

***Un Planteamiento Estratégico  
para el Cambio Organizacional  
del Fútbol Venezolano***

---

***John William Páez***

***Universidad de Los Andes - IESA***



# *Fútbol como Empresa*

---

- *El Fútbol combina el placer de jugar con la posibilidad de conseguir rendimientos elevados.*
  - *No es extraño, en consecuencia, que tenga cada vez mas seguidores, tanto activos como pasivos.*
- *El Fútbol representa un negocio mundial equivalente a U.S. \$ 750.000 millones al año.*
- *Negocio de Bienes Deportivos en Latinoamérica de acuerdo U.S.A. Commerce Department para el año de 1966 es de U.S. \$ 209.3 millones.*
  - *Venezuela creció el 44 % en 1996 ?*

*John William Pérez U.L.A. - I.E.S.A.*



# ***Resultados del Fútbol Venezolano***

*+ 20 Mayo 12 / Mayo 1998 día del valor*

---

- ***Posición 109 en el Ambito Mundial***
- ***Ultimos en las Eliminatorias Sudamericanas para Francia 98, hemos conseguido un solo punto y estamos a 11 puntos de distancia del Equipo Nacional que nos precede.***
- ***Rendimiento de 6 Goles Marcados contra 34 Goles recibidos, aun faltando seis fechas.***
- ***Frustración Colectiva por Resultados Futbolísticos***
- ***Desorganización general del Fútbol Nacional***

*John William Páez U.L.A. - I.E.S.A.*



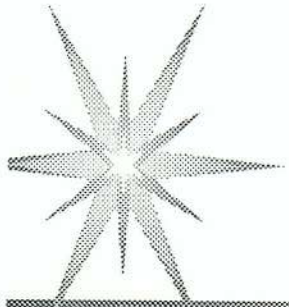
## *Problemas de Cambio Organizacional*

---

- *Una encuesta realizada por Royal Dutch/Shell encontró que una tercera parte de las Empresas listadas por Fortune "500" en 1970 habían desaparecido en 1983 .*

*Geus, Arie de. "Planning as Learning. Harvard Business Review. March-April 1988. p.. 70-74.*

- *Existe una probabilidad de 50 % de que la empresa en la que trabajamos desaparezca durante nuestra carrera laboral.*

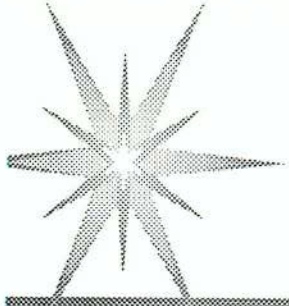


## *Organizaciones que sufren Dificultades de Aprendizaje.*

---

- *“Existen tres persistentes actitudes en una Organización o Empresa que demuestran fallas en la racionalidad de su conducta organizacional*
  - - *i.- desconocer los descontentos crecientes del publico*
  - - *ii.- primacía del auto-agrandamiento dirigenial*
  - - *iii.- tener la ilusión de poseer un status invulnerable”*

*Barbara Tuchman. March of Folly: from Troy to Vietnam. New York, Knop Publishers, 1984*



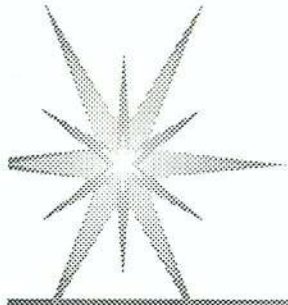
## *Predicción sobre Organizaciones con Dificultades de Aprendizaje.*

---

➤ *Implicación o Significado de la cita de  
Tuchman:*

*Cualquier organización que se convierta  
en un fin en si misma esta condenada al  
fracaso*

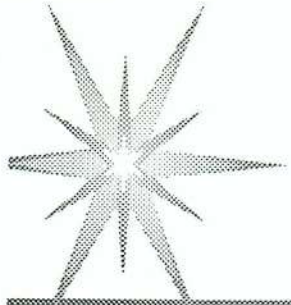




## *Que Hacer con estas Organizaciones ?*

---

- *Proceso de Planificación Estratégica*  
*Orientar a las Organizaciones sobre como enfrentar los retos actuales y futuros cuando están presentes los siguientes problemas:*
  - *Recursos Escasos*
  - *Expectativas Crecientes y Cambiantes*
  - *Historia Catastrófica de Resultados*
- *Definir cual es la Misión de la Organización*



## *Requisito de Pensamiento Estratégico*

---

### *➤ Sistema de Defensa Zonal-en-Línea:*

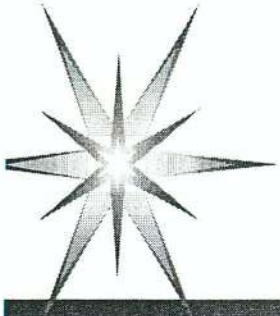
*Los defensas se colocan linealmente con el propósito de reducirle al contrario los espacios de juego*

*En el aspecto ofensivo el Delantero debe siempre atacar los Espacios Libres.*

*➤ Actúa Estratégicamente cada minuto de Juego*

*➤ Se mantiene dentro del plan de juego acordado anteriormente con la Dirección Técnica del Equipo.*





# *Estrategia Corporativa*

---

- *Hacia Donde Vamos* -----> *Misión*
- *Como llegar al Final* -----> *Estrategia*
- *Que Implementar* -----> *Programas*
- *Forma de Evaluar* -----> *Control*

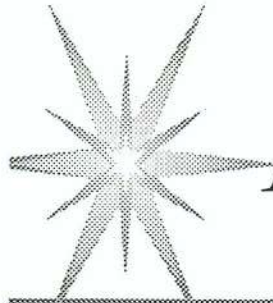
*Como principio general una Estrategia Corporativa puede entenderse como un modo de relacionarse con los accionistas.*



# *Que Hacer con el Fútbol Venezolano?*

---

*➤ Iniciar un Proceso de  
Planificación  
Estratégica*

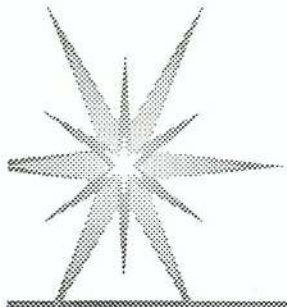


# *Proceso de Planificación Estratégica*

---

- *1.- Proceso de Planificación Estratégica.-*
  - *Se inicia con la Negociación del Acuerdo entre los Tomadores de Decisiones Internos y los Dirigentes acerca del Esfuerzo de Planificación.*
- *2.- Definir Mandatos Organizacionales.-*
  - *Revisión de los Estatutos y Reglamentos que tiene la Organización para identificar situaciones que obstaculizan el cambio y la efectividad.*



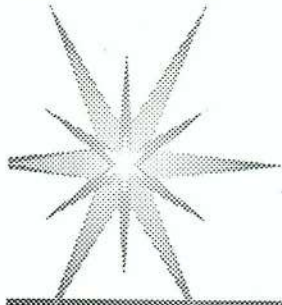


## *Obstáculo Mayor a un Proceso de Planificación Estratégica.*

---

- *Si la F.V.F. no posee los recursos o no existe un compromiso sentido o convicción para producir y adoptar un Plan Estratégico, cualquier proceso alternativo que ella utilice resultara en una Perdida de Tiempo.*

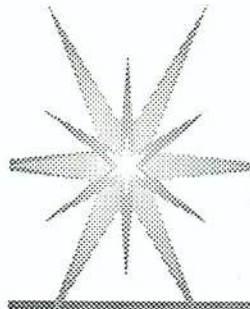




# *Proceso de Planificación Estratégica*

---

- *3.- Redactar la Misión de la Organización*
  - *Determinar la Razón Social de su Existencia*
  - *Analizar la Satisfacción de sus Agremiados*
  - *Redactar el párrafo que describe la Misión:*
    - *Que somos como Organización?*
    - *Que Necesidades debemos Satisfacer?*
    - *Como respondemos a esa Necesidad?*
    - *Como Satisfacer a nuestros Agremiados?*
    - *Cual es nuestra Filosofía y nuestros Valores?*
    - *Que nos hace Distintos?*



## *Misión de la Federación Venezolana de Fútbol*

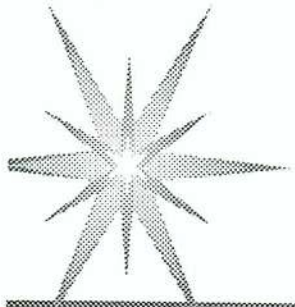
---

*La F.V.F. es la institución que debe desarrollar progresivamente el Fútbol Venezolano en todas sus dimensiones, desde las Categorías Menores hasta el Fútbol Profesional.*

*Implementando una política deportiva coherente tanto en lo deportivo como en lo administrativo.*

*Especial atención debe prestarse a la Formación Profesional de Dirigentes, Entrenadores, Arbitros, Jugadores, Periodistas e incluso Aficionados, tal que genere una digna y eficiente participación en el contexto competitivo internacional.*





# *Análisis S.W.O.T.*

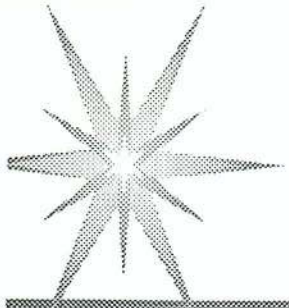
---

## *➤ Fortalezas:*

- Inserción Legítima con Ambito Internacional*
- Estructura Tradicionalmente aceptada*
- Depositaria de Recursos Internacionales*

## *➤ Amenazas:*

- Resquebrajamiento de la Unidad Interna*
- Ineficiencia de los “Procesos de Largo Plazo”*
- Perdida de confianza por sus aficionados naturales.*
- Incoherencia de acciones sobre Fútbol Nacional por ausencia de Políticas Deportivas*
- Intervención o Regulación por Aparato Estatal*

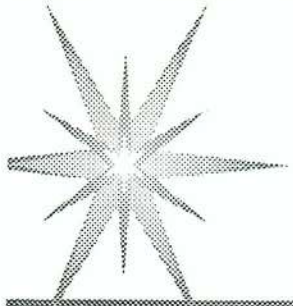


# *Proceso de Planificación Estratégica*

---

- ***4.- Evaluación del Ambiente Extrínseco.-***
  - *Cuales son las Oportunidades y las Amenazas que enfrenta la F.V.F*
    - *Políticas, Económicas, Sociales y Amenazas*
- ***5.- Evaluación del Ambiente Intrínseco.-***
  - *Conocer las Fortalezas y Debilidades de la F.V.F*
  - *Monitorear Recursos (Insumos), la Estrategia Actual (Procesos) y las Acciones (Resultados)*

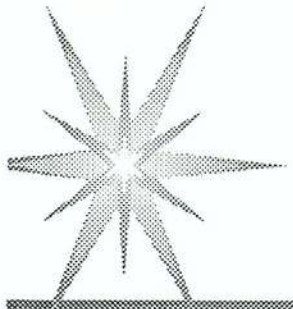




# *Proceso de Planificación Estratégica*

---

- ***6.- Tópicos Estratégicos a Enfrentar.-***
  - *Reconocer los Conflictos y la posibilidad de solución: Que?, Como?, Porque?, Donde?, Cuando? y Quien?*
  - *Cada Tópico Estratégico debe contener :*
    - *Descripción del Tópico*
    - *Factores relevantes para el cumplimiento de la Misión*
    - *Expresar las consecuencias si no se plantea su corrección*
  - ***Enfoques de Aproximación***
    - *Aproximación Directa: Método SWOT*
    - *Aproximación por Metas*
    - *Visión del Exito*

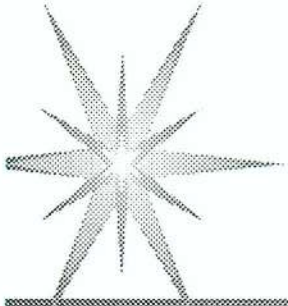


# *Identificando Conflictos Estratégicos*

---

- *a.- Conflictos Organizativos de la F.V.F:*
  - *Ausencia de Políticas de Desarrollo Futbolístico.*
    - *Políticas actuales orientadas a entretener Jugadores y no a la Formación y Desarrollo de Futbolistas.*
    - *No existe una definición del “Lapso de Procesos”.*
    - *Deficiencias en la Gerencia Empresarial de la F.V.F.*
    - *Incapacidad de Procesamiento de Fichajes*
    - *Ineficiencia en la generación o búsqueda de apoyos económicos a la actividad futbolística*





## *Problemas del Esfuerzo Federativo*

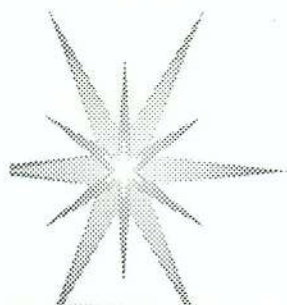
---

- *En la Asociación de Fútbol de Mérida existen inscritos 33 Clubes de Fútbol:*
  - *11 de tales Clubes Participan en Campeonatos de la A.F.E.M. en por lo menos tres Categorías del Fútbol Menor.*
  - *Otros 11 Clubes solo presentan Equipos en dos Categorías, una en Mixta y otra Menor.*
  - *Los 11 Clubes no tienen representantes en los Campeonatos Merideños*

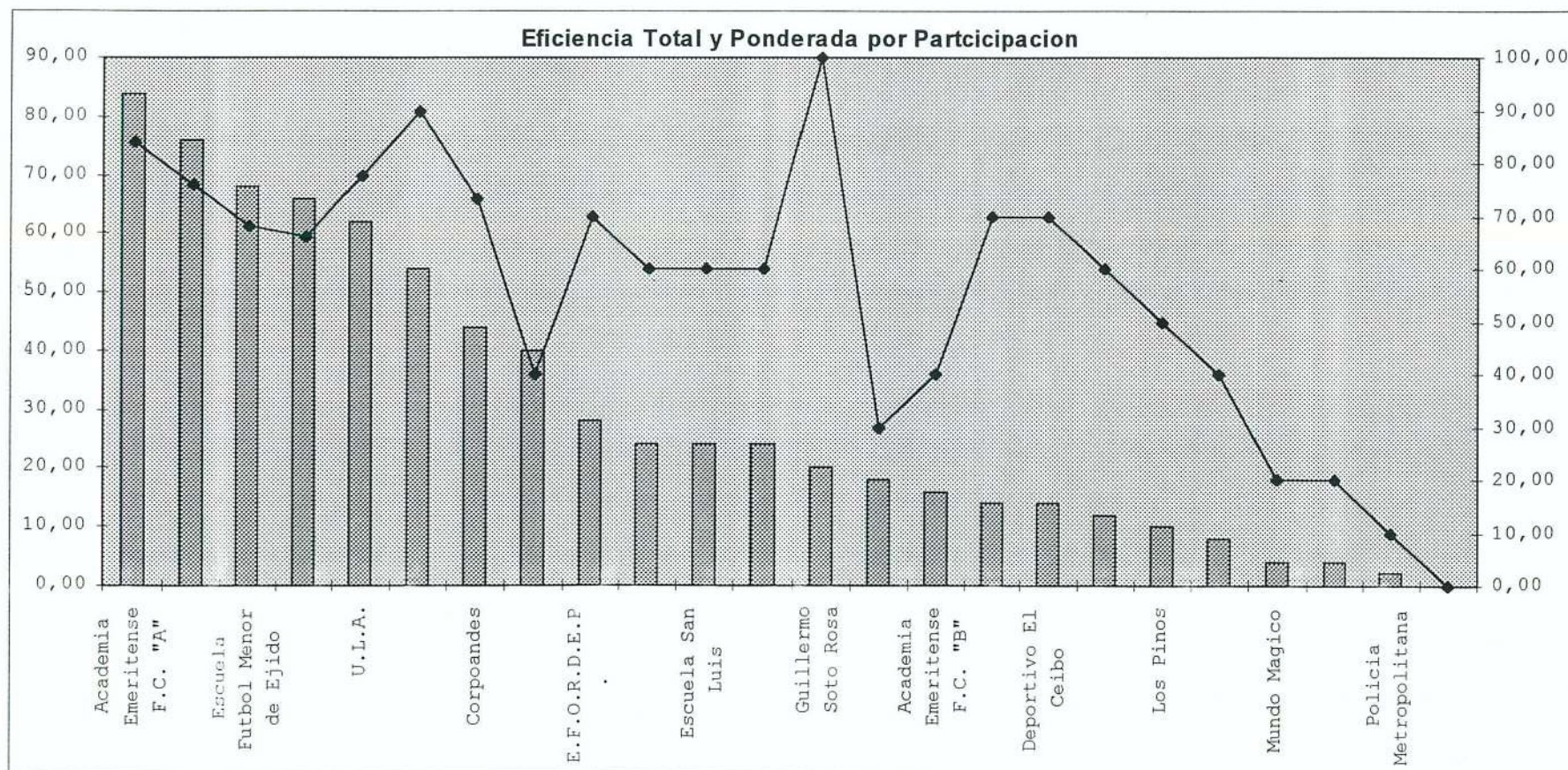
Categorías

Clubs de Futbol Inscritos en el I.N.D.				
Club de Futbol	Categorías	Responsable	Localizacion	Stadium
A.E.U.L.A.	P-PI-C-B-A-J-M	Miguel Rivas-Piti Centeno		
Escuela Menor de Ejido	P-PI-C-B-A-J-M	Richard Garcia	Ejido	Estadio Abierto
Escuela Las Americas	P-PI-C-B-A-J	Fosforo- Ivan Maldonado		Las Americas
Academia Emeritense F.C.	P-PI-C-B-A	Gilberth Paez	La Parroquia	Esc. Basica Lara
Escuela Gilberto Amaya	P-PI-C-B-A	Gilberto Amaya		
U.L.A. F.C.	PI-C-B-A-J	Dulce Monagas		Lourdes
Deportivo Zumba	P-PI-B-M	Freddy Mendez	Zumba-La Parroquia	Esc. Basica Lara
Atletico Calderon	PI-C-B	Lic. Oswaldo Osocrio	Los Curos	
Corpoandes	P-PI-C	Marino Zambrano		Muñoz Oraa
Escuela de Futbol San Luis	PI-C	Jaime	Colegio San Luis	Colegio San Luis
Escuela Luis Ghersy Govea	P-PI	Lic. Marino - Mateo Ramirez		Luis Ghersy
Mundo Magico	P-M		Campo de Oro	
Policia Metropolitana	P-M			
Scanu Travel	P-M	Moncho	Los Curos	
Litho Centro	PI-M	Luis Sanchez		
Academia Municipio Rangel	PI-J	Pacho		
Los Pinos	C-M		Campo de Oro	Res. Masc
Santa Elena	C-M	Omar Lobo	Sta. Elena	
Campo de Oro	B-M	Luis- Mito		
E.F.O.R.D.E.P.	B-A	Mario Bossetti-Luis Pulido		
Deportivo El Ceibo	A-J-M		Campo de Oro	
Atletico Junior	J-M	Curramba	Los Curos	
Deportelandia F.C.	J-M	Tony		
Guerreros de Tovar	J-M		Tovar	
Guillermo Soto Rosa	A-J	Miguel Rivas		
Estudiantes de Merida	J	Alvaro Calderon-O. Bastidas		
Residencias Lagunillas	J	Amaru		
Atletico Nacional S. Bolivar		Pepe	Barrio Simon Bolivar	
Deportivo El Llano		W Leni		
El Palmo		Giovanny Villamizar	Ejido	
El Vigia F.C.			El Vigia	12 de Octubre
Esc. Basica de Ingenieria				
Esc. de Futbol de Lagunillas		Rafael Garcia		
Espejo F.C.		Tomate-Chucho Zambrano		
Jose Alexander Rojas		J.A. Rojas	Urb. Caracobo	
Los Chacales			Campo de Oro	



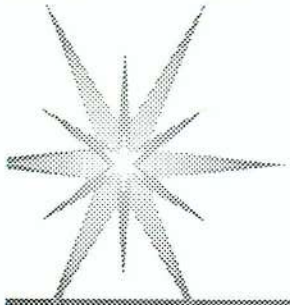


# Evaluación de Escuelas de Fútbol Menor



*John William Páez U.L.A. - I.E.S.A.*





# *Identificando Conflictos Estratégicos*

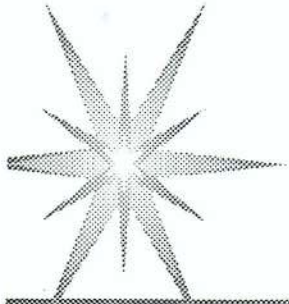
---

- *a.- Conflictos Organizativos de la F.V.F:*
  - *Torneos inadecuados, no coherentes con Lapso de Procesos*
    - *Variación de Condiciones de Torneos Profesionales*
      - *Copa Venezuela: Caso ULA vs Caso Atlético Zulia*
      - *Experimentación con Esquemas Competitivos a nivel Profesional*
    - *Incoherencia de Objetivos respecto al Lapso de Proceso.*
      - *Mezcla de Equipos Profesionales de II División con Sub-20's*
      - *Mezcla de Equipos Sub-20's con Equipos Regionales*
    - *Cambios Etarios imprevistos en las Categorías Menores*
      - *Dos Resoluciones en menos de tres meses*
      - *Ausencia de Evaluación de Torneos de Categorías Menores*

AUSENCIA DE VERDADERA COMPETENCIA  
EN ELIMINATORIAS ZONALES DE LAS  
CATEGORÍAS MENORES

TODOS VS TODOS

*John William Páez U.L.A. - I.E.S.A.*

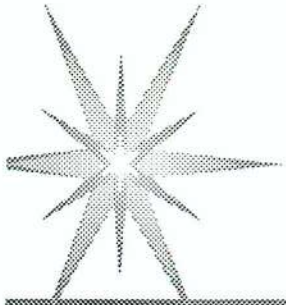


# *Identificando Conflictos Estratégicos*

---

- *a.- Conflictos Organizativos de la F.V.F:*
  - *Uso frecuente del Argumento de Autoridad para decidir en Conflictos Organizativos.*
  - *Seleccionados Nacionales de Venezuela*
    - *Inexistencia de Proyectos Organizativos*
      - *Falta de Identidad de Juego, Cambio de Uniformes, Jugadores que rechazan Convocatorias.*
    - *Indefinición de Sistemas Táctico-Técnicos*
      - *Cada equipo juega lo que desea*
    - *Carencias de Infraestructura de Entrenamientos*
      - *Necesidad de Centros para Convocatorias*





# *Identificando Conflictos Estratégicos*

---

## *> b.- Entrenadores de Fútbol*

### *➔ Desactualización en los desarrollos Técnico-Tácticos.*

#### *> No existe un manejo profesional de Sistemas de Juego:*

*> Durante 10 años se ha Jugado Libero-Stoper.*

#### *> Escasa discusión sobre Escuelas de Juego*

#### *> Preparadores Físicos no logran que Jugadores traspasen el nivel físico requerido para alta competencia:*

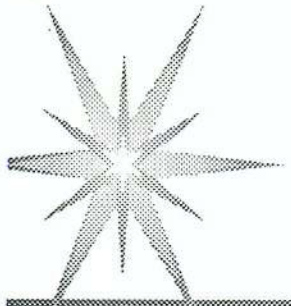
*> Cambio de Ritmo en ultimo cuarto de cancha*

*> Dinámica de Juego*

*> Velocidad*

*> Potencia*

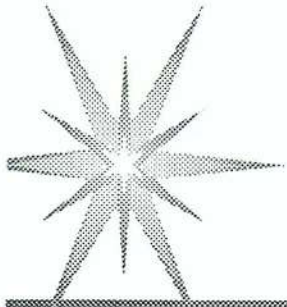




# *Identificando Conflictos Estratégicos*

---

- *c.- Fútbol Profesional Venezolano*
  - *No Existen Clubes de Fútbol Profesional en Venezuela*
  - *Existen Equipos caracterizados por:*
    - *Dirigentes Mecenases explicados por el Romanticismo.*
    - *Ningún Equipo posee Canchas de Entrenamiento, mucho menos Estadium*
  - *Ningún Equipo Profesional tiene Escuelas de Fútbol Menor, algunos ni siquiera tienen equipos en Categorías Menores*
  - *Inexplicable ausencia de Técnicas Administrativas que definan los flujos de caja necesarios para la operación administrativa.*

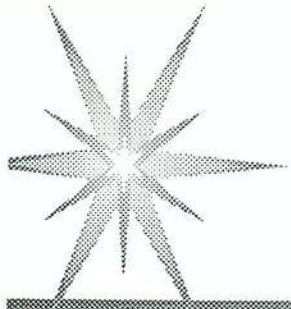


# *Identificando Conflictos Estratégicos*

---

- *d.- Arbitros del Fútbol Venezolano*
  - *Inexistencia de una masa crítica de Arbitros con adecuada preparación técnica y cultural.*
  - *Exacerbación de Protagonismo que los hace inclinar frecuentemente los resultado de los partidos, implicando posibilidades para conductas dudosas.*
  - *Deficiente vinculaciones internacionales*
  - *Criterios Subjetivos incoherente con Normas Establecidas que explican la falta de personalidad adecuada que debe mostrar un Arbitro*



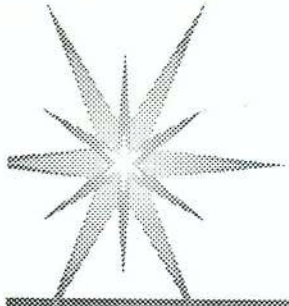


# *Identificando Conflictos Estratégicos*

---

- *e.- Jugadores del Fútbol Venezolano*
  - *Jugadores con escasa formación técnica, tácticamente indisciplinados, psicológicamente no preparados y físicamente deficientes.*
  - *Ausencia de Profesionalismo*
  - *Problemas de preparación cultural que les impide evaluar los beneficios derivados de la profesión en el largo plazo.*
  - *Falta de Motivación para el Logro*
  - *Son el eslabón final, el protagonista activo de la Incoherencia y Ausencia de Planificación Futbolística . No podemos conceptuarlos como responsables de los fracasos nacionales*





# *Identificando Conflictos Estratégicos*

---

## *➤ f.- Medios de Comunicación*

- Falta de Crítica Sistematizada, No-Subjetiva e Independiente en relación al Fútbol.*
- Crónicas Futbolísticas con comentarios anacrónicos y repetitivos que no orientan al aficionado.*
- Periodistas partidarios, carentes de objetividad*
- Alta propensión a la figuración individual*
- Periódicos Nacionales no reportan, ni promocionan jugadores.*
- Falta de Vinculación a experiencias internacionales*



1.ª DIVISÃO/S.ª JORNADA

Treinador  
António Oliveira.

Suplentes  
Hilário, Rui Jorge, Wed,  
Drulovic e João Manuel  
Pinto.

Substituições  
Ao intervalo Barroso e  
Zohovic cederam os seus  
lugares a Wed e Rui Jorge,  
respectivamente, e aos  
56 minutos Fernando  
Mendes por Drulovic.

Disciplina  
Cartão amarelo a Rui  
Barros (89 m) e Sérgio  
Conceição (90 m).



Treinador  
Fernando Santos.

Suplentes  
Carlos, Paulinho, Badi-  
lon, Pedro Simões e  
Renato.

Substituições  
Gaúcho por Rento (60  
m), Velic por Pedro Si-  
mões (86 m) e Paulo  
Ferreira por Paulinho (89  
m).

Disciplina  
Cartão amarelo a Rui  
Neves (21 m), Fonseca  
(40 m), Rodolfo (41 m),  
Jordão (70 m) e Pedro  
Simões (88 m).

# FATO DE GALA SÓ À QUARTA-FEIRA!

O bicampeão foi arrastado e triste na tarde solarenga de ontem. Um empate com sabor a frustração, diante do Estrela da Amadora, fazendo elevar para quatro os pontos perdidos no santuário das Antas. Não era admissível, depois dos feitos gloriosos alcançados recentemente. Mas o dragão só veste o fato de gala às quartas-feiras e por isso o nulo acaba por cheirar a escândalo, se bem que os amadorenses justifiquem o ponto, porque tiveram inteligência para ofuscar as verdadeiras estrelas do universo portista.

Crônica de ANTÓNIO DE SOUSA  
Fotos de PAULO SANTOS



Disputa de bola entre Rui Neves e Rui Jorge

O F. C. Porto falhou em muitos aspectos do jogo. Não teve velocidade, não conseguiu flanquear o seu jogo, porque Sérgio Conceição, em particular, esteve emparelhado por Paulo Ferreira e também porque os estrelistas estiveram numa tarde de grande acerto nas marcações a Artur, Jardel e Edmilson. As unidades nucleares da equipa, aquelas que contribuem decisivamente para as glórias, apagaram-se por completo e por isso o Estrela, com grande serenidade, soube travar o dragão. Um empate cujas razões terão de ir buscar-se a um novo Porto, em construção, com apenas três jogadores que alinharam na temporada passada — Aloísio, Rui Barros e Edmilson. Talvez por isso as mudanças sejam difíceis (e quiçá arriscadas) de promover.

ria promover. E porquê? Exactamente porque o F. C. Porto está num ano muito especial e o técnico vive numa encruzilhada.

Esclareçamos a ideia. Num ano especial, porque os portistas querem ver satisfeita a sua última ambição, o tri, as mudanças que Oliveira pretende introduzir na equipa só o podem ser, à partida, garantindo o sucesso das mesmas. Ora, nos jogos em casa, o F. C. Porto esbanjou já quatro pontos. Ainda que o fim do Campeonato venha muito longe, este é um número importante que foi já perdido. Falemos da encruzilhada. António Oliveira sabe que este é um ano muito importante para si, para a sua afirmação como treinador de um grande. Depois da excepcional campanha como seleccionador nacional, a aposta num triunfo iniludível no F. C. Porto servirá para calar a boca a

**Alterações perigosas...**

O F. C. Porto regista uma crise de abundância. Isto é, um plantel vasto, com soluções nunca antes colocadas à disposição de um treinador. Oliveira busca um novo estilo, mas nem ele próprio o encontrou para o transplantar.

Até agora, a grande virtude dos treinadores que foram passando pelo F. C. Porto residiu no facto de nunca terem mexido profundamente na estrutura global da equipa, adulterando o seu sistema de jogo de muitos anos e os parâmetros que conduziam à sua eficácia.

E se usarmos o realismo que as situações exigem, provavelmente não seria esta temporada ainda que o devê-



A coesão e a serenidade do Estrela e a irrepreensível marcação a Sérgio Conceição, Artur e Jardel



As constantes alterações de Oliveira, a falta de velocidade do jogo do F. C. Porto e a sua incapacidade criativa

muitos que em si não confiam.

Mas as alterações podem ser perigosas. Até porque, no passado, as transformações foram sendo feitas lentamente e quem chegava pegava de estaca. Hoje não é assim e, por isso, as coisas são mais difíceis. E a intenção de Oliveira rodar todos os elemen-

tos, contribuindo para níveis de motivação especiais dos jogadores, acaba por ser nefasto para a construção de um estilo de jogo e de um sistema táctico eficaz. Por outro lado, o F. C. Porto mostra que jogando em ataque massivo (sobretudo em casa) sente dificuldades em libertar-se das marcações, ao contrário do

futebol de contra-ataque em que as unidades que possui são exímias na execução.

**A surpresa**

Em cada jogo do F. C. Porto, a curiosidade reside em saber qual a surpresa que Oliveira reserva. Ontem foi a de utilizar dois centrais (Lula e Aloísio) e apenas um trinco

(Barroso). Esta era a quinta equipa diferente que Oliveira apresentou no Campeonato. Mas há alguns reparos a fazer: Barroso e Zohovic eram claramente duas unidades a menos na equipa. O trinco não tinha nada para fechar, andou perdido, enquanto o ala esquerdo inflacionou o corredor. Era gente a mais! É certo que Oliveira procurou rectificações ao intervalo, mas não esteve feliz. Wed é um impulsor de jogo e devido à lesão de Lula teve de ser central. Rui Jorge andou perdido e só se reencontrou quando Fernando Mendes saiu por troca com Drulovic.

Estes grãos de areia entraram-se na engrenagem portista e não a deixaram desenvolver futebol fluido. Ainda por cima, Sérgio Conceição não rasgou a sua ala nem cruzou a preceito. Indiscutivelmente, os portistas dominaram territorialmente, mas tiveram dois sustos, um no início, quando Aloísio e Wozniak hesitaram e Gaúcho meteu o pé à bola, o que só não deu golo por ter sido fraco o toque e, já perto do fim, o guarda-linha portista ter negado o golo a José Carlos. Oportunidades, o F. C. Porto teve-as, mas o Estrela foi inteligente e negou-as com grande serenidade, fazendo uma exibição a que faltou um pouco de ambição.

**O MOMENTO DO JOGO**

MINUTO 82

**Wozniak evita escândalo!**

Wozniak, guarda-linha do F. C. Porto, teve uma intervenção de grande categoria, aos 82 minutos, que impediu o Estrela da Amadora de causar um verdadeiro escândalo nas Antas. Um potente remate, disparado por José Carlos, de fora da área, que levava o rótulo de golo, foi defendido pelo polaco de forma espectacular, em voo para canto. Este lance marcou o desafio, pois verificou-se num momento em que os dragões jogavam mais com o coração do que com a cabeça e se mostravam incapazes de desfeitar Paulo Santos. As Antas silenciaram-se...



**SOFREU FRACTURA DO PERÓNIO DA PERNA ESQUERDA**

**Lula parado dois meses**

O defesa-central Lula é submetido, hoje de manhã, no Hospital de Santa Maria, no Porto, a uma intervenção cirúrgica para debelar uma fratura contraída no perónio da perna esquerda, durante o jogo de ontem. A operação, a cargo do cirurgião Mário Beça, deverá demorar cerca de uma hora. A lesão obrigará o jogador brasileiro a uma paragem mínima de dois meses, sendo pouco provável que Lula regresse em pleno à competição antes de Dezembro. Após a intervenção cirúrgica Lula ficará com a perna esquerda imobilizada entre seis a oito semanas. Refira-se que a lesão que afecta o central brasileiro é em tudo idêntica à que afastou o bibota de ouro Fernando Gomes da final da Taça dos Campeões Europeus, disputada em 1987, em Viena. Lula magoou-se na sequência de um lance casual, aos 78 minutos, quando tentava desarmar um adversário. Radiografado no Hospital de Santa Maria, confirmou-se a existência de uma fratura.

PASCOAL SOUSA



**Só um erro**

Mário Mendes teve comportamento positivo. Apenas um erro: não exibiu o segundo cartão amarelo a Rui Neves, aos 28 minutos, por nova carga, bastante dura, sobre Artur. Não quis fazer sangue, já que o primeiro amarelo mostrado ao amadorenses havia sido sete minutos antes... Estava muito fresco! No restante, o seu trabalho foi positivo, embora este lance pudesse ter tido algum peso no desenrolar da partida.



COMO JOGARAM OS PORTISTAS



Jogo foi lento e desinteressante. Desta vez nem sequer houve atitude ou carácter

3,8 MÉDIA DA EQUIPA

FERNANDO SANTOS

Estamos de parabéns

Váavelmente triunfou pelo ponto conquistado no Estádio das Antas...

Com um sector defensivo sólido e bem povoado, foi quase sempre impossível ao dianteiro portista acertarem-se com perigo da baliza de Paulo Santos...

sem fazer uma exibição brilhante, o conjunto da Anadoura apresentou uma estrutura...

JARDÉ (4) — Tendo a sua respectiva está dirigida para o gol...

No campo geral, o técnico saiu mais satisfeito com o resultado do que com o espectáculo...

ARTUR (4) — Conquistou muito bem, naquele seu jeito típico de tirar um muro e arrastar o jogo...

RUI JORGE (3) — Jogou toda a segunda parte, de início a médio-campo...

WETL (3) — Substituiu Barros, ao intervalo, jogou a frente...

DRULOVIC (2) — Foi o mais de boca-hora do campo...

COMO JOGARAM OS ESTRELISTAS



Segurança de Paulo Santos, meio-campo laborioso, falta de ambição atacante e a voz de comando do capitão

4,8 MÉDIA DA EQUIPA

A SERENIDADE DO TIMONEIRO REBELO

DEVAGAR, devagarinho, o Estrela da Anadoura conseguiu aquilo em que poucos apostariam: roubar mais dois pontos ao campeão...

É verdade que o F. C. Porto, pelo que se lhe viu, não precisou de grandes sonoras para justificar a exibição...

Todavia, apesar do ponto conquistado, o Estrela mostrou a razão de ter somente um gol apontado em cinco jornadas...

PAULO SANTOS (4) — Indistintamente, pela segurança e tranquilidade que patenteou ao longo do encontro...

JORDÃO (4) — Mais atento às movimentações que aconteciam no fundo esquerdo...

RUI NEVES (3) — Logo em primeiro minuto, teve corte preventivo, afastando para o centro o esférico...

RUI JORGE (3) — Jogou toda a segunda parte, de início a médio-campo...

WETL (3) — Substituiu Barros, ao intervalo, jogou a frente...

DRULOVIC (2) — Foi o mais de boca-hora do campo...



Velic dia que derrubou Drulovic mas...

ateco do adversário. Solu-se no último quarto de hora e tentou ainda surprender Wozniak com potente remate...

JOSÉ CARLOS (4) — Iniciou a partida preocupado, essencialmente, em ajudar a fechar o corredor direito...

PAULO FERREIRA (5) — Fez bem aquilo para que está mesmo vocacionado: defendeu. Juntamente com Fonseca...

PEDRO SIMÕES (1) — Aposta de Fernando Santos para, sobretudo, quebrar o facto de o F. C. Porto pretender desenvolver pelo seu flanco...

PAULINHO (1) — Entrou no tempo de compensação...

Abreu - Fundada em 1940 - Departamento de Carga - Transporta - A BOLA - Para todo o mundo

NINGUÉM SUSTENTOU O CAMPEÃO

Por JORGE BARBOSA

ESTA vez o jogo do campeão revelou um traço lento, sem raço, muito prevelível e sem perigo. De vez em quando lá surgiu um passe interessante...

Wozniak (4) — O melhor jogador da sua equipa e por uma única razão: o polaco evitou, aos 82 m, que o ex-campeão fosse maior...

FERNANDO MENDES (3) — Nunca lhe tinham visto um jogo tão mau. Por cada passe bem feito, surgiam pouco depois três, no mínimo...

SÉRGIO CONCEIÇÃO (4) — Jogou pouco e sobretudo mal. Foi excessivamente defensivo, actuou-se bastante e raramente participou com entusiasmo...

BARROS (3) — Se o objectivo era servir de primeiro travião ao futebol de contra-ataque da Estrela...

ALÍOISIO (5) — A sua preocupação era Ganchão, afinal nunca chegou a vê-lo...

RENATO (3) — Não foi o jogador dominado para sair com a bola controlada e com velocidade...

ANTÓNIO OLIVEIRA RESIGNADO



Artur tenta passar por Jordão

o mínimo e não quis correr riscos no contra-ataque. Depois, Barros não foi o jogador dominado para sair com a bola controlada...

ANTÓNIO OLIVEIRA surgiu na Sala de Imprensa que uma hora após o final do encontro...

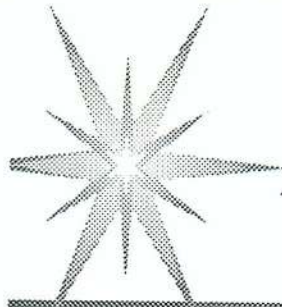
Ultratudo tempo um discurso calmo e relaxado, o treinador prosseguiu a sua análise...

ANTÓNIO OLIVEIRA RESIGNADO

ANTÓNIO OLIVEIRA RESIGNADO

ANTÓNIO OLIVEIRA RESIGNADO





# *Proceso de Planificación Estratégica*

---

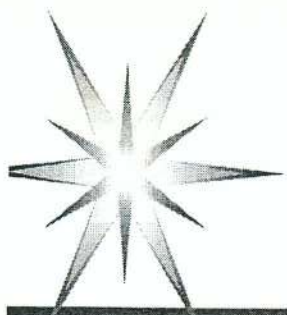
## *➤ 7.- Formular la Estrategia de Dirección.-*

*Propósitos, Decisiones, Políticas y la Asignación de Recursos a implementar en la Organización.*

- Identificar alternativas, así como las imágenes de Visiones que resuelven los Tópicos Estratégicos*
- Enumerar las Barreras para el logro de alternativas*
- Desarrollar Programas para lograr alternativas*
- Definir las acciones a tomar a mediano plazo (2-3 años)*
- Detallar el plan de corto plazo (6- 12 meses)*

*Estrategia debe ser posible, aceptada políticamente y coherente con la filosofía y valores organizacionales.*

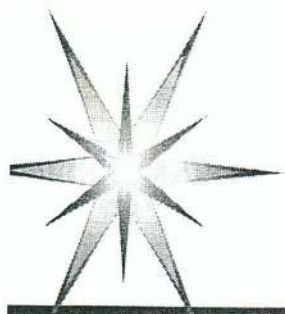




# *Propuestas para la F.V.F.*

---

- *1.- Incorporar a la F.V.F. , Asociaciones Estadales, e incluso a Clubes Profesionales aquellos Dirigentes con proyectos a Corto y Largo Plazo.*
- *2.- Definir como Objetivo Fundamental de la F.V.F. el Desarrollo de las Escuelas de Fútbol Menor, a tal fin se realizará un esfuerzo económico importante para su fomento que además incluya la provisión de infraestructura deportiva.*
- *3.- Mejoramiento Profesional de los Entrenadores, Preparadores Físicos de acuerdo a las exigencias de los Campeonatos de I y II División, Sub-20 y Categorías Menores.*

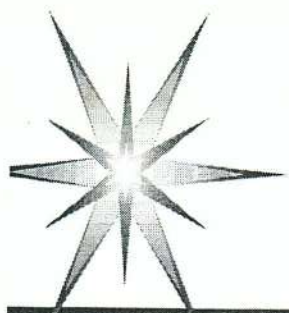


# *Propuestas para la F.V.F.*

---

- *4.- Implantar Campeonatos sin modificaciones para próximos ciclo olímpico, sin participantes híbridos, sino calificados por nivel futbolístico. Realizar Evaluaciones periódicas que generen los apropiados ajustes correctivos.*
- *5.- Transformar los Equipos Profesionales en Clubes Deportivos en un lapso de 4 años exigiendo además que constituyan sus Escuelas de Fútbol Menor*
- *6.- Superación de la Calidad y Preparación de Arbitros*
- *7.- Ofrecer Cursos de Apreciación Integral del Fútbol a los integrantes de los Medios de Comunicación.*

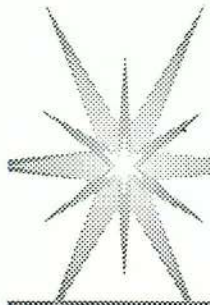




# *Propuestas para la F.V.F.*

---

- *8.- Formular una Estrategia Especial para la Selección Nacional de Fútbol Profesional.*
- *9.- Establecer condiciones para una relación de Mercado que permita los apoyos empresariales al fútbol nacional.*
- *10.- Incorporar la Televisión al Fútbol Venezolano, primero para lograr la transmisión de juegos de la Selección, así como para lograr los efectos multiplicadores propios de los medios de comunicación masivos.*



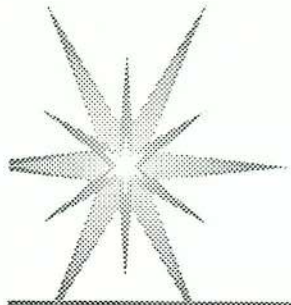
# *Proceso de Planificación Estratégica*

---

## *8.- Establecer una Visión Organizacional Efectiva*

- *La Organización debe desarrollar su imagen acorde con la implementación de su estrategia potencial (Visión del Éxito)*
- *Incluye la Definición de Estándares, los Criterios de Evaluación a utilizar y las Reglas de Decisión*



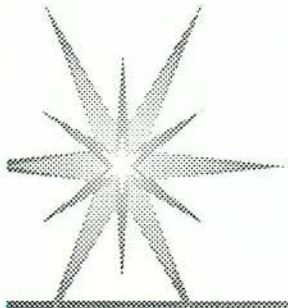


CONTROLADO  
APROBADO

## *Resolución de Conflictos*

---

- *Existen fallas en el Mercado del Fútbol Venezolano, es responsabilidad de la F.V.F. corregirlas, uno de las maneras es asumir los Cambio Organizacional que corrijan sus dificultades de aprendizaje. Si no ocurre, siempre puede recurrirse a intervenir el Fútbol por parte del Estado Venezolano o de la propia Opinión Publica..*
- *Implicaría una Desafiliación Internacional por parte de la F.I.F.A., pero con bajo Costo de Oportunidad respecto a los Beneficios que derivaríamos de disfrutar un Fútbol Organizado a mediano plazo.*



# *Objetivo de Planificación Estratégica para la F.V.F*

---

- *Esfuerzo disciplinado para producir las acciones y decisiones que guíen el cambio de la F.V.F.*
  - *Determinar la Dirección Futura*
  - *Establecer Prioridades*
  - *Pensar Estratégicamente*
  - *Resolver Problemas Organizacionales*
  - *Instrumentar el Cambio Organizacional*
  - *Construir Equipos de Trabajo*