos procesos deben estar bien establecidos, como:

- Flujo de información o la noticia desde el interior hacia el exterior.

- Circulación de la prensa en el centro de entrenamiento.
- Circulación de la prensa en el estadio.
- *Media training* y actividades abiertas a la prensa.

2.5.6 Hinchas

Los aficionados no son sólo la pieza central de un club o de una selección, son la esencia y la razón por la que toda la industria del fútbol existe y siga funcionando. Por eso es importante comprender el nivel de importancia que tienen dentro de la estructura y el impacto que tienen las acciones de los sectores en su día a día.

El gestor de logística de un club o de una selección debe entender primero las expectativas de los aficionados y cuál será la estrategia del club para estar alineado con ellas. El gestor de logística debe tener este entendimiento y alinear con mucha transparencia los momentos de interacción del público con el equipo con otros sectores, como en:

- La participación en los viajes.

- Los sitios específicos para el acercamiento a los jugadores y a los miembros de la comisión técnica.
- La asistencia a entrenamientos y partidos de entrenamiento abiertos al público.
- La participación e implicación en las fases buenas y malas del rendimiento deportivo.
- La idolatría y el control de emociones.
- El uso de indumentaria y comportamiento acorde con el club.

2.5.7 Patrocinadores

Los patrocinadores son empresas que pagan a los clubes determinadas cantidades para exhibir sus marcas en diversos sitios y en los uniformes de los clubes y de las selecciones, con lo que sostienen económicamente el entorno deportivo que hoy conocemos.

Así, tratamos a los patrocinadores como una parte fundamental del engranaje y, por tanto, un área con voz activa dentro de las instituciones deportivas. Desde el punto de vista de la logística, es importante comprender y aclarar la relación entre el patrocinador y el club o la selección:

¿Qué propiedades llevarán la marca?

¿Qué piezas y zonas de los uniformes llevarán la marca?

¿Cuáles son las fechas de lanzamiento de los productos y de los cambios de materiales?

¿Cuál es el feedback sobre los productos suministrados en caso de permutas?

¿Cuáles son las directrices contractuales relativas a los productos rivales?

CONTINUAR

Unidad 2.6 Relación de la Logística con el facilitador local

Llamamos de facilitadores locales a todos los proveedores locales implicados en la operación que pueden ayudar de alguna manera esta ejecución.

2.6.1 Proveedores

El gestor de logística será el responsable de encontrar a los mejores proveedores para satisfacer las demandas de los distintos sectores.

Criterios de elección:

- Historial de la empresa: clubes o selecciones que ya han realizado operaciones logísticas.
- Reputación: análisis de cómo los clubes o selecciones que han trabajado con el proveedor valoran su

trabajo.

- Costo-beneficio: el equilibrio es fundamental a la hora de contratar.
- Calidad: disposición a satisfacer todas las demandas con excelencia.
- Flexibilidad: con los cambios repentinos y rápidos que se producen en el fútbol, hay que considerar proveedores que tengan flexibilidad para determinados servicios.
- Comunicación: la relación de dar a conocer el trabajo realizado. Cómo comunicarse de forma transparente con los empleados.
- Localización: a la hora de gestionar los riesgos, debe evaluar la capacidad de backup del proveedor y cómo puede actuar en caso de carencia.
- Riesgos.

2.6.2 Compra de suministros

Llamamos suministros a todas y cada una de las compras adicionales necesarias para la operación logística, como agua, bebidas isotónicas, bebidas energéticas etc.

Desde un punto de vista estratégico, el gestor de logística debe prestar atención, en primer lugar, a la organización de las demandas, ya que varios sectores van a solicitar algo, y éstas a menudo pueden hacerse de forma centralizada o diluirse entre varios proveedores.

Además, es importante que el gestor de logística preste atención a la cuestión de las marcas permitidas, ya que muchas competiciones venden su propiedad a otras empresas, obligando así a los clubes o a las selecciones a utilizar una marca determinada.

Figura 26. Compra de suministros



Ref.: Compra de Suministros – CAM – Libertadores 2024: CAR x CAM

2.6.3 Coordinación del equipo de trabajo

Aunque se hayan contratado todos los vehículos y asignado a los conductores, el gestor de logística debe controlar la coordinación de estos equipos.

La coordinación es necesaria para satisfacer las demandas urgentes y evitar cualquier imprevisto.

CONTINUAR

Referencias

<https://www.passeidireto.com/arquivo/126136451/20230214221219-73> .
2023.

CONTINUAR