



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Organización y procesos en eventos deportivos. Caso Dakar

Año
2016

Autor
Fernandez Sirerol, Sandra

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Fernandez Sirerol, S. (2016). *Organización y procesos en eventos deportivos. Caso Dakar*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA

I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS NUEVAS
REALIDADES DE LA SOCIEDAD”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 06 y 07 DE OCTUBRE DE 2016

**ORGANIZACIÓN Y PROCESOS EN EVENTOS DEPORTIVOS.
CASO DAKAR**

FERNANDEZ SIREROL, SANDRA. AUTORA Y EXPOSITORA

ORGANIZACIÓN Y PROCESOS EN EVENTOS DEPORTIVOS. CASO DAKAR

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN DE PROCESOS, LOGÍSTICA DEPORTIVA, ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Resumen

El objetivo de este trabajo es ilustrar a través de un caso, como observador participante, la perspectiva teórica de la organización de eventos deportivos y la administración de cada una de sus operaciones. El Dakar se viene desarrollando desde hace más de 35 años, recorre cerca de 10.000 km atravesando varios países con diferentes geografías en dos semanas. La organización durante el evento implica la movilización diaria de alrededor de 3.500 personas entre los campamentos localizados en ciudades distantes entre sí de 200 y 1.000 km. De manera simultánea la organización gestiona el seguimiento y la seguridad de alrededor de 700 competidores en carrera, un recorrido diferente al del grupo anterior que comienza y termina en los campamentos mencionados. Durante los días del evento se suman a la organización 500 personas de más de 20 países que también se desplazan durante los días de competencia de acuerdo al plan de trabajo de cada equipo. El caso muestra una organización muy particular que trabaja todo el año con 15 personas dentro de una estructura mayor que tiene a su cargo otros grandes eventos deportivos con reconocimiento internacional. Esta estructura inicial se multiplica 33 veces sumando personas de distintos países, profesiones y culturas, logrando a partir de manuales de operaciones y procesos pre-establecidos, funcionar en tiempo y forma al ritmo de una competencia que no se detiene. Aparece aquí la aplicación de conceptos de Gestión de Operaciones, Gestión por Procesos, Logística que se mezclan con Marketing.

Introducción:

Las organizaciones deportivas, como cualquier otra organización, se ven sometidas a un cambio permanente en su entorno, objetivos, disponibilidad de recursos, expectativas propias y de sus clientes (competidores, instituciones de regulación deportiva, países sede, sponsors, público). Por ello surge la necesidad de reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, qué hacer, por dónde ir. En otras palabras las entidades y los equipos que las conforman se ven apremiadas a planificar.

Cada organización construirá sus propios métodos, conceptos y forma de proceder, centrándose en el rumbo y en los objetivos. Se reflexionará en la situación actual, en los puntos fuertes y débiles, en los objetivos claros y definidos que le marcan el rumbo en las estrategias más adecuadas para cumplirlas, en los proyectos que está desarrollando, en cómo mejorarlos de manera continua.

El Dakar es muy particular, su historia comienza en los desiertos más hermosos e impactantes del continente africano y se inscribe en el universo de los desafíos deportivos más importantes. Competición al mismo tiempo que carrera de orientación, sorteo de todo tipo de terrenos, obstáculos y situaciones.

Este desafío pone a prueba a los más grandes pilotos profesionales de *rally raid* del mundo, que compiten codo a codo con corredores amateur, embarcados para hacer realidad un sueño superando un desafío sobre su moto, cuadriciclo, auto o camión.

El presente *describe algunos puntos de la compleja organización* del Rally Dakar **retomando la perspectiva teórica y aplicada sobre: la planificación y gestión de los procesos, diseño de las instalaciones y servicios de apoyo, mejora continua de la seguridad como así también la logística de aprovisionamiento.**

Una leyenda

La organización del Dakar está a cargo de ASO (*Amaury Sport Organisation*) con sede en Paris, Francia, la misma que organiza el Tour de France de Ciclismo, el de Vela, el de Golf y otros eventos deportivos de relevancia. Esta empresa tiene un equipo general y otro para cada una de sus unidades de negocios (eventos) con oficina central en Paris. Uno de esos equipos es el que se aboca a la organización del Rally Dakar durante todo el año.

El Dakar exige capacidades de navegación *of road* y el cuidado de los recursos por parte del piloto (vehículo, combustible, agua, comida, hoja de ruta, tiempo, estado físico). En este tipo de competencias prima la destreza técnica, la resistencia y es un desafío físico, mental, mecánico donde las fallas, por pequeñas que sean, pueden traer grandes complicaciones.

Los pilotos comparten una misma ambición, un sentimiento común donde la solidaridad forma parte del espíritu de la competencia, esta pasión compartida donde todos, aunque provenientes de más de cincuenta países de los cinco continentes, hablan el mismo lenguaje.

En África nace y se gesta su leyenda. Este evento deportivo se ve atraído, por definición, hacia lo desconocido; el recorrido es secreto para todos (salvo para un equipo de la dirección deportiva) y cada participante lo descubre a medida que avanza en cada una de las etapas. Si bien el Sahara fue el escenario durante casi treinta años, se busca explorar nuevos continentes movido por el deseo intacto de sorprender a los corredores.

Su organización y el destacado desarrollo de marketing hace que cada año más de mil personas y sus vehículos inicien su proceso de pre-inscripción para participar aunque haga falta una intensa preparación física, un vehículo confiable y bien desarrollado de acuerdo al reglamento de la carrera, una gran cuota de valentía y una considerable cantidad de dinero.

Diseño de la prueba deportiva

Hay dos recorridos casi paralelos que parten y llegan a cada campamento durante los días que dura el evento: uno que recorrerán los pilotos y otro que utilizará la organización, asistencia a competidores, prensa acreditada, sponsors, entre otros actores del evento.

La organización del Dakar toma recaudos particulares para la preservación de sitios arqueológicos y paleontológicos considerados como delicados. Para asegurarse la coherencia del trazado, se necesita una estrecha colaboración entre los equipos del rally que llevan adelante el trazado previo y las delegaciones gubernamentales que se ocupan de lo concernientes a temas ambientales y patrimoniales, en los países por donde pasa la prueba.

En Argentina, se trabaja de manera coordinada con varios Ministerios, entre ellos los de Seguridad, de Relaciones Exteriores, de Medio Ambiente y otras organizaciones gubernamentales de cada provincia por donde pasa.

Marco Teórico:

Con el fin de proveer una base conceptual al presente, a continuación se presentarán algunas definiciones.

Administración de Operaciones. La estrategia de Operaciones se ocupa del diseño de políticas y planes que permitan alinear las actividades con la misión y los objetivos generales de la empresa u organización. (Fernández, Avella y Fernández 2006)

En relación a esta dimensión, López Aráoz (2003), agrega al planteo precedente que en el caso de las empresas que se encuentran en un entorno competitivo, esas políticas y planes deberán determinar las características del sistema operativo. Éste debe crear y mantener las capacidades competitivas necesarias para alcanzar resultados más allá del corto plazo.

El administrador de operaciones debe aportar a los resultados financieros, pero a través de los procesos de producción de bienes y servicios, satisfaciendo a sus clientes. Si bien lo expuesto se aplica a empresas, las organizaciones sin fines de lucro no escapan a la misma lógica. De una escuela u hospital públicos no se espera que gane dinero pero sí que logre niños bien educados o enfermos sanados.

Otros autores como; Chase y otros (2005); Collier y Evans (2016); Cuatrecasaa Arbós (2011); Krajewski (2013); entre otros, plantean de manera muy similar la relación entre la estrategia de negocios, la estrategia de operaciones y las prioridades competitivas de las operaciones. Dicho de otro modo señalan que la estrategia de operaciones deberá incluir una definición de la misión de ellas, determinando cuál debe ser su aporte a las capacidades competitivas requeridas por la empresa para el negocio en que se encuentre.

Procesos: Una forma de ver los procesos para su gestión es la denominada: cadena proveedor-transformador-cliente Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2009), que sigue la lógica de la teoría de sistemas. *“Desde este enfoque los*

procesos se visualizan desde el grupo de las entradas (inputs) suministradas por proveedores, en donde se encuentran bienes materiales, recursos financieros, información, personal. Una vez que se cuenta con los recursos, se realizan una serie de actividades de transformación que culminan con una o varias salidas (outputs) en las que todos los elementos se interrelacionan y son interdependientes, pero a su vez todos siguen algunos patrones determinados”.

Según Krajewski y otros (2013), el mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender los números”, entender los procesos y desentrañar los detalles.

Al respecto Harrington (1997) señala que el mejoramiento de los procesos es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a dirigir sus procesos. Al implementar este tipo de metodologías y herramientas se busca eliminar las actividades que no agregan valor, disminuir los tiempos del ciclo y mejorar la calidad y eficiencia. A partir de esto se han creado metodologías específicas como las que se detallan más adelante.

La definición parte de la palabra “mejoramiento”, que se entienda como: adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor. El mejoramiento puede definirse también como el conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, los costos y el impacto ambiental.

Por la razón señalada, el mejoramiento de los procesos en las organizaciones va más allá de lograr una integración como parte de la estrategia general. Por ese motivo, para lograr visualizar una verdadera integración de la mejora de los procesos con la estrategia de la empresa, es fundamental disponer de indicadores que permitan verificar dicho mejoramiento.

Una vez realizado el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos, se pueden observar beneficios de su mejoramiento y cómo ésta se convierte en una buena estrategia que busca alinear las operaciones con la gestión organizacional para elevar su desempeño. También la concepción de una empresa u organización enfocada al cliente, con comunicación y trabajo en equipo entre los empleados y la dirección

Cadena de suministro: El origen el concepto de administración de la cadena de suministro (SCM) se remonta, a principios de los años 50, en Japón, en la industria automotriz. El objetivo principal de administrar la cadena de suministro es “sincronizar los requerimientos del cliente con el flujo de materiales desde el proveedor, con el propósito de balancear los objetivos que pueden ser conflictivos como son reducir los costos de inventario y aumentar el nivel de servicio al cliente

La administración de la cadena de suministros bajo un enfoque amplio, se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio, y de las tácticas a través de estas funciones dentro de una organización en particular y de las empresas que participan en la cadena de suministros, con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.

En el caso de la administración logística en la Cadena de Suministros el *Council of Supply Chain Management* la define: *es el proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.*

Los principales objetivos logísticos son: reducir los costos logísticos e incrementar el nivel de servicio para satisfacer a los clientes, donde éste último, es un concepto que Martichenko y Goldsby (2006) han asociado al cumplimiento de los ocho deberes logísticos al momento de la entrega: entregar la parte correcta, en la cantidad correcta, en el tiempo y lugar correcto, con la calidad correcta, con un precio y servicio correcto, provenientes de la fuente correcta. En su deseo de cumplir lo anterior, las organizaciones afrontan problemas en diferentes puntos de la cadena de suministros como: falta de conocimiento de los clientes, poca coordinación y comunicación interna y externa, baja eficiencia de los recursos y de las operaciones, variabilidad y errores en los procesos y falta de comunicación con los proveedores y clientes, entre otras.

Muchas organizaciones (con y sin fines de lucro) tienen, bajo este u otro nombre, un departamento de logística que coordina mediante un sistema lógico y secuencial, los aspectos relacionados con las compras, los transportes, el mantenimiento, los inventarios, flujo de materia prima y en general todas aquellas actividades auxiliares del proceso de producción y comercialización.

Hay un área, que comenzó a desarrollarse durante los últimos treinta años y está relacionada con la logística humanitaria y la logística de catástrofe. En las operaciones de emergencia la logística es requerida para apoyar la organización e implementación de las acciones de respuesta, para que estas sean no sólo rápidas, sino también ágiles y efectivas. La movilización del personal, del equipo y del material necesario para el trabajo de las organizaciones que brindan asistencia y hasta las actividades relacionadas con la evacuación de heridos o la reubicación de poblaciones afectadas por el desastre, requieren de un sistema logístico para ser llevadas a cabo eficientemente.

Durante el Dakar conviven la planificación de cada una de las operaciones necesarias para llevar un evento deportivo de gran magnitud con la planificación logística para situaciones de emergencia, en especial para los participantes, ocasionadas por los riesgos que trae la combinación de velocidad, obstáculos, cansancio por falta de sueño y exigencias físicas, inclemencias del tiempo en particular las altas temperaturas y lluvias que podrían generar crecidas o desbordes de ríos.

Metodología

Para ese trabajo se utilizó una metodología cualitativa a partir de la observación participante.

Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

Bernard (1994), citado por Kawulich (2005), menciona cinco razones para incluir la observación participante, cada una de las cuales incrementa la validez del estudio.

Hace posible recoger diferentes tipos de datos. Estar en ese espacio durante un periodo de tiempo familiariza al investigador con la comunidad, y por consiguiente facilitando el involucrarse en actividades delicadas a las cuales generalmente no habría sido invitado.

Reduce la incidencia de "reactividad" o la gente que actúa de una forma especial cuando advierten que están siendo observados.

Ayuda al investigador a desarrollar preguntas que tienen sentido en el lenguaje nativo, o que son culturalmente relevantes.

Otorga al investigador una mejor comprensión de lo que está ocurriendo en la cultura, y otorga credibilidad a las interpretaciones que da a la observación. La observación participante también faculta al investigador a recoger tanto datos cualitativos como cuantitativos a través de encuestas y entrevistas.

A veces es la única forma de recoger los datos correctos para lo que uno está estudiando

El estudio de caso se prefiere en el examen de los eventos contemporáneos cuando las conductas pertinentes no pueden manipularse. Este método confía en técnicas como "una historia", pero esto agrega dos fuentes de evidencia normalmente no incluidas en el repertorio de los historiadores: la observación directa y la entrevista sistemática, (Yin, 1989)

Desarrollo:

La estrategia propuesta en el modelo responde a la necesidad de coordinación y sincronización de toda la cadena de suministros, que permitirá mejorar el servicio al cliente (competidores, sponsors, prensa, público) y minimizar los costos logísticos. La estrategia consiste básicamente en el logro de un objetivo estratégico que es la alineación de la cadena de suministros.

El enfoque de alineación de la cadena en el presente modelo contempla:

Alineación entre el suministro y la demanda: para lograr la alineación las organizaciones deben cambiar de un sistema de movimiento de producto tipo empujar, basado en información incompleta o inexacta de la demanda, a un método tipo jalar o mixto, basado en una respuesta rápida a las señales de generación de demanda en tiempo real. La demanda total se alinea dinámicamente con los recursos, desencadenando el aprovisionamiento y cumplimiento. La alineación del suministro a la demanda también contribuye

al mejoramiento del flujo, reducción de inventarios y de forma determinante a la reducción de los tiempos de ciclo.

Alineación de las tecnologías de información: las tecnologías de información deben ser compatibles al interior y exterior de la organización (es decir entre las áreas de la organización, los proveedores y con los clientes) con el propósito de facilitar el flujo de información en tiempo real y reducir la cantidad de operaciones y la velocidad de respuesta.

Alineación en los flujos físicos y de información: los flujos físicos y de información deben ocurrir en el mismo momento con el propósito de minimizar errores por: faltantes o exceso de información, ingreso de datos fallidos que pueden ocasionar retrasos de otras actividades y/o bloqueo total en las actividades subsecuentes, entre otras.

Alineación de objetivos en toda la cadena: todas las organizaciones tienen sus objetivos trazados, por lo tanto, los objetivos de los diferentes proyectos o planes de mejoramiento, reestructuración, crecimiento, entre otros, deben conducir al logro de esos objetivos de la empresa. De no ser así, se pueden realizar esfuerzos e inversiones que no van a redituar a la empresa de la forma esperada

Las actividades logísticas deben ser planificadas y requieren de una preparación que será decisiva para su adecuado funcionamiento; de manera que hay que desechar la idea errónea de que la logística se improvisa en el momento de la competencia y dependiendo de las necesidades que “el terreno indique”, ya que tanto los imprevistos a los que se está expuesto como las necesidades que estos generan son generalmente previsibles.

La planificación y la previsión son vitales para establecer un adecuado sistema logístico. Esta planificación debe estar basada en un buen conocimiento del contexto geográfico, social, político y físico de la zona en donde se desarrollarán las operaciones. La construcción de este sistema requiere también de un apropiado plan de implementación y operaciones, el cual tiene que ser entendido y aceptado por todos y cada uno de los involucrados en su aplicación.

Este plan debe responder a las siguientes preguntas y describir con claridad sus respuestas: ¿Cuáles son las tareas que deben ser realizadas?; ¿Cómo se

relacionan con otras actividades y cuáles son las secuencias de su realización? ¿Quiénes serán los responsables de realizar dichas tareas (además de los individuos, se debe identificar las áreas)? ¿Quién estará a cargo de la coordinación global del sistema logístico? ¿Cuáles recursos serán necesarios? ¿Dónde estarán disponibles? ¿Qué acciones alternativas se pondrán en marcha en caso de ruptura del sistema definido?

Planes de seguridad

La seguridad del público y de los competidores es un tema fundamental para la organización. Cuando la competencia se llevaba adelante en África, las etapas transcurrían sin público y sólo algunos pobladores se acercaban a muy pocos lugares para ver pasar la caravana. Cuando a partir de 2009 se empieza a desarrollar en Latinoamérica esto cambia completamente.

Para definir la política de seguridad del rally se tomó en cuenta *la importante convocatoria* que genera el Dakar en los países por los que pasa, en especial Argentina donde existe mucho fanatismo por el deporte automotor.

Si bien *el recorrido es secreto*, se diseñan **zonas de espectadores** para cada una de las etapas o *sectores selectivos*, de manera que los mismos puedan asistir al evento y admirar las proezas de los competidores en total seguridad para ellos y para la carrera.

Parte del trabajo que realiza en esas zonas es el siguiente:

- Se lleva adelante una campaña de comunicación masiva (prensa escrita, radio, televisión), con mucho tiempo de anticipación con el fin de informar al público sobre el comportamiento que debe tener y las zonas a las que puede acudir como espectador.
- Un día antes, después de un reconocimiento que se hace con mucha anticipación, un equipo instala cintas para que el público, al llegar al lugar, identifique claramente la zona en la que se puede ubicar y las zonas en las que no. Al finalizar el día estas cintas son retiradas.
- Vehículos de la organización toman posición diariamente desde muy temprano.

- Agentes de la seguridad nacional argentina, chilena o boliviana supervisan, a bordo de vehículos, el comportamiento del público. En algunos lugares donde la carrera pasa cerca de caminos de fácil acceso para el público, hay policías apostados anticipando el arribo de los curiosos más osados y vehículos de seguridad vial de la organización.

La seguridad en etapas y caminos

Respetar las **reglas de conducción** local en los países por donde pasa la competencia forma parte del reglamento de la prueba. De este modo, los competidores, las asistencias mecánicas, los medios de prensa y, en general, toda persona que conduzca un vehículo acreditado por la organización se compromete personalmente a respetar las normas de tránsito local y firma una *carta de seguridad* en el momento de las acreditaciones.

Una vez iniciada la carrera, los *datos contenidos en los GPS*, que provee la organización al momento de las verificaciones administrativas y técnicas, se envían a través de un *sistema de enlace inalámbrico* a la Dirección de la Prueba (PCO).

Esta información se valida cada vez que pasa un vehículo de competencia por el puesto de control de la llegada (fin del sector selectivo), que cierra la etapa de cada día.

También hay otro dispositivo provisto por la organización: el de *Iritrack*¹. Este es un sistema que permite hacer un seguimiento en tiempo real de los competidores. Esa cajita que se coloca en cada vehículo de competición es vital porque cada minuto es valiosísimo cuando alguien sufre un accidente. La señal disparada por el piloto (o de manera automática ya sea por desaceleración rápida del vehículo o inclinación superior a los 45°) es recibida automáticamente en París y en el PCO y el Safety, ubicados en cada campamento por los que pasa la competencia.

Si un competidor tiene un problema y dispara la alarma, en cinco minutos estará siendo subido a un helicóptero.

¹Sistema provisto por la organización que permite hacer un seguimiento en tiempo real de los competidores. En las motos, el dispositivo está colocado debajo de GPS; mientras que en los autos está puesto en el panel de instrumentos. El aparato consta de tres botones: Rojo: e debe apretar para conseguir socorro en caso de emergencia médica. Azul: es el intercomunicador. Activándolo, se puede hablar con el control de la carrera. Verde: es para pedir auxilio cuando lo necesita otro competidor. Si al apretarlo el piloto está detenido más de tres minutos, puede ser penalizado. Para que esto no suceda, lo tiene que activar en el lugar del accidente y seguir en carrera.

Por otro lado, todos *los excesos de velocidad* se señalan inmediatamente a los oficiales encargados de la aplicación de los reglamentos de la competencia. Los excesos de velocidad en las zonas donde la misma está limitada, ya sea por disposiciones locales o de la organización, son sancionados. Primeramente con fuertes multas y penalizaciones de tiempo (que los retrasan en su clasificación), pero pueden llegar a la exclusión de la prueba.

Los *vehículos que utiliza la organización* cuentan con **medidas de seguridad** adicional como jaula antivuelco además de Iritrack, teléfono satelital, radio, GPS, *terratrip*² y otros equipos especiales según la tarea a desarrollar.

Los vehículos de asistencia, prensa y organización también son controlados y cada vez que ingresan al campamento, la información se descarga en una computadora. Los excesos de velocidad son notificados bajo firma y las sanciones deben ser abonadas el mismo día.

Aquí tenemos un detalle de la **tecnología aplicada al control de la seguridad**, tanto de los pilotos en competencia como de la caravana que diariamente se desplaza cientos de kilómetros entre campamento y campamento.

Luego de confirmar el **trazado de la prueba**, seis meses antes de la misma, se arma un **plan de seguridad**. Este trabajo se realiza a partir de reuniones con los grupos de defensa civil, bomberos, policía local y nacional, médicos de los centros asistenciales, ministerios de seguridad y salud, ambulancias privadas, pilotos de helicópteros y aviones, etc.

Los *encuentros de trabajo* se llevan adelante constantemente y a lo largo del año en cada uno de los países por los que pasa la competencia, en los que se acuerda la forma en la que se procederá para cada caso y nivel de emergencia.

Unos 90 días antes de comenzar se realizan reuniones generales en cada país con todos los coordinadores de Marketing, Logística, Médicos, Deportivo y de la Dirección de la Prueba donde se presenta el organigrama, la descripción final de funciones para cada día y se entrega un manual de trabajo y de seguridad a cada miembro de la organización que contiene información crítica para cada jornada y lugar por donde pasa el rally.

² Es un aparato que mide los kilómetros totales y parciales y el tiempo invertido

Estructura durante el evento. Los equipos de trabajo y su coordinación

Cada persona y equipo de trabajo de la organización pertenece a una “familia”, como lo denomina ASO, ellas son: Relaciones Externas, Marketing, Medios, Logística, Médica y Deportiva.

El equipo de **marketing** lleva adelante y coordina todas las campañas de difusión generada para las empresas que aportan dinero para el evento, colocación de carteles en los *parques cerrados* donde se agrupan los vehículos de competición, banderas, stands, carpas comerciales, *ploteo* de vehículos de promoción, venta de los productos de la boutique Dakar en cada campamento y localidad. También están bajo su responsabilidad la gestión de los espacios donde se reciben a los sponsors en cada uno de los campamentos y la organización de otras actividades de difusión.

El grupo de **Logística** tiene bajo su responsabilidad el traslado de los miembros de la organización, la **instalación y desinstalación de todos los servicios en los campamentos**, el transporte del catering, el *servicio de valet* para los competidores sin asistencia, la administración y distribución de las viandas para cada día y la relación con aduanas y migraciones, entre otras cosas. Cincuenta días antes de iniciarse la competencia se carga en Francia un barco con los vehículos de la organización, los de los pilotos europeos y los de la prensa, que luego desembarcarán en un puerto cercano al lugar de inicio para comenzar el desafío.

El **equipo médico** tiene a su cargo la coordinación y supervisión de los 10 equipos móviles de asistencia rápida en carrera, los helicópteros de evacuación médica, el avión sanitario, las empresas de ambulancias locales, los centros médicos asistenciales y un hospital de campaña, que moviliza día a día unos treinta médicos, equipados con material de urgencia sofisticado.

El equipo mencionado trabaja de manera conjunta con el **equipo deportivo** en lo referido al plan de seguridad y evacuación de los pilotos durante cada día, ya sea en competencia o en los tramos de enlace. La dirección de ambos equipos trabaja diariamente en el PCO (Puesto de Coordinación Operativa) junto con la Dirección de la prueba. Esta oficina se dispone cada día en un lugar diferente en función al diseño de carrera y en ese lugar converge toda la información de cada uno de los participantes (pilotos, médicos, organización, policía, bomberos, DC y otras fuerzas o equipos de seguridad).

El **equipo de logística** se ocupa de planificar los traslados de personas, el hospital de campaña, los equipos de comunicación y generación de energía, las instalaciones, etc. entre campamento y campamento.

A continuación se muestra, a modo de ejemplo un día tipo durante el desarrollo:

	ORGANIZACION	CARRERA
04:00	Despertar organización	Despertar de primeros competidores, desayuno
05:00	Desayuno	Salida enlace motos, luego autos, luego camiones
06:00	Despegue de los que van por el aire (1ª rotación)	Largada especial de las 1as motos
07:00	Traslado aéreo (1a rotación)	
08:00	Aterrizaje y traslado al nuevo campamento	Largada especial de los 1os autos
08:30	Salida del bivouac (2ª rotación)	
09:00	Traslado aéreo (2a rotación)	
09:30	Comienzo de la instalación del nuevo bivouac	
12:00	Fin de la instalación del nuevo bivouac	Llegada especial 1ª moto
12 :30	Almuerzo al campamento	
15 :00	Trabajos en el campamento	Llegada al bivouac progresiva de los competidores motos, autos y camiones (hasta la noche tarde)
19:00	Cena al campamento	Cena al campamento
20:00	Briefing y noche al campamento	Briefing y noche al campamento
21:00	Comienzo cargado flete y Salida de los que van por ruta	
23:00	Salida del flete	

18

Fuente: Libro de la organización del Dakar

Cada campamento en los lugares dispuestos por la Dirección Deportiva, está previamente compactados y cercados, con acuerdos de provisión de servicio en algunos casos locales y en otros con empresas contratadas para toda la carrera (Catering, Carpas de comida y prensa, entre otros).

Mientras un campamento está funcionando el otro se esa armando desde cero y el primero se desarma cuando el segundo comienza a operar. Aquí el trabajo de la operación logística es crítico e implica el cumplimiento de un programa ajustado y la coordinación del ingreso de proveedores de servicios e instalaciones contra reloj. *La carrera no espera y más de 3.500 personas esta próxima a llegar para demandar prestaciones de servicios.*

Dentro de **los campamentos** se dispone de los siguientes espacios y servicios:

- Carpa de *atención a los concurrentes*: Donde se atienden las solicitudes de los participantes, se reciben los artículos extraviados, se brinda la información de tiempos de carrera y penalizaciones, entre otros servicios.

- *Carpa de comidas*: El proveedor de catering ofrece los servicios de desayuno, almuerzo y cena en horarios pre-establecidos y a toda hora se provee de agua, café, frutas y pastas. A metros de esta carpa se dispone una zona donde se lleva adelante el *briefing*³ diario.
- Carpa de *migraciones*: en las campamentos previos y posteriores al cruce de frontera
- Carpas de los *comisarios deportivos y técnicos* de motos y autos.
- Carpas de promoción turística dispuesta por cada localidad o el país
- Carpas y servicios brindados para *sponsors y sus clientes acreditados*.
- *Estacionamiento* para los colectivos y vehículos de la organización.
- Generadores de *energía y antenas para las comunicaciones*.
- *Helipuertos* (cuando la regulación local lo permite y/o los aeropuertos locales se encuentran lejos en tiempo/ distancia)
- *Hospital de Campaña*
- *Media Center*: Carpa donde trabajan los medios acreditados
- *PCO*: Puesto de coordinación operativa, allí está el centro de operaciones y la dirección de la prueba.
- *Puesto de control* (check point/ time control): Puesto de recepción de competidores donde se efectúan controles a los equipos de seguimiento y se entrega el *libro de ruta* para la próxima etapa. También por medio, se registra con tecnología especial el ingreso de las asistencias y otros vehículos acreditados
- *Safe care*: Control, reparación y mantenimiento de los equipos de seguridad instalados en las motos, vehículos de competición y de la organización.
- *Servicio de valet*: Cajas metálicas que la organización transportan para los pilotos que concurren sin asistencia donde llevan sus pertenencias y repuestos.
- *Servicios sanitarios*: El proveedor correspondiente tiene a su cargo la instalación, mantenimiento y limpieza de los baños químicos, las duchas y lavamanos.
- *Sistemas de comunicaciones*
- *TV*: camión de edición y transmisión
- *Web center*: Carpa con servicio de Internet

³ Briefing: reunión de pilotos que se realiza diariamente con el objetivo de efectuar aclaraciones sobre la hoja de ruta del día siguiente y generalmente está a cargo por el responsable deportivo de la organización.

- *Zona de concurrentes*: Donde se localizan los equipos de asistencia con sus vehículos e instalaciones a la espera de la llegada de los competidores. En este lugar los mecánicos llevan adelante las reparaciones y controles necesarios permitidos para que los pilotos puedan emprender la etapa siguiente. También instalan sus carpas donde duermen.

A continuación se muestra la distribución que se replica en cada campamento: en la parte izquierda superior (rojo) está la zona de catering y baños, arriba a la izquierda (azul) el PCO, parking, zona de edición, en la parte central (gris) la zona de prensa, carpa de comisarios deportivos, relaciones con los concurrentes y en la parte de abajo (naranja) la zona para competidores y asistencias.

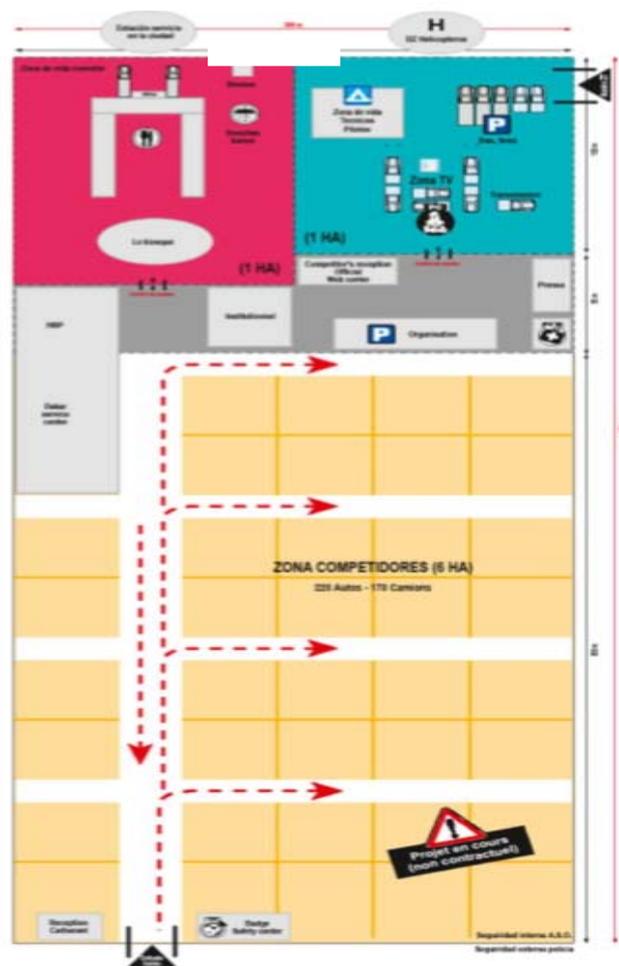


Figura 1 Lay out de los campamentos. Fuente: Libro de la Organización

Como puede verse a partir de la descripción, en la práctica se aplican varios de los conceptos tratados en **Administración General** y en particular **Administración de Operaciones** como la **gestión por procesos**, la **disposición de las instalaciones**

para la definición del **diseño de encuentro de servicios** que se mantiene en todos los campamentos, la **logística de aprovisionamiento**, la **localización** que se dispone de manera estratégica en función al diseño de la carrera.

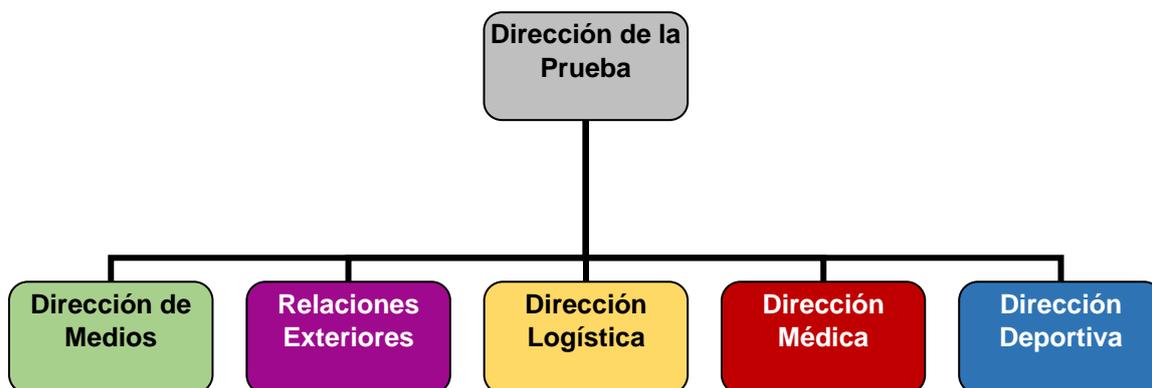
En lo que se refiere al **diseño de encuentro de servicio**: las banderas dispuestas a gran altura en cada uno de los campamentos señalan la localización de cada lugar. El tráiler del PCO, los estilos de construcción de la carpa de comidas y la del hospital, la ropa con la que se identifican los miembros de la organización, el área de servicios sanitarios; generan que las personas se encuentren *familiarizadas con los espacios* y sepan dónde encontrar cada servicio.

El *uso eficiente del tiempo*, sobre todo para los pilotos y asistencias que en pocas horas deben completar muchas tareas además de descansar y prepararse para la próxima etapa. Por tal motivo es clave el señalamiento adecuado y replicar la distribución del espacio (lay out) en cada uno de los campamentos.

Otra de las familias de trabajo es la **dirección deportiva** que tiene a su cargo en todo lo relacionado a la carrera en sí, eso abarca el *diseño del recorrido* y las modificaciones que se pudieran dar, la relación con los concurrentes, *la seguridad de los competidores*, el *control de los tiempos* de cada corredor en competencia, la aplicación del reglamento deportivo y particular de la prueba, la interrelación con las federaciones internacionales de auto y moto , los equipos de seguridad vial, los abastecimientos de combustible a lo largo del recorrido, los *camiones escoba*, las reuniones diarias con los pilotos (*briefing*) y el seguimiento de cada uno de los corredores en las etapas de: competición, neutralizaciones, largadas, llegadas, enlaces.

La **dirección de la prueba** asume la responsabilidad de lo que sucede dentro de la competencia, tomando decisiones y comunicándolas a quién corresponda con el objetivo de *administrar todos los recursos* con los que cuenta de manera *eficiente y minimizando riesgo para competidores, miembros de la organización y público en general*.

En la figura siguiente se muestra el diseño de la organización en sus dos primeros niveles. De la Dirección de la Prueba dependen el resto de las Direcciones específicas y cada una de ellas cuenta con un equipo de trabajo, siendo el deportivo el más numeroso.



Fuente: Elaboración propia

El *aprovisionamiento de combustible* para los helicópteros debe estar en tiempo y forma, los equipos de largada y llegada tiene que actuar en el momento y lugar preciso.

Los *aviones* tienen que posicionarse en las coordenadas planificadas para cada etapa una hora antes de la largada del primer vehículo en competencia. Esto es así para probar las comunicaciones con todos los equipos de trabajo afectados y tener buena una adecuada comunicación por radio durante la competencia. Las comunicaciones (móviles, satelitales y por radio) deben funcionar y los equipos de control de paso tienen que estar en el lugar con horas de antelación contando con la información respecto de los participantes que ya están en la pista (enlace) y próximos a arribar a la largada del especial.

Unos días antes del comienzo de la prueba los equipos de la organización afectados a lo deportivo y a la seguridad reciben sus **manuales de trabajo** con la **misión para cada día**. Mapas de cada etapa de carrera, fotos satelitales y *puntos de localización críticos donde se desarrolla el trabajo*, lista de teléfonos celulares y satelitales de cada integrante, sus nombres en código forman parte del contenido específico del libro de la organización.

Asimismo a cada vehículo de la organización se le instalan los dispositivos de comunicaciones, seguimiento satelital y seguridad. Los teléfonos de tanto celulares como satelitales, asignados a cada equipo de la organización, tienen grabada las listas de contacto necesarias para desarrollar las *tareas con eficiencia*.

El **diseño de cada etapa**, incluye la fijación de lugares para abastecer combustible los helicópteros que trabajan en la organización, esto se hace en puntos medios de manera que la *distancia recorrida sea mínima* y exista total cobertura de la zona que les permita la mejor autonomía de vuelo, capacidad de carga y *velocidad abordaje en situaciones de emergencia* para el caso de aquellos que cumplen funciones médicas.

Como vemos la temática de **logística de abastecimiento** para cada puesto de trabajo y el **diseño para la prestación de servicios** debe ser resuelto con mucha anticipación al evento y cada detalle debe estar previsto.

En el **Puesto de Coordinación Operativa**, PCO, se centraliza toda la información y la toma de decisiones. Se pueden *recibir alertas* por intermedio del sistema de comunicación *Iritrack*, de balizas de seguridad o diferentes canales de radio utilizados por la Organización.

Alrededor de 35 personas trabajan en esta área, con una presencia las 24hs que se reparten entre un Puesto de Coordinación en el lugar donde se desarrolla la carrera y otro permanente en Paris.

Conclusión:

Hemos podido ver la aplicación que en grandes organizaciones como éstas se hace de los diseños de servicios, diseños y seguimientos de procesos y otros conceptos propuestos por las teorías de la Administración de Organizaciones, Administración de Operaciones y la Logística. Particularmente en lo que se refiere al diseño del sistema de suministros, ubicación y disposición de las instalaciones, diseño de encuentro de servicio, mejora continua de procesos vinculados, entre otros.

En el caso expuesto vimos cómo 500 personas de una organización compleja que hablan diferentes idiomas, tienen distintas profesiones y motivaciones para estar allí, trabajan durante los largos días de competencia, de manera coordinada para lograr un objetivo: “que todo salga de acuerdo a lo planificado”.

Esta última frase no se refiere a ofrecer un buen espectáculo, sino a coordinar recursos, coordinar personas de instituciones públicas, privadas, locales, extranjeras; medios de transportes, uso de espacios, tiempos, comunicaciones, vehículos en competencia, emergencias médicas; servicios a los competidores,

asistencias, periodistas, sponsors . Aquí conviven especialistas y amateurs, apasionados y curiosos que dan marco a este evento deportivo.

Muchas de las herramientas tratadas por la *Administración General* y en particular la de *Operaciones y Logística* han sido concebidas para aportar a los resultados a través de procesos eficientes de prestación de servicios. La logística, en su concepto básico *busca la provisión del servicio adecuado, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada y al menor costo.*

Esto implica la coordinación de los procesos y recursos con el objetivo de obtener resultados esperados. Su aplicación es deseable en cualquier tipo de organización sea pública o privada con o sin obtención de lucro

Referencias:

Amaury Sport Organisation, ASO (2009), (2010), (2011), (2012), (2013), (2014), (2015) y (2016) *Manuales de la Organización del Dakar y Manuales de Seguridad: "Ediciones exclusivas para miembros del equipo de trabajo y autoridades deportivas"*.

Amaury Sport Organisation, ASO <http://www.aso.fr/fr/homepage.html> (11/06/16)

Bryman, A. (2003). *Research methods and organization studies* (Vol. 20). Routledge

Chase Richard, Jacobs F. Robert, Aquilano Nicholas. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. DF, México: McGraw-Hill.

Collier D. y Evans J. (2016). *Administración de Operaciones 5, 5ta Edición*. Mexico: Cenage Learning.

Cuatrecasas Arbós, L. (2010). La competitividad de los procesos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, (11), 39-62.

Cuatrecasas Arbós, L. (2011). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones. Sistemas Actuales de Gestión Eficiente y Competitiva*. España: Diaz de Santos.

DAKAR http://www.dakar.com/index_DAKes.html (18/07/16)

Fernandez E., Avella L & Fernandez M. . (2006). *Estrategias de Producción*. España: Mac GrawHill.

Harrington, J. (1997). *Addministración total del mejoramiento continuo, la nueva generación*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. A. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Paidotribo.
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. In *Forum: Qualitative Social Research* (6),2, 1-32.
- Krajewski L., Ritzman L. & Malhotra M. (2013). *Administración de Operaciones. Procesos y cadena de Suministros*. México: Pearson Educación.
- Martichenko, R. y Goldsby T. (2006). Theory of base 6: Successfully Implementing the Lean Supply Chain. Council of Supply Chain Management Professionals Newsletter, 40, 8-13.
- Morales Sánchez, V., Hernández Mendo, A., & Blanco Villaseñor, Á. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del deporte*, 18(2), 137-150
- Organización Panamericana de la Salud Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. (23/ 06/ 2016). Obtenido de <http://www.bvsde.paho.org/acrobat/sumini.pdf>
- Peña, J. C. V. (2014). Logística sanitaria en catástrofes. SANT0108. IC Editorial.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Roche, F. P. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo
- Rohac, T., & Januska, M. (2015). Value Stream Mapping demonstration on real case study. *Procedia Engineering*, 100, 520-529.
- Senlle, A., Gallardo, L., & Dorado, A. (2000). Calidad en las organizaciones deportivas. *Barcelona: Gestión*.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods, revised edition. Applied Social Research Methods Series, 5*. Estados Unidos: Sage Publications.