



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

**Figura jurídica de los clubes de fútbol y el éxito deportivo:**  
*Los clubes de fútbol de las principales ligas del mundo y la incidencia de la figura jurídica en su éxito deportivo.*

*Cr. Arnaldo Mario Litterio.*

Bahía Blanca.

Año 2008.

Argentina.

## **PREFACIO.**

Esta tesis es presentada como parte de los requisitos para optar al grado académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur, y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otras. La misma contiene los resultados obtenidos de investigaciones realizadas durante el período comprendido entre Enero de 2002 y Diciembre de 2007, bajo la dirección del Dr. Jorge Rubén Castro, Profesor Titular de la Asignatura Administración de la Comercialización y Economía y Marketing en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, ambas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, e Investigador Categoría 2 categorizado por el Consejo Interuniversitario Nacional (C.I.N.) y bajo la co dirección del Dr. Gustavo Adrián Bodanza, Profesor Adjunto de la asignatura Introducción al Estudio de las Ciencias Sociales correspondiente a la carrera de Contador Público.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Agradezco a todos aquellos que hicieron posible mi tesis, en especial:

A Alicia Dietert, por ser mi madre académica y guía en todos los aspectos de la vida.

A mi director, Jorge Castro, por su fundamental buena predisposición permanente y por sus invaluables conocimientos, que exceden lo académico.

A mi co director, Gustavo Bodanza, por su claridad para explicar aspectos metodológicos.

Al Dr. Alfredo W. Pöge, presidente de la I.F.F.H.S. (*International Federation of Football History & Statistic*) por su valioso aporte con información emanada del organismo que preside.

A Roberto Depietri, ex jugador profesional y agente de jugadores oficial F.I.F.A., por su valioso aporte como informante calificado.

Finalmente, a mis padres, esposa e hijos, que son soporte y motivación permanente por encima de todo.

## **RESUMEN.**

Durante toda su existencia los clubes de fútbol en Argentina han tenido como figura jurídica la de Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro. Sin quedar al margen de los repentinos y profundos cambios que la sociedad argentina toda está viviendo, estas instituciones encuentran sus estructuras amenazadas por una transformación que va más allá de lo meramente jurídico: el traspaso de la citada figura jurídica, y muy probablemente sin adaptación previa, a la de Sociedades Anónimas Deportivas.

El tema a abordar es el de la pertinencia o utilidad del citado cambio de la figura jurídica de estas organizaciones.

Respecto al supuesto sustentado por algunos sectores de la sociedad de que un cambio en la legislación que a su vez permita una modificación en la figura jurídica de los clubes, tendría implicancias altamente positivas en el rendimiento deportivo de los mismos, se intentará probar la irrelevancia de tal conexión a través del estudio de casos nacionales y extranjeros en la materia, del análisis estadístico de una base de datos con los clubes de primera división de las cinco (5) mejores ligas del mundo y a través del análisis cualitativo de clubes de distinta figura jurídica con alto y bajo éxito deportivo.

Por último, se proponen alternativas posibles respecto de las modalidades jurídicas que pueden adoptar los clubes argentinos. Asimismo, se plantean otras variables relacionadas con el éxito deportivo para que sean incorporadas en investigaciones futuras.

## **PALABRAS CLAVES.**

Figura Jurídica – Organizaciones - Clubes – Fútbol – Éxito Deportivo.

## ÍNDICE.

PREFACIO.....	1
AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN.....	3
SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN.....	7
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA E INTERÉS DEL TEMA PARA LA PROFESIÓN.....	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	9
2.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS.....	9
3. HIPÓTESIS PRELIMINAR.....	10
4. METODOLOGÍA.....	10
5. MARCO TEÓRICO.....	11
5.1. ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	11
5.2. LAS ORGANIZACIONES Y EL CONTEXTO.....	15
5.3. ANÁLISIS HISTÓRICO: LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO PASADO.....	18
5.4. LAS TIPOLOGÍAS ORGANIZACIONALES.....	27
5.5. EL DEPORTE.....	29
5.6. LOS CLUBES DE FÚTBOL COMO ORGANIZACIÓN.....	34
5.6.1. DEFINICIÓN CLUBES DEPORTIVOS.....	34
5.6.2. FIGURAS JURÍDICAS DE LOS CLUBES: BREVE CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS Y DE LAS ASOCIACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO.....	36
5.7. RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO.....	39
SECCIÓN II: INVESTIGACIÓN APLICADA.....	43
6. ENTREVISTA PERSONAL.....	44
7. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	45
7.1. UNIDAD DE ANÁLISIS COLECTIVA.....	45
7.2. UNIDAD DE ANÁLISIS ESPECÍFICA.....	45
7.3. ANÁLISIS PREVIO A LA JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.....	46
7.3.1. LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DEL FÚTBOL ASOCIADO (F.I.F.A.)..	46
7.3.2. LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE HISTORIA Y ESTADÍSTICA DE FÚTBOL (I.F.F.H.S.).....	50
7.4. JUSTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS ELEGIDAS.....	51
7.4.1. FUENTES SECUNDARIAS DE DATOS.....	51
7.4.2. CLASIFICACIÓN (RANKING) DE LAS MEJORES LIGAS DEL MUNDO.....	52
7.4.3. CLASIFICACIÓN HISTÓRICA DEL <i>RANKING</i> MUNDIAL DE CLUBES.....	57
7.4.4. TABLA HISTÓRICA DE LOS MUNDIALES DE FÚTBOL.....	64
7.4.5. CLUBES CLÁSICOS.....	66
7.4.6. TÍTULOS INTERNACIONALES Y OTROS ASPECTOS DESTACADOS A NIVEL DE SELECCIONES NACIONALES Y NIVEL DE CLUBES OBTENIDOS POR LOS PAÍSES SELECCIONADOS.....	68
7.5. ELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.....	77

---

8. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA EN LAS LIGAS DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS.....	80
8.1. INGLATERRA.....	81
8.2. ITALIA.....	83
8.3. ESPAÑA.....	84
8.4. BRASIL.....	86
9. EL CASO ARGENTINO.....	88
9.1. LOS ALBORES DEL FÚTBOL ARGENTINO: BREVE REPASO HISTÓRICO....	88
9.2. LOS PRIMEROS CLUBES.....	90
9.3. EL AMATEURISMO “MARRÓN” Y EL PROFESIONALISMO.....	91
9.4. PRINCIPALES SUCESOS MOTIVANTES DE LA INTENCIÓN DE CAMBIO DE FIGURA JURÍDICA DE LOS CLUBES.....	92
9.5. PROPUESTAS RIVALES.....	97
9.5.1. POSTURA A FAVOR DEL CAMBIO DE LA FIGURA JURÍDICA DE LOS CLUBES.....	97
9.5.2. POSTURA CRÍTICA RESPECTO AL CAMBIO DE LA FIGURA JURÍDICA DE LOS CLUBES.....	100
9.6. ANTECEDENTES DE INCURSIÓN DE CAPITAL EMPRESARIAL EN LOS CLUBES DE ARGENTINA.....	108
10. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	111
10.1. VARIABLES A UTILIZAR.....	112
10.2. <i>RANKING</i> MUNDIAL DE CLUBES.....	112
10.2.1. METODOLOGÍA PARA SU CONFECCIÓN.....	112
10.2.2. SISTEMA DE PUNTAJES HASTA 2006.....	113
10.2.3. SISTEMA DE PUNTAJES A PARTIR DE 2007.....	114
10.3. BASE DE DATOS.....	116
10.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	123
10.4.1. ANÁLISIS GRÁFICO.....	124
10.4.2. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Y TEST DE DIFERENCIA DE MEDIAS (ANÁLISIS ANOVA).....	130
10.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	132
11. ANÁLISIS DE LOS CASOS TESTIGOS.....	133
11.1 OPERACIONALIZACIÓN DE ÉXITO DEPORTIVO.....	133
11.1.1. CLASIFICACIÓN SEGÚN PROMEDIO DE PUNTOS.....	134
11.2. ANÁLISIS DE 4 CASOS TESTIGOS.....	140
11.2.1. MANCHESTER UNITED (INGLATERRA).....	141
11.2.2. BOCA JUNIORS (ARGENTINA).....	143
11.2.3. FIORENTINA (ITALIA).....	146
11.2.4. QUILMES ATLÉTICO CLUB (ARGENTINA).....	148
SECCIÓN III: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	150
12. CONCLUSIONES.....	151
13. ALTERNATIVAS POSIBLES PARA LOS CLUBES ARGENTINOS...	153
14. VARIABLES QUE HIPOTÉTICAMENTE PUEDEN RELACIONARSE CON EL ÉXITO DEPORTIVO.....	156
15. CONSIDERACIONES FINALES Y PROPUESTA DE CONTINUIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	162
BIBLIOGRAFÍA.....	164

LIBROS.....	164
PUBLICACIONES EN REVISTAS Y DOCUMENTOS.....	166
PUBLICACIONES PERIODÍSTICAS DEPORTIVAS.....	168
ARTÍCULOS Y DOCUMENTOS DE PÁGINAS WEB.....	168
PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	169
ANEXOS.....	171
ANEXO I: ASOCIACIONES NACIONALES DE FÚTBOL AFILIADAS A LA F.I.F.A.....	172
ANEXO II: CLASIFICACIÓN ( <i>RANKING</i> ) DE LAS MEJORES LIGAS DEL MUNDO. (100 PRIMEROS PUESTOS).....	175
ANEXO III: <i>RANKING</i> MUNDIAL DE CLUBES: <i>TOP</i> 350. (2002 – 2006).....	179
ANEXO IV: BASE DE DATOS.....	216
ANEXO V: FICHA DE TESIS.....	220

# **SECCIÓN I**

## **INTRODUCCIÓN**



## 1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA E INTERÉS DEL TEMA PARA LA PROFESIÓN.

En Argentina, se ha suscitado una disputa respecto al cambio de la figura jurídica de los clubes de fútbol. Este conflicto se ha dado sobre todo a nivel dirigencial, pero no hay ningún estamento del fútbol que no esté involucrado. Incluso, es un tema instaurado en la clase política y en la sociedad toda.

Además, y tal como se advertirá cuando se enumeren los acontecimientos que llevaron a instaurar el tema como así también un análisis de coyuntura del caso argentino, se trata de un tema actual, oportuno, (ya que se está en un punto de inflexión en cuanto a que ya aprobó la A.F.A. una serie de cambios estructurales) y del cual no podemos negar la connotación social que conlleva, sobre todo considerando la pasión que genera este deporte que ya forma parte de la cultura del país.

A todo esto se puede agregar que, desde el punto de vista profesional, es de real y concreto interés para los profesionales de las Ciencias Económicas (Contadores, Economistas, Licenciados en Administración) el hecho de que en un deporte con un poderío económico *in crescendo*, el único sector no profesional, no remunerado, es el de la dirigencia. En efecto, todos los sectores que interactúan con el fútbol obtienen ganancias de su actividad (empresas de radio y televisión, periodismo en general, futbolistas, empresarios ligados a éstos, etc.) a excepción de los dirigentes, quienes requieren de otras actividades para obtener su medio de vida. Conviene resaltar que varios son los clubes que cuentan con plantel calificado en algunas de sus actividades de *management*, pero, se insiste, es un actividad profesional que recién se está comenzando a aplicar en dichas instituciones y del cual queda mucho por recorrer.

También aparece una excelente posibilidad para investigar un fenómeno de repercusión social notable, el cual ha sido muy poco tratado científicamente en las ciencias sociales sobre del tema que se ocupa la presente tesis. Se considera, además, que se está ante una ineludible oportunidad para obtener datos y elaborar un diagnóstico de la situación de los clubes.

Finalmente, y como se explica más arriba, hace ya varios años que algunos actores que conforman los distintos estamentos del fútbol, (que tienen poder de decisión donde están involucradas cifras millonarias) pregonan el cambio de figura jurídica en Argentina. Esta aclaración es pertinente ya que la tesis no trata sobre una variable que tiene relación con el éxito deportivo, aquí sólo se intenta demostrar la no preponderancia por si sola de la figura jurídica con el éxito deportivo de un club. No obstante, este trabajo estará aportando algo muy importante para finalizar con esta discusión y poder avanzar en otras direcciones para la mejora integral del fútbol argentino.

## **2. OBJETIVOS.**

### **2.1. OBJETIVO PRINCIPAL.**

- Analizar la incidencia de la figura jurídica de los clubes de fútbol en el éxito deportivo de los mismos.

### **2.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS.**

- Analizar las cinco (5) ligas de fútbol más importantes del mundo según la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (I.F.F.H.S.)<sup>1</sup> en

---

<sup>1</sup> En inglés: *International Federation of Football History & Statistics.*

lo que respecta a la evolución de las figuras jurídicas de los clubes que las integran.

- Proponer alternativas posibles respecto de las modalidades jurídicas que pueden adoptar los clubes argentinos.
- Plantear otras variables relacionadas con el éxito deportivo para que sean incorporadas en futuras investigaciones.

### **3. HIPÓTESIS PRELIMINAR.**

- El éxito en lo concerniente a lo deportivo de un club de fútbol no depende de su figura jurídica, o, dicho en otros términos, la figura jurídica adoptada por un club de fútbol no es determinante del éxito deportivo del mismo.

### **4. METODOLOGÍA.**

Para acotar el marco teórico, se partió del concepto de organizaciones como objeto de estudio de la administración y el rol que ellas tienen en la sociedad de hoy. Se presentan las tipologías de las mismas al sólo efecto enunciativo a fin de encuadrar a las entidades objeto de estudio y presentar las figuras jurídicas más tradicionales.

Teniendo en cuenta que la metodología a emplear es una normativa que da pautas y principios que aumentan la probabilidad de un trabajo fructífero, la primer disyuntiva que surge es si conviene un método cuanti o cualitativo para la recolección de datos. Debido a que no se cuenta con abundante cantidad de trabajos anteriores estrictamente relacionados con el objeto de estudio, es que se trata, entonces, de una investigación exploratoria descriptiva, cuali-cuantitativa.

Por lo anteriormente expuesto, se trabajó con:

1. Entrevista en profundidad a Roberto Depietri <sup>2</sup> : se obtuvo información primaria sobre la situación coyuntural del fútbol, sobre todo, el argentino<sup>3</sup>.
2. Análisis de la evolución y transformación de la estructura jurídica de los clubes integrantes de las cuatro (4) ligas extranjeras (y que se encuentran dentro de las cinco (5) mejores según la I.F.F.H.S.)
3. Análisis de los antecedentes, híbridos por cierto, de intentos de cambio en nuestro país (la 5ª liga más importante).
4. Confección de una base de datos, que contiene el listado de los 100 clubes (20 de primera división de cada una de las 5 ligas ya citadas).
5. Análisis estadístico de la base de datos<sup>4</sup>.

## **5. MARCO TEÓRICO.**

### **5.1. ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Definir el rol que desempeñan las organizaciones en la sociedad exige, como paso previo, interpretar el concepto de organización. Pero un concepto tan amplio y objeto de diversas acepciones requiere, preliminarmente, una identificación precisa respecto de la óptica desde la cual será considerado como objeto de estudio.

---

<sup>2</sup> Ex jugador profesional y agente de jugadores oficial F.I.F.A. Actualmente es representante del jugador de Boca Juniors Rodrigo Palacio y de varios futbolistas mexicanos, entre otros.

<sup>3</sup> Esta entrevista resultó muy importante dentro del Contexto del Descubrimiento, es decir, una exploración previa como punto de partida para poder seguir con el Contexto de Justificaciones.

<sup>4</sup> Se aplicarán técnicas exploratorias e inferenciales.

La administración constituye el enfoque a partir del cual se concentrarán los esfuerzos destinados a dejar expuestas las implicancias que se derivan de la existencia de las organizaciones en la sociedad.

El Diccionario de la Real Academia Española<sup>5</sup> define, entre otras acepciones, a la *administración* como “acción y efecto de administrar”. A su vez define *administrar* (también entre otras acepciones) como “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan; dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes y desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad”.

Etimológicamente, *administrar* proviene del latín *ad*: a y *ministrare*: servir, y son designados como sinónimos del verbo administrar, entre otros: cuidar, gobernar, suministrar o proveer. A partir de los conceptos mencionados es necesario definir aquello que es considerado susceptible de administrar: los *recursos* que son propiedad de las organizaciones.

El hecho de mencionar el término recursos, implica una asimilación casi natural del concepto desde su consideración material. Sin embargo, para el *American Institute of Management*, la administración no trata solo de los recursos materiales, sino también pertenecen a su campo problemas originados en la moral, la ética y las ideologías, ya que los objetivos que justifican la administración de los recursos están determinados por valores o preferencias que deben ser moralmente aceptables.

Metodológicamente, habiendo definido la administración, es necesario considerar y analizar su objeto de estudio: *las organizaciones*.

---

<sup>5</sup> <http://www.rae.es>

Según Ventrici y Monti<sup>6</sup>, para satisfacer sus necesidades, el individuo toma sucesivamente decisiones, (comportamiento), y encauza sus energías hacia el logro de los objetivos deseados (necesidades). Este comportamiento se da dentro de un ambiente, estructura o sistema social. El proceso de búsqueda se desarrolla fundamentalmente en subsistemas o partes del sistema social, que son precisamente las organizaciones.

A su vez, Solana<sup>7</sup> define a la organización como el sistema social integrado por individuos y grupos que, dentro de una estructura y en un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades empleando recursos para el logro de ciertos valores comunes.

La pormenorización de la definición precedente nos lleva a identificar las características más sobresalientes que distinguen a las organizaciones de los demás agrupaciones o agregados sociales:

- *Sistema*: el enfoque de sistemas trata de concebir a la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En lugar de ocuparse por separado de las partes de una organización, se otorga a los administradores una manera de verla como un todo y como parte de un ambiente externo más amplio.
- La connotación *social* se manifiesta a partir de la presencia de más de un individuo, atraídos mutuamente por un conjunto de expectativas que les permiten interactuar en grupo.
- La *estructura* hace referencia al orden en que las partes forman parte del todo.
- La inclusión de las organizaciones en un *contexto* reconoce implícitamente la ausencia de autosuficiencia de las mismas, dado que una parte importante de los recursos que requieren para su

---

<sup>6</sup> VENTRICI, Domingo y MONTI, Virginia en ADER, José Jorge. Organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1992. Capítulo 1.

<sup>7</sup> SOLANA, Ricardo. Administración de organizaciones. Editorial Interoceánica. Buenos Aires. 1993. Capítulo 1.

funcionamiento son captados del ambiente al cual pertenecen, identificando al mismo como destinatario del resultado de su actividad.

- El desarrollo de *actividades* guarda relación con la necesidad de relegar los fines y conductas individuales en pos de la coordinación.
- Los *valores* constituyen la razón de ser de las organizaciones, y surgen del acuerdo de voluntades de los miembros que las componen.

Bernard<sup>8</sup>, por su parte, considera a la organización como un sistema de actividades coordinadas y formado por dos o más personas, cuya cooperación mutua es primordial para la existencia de aquella.

La administración de empresas es una disciplina que en el último cuarto de siglo ha manifestado una gran expansión en el universo del conocimiento, dando lugar a una importante cantidad de autores que intentan definir y redefinir a las organizaciones como su objeto de estudio. Sin embargo, más allá de la diversidad de definiciones de organización que se podrían citar, resulta más provechoso, a los fines de comprender dicho fenómeno, considerar la génesis del mismo como común denominador de las definiciones posibles.

Las limitaciones individuales de los seres humanos para satisfacer sus necesidades provocan un comportamiento cooperativo que da origen al agrupamiento de personas motivadas por el logro de objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

La evolución que ha experimentado la sociedad ha provocado un vínculo cada vez más estrecho en la relación satisfacción de necesidades-

---

<sup>8</sup> BERNARD, Chester en CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia. 5° Edición. 1999. Capítulo 1.

organizaciones, dado que estas últimas han cumplido un rol indispensable para el desarrollo del hombre en sociedad. Éste desarrolla gran parte de su vida perteneciendo a organizaciones, siendo estas situaciones las que denotan la imposibilidad por parte del hombre de mostrarse indiferente respecto a éstas. Se manifiesta así una mutua dependencia entre las organizaciones, que requieren de la interacción de los individuos para su creación, y sus miembros, que necesitan pertenecer a las organizaciones para desarrollarse en la sociedad.

Resumidamente, tanto las personas como las organizaciones se encuentran implicadas en una interacción continua. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en organizaciones de las que dependen para nacer, vivir, educarse, trabajar y obtener todos los productos y servicios que necesitan, en tanto que las organizaciones están conformadas por personas sin las cuales no podrían existir. Sin duda que el hecho que justifica el agrupamiento de personas y la consecuente existencia de una organización es la presencia de una serie de objetivos compartidos que le otorgan un carácter cambiante, dado que éstas se redefinen a medida que los objetivos fijados son alcanzados o ampliados.

## **5.2. LAS ORGANIZACIONES Y EL CONTEXTO.**

Como se mencionara en el punto precedente, las organizaciones son consideradas como sistemas, es decir, como un conjunto de elementos relacionados entre sí en el cual la idea de conjunto adopta mayor importancia que la suma de sus partes. Como todo sistema, las organizaciones requieren de recursos materiales e inmateriales que constituyen las entradas o *inputs* necesarios para su funcionamiento, siendo la fuente proveedora de los mismos el ambiente o contexto que las rodea.



Stoner y Freeman<sup>9</sup> consideran que el *entorno* está integrado por todos los elementos externos a la organización que son importantes en su operación, y clasifican a tales elementos externos en: a) Los que ejercen una acción directa, a través de grupos de interés internos (personal y accionistas) o por medio de grupos de interés externos (clientes, proveedores, competidores, sindicatos, gobierno, instituciones financieras, etc.) y b) Aquellos en los que la acción puede ser ejercida indirectamente, a través de las variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas. La diferencia entre ambos elementos radica en que los primeros influyen directamente en las actividades de la organización, en tanto que los últimos ejercen su influencia sobre el ámbito donde la empresa desarrolla sus operaciones.

De acuerdo a la influencia del medio en el accionar de las organizaciones, éstas podrán clasificarse como sistemas cerrados o abiertos.

- Sistemas cerrados: cuentan con pocas entradas y salidas guardando entre sí una relación de causa efecto.
- Sistemas abiertos: poseen una gran dependencia con el ambiente que las rodea debido al constante intercambio que realizan con el mismo.

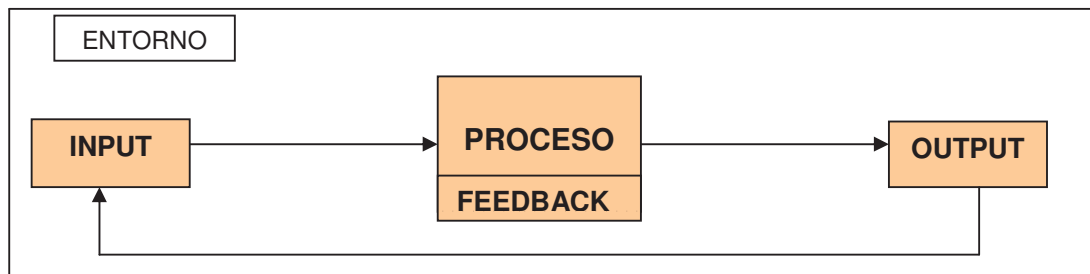
Por su forma de accionar las organizaciones constituyen sistemas abiertos que deben recibir del entorno la cantidad de recursos (*inputs*) suficientes para realizar sus operaciones y exportar hacia el ambiente la suficiente cantidad de productos o servicios (*outputs*) como para continuar el ciclo, proceso que da lugar al concepto de feedback o retroalimentación, entendiéndose como tal al efecto que ocasionan las salidas de un sistema sobre las entradas. La retroalimentación es positiva cuando la salida amplía la entrada al sistema, incrementando su funcionamiento y es negativa cuando la salida restringe la entrada, limitando su funcionamiento.

---

<sup>9</sup> STONER, James y FREEMAN, Edgard. Administración. Editorial Prentice Hall. México. 1996. 6° edición. Capítulo 3.

Las partes de la organización adoptan la forma de subsistemas interrelacionados entre sí, de manera tal que se logra una sinergia positiva en la que el todo es más que la suma de sus partes. A su vez, la organización forma parte de otro sistema abierto aún mayor que es la sociedad.

Gráficamente:



Fuente: Elaboración propia.

El funcionamiento de la organización dependerá en gran medida de su habilidad para adaptarse y administrar los cambios producidos en el medio que la rodea. La metodología a utilizar por la organización será muy variada y se encontrará íntimamente relacionada con el elemento del contexto bajo análisis.

Cuando se trata del medio específico o de acción directa (proveedores, clientes y competidores) la organización utilizará herramientas tales como negociaciones, promociones y acuerdos, entre otros, mientras que cuando la variable a analizar corresponda al medio general o de acción indirecta, el seguimiento y observación de parámetros representativos de dichas variables permitirán detectar señales tempranas de cambios que posibilitan a la organización anticiparse a las transformaciones que posteriormente afectarán a la actividad del ente.

El hecho de que una organización sea permeable a los cambios acaecidos en el medio facilita su supervivencia pero no la asegura. El

desarrollo de una estrategia adecuada y su implementación determinarán la habilidad de la organización para compatibilizar los requerimientos de los distintos *stakeholders* o grupos de interés. Dado que los recursos con que cuenta la organización se caracterizan por su escasez, la habilidad mencionada se manifestará según la eficacia con que la organización resuelva la manera de administrar los recursos escasos, a partir de la identificación de prioridades entre las diversas demandas originadas en el contexto, entre las cuales se pueden citar: cambios de tecnología, ingresos de nuevos competidores, modificación en los gustos de los consumidores, por citar solo algunas.

Como la característica distintiva de las organizaciones es su capacidad para estar en permanente cambio, consecuencia de su poder de adaptación respecto a los modificaciones que se manifiestan dentro de su marco de acción o contexto, las mismas no han permanecido estáticas, sino que, por el contrario, han tenido transformaciones durante su evolución, sobre todo en el siglo pasado.

### **5.3. ANÁLISIS HISTÓRICO: LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO PASADO.**

Las organizaciones han sido objeto de constantes transformaciones, pudiéndose citar entre algunas las siguientes: cambios en la conducta de sus miembros, incorporación de tecnología, modificación en los productos ofrecidos y alteración de los procesos por citar algunos. Los cambios mencionados no reconocen como fuente principal de su gestación los hechos de carácter interno de la organización sino que, por el contrario, el permanente juego de cambio-adaptación se debe en gran medida a la influencia que el entorno posee sobre las organizaciones. Debido a esta circunstancia, y a fin de analizar la evolución de las organizaciones en el último siglo, sería conveniente a los fines didácticos segmentar al siglo xx en tres etapas: industrialización clásica, industrialización neoclásica y era de la información.

Considerar la evolución de las organizaciones en el siglo XX no implica ignorar su existencia previa, sino reconocer el papel preponderante que adquieren en la administración contemporánea a partir de los cambios desarrollados a fines del siglo XIX con la Revolución Industrial.

- Industrialización clásica (1900-1950): en la primera mitad del siglo se producen en el mundo una serie de acontecimientos que provocaron importantes transformaciones en las organizaciones, constituyendo el motor impulsor de las mismas la Revolución Industrial.

*Escenario político*: al inicio del siglo la forma de gobierno más representativa era de tipo autoritaria, ya que el régimen reinante era el monárquico, en el cual la posibilidad de participación en la toma de decisiones era prácticamente nula. A partir de 1920 las monarquías fueron cediendo lugar a los regímenes democráticos, donde los ciudadanos adquieren un rol más protagónico en la toma de decisiones.

*Escenario económico*: el inicio del siglo se caracteriza por el constante crecimiento fundamentado en la incorporación, por parte de las empresas, de las nuevas tecnologías aportadas por la Revolución Industrial. Sin embargo, esta etapa fue objeto de tres fuertes impactos sobre la economía mundial: en primer lugar, la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918), que implicó la aplicación de una gran parte de los recursos de los países intervinientes a fines de tipo bélico; luego, la segunda causa de importantes cambios la constituyó la Gran Depresión de 1929, que se manifestó a través del deterioro de los precios de las existencias, la disolución del sistema monetario internacional y la caída de los precios mundiales, entre otros. El tercer momento a señalar se puntualiza en la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), con lo cual debe aclararse que a pesar de resultar inconcebible la consideración de un balance positivo de un hecho como el mencionado, no debe dejar de considerarse su impacto económico. Los países no implicados directamente en la guerra recibieron estímulos

importantes para sus economías, derivados de las demandas de los países beligerantes, mientras que para algunos de los países participantes en la contienda bélica implicó un crecimiento económico fundamentado en el pleno empleo y las inversiones destinadas a la modernización de la industria. Sin embargo, no debe dejar de considerarse que el crecimiento económico de esas naciones se cimentó en la producción de bienes que iban a ser destruidos en forma inmediata.

*Escenario social:* se comenzó a identificar a las primeras manifestaciones sindicales con la finalidad de representar a los obreros, en los primeros intentos por regular la relación laboral entre empleados y empleadores. La incidencia de estas agrupaciones era de relativa importancia dada la falta de sustento correspondiente en una legislación laboral adecuada y la carencia de fuerza necesaria debido al escaso número de participantes, pues los obreros postergaban la defensa de sus derechos por una mayor retribución ocasionada por el pago a destajo. En las décadas de 1920 y 1930 se verifica una creciente demanda de participación a partir del incremento en las afiliaciones de los distintos sindicatos. Simultáneamente, se producen importantes avances en las ciencias que conciernen a la conducta humana, como la psicología y la sociología, que realizan aportes de gran valor a fin de comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones.

*Características distintivas de las organizaciones en el contexto analizado:* la intensificación industrial provocó el cambio de organizaciones en las que se producía lo que se podía hacia organizaciones donde se planificaba el volumen de producción a alcanzar, situación que se tradujo en un importante incremento de la productividad y la eficiencia, fundamentado en la utilización de estándares de producción, aplicación de técnicas de control, exigencias de calidad, capacitación del personal, aplicación de técnicas de incentivos, etc.

Un repaso de las décadas que conforman la primera mitad del siglo XX dejaría como común denominador la presencia en todas ellas de la búsqueda constante del aumento de la productividad, provocada fundamentalmente por el tipo de mercado competitivo orientado a la obtención de mayores rendimientos que se gestarían a partir de la reducción de costos, el desarrollo de nuevos procesos de producción y la incorporación de nuevas tecnologías.

En lo referente al componente humano, si bien existía interés por las personas, el mismo se fundamentaba en considerar al hombre como un engranaje más de la máquina de producción. Los estudios relacionados con las personas no tenían como eje de atención el aspecto humano de las mismas sino el físico, tratando de alcanzar el mayor nivel de productividad posible en la relación hombre – máquina – producción. En otras palabras, la voluntad de los trabajadores, a comienzos del siglo XX, no era considerada al momento de tomar decisiones, algo que queda de manifiesto a partir del alto grado de centralización existente en las estructuras piramidales típicas de esa época. Sin embargo, se lograron importantes avances fundamentados en el rechazo por parte de los obreros de los sistemas autoritarios, fijación de límites de producción, indiferencia hacia las tareas de tipo rutinaria (fruto del exceso de división del trabajo) y rechazo de incentivos por pieza producida, por citar algunos.

- Industrialización neoclásica (1950-1990): para este período particular en la vida de las organizaciones, el punto de inflexión que denota la importancia de la influencia ejercida por el contexto se identifica con la culminación de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) y la consiguiente transformación que provoca en el entorno el desenlace de un hecho de tales dimensiones, pues se reasigna la aplicación de los recursos productivos con origen en la producción de armamentos a la fabricación de bienes finales destinados a la sociedad.

*Escenario político:* la finalización de la guerra trajo aparejado el inicio de un cambio de actores en lo referente al dominio político mundial, situación manifestada a partir de la desaparición del colonialismo tradicional, (representado por Francia e Inglaterra) y el paso a un colonialismo de tipo económico cuyos máximos representantes fueron USA y la URSS.

*Escenario económico:* aparecen nuevos mercados, nuevas naciones y se pasa de una economía en tiempo de guerra a una economía en tiempos de paz. Las transacciones económicas modificaron su campo de acción, pasando del plano local al regional y más tarde, al internacional. Las organizaciones se expanden, aparecen las primeras concentraciones oligopólicas y empresas líderes que canalizan el consumo de la población, el cual se ve incrementado como consecuencia del aumento del poder adquisitivo, lo que se traduce en una necesidad de bienes y servicios.

Al respecto, Hermida<sup>10</sup> observa que la concentración económica genera una estructura competitiva de tipo oligopólica. Por la gran capacidad económica existe un tipo de competencia que obliga a las organizaciones a equiparse entre sí, tanto en lo que respecta a condiciones tecnológicas, como en lo referente a la eficiencia fabril y a los niveles de productividad.

*Escenario social:* con la conclusión de la Segunda Guerra Mundial, Europa parece haber quedado dividida en dos sectores claramente distinguibles: victoriosos y derrotados. Estados Unidos no sólo salió políticamente victorioso, sino que además la mano de obra desempleada a causa de la Gran Depresión fue absorbida en gran medida por las exigencias militares. En tanto, el gran derrotado, Alemania, no solo vio cerciorado su territorio en dos Alemanias, Democrática y Occidental, sino que además esta última debió absorber a nueve millones de refugiados que habían sido expulsados o que huían de la recientemente creada República Democrática Alemana.

---

<sup>10</sup> HERMIDA, Jorge A.: Ciencia de la Administración. Editorial Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1983, Capítulo 4.

Las acciones de los sindicatos no tuvieron la misma repercusión en Oriente que en Occidente. En Europa, su influencia sobre los partidos políticos que controlaban o influenciaban, permitió lograr reformas en la política social en general y también en la política salarial, mientras que en Estados Unidos las revelaciones de corrupción socavaron la confianza depositada por el público en los sindicatos, de forma tal que la legislación pronunciada en ese sentido pretendía evitar sus prácticas impropias más que extender su influencia.

Después de 1945, la reforma de la política laboral benefició a los sectores sociales más afectados. En tal sentido, la seguridad y el empleo actuaron como niveladores de los ingresos, puesto que la incidencia de los ingresos era mucho mayor entre las familias de menores ingresos. Una gran parte de la legislación tenía por finalidad lograr la redistribución de la riqueza, imponiendo mayores contribuciones a los ricos y pagando subsidios a las familias pobres, los cuales eran destinados a cubrir sus necesidades básicas constituidas principalmente por requerimientos de vivienda, asistencia médica y alimentación adecuada.

*Características distintivas de las organizaciones en el contexto analizado:* la supervivencia de las organizaciones se debió en gran medida al desarrollo de su capacidad para asimilar los cambios producidos en el contexto, caracterizados por ser cada vez más intensos y menos previsibles. El modelo burocrático, centralizador y piramidal, se tornó inapropiado debido a su falta de flexibilidad y lentitud para asimilar las nuevas condiciones del entorno. El aumento de la competitividad, que trajo aparejada la expansión del comercio más allá de las fronteras nacionales, implicó la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades de negocios más fáciles de administrar que se apartaron del conservadurismo que las caracterizaba para dar lugar a la innovación tanto tecnológica como administrativa. Por otra parte, en las relaciones entre los participantes y las organizaciones, se



dejó de concebir al recurso humano como un factor material de producción para considerarlo como un recurso vivo con capacidad de discernimiento.

- *Era de la información y el conocimiento (1990-)*: a la imprevisibilidad de la que estaban dotados los cambios producidos en el contexto deberán agregársele, como características distintivas, la rapidez y lo inesperado de su ocurrencia. Los avances tecnológicos, fundamentalmente en el campo de las comunicaciones, han posibilitado el acortamiento de tiempos y distancias permitiendo el manejo de una información, prácticamente en tiempo real en dos puntos extremos del planeta, dando lugar al fenómeno mundialmente conocido como *globalización*.

*Escenario político*: desde el inicio de la última década del siglo xx hasta la fecha, dos hechos han marcado políticamente el período. La caída del muro de Berlín en 1989 implicó un claro y definitivo avance de la democracia, que se impuso como forma de gobierno (por sobre el socialismo) en prácticamente todo el mundo. Por otra parte, la inoperancia económica que caracterizó a la *Perestroika*, culminó en 1991 con la desarticulación del régimen comunista y la sustitución de la URSS por la Comunidad de Estados Independientes.

*Escenario económico*: el continuo crecimiento de los mercados tradicionales se vio inducido por una etapa de transición que luego se convirtió en una etapa de mercados estancados. La caída de los mercados no se detuvo allí, sino que por el contrario, los crecientes niveles de endeudamiento, inflación y recesión, junto a la pérdida de paridad de las monedas de muchos países con respecto al dólar y la falta de inversión, reconvirtieron la situación mundial hasta llegar a una etapa de mercados decrecientes, con la cual se inicia el periodo bajo análisis.

La oferta siguió creciendo, aún en sentido inverso a la dirección que vislumbraban los mercados, situación que se encauzó hacia un grave

problema competitivo, dado que la única manera de subsistir en este contexto era a través de la competencia.

Junto a esta complicada situación se instala el efecto turbulencia enunciado por Drucker<sup>11</sup> y definido por Hermida<sup>12</sup> como un grupo de agentes que traen inestabilidad, diferencias en las conductas y en los acontecimientos en relación al pasado y por sobre todo termina con las simplificadas relaciones donde cada suceso tenía su correlación con el diagnóstico y la receta aplicada oportunamente cada vez que esto había ocurrido.

Los avances tecnológicos en materia de información globalizaron la economía, que mutó de una concepción internacional hacia una noción mundial y global, como si no existieran fronteras.

La situación descrita en los párrafos precedentes parecería indicar que los únicos caminos inevitables a seguir por las empresas para lograr las ventajas competitivas y así mantenerse en una situación de mercados decrecientes y altamente competitivos como la actual, estarían dados por el logro de permanentes incrementos en los niveles de productividad y eficiencia.

*Escenario social:* según Ortiz<sup>13</sup>, el mayor nivel de educación logrado por la sociedad, la situación de bienestar alcanzada y la consolidación de la democracia, son algunos de los hechos que han favorecido a incrementar la intervención de la población en lo referente a la conducta de gobiernos y organizaciones que en su proceder actúan en detrimento del bien común. Determinados aspectos como la preservación del medio ambiente, la

---

<sup>11</sup> DRUCKER, Peter. La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1993.

<sup>12</sup> HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto. Administración y Estrategia. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 3° Edición. 1989.

<sup>13</sup> ORTIZ, Raúl F. Reingeniería de los sistemas de información administrativa de los departamentos académicos de la Universidad Nacional del Sur. Capítulo I (Tesis de aspiración al Magister en Administración). U.N.S. Bahía Blanca. 2000.

conservación de las tradiciones y los problemas sociales derivados de los grandes conglomerados urbanos u otros de índole similar, que poseen como común denominador el accionar indiscriminado de la empresa, a partir del incremento del protagonismo social, han sido puestos en la mira de grupos de acción.

*Características distintivas de las organizaciones en el contexto analizado:* la concepción de la organización actual requiere de una visión integradora que vaya hacia delante y hacia atrás, estableciendo vínculos cada vez más estrechos con clientes y proveedores, de quienes depende en gran medida el funcionamiento de toda organización.

La estructura tradicional, con divisiones y cargos definitivos, no se adecua a la constante definición y redefinición de funciones provocada por las necesidades de flexibilidad y capacidad de innovación requeridas para enfrentar debidamente las amenazas y dar provecho a las oportunidades emergentes de un ambiente turbulento como el actual.

El capital financiero cedió importancia en contraposición al conocimiento de las personas, y así el camino hacia la pos industrialización estuvo marcado por la migración de los empleos desde el sector industrial hacia el sector de los servicios y por el reemplazo del trabajo manual por el intelectual. Sin duda alguna, esta situación implica que el recurso humano adopta un protagonismo relevante en comparación no sólo con los demás recursos de la organización, sino también con la consideración relativa dispensada en el último siglo. Los avances en esta materia han sido de tal grado que el sistema tradicional de premios y castigos ha ido cayendo frente al compromiso interpersonal como mecanismo de concreción de objetivos organizacionales; por otra parte, el trabajo individual está siendo reemplazado por equipos de trabajo interdisciplinarios y autoadministrados que, por medio de una clara visión difundida por la empresa, permiten la actuación de sus integrantes en forma motivadora y comprometida.

#### 5.4. LAS TIPOLOGÍAS ORGANIZACIONALES.

El siglo XX ha sido testigo del crecimiento abismal del fenómeno organizacional. El mismo ha sido de tal dimensión que de ser evaluado en términos matemáticos podría asemejarse al comportamiento de una función exponencial. Este desarrollo implicó la apertura de un abanico tipológico en lo que respecta a las distintas identidades adoptadas por las organizaciones en función a la variedad de objetivos, actividades y tamaños.

El objetivo del presente análisis no implica desarrollar una clasificación de las organizaciones, algo de lo que ya se han ocupado los diversos autores especialistas en temas de administración a lo largo del último siglo. La finalidad perseguida se limita únicamente a identificar las distintas clasificaciones organizacionales donde podría encuadrar las organizaciones que son sujeto de análisis y aplicación de la presente tesis, es decir, los clubes de fútbol, en especial los de primera división (principal competencia de cada liga) de los países seleccionados, entre la diversidad de agrupamientos de individuos existentes. Para Larocca<sup>14</sup> la identidad actúa como una metodología para detectar lo que diferencia a una organización de otra de forma tal que revelen ordenadamente sus características, rasgos y perfiles que hacen a su propia identidad.

Podemos citar como elementos diferenciadores adoptados por las organizaciones, entre otros, los siguientes:

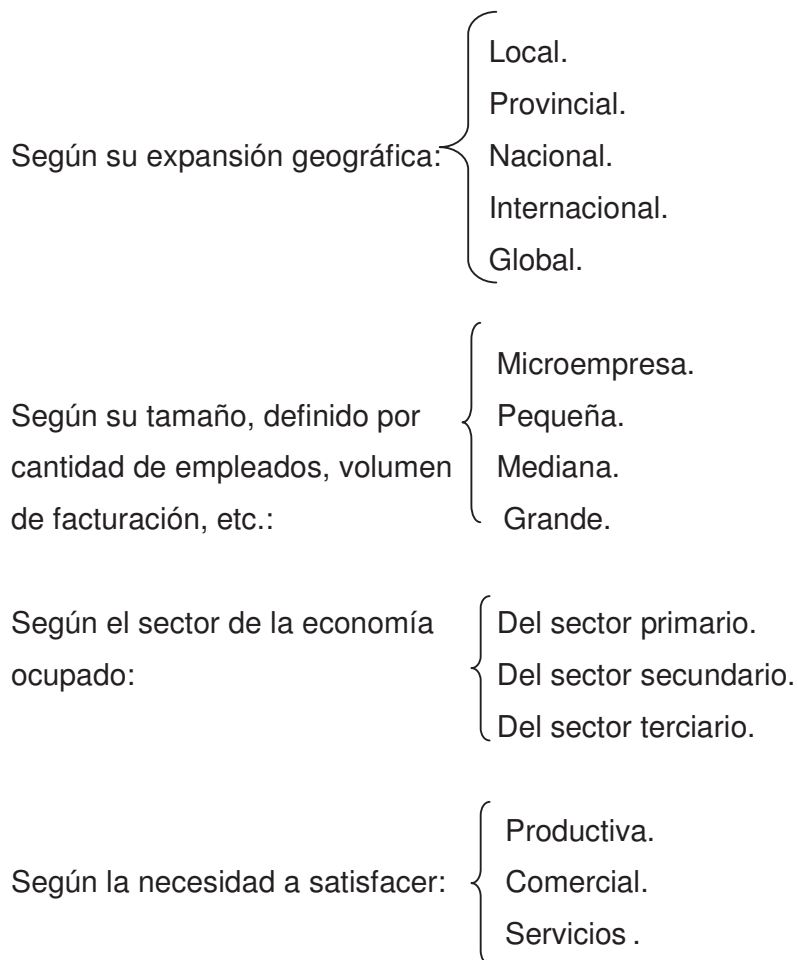
- Particularidades existentes al momento de su creación.
- Composición orgánica.
- Formación de su capital.
- Autonomía o dependencia de los procesos decisorios.
- Dispersión geográfica.

---

<sup>14</sup> LAROCCA, Héctor en ADER, José Jorge. Organizaciones. Ediciones Paidós. Buenos Aires 1992. Capítulo 1.

Los elementos diferenciadores pueden ser utilizados como variables aglutinantes que permitan agrupar organizaciones que reúnan las mismas características, pues se considera que una categorización implica llevar a cabo un proceso en el cual se reúnen elementos a partir de la consideración de una o mas variables. Por lo expuesto, podrían ensayarse tantas clasificaciones como variables sean consideradas; sin embargo, la finalidad en esta instancia será realizar una clasificación enunciativa a fin de ubicar a los clubes dentro de la variedad de organizaciones existentes en la actualidad.

Clasificaciones según la variable utilizada:



Según la titularidad del capital: { Pública.  
Privada.  
Mixta

Según la integración de sus miembros: { Unipersonales.  
Pluripersonales. { Sociedades. { De personas.  
De capital.  
Asociaciones.  
Cooperativas.  
Otros.

Según la finalidad perseguida: { Con fines de lucro.  
Sin fines de lucro.

## 5.5. EL DEPORTE.

El deporte, hoy es considerado uno de los grandes fenómenos de nuestra sociedad, y la historia de su desarrollo se ha convertido en una apasionante secuencia de transformación.

Se considera que el deporte es una actividad física e intelectual humana, de naturaleza competitiva gobernada por reglas institucionalizadas.

Para Richard D. Mandell<sup>15</sup> el deporte es una actividad de competición del cuerpo humano gobernada por reglas establecidas para el logro de unos

---

<sup>15</sup> MANDELL, Richard D. Historia cultural del deporte. Bellaterra. Barcelona. 1986.

objetivos ostensible o simbólicamente diferenciados de los aspectos esenciales de la vida.

Según Ariel Leporati<sup>16</sup>, el deporte constituye para el hombre una escuela de civismo y moralidad, en la cual se educa aprendiendo y desarrollando cualidades como la lealtad frente al adversario, el compañerismo, el respeto hacia las reglas, disciplina, conocimiento de sí mismo y de sus reacciones, comprensión de su medio social y de sus dificultades, nociones de higiene y regímenes de vida, dándole a su vez la posibilidad de enfrentar problemas de organización, permitiéndole el desempeño de ciertos roles .

La Real Academia de la Lengua Española define deporte como “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas.”

Parlebas<sup>17</sup> caracteriza el deporte por ser una situación motriz, competitiva, sometida a reglas e institucionalizada. Hernández Moreno<sup>18</sup>, en una línea similar, sintetiza los rasgos del concepto deporte en: situación motriz, juego, competición, reglas e institucionalización. Además, señala cómo el deporte hoy en día ha perdido algunos rasgos esenciales del juego como la fantasía o la escasa presencia de reglas, al tiempo que se han incrementado el ejercicio físico y la institucionalización.

En estas definiciones concurren diferentes valoraciones del deporte, se puede concluir, entonces, que se funda en tres elementos esenciales. 1) actividad física o intelectual 2) de naturaleza competitiva 3) gobernada por reglas institucionalizadas.

---

<sup>16</sup> LEPORATI, Ariel. Psicología y deporte. Un estudio exploratorio. Facultad de Filosofía y Educación - Universidad de Chile. Santiago. 1970 .

<sup>17</sup> PARLEBAS, Pierre. Elementos de sociología del deporte. Ed. Unisport. Málaga. 1988.

<sup>18</sup> HERNÁNDEZ MORENO, José. Análisis de las estructuras del juego deportivo. Barcelona. Inde. 1998.

De todas maneras, la clasificación de deporte que mejor se adapta al objetivo de la presente tesis, es la que hace Figueroa López<sup>19</sup>:

a) Educación física deportiva:

Considera que para que los deportes entren en el ámbito de la educación física es necesario que estén animados de una intención educativa. El entrenamiento deportivo y la competición deben integrarse en el sistema general de educación física porque responden a una necesidad lúdica y de formación en la enseñanza y obedecen a una fuerte motivación, el deporte escolar es una consecuencia de la educación física y del deporte. Indudablemente el carácter educativo que tiene la actividad deportiva puede ser entendido y comprendido en el concepto de educación física.

La educación física está entonces, en general, orientada hacia la disposición al trabajo, y contiene elementos de obligatoriedad en su desempeño.

b) Deporte para todos:

En su sentido más amplio el deporte es, efectivamente revolucionario, en la medida en que, como las ciencias y artes, no admite barreras artificiales de naturaleza parcial o política.

La posibilidad de la práctica para todos en el mundo deportivo deriva en beneficios considerados como fundamentales en el área de la socialización y de la salud pública, esta última ya como asunto de higiene general.

---

<sup>19</sup> FIGUEROA LÓPEZ, Saúl Joaquín. “Un marco conceptual de la oferta del deporte”. Educación Física y Deportes (Revista Digital), N° 55. Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte - Facultad de Filosofía y Letras – U.B.A. Buenos Aires. Diciembre de 2002. Disponible en <http://www.efdeportes.com>



Sería esencial, diseñar medidas de deporte para todos, para que aquellos grandes grupos de gente joven que han sido excluidos del sistema educacional, puedan recibir educación física y deportiva que necesitan para lograr una educación igualmente integral de su vida.

El objetivo de este concepto, de deporte para todos, fue definido como un esfuerzo unido a la provisión de condiciones para capacitar, lo más posible, a la mayor parte de la población y así practicar regularmente, ya sea deportes u otras actividades físicas, motivándolos a que hagan un esfuerzo para adaptarse a sus capacidades individuales.

Naturalmente una concepción de infraestructura que facilite el deporte a nivel popular y espontáneo, no puede estar desvinculada de una concepción general de la futura vida ciudadana, de una urbanística fecundada por la sociología, la ecología, la antropología y la psicología del hombre del futuro. Todo el mundo puede hacer deporte, hasta el más débil, todo el mundo debe hacer deporte. Se trata ya, simplemente, de una cuestión de higiene personal.

c) Deporte de rendimiento:

En este nivel deportivo surge y se desarrolla un concepto más estructurado de la comunicación pedagógica, y del trabajo metodológico; así como una nueva etapa en la concepción y aplicación de las cargas de trabajo, del volumen, de la periodicidad, en la búsqueda de valores, capaces de encontrar en el corto tiempo la maestría deportiva del más alto nivel.

Se dice que el talento deportivo se constituye en foco de atención priorizada dentro de toda aspiración por lograr altos rendimientos y representaciones competitivas para cualquier país.

La capacidad de rendimiento contempla varios aspectos fundamentales: la facultad integrada por las capacidades intelectuales y

físicas, las habilidades técnicas y los conocimientos específicos y la experiencia del deportista. La disposición comprende todas aquellas motivaciones por la actividad, el desarrollo moral es condición básica en éste nivel deportivo.

Los principios pedagógicos se aplican por una parte para dar facultad de rendimiento, como una muestra de acción formativa y por la otra el proceso educativo se encarga de garantizar la disposición; por ello se considera como unidad inseparable al proceso de entrenamiento, a la formación y a la educación.

El deporte de rendimiento por sus características y objeto se constituye en una categoría profundamente estratégica del sistema deportivo, se dice que es precisamente el rendimiento, la comparación de marcas, lo que expresa la relación estructural del deporte de competición en la sociedad capitalista competitiva.

d) Deporte de alto rendimiento:

Dada las características de disciplina y constancia que prevalecen en esta categorización del deporte, la alta competición, al exigirle cada vez más horas de entrenamiento no puede ser practicada mas que en una sociedad en la que al individuo no se le permita un margen de ocio importante.

El deporte de alta competición tiene sus propias demandas, sus exigencias, condicionamientos y valoraciones casi completamente al margen del deporte-práctica.

e) Deporte profesional:

Es un empresa totalmente integrada a otros sectores económicos, se destaca en este tipo de deporte el profesionalismo.

Hay que destacar que los medios televisivos han cumplido un rol muy importante en el desarrollo de este tipo de deporte, convirtiéndolo en un espectáculo.

Los inversores de equipos profesionales reclaman un posición especial. El patrocinio de distintas marcas y los números que se manejan a este nivel de publicidad hace que este tipo de deporte se vea como un negocio más en el cual se puede invertir.

## **5.6. LOS CLUBES DE FÚTBOL COMO ORGANIZACIÓN.**

### **5.6.1. DEFINICIÓN CLUBES DEPORTIVOS**

Existe una tendencia hacia la institucionalización del deporte a partir de tres de sus elementos organizacionales básicos: a) las federaciones; b) los clubes; y c) las competiciones. Los tres tienen su origen en el asociacionismo deportivo.

Las instituciones deportivas han sido situadas en una destacada posición debido a la importancia adquirida por el deporte en este último siglo, surgiendo como una manifestación social.

Es necesario considerar y analizar como se constituye un club:

Heinemann<sup>20</sup> define a los clubes deportivos como una forma de organización deportiva de carácter voluntario orientada hacia los intereses de los miembros y fundamentada en el trabajo voluntario y en la toma de decisiones democráticas.

Según la Ley del Deporte español, un club deportivo es una asociación privada, integrada por personas físicas o jurídicas que tienen por

---

<sup>20</sup>HEINEMANN, Klaus. Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo. Ed. Tirant lo blanch. Valencia. 1999.

finalidad la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de ellas mismas por sus asociados, así como la participación en actividades y competencias deportivas.

Para González Ramallal<sup>21</sup> el club deportivo puede configurarse como una institución intermedia entre federación y práctica deportiva (formal o informal) y al mismo tiempo como una referencia para la identificación colectiva.

Por último, y en una línea de pensamiento similar, Puig, Moreno y Lopéz<sup>22</sup> argumentan que en la práctica, en un club deportivo, se pueden diferenciar las formas que adoptan los mismos según las funciones principales que lo caractericen, a saber:

- Club distintivo (*status*, prestigio, redes sociales privilegiadas).
- Club integrador (socialización).
- Club deportivo (pequeño tamaño, especialización, competición).
- Asociaciones de Deporte tradicionales (conservación, tradición).
- Asociaciones de Deporte para todos (no competitivos)
- Clubes profesionales (espectáculo, economía, identidad).

La práctica deportiva en el contexto de las sociedades y clubes ha crecido en la última década. La pertenencia a clubes se ha incrementado como resultado de esa identificación y pasión que emergen de los mismos. Además la existencia y disponibilidad de instalaciones deportivas facilita la participación deportiva formal o informal en el marco de un espacio.

---

<sup>21</sup> GONZÁLEZ RAMALLAL, Manuel E. "Sociedad y deporte: análisis del deporte en la sociedad y su reflejo en los medios de comunicación en España". (Tesis de aspiración al doctorado presentada en el Departamento de Sociología e Ciencia Política da Administración de la Universidade da Coruña). Universidad de La Coruña. 2003. Disponible en <http://www.tesisenred.net>

<sup>22</sup> PUIG, Núria, MORENO, A., y LÓPEZ, C. Propuesta de marco teórico interpretativo sobre el asociacionismo deportivo en España. Motricidad. N° 2. Asociación Española de Ciencias del Deporte. 1996.

## **5.6.2. FIGURAS JURÍDICAS DE LOS CLUBES: BREVE CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS Y DE LAS ASOCIACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO.**

### a) Sociedades Anónimas.

Tomando como referencia base el caso de la Sociedad Anónima<sup>23</sup> en un sentido amplio (es decir sin introducirnos todavía en los casos extranjeros de sociedades anónimas deportivas ni en los proyectos argentinos), se analizará a continuación los aspectos más relevantes de las mismas para la presente tesis<sup>24</sup>.

Una Sociedad Anónima es una figura jurídica por medio de la cual personas se obligan mutuamente a aportar capital con el fin de recibir utilidades obtenidas por la misma.

Como se aprecia, es una asociación con fines de lucro, integrada por partes anónimas, con un estatuto que fija las formas a seguir por la sociedad, un directorio que administra, elegido en una asamblea. El capital es aportado por los socios, múltiples accionistas. La fórmula permite representar a grupos de intereses. A mayor cantidad de acciones mayor poder en la toma de decisiones. A su vez existen distintos tipos de acciones, algunas de las cuales dotan a sus poseedores de privilegios en las decisiones.

Una Sociedad Anónima, además, es una sociedad mercantil en la que sólo se tiene en cuenta el capital aportado por cada socio. El capital que constituye la base de la sociedad se traduce y distribuye mediante alicuotas (acciones) que confieren a su titular la condición de socio. Una característica fundamental de la S.A. es que el socio sólo aporta el capital y no responde

---

<sup>23</sup> Como se notará en los capítulos que desarrollan este tema, es casi unánime la elección de esta tipificación cuando los clubes persiguen un ánimo de lucro.

<sup>24</sup> Los análisis de los tipos organizacionales que se detallan no pretenden adentrarse de manera profunda en materia de Derecho Deportivo debido a que no es el objeto de esta tesis. No obstante, es necesario esbozar ciertas características de las organizaciones deportivas según la figura jurídica a adoptar.

de forma personal de las deudas societarias, arriesgándose sólo a perder el importe de las acciones suscriptas pero sin comprometer su patrimonio personal.

b) Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro.

El Dr. Jorge Hermida,<sup>25</sup> haciendo referencia a los fines y objetivos de una organización, profundiza la clasificación de las organizaciones sin fines de lucro tipificándolas de la siguiente manera:

- Con fines comunitarios.
- Con fines religiosos.
- Con fines culturales.
- Con fines políticos.
- Con fines gremiales.
- Con fines deportivos.

A su vez, Frydenberg<sup>26</sup> explica esta tipología desde una óptica más orientada a los clubes de fútbol y analiza a las asociaciones civiles<sup>27</sup>.

Una Asociación Civil es un conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común determinado y para ello forman una organización, que, para ser considerada por el derecho como una persona jurídica, deberá ser registrada como tal. Dicha asociación se constituye por medio de un acta y se suele regular a través de su estatuto (que contempla, entre otros

---

<sup>25</sup> HERMIDA, Jorge. Ciencia de la Administración. Editorial Contabilidad Moderna. Buenos Aires. 1979.

<sup>26</sup> FRYDENBERG, Julio David. "Los clubes deportivos con fútbol profesional argentinos y el tipo o formato social bajo el cual se organizan: asociaciones civiles o sociedades anónimas. Aportes para un debate acerca de realidades y modelos ideales, pasiones e intereses". Educación Física y Deportes (Revista Digital), N° 51. Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte - Facultad de Filosofía y Letras – U.B.A. Buenos Aires. Agosto de 2002. Disponible en <http://www.efdeportes.com>

<sup>27</sup> Si bien se trata de un análisis que contiene un importante componente de la legislación argentina al respecto, no pierde valor desde el punto de vista que se pretende analizar, es decir, el de las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente dentro del ámbito de los clubes de fútbol.

aspectos, denominación, fines, domicilio, órganos directivos, forma de administración, admisión y pérdida de la calidad de socio, deberes de los mismos, normas electorales, etc.). La Asamblea General es el órgano supremo y se reúne anualmente para tratar los estados de sus cuentas, balances y patrimonio. La Comisión Directiva y el Presidente, representan a la asociación, actúan en su nombre y ejecutan los acuerdos adoptados por la asamblea.

Teniendo en cuenta el régimen legal vigente una asociación nace por la concurrencia de tres elementos: en primer lugar, un sustrato o base, una entidad que aparezca independiente de los individuos que la integran y que tienen la iniciativa voluntaria de crearla; en un segundo término la finalidad de "bien común" y, tal como se aclaró en el párrafo anterior, el reconocimiento en virtud del cuál el ordenamiento jurídico otorga a esa entidad la cualidad de persona jurídica.

Otras características formales de una asociación son:

- Debe poseer patrimonio propio y no subsistir exclusivamente de asignaciones o subsidios del Estado. Esa finalidad de "bien común" de la asociación es la que la separa de otras formas asociativas. Si bien debe servir distintos objetivos y fines cuyos beneficios tienen como destinatarios a los socios, no excluye a otras personas.
- En caso de que se genere un monto remanente de la gestión (superavit), el mismo no se distribuye entre los socios sino que se reinvierten en el patrimonio de la entidad.
- En caso de disolución, por voluntad de los socios, por decisión administrativa, o por disposición legal (Art. 50 del Código Civil de la República Argentina) los bienes y acciones que a ella pertenecían, tendrán el destino previsto en sus estatutos; y si nada

se hubiere dispuesto en ellos, los bienes y acciones serán considerados como vacantes y aplicados a los objetos que disponga el Cuerpo Legislativo, salvo todo perjuicio a tercero y a los miembros existentes de la organización. En la mayoría de los casos, los estatutos de las entidades civiles prevén que el eventual remanente resultante del balance final de liquidación será destinado a otra institución sin fines de lucro o que dicha decisión será adoptada por la asamblea de socios<sup>28</sup>. Además, los socios no son propietarios del patrimonio social, no tienen derechos que se materialicen en partes del mismo y, en caso de renuncia, carecen de todo derecho de reintegro o reembolso al igual que ante la eventual liquidación de la entidad. Esto debido a que todos sus derechos se legitiman con su contribución periódica (no aporte como sería en términos societarios).

Concluyendo, el aspecto que se quiere resaltar, en concordancia con los análisis anteriores, es que el objeto social de las asociaciones civiles es el bien común de los socios y no el lucro.

## **5.7. RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO.**

Se pasará ahora a encuadrar a los clubes según la clasificación enunciada anteriormente:

- Según su expansión geográfica: En el abanico de clubes a nivel mundial, se reconocen de todas las tipologías, es decir, los hay desde locales hasta globales. Ahora bien, teniendo en cuenta los clubes objeto de

---

<sup>28</sup> Si bien no se está aun analizando este tópico, cabe aclarar que este regimen legal es un obstáculo importante en el caso que se pretenda transformar a una asociación civil en sociedad anónima. Es decir, tal como lo aclara Eduardo M. Favier-Dubois "la "venta" de un club de fútbol resulta incompatible con el carácter intransferible de su vínculo federativo y con la naturaleza "no negociable" de la relación entre el asociado y la institución. Podrán enajenarse todos sus bienes, pero esto es una cosa distinta".



análisis, no se encontraron de expansión sólo local, muchos con expansión provincial y nacional, y algunos con expansión internacional y global.

- Según su tamaño: si bien no se cuenta con datos de las 100 organizaciones deportivas relevadas, el censo incluye clubes de los llamados (en la jerga futbolística) “*chicos*” (ej. Argentinos Juniors), como así también “*grandes*” (Boca Juniors) según la cantidad de simpatizantes (clientes) con que cuentan. Esto a menudo incide fuertemente en las variables (facturación, etc.) que esta clasificación contempla, incluso puede tener más incidencia que la cantidad de asociados.
- Según el sector de la economía ocupado: Si consideramos como sector terciario a las “organizaciones cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales”<sup>29</sup>, todas las organizaciones a relevar pertenecen al sector terciario.
- Según la necesidad a satisfacer: En todos los casos se trata de clubes que prestan fundamentalmente Servicios.
- Según la titularidad del capital: La totalidad de las organizaciones son de capital privado. Es importante esta aclaración ya que en muchos de los estamentos del fútbol argentino se habla de la necesidad de “*privatizar*” los clubes y estos ya son privados, ya que no forman parte de ninguna de las estructuras del Estado. Lo que debería estudiarse, entonces y como se analizará más adelante, es si la figura jurídica debe tener o no ánimo de lucro, pero en ambos casos son capitales privados.
- Según la integración de sus miembros: Todas los clubes son pluripersonales, que a su vez, pueden darse casos de Sociedades de

---

<sup>29</sup> DE ZUANI, Rafael Elio. Introducción a la administración de organizaciones. Editorial Maktub. 2003. Pag. 82 a 86.

Capital o Asociaciones, que en el caso de los clubes, son sin fines de lucro.

- Según su figura jurídica: Se encuentra dentro de esta clasificación a clubes con y sin ánimo de lucro. Al ser esta categorización la que más relevancia tiene a los efectos del presente trabajo, merece un resumen especial que se realiza a continuación y que contiene las principales características de ambas figuras jurídicas:

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES</b>
<b>ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO.</b>	Es la agrupación de dos o más individuos con el fin de lograr un fin común. Se refiere a la asociación voluntaria de personas de forma durable y organizada en función de un fin lícito que no sea únicamente el lucro o ganancias y que no sea un fin meramente comercial.	Se excluye el lucro como intención o elemento predominante de la formación de las asociaciones.  Lleva libros de Asamblea General, de directiva, de asociados, diario, mayor, inventarios y balances.  Suelen tener organismos de integración como las federaciones y confederaciones.
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA.</b>	Es una figura jurídica por medio de la que varias personas se obligan mutuamente a aportar capital con el fin de recibir utilidades obtenidas por la empresa.	Se constituye por escritura pública.  Se divide el capital social en acciones.  El documento que acredita la acción se constituye en la calidad de socio.

Como se aclaró precedentemente, este análisis merece una mayor profundidad y es por eso que se analizará más adelante la evolución de la figura jurídica de los clubes de los países elegidos.

**SECCIÓN II**

**INVESTIGACIÓN**

**APLICADA**

## 6. ENTREVISTA PERSONAL.

Según ya se ha aclarado, se realizó una entrevista personal<sup>30</sup> al Sr. Roberto Depietri durante los días 8 y 9 de septiembre de 2006 y actualizada el 8 de junio de 2007 obteniéndose información primaria de vital importancia.

Las conclusiones y aportes más significativos se compendian a continuación<sup>31</sup>:

- La entrevista confirmó en algunos casos y replanteó en otros el estado de situación del fútbol mundial, pero fundamentalmente el argentino, destacándose los siguientes aspectos:
  - El creciente negocio que el fútbol genera. En lo que respecta a los clubes argentinos, los fondos provenientes de la transferencia de jugadores son las principales fuente de ingresos de la mayoría de los clubes, superando incluso, a los originados por los derechos televisivos.
  - La creciente corrupción en casi todos los estamentos del fútbol. El fenómeno no es nuevo pero se vislumbra en las últimas décadas un preocupante y fuerte crecimiento. Un aspecto importante para

---

<sup>30</sup> Conviene detenerse aquí en una disyuntiva que surgió a la hora de hacer entrevistas y fue dónde encontrar personas que sean entendidas de la situación de los clubes de fútbol. En una primera aproximación esto puede parecer sencillo, pues en las presidencias o en las comisiones directivas de los clubes están quienes dirigen a los mismos y cabe acotar que no es fácil poder acceder a entrevistas con ellos, ni con periodistas de alto renombre. Pero más allá de esto, puede ocurrir que otros dirigentes o allegados alejados de los clubes, (retirados o de otras agrupaciones políticas), sean quienes también conocen sobradamente la situación de la organización. Esto fue muy tenido muy en cuenta a la hora de realizar el trabajo ya que lo que se debe privilegiar es la experiencia vital de los entrevistados. De todas maneras, y si bien no corresponde la inclusión formal en la presente tesis, hubo muchas conversaciones informales con personas con acabado conocimiento del tema y provenientes de distintos estamentos del fútbol (por ej. el actual presidente de River Plate, Dr. José María Aguilar, el ex asesor letrado de la A.F.A., Dr. Agricol de Bianchetti). Por otra parte, las conclusiones y análisis de este tesista, son fruto de muchos años de asistir, exponer y relacionarse en Congresos y Jornadas multidisciplinarias sobre Deporte (Derecho Deportivo, Gestión del Deporte, etc.).

<sup>31</sup> Para esta entrevista, al constituir un método cualitativo, se elaboró un bosquejo, una guía de las preguntas abiertas de los temas a tratar, pero se estuvo preparado para cualquier eventualidad o alternativa fuera del temario.

destacar es que (salvo excepciones)<sup>32</sup> se encuentra instalado en el fútbol sin distinguir entre países ni confederaciones, y mucho menos, entre figuras jurídicas adoptadas<sup>33</sup>.

- En cuanto a las confrontaciones políticas dirigenciales, en muchos casos, se denuncian irregularidades sólo como medio de acceso al poder, luego se recurre a los mismos procedimientos antes denunciados.
- El problema creciente respecto al llamado “*tráfico de menores*” que algunos empresarios inescrupulosos están llevando a cabo, haciendo firmar contratos leoninos a padres con un bajo nivel de educación. Esto trae perjuicios importantes también a los clubes exportadores (sudamericanos) de talentos ya que ellos invierten en su formación y luego otros clubes europeos aprovechan sus servicios sin erogar una contraprestación acorde<sup>34</sup>.

## **7. UNIDADES DE ANÁLISIS.**

### **7.1. UNIDAD DE ANALISIS COLECTIVA:**

En la presente investigación son los clubes de fútbol.

### **7.2. UNIDAD DE ANÁLISIS ESPECÍFICA:**

En la presente tesis se tomarán 100 clubes, es decir, los 20 clubes que militan en la Primera División (o Serie “A” según el caso) de los 5 países que cuentan con las mejores ligas del mundo según la Federación

---

<sup>32</sup> Un ejemplo de ética en el fútbol lo constituye Noruega, que ha hecho denuncias implicando a muchos países europeos.

<sup>33</sup> Esta información será contrastada y corroborada cuando se detalle el diagnóstico con los casos estudiados (nacionales e internacionales), tanto a nivel de ligas como de clubes.

<sup>34</sup> Cabe aclarar que la F.I.F.A. ya está tomando medidas al respecto e incluso el Congreso brasilero aprobó recientemente una ley que intenta poner freno a estas irregularidades.

Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (I.F.F.H.S.), vale decir, Inglaterra, España, Italia, Brasil y Argentina.

Retomando lo expresado cuando se trataron los aspectos metodológicos, lo concerniente al análisis correspondiente a la evolución y transformación de la estructura jurídica de los clubes integrantes de las cuatro (4) ligas extranjeras (y que se encuentran dentro de las cinco (5) mejores según la I.F.F.H.S.), como así también al análisis de los antecedentes, de intentos de cambio en nuestro país (la 5ª liga más importante), se pasa a explicar el por qué de las unidades de análisis seleccionadas:

### **7.3. ANÁLISIS PREVIO A LA JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.**

Antes de justificar la elección de las unidades de análisis, se pasará a describir los aspectos significativos que hacen al organismo rector del fútbol mundial, es decir, la Federación Internacional del Fútbol Asociado (F.I.F.A.) ya que a través de una entidad de su dependencia, la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (I.F.F.H.S.), se tomarán los indicadores que hacen a la investigación aplicada.

#### **7.3.1. LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DEL FÚTBOL ASOCIADO (F.I.F.A.).**

La *Fédération Internationale de Football Association* (F.I.F.A.) es una asociación de derecho suizo fundada en 1904 con sede en Zúrich. Está compuesta por 208 asociaciones nacionales<sup>35</sup>, contando con más países afiliados que las Naciones Unidas (O.N.U.) A su vez, estas asociaciones nacionales se encuentran agrupadas en Confederaciones, que apoyan sustancialmente a la F.I.F.A. en tareas como la organización de los torneos

---

<sup>35</sup> Ver la nómina completa en el Anexo I.

pero sin arrogarse los derechos de las asociaciones nacionales. Son seis y se detallan a continuación:

CONFEDERACIONES	
	África: <i>Confédération Africaine de Football.</i>
	Asia: <i>Asian Football Confederation.</i>
	Centro y Norteamérica: <i>Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football.</i>
	Europa: <i>Union des Associations Européennes de Football.</i>
	Oceanía: <i>Oceania Football Confederation.</i>
	Sudamérica: <i>Confederación Sudamericana de Fútbol.</i>

Fuente: <http://es.fifa.com>

Por otra parte, cuenta con unos 280 empleados procedentes de más de 30 países y está organizada de la siguiente manera: su presidente es, desde 1998, el suizo Joseph S. Blatter, quien fue reelegido en 2002 y 2007, por lo que está en su tercer mandato. Cuenta con un Congreso (órgano legislativo), un Comité Ejecutivo (órgano ejecutivo), una Secretaría General (órgano administrativo), y las Comisiones (que asisten al Comité Ejecutivo).

El Congreso de la F.I.F.A., el mayor órgano de la misma, suele reunirse cada dos años. No obstante, desde 1998, se ha venido celebrando cada año, convocándose sesiones extraordinarias entre los dos ejercicios de rigor. Adopta decisiones referentes a los estatutos que rigen a la F.I.F.A. y a su aplicación y puesta en práctica. También aprueba el informe anual, decide la aceptación de nuevas asociaciones nacionales y celebra elecciones, en particular a la presidencia de la FIFA. Cada asociación nacional cuenta con un voto, independientemente del peso futbolístico que tenga.



El Comité Ejecutivo está compuesto por un Presidente, elegido por el Congreso al año siguiente de la Copa Mundial, ocho (8) vicepresidentes, y quince (15) miembros. Se reúne dos veces al año como mínimo. El mandato de los miembros dura cuatro años. Su papel consiste en determinar las fechas, los lugares y los formatos de las competiciones, nombrar a los delegados de la F.I.F.A. y nombrar y despedir al Secretario General a instancias del Presidente de la misma (arts. 30 y 31 de los Estatutos).

La Secretaría General tiene diversas divisiones, encargadas del desarrollo, las competiciones, el fútbol, las finanzas, la economía, los recursos humanos, los servicios y la comunicación. Para una mejor comprensión de la estructura administrativa de la F.I.F.A., se detalla a continuación su organigrama.



Fuente: <http://es.fifa.com>

Las Comisiones (que son complementadas por dos órganos legislativos, la Comisión Disciplinaria y la Comisión de Apelación) desempeñan una función básica, tomando decisiones sobre la organización de torneos y el desarrollo del fútbol en general. Las decisiones adoptadas por las comisiones son ratificadas por el Comité Ejecutivo.

## COMISIONES

Comité Ejecutivo.  
Comisión de Finanzas.  
Comisión Organizadora de la Copa Mundial de la F.I.F.A.  
Comisión Organizadora de la Copa FIFA Confederaciones.  
Comisión Organizadora de la Copa Mundial Sub-20 de la F.I.F.A.  
Comisión del Fútbol Femenino y de la Copa Mundial Femenina de la F.I.F.A.  
Comisión del Fútbol y del Fútbol Playa.  
Comisión de Árbitros.  
Comisión de Medicina Deportiva.  
Comisión de Asuntos Legales.  
Comisión de Medios Informativos.  
Comisión del Fútbol.  
Consejo de Mercadotecnia y Televisión.  
Grupo de Trabajo de la FIFA para los Clubes.  
Subcomisión del Control de Dopaje.  
Comisión Disciplinaria.  
Comisión de Ética.  
Oficiales de desarrollo *Goal*.  
Comité de Urgencia.  
Comisión de Auditoria Interna.  
*Bureau* Copa Mundial de la FIFA Sudáfrica 2010.  
Comisión Organizadora de los Torneos Olímpicos de Fútbol.  
Comisión Organizadora de la Copa Mundial Sub-17 de la F.I.F.A.  
Comisión Organiz. de las Copas Mundiales Femeninas Sub-20 y Sub-17.  
Comisión Organizadora de la Copa Mundial de Clubes de la F.I.F.A.  
Comisión Técnica y de Desarrollo.  
Comisión del Estatuto del Jugador.  
Comisión de Deportividad y Responsabilidad Social.  
Comisión de las Asociaciones.  
Comisión Estratégico.  
*Bureau Goal*.  
Centro de Evaluación e Investigación Médica de la F.I.F.A.  
Comisión Especial de Estadios y Seguridad.  
Comisión de Apelación.  
Cámara de Resolución de Disputas.  
Fuente: <http://es.fifa.com>

Por último, y para finalizar con el análisis de esta institución, se puede agregar que los Estatutos de la F.I.F.A. (y el reglamento que los acompaña y

que rige su aplicación) forman la Constitución del organismo rector del fútbol internacional. Proporcionan las leyes básicas del fútbol mundial, en las que se basan innumerables reglas de competiciones y aspectos como los fichajes o el dopaje. Únicamente el Congreso de la FIFA puede realizar modificaciones en los Estatutos, y es necesaria una mayoría del 75% de las asociaciones presentes y con derecho a voto. Estos Estatutos han experimentado varias revisiones a fondo a lo largo de la historia. La última actualización data de finales de 2005: se aprobaron en Zurich, el 31 de mayo de 2007, y entraron en vigor el 1 de agosto de 2007.

### **7.3.2. LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE HISTORIA Y ESTADÍSTICA DE FÚTBOL (I.F.F.H.S.)**

Según informa su página *web*<sup>36</sup>, la I.F.F.H.S. (en inglés *International Federation of Football History & Statistics*) tiene sede en Alemania y es presidida por el Dr. Alfredo W. Pöge (Alemania) y tiene como vicepresidentes a Jørgen Nielsen (Dinamarca) y José del Olmo (España). Su fundación, luego de muchas negociaciones previas, fue el 27 de marzo de 1984. Cuenta con 200 miembros en más de 120 países.

En lo que respecta a su reglamento está en correspondencia con los estatutos de la F.I.F.A. y sus actividades en un todo de acuerdo con las intenciones y directrices de la misma. Hay una cooperación entre la F.I.F.A y la I.F.F.H.S. mutua y permanente.

Entre sus objetivos está establecer documentación cronológica y científica del fútbol mundial y determinar los auténticos *records* mundiales en todas las áreas del fútbol. Basada en su cualificación universal, la IFFHS también organiza elecciones mundiales y determina *rankings* mundiales cada año. En definitiva, todo lo concerniente a la divulgación estadística del fútbol mundial creando para ello una base de datos científica, auténtica y

---

<sup>36</sup> <http://www.iffhs.de>

duradera. Ha publicado cientos de revistas, aportando a las publicaciones deportivas, un mayor soporte documental, priorizando las estadísticas.

#### **7.4. JUSTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS ELEGIDAS.**

##### **7.4.1. FUENTES SECUNDARIAS DE DATOS.**

A continuación, pasan a detallarse las distintas publicaciones, tablas, clasificaciones, etc. que serán utilizados como fuente secundaria, o que servirán para confeccionar otros indicadores. En todos los casos, se analizarán los resultados obtenidos a los efectos de justificar las unidades de análisis seleccionadas.

Si bien la I.F.F.H.S. tiene otras publicaciones destacadas, a los efectos del análisis a realizar, son útiles las siguientes<sup>37</sup>:

- Clasificación (*Ranking*) de las Mejores Ligas del Mundo.
- Clasificación Histórica del *Ranking* Mundial de Clubes.

A su vez, de la F.I.F.A. se tomarán las siguientes fuentes:

- Cantidad de campeonatos mundiales ganados a nivel de Selecciones Nacionales<sup>38</sup>.
- Finales de campeonatos mundiales disputadas a nivel de Selecciones Nacionales.

---

<sup>37</sup> Es pertinente aclarar que todas las clasificaciones de la F.I.F.A., ya sean elaboradas por el propio organismo (clasificación de selecciones nacionales) o por la I.F.F.H.S., han sido objeto de críticas por distintos estamentos del fútbol (periodismo especializado, dirigencia, futbolistas, etc.). Más allá que excede los objetivos del presente trabajo analizarlas, es importante destacar que no se cuenta con otra información confiable, objetiva y, fundamentalmente, oficial. Por otra parte, si bien hay excepciones, la mayoría de las objeciones carecen de rigor científico y en algunos casos, incluso, se desconoce cómo se confeccionan las clasificaciones, por lo que la crítica está basada en el desacuerdo, según visiones subjetivas, a los resultados arrojados.

<sup>38</sup> No se incluye en el análisis a nivel de selecciones nacionales la Clasificación Mundial de Selecciones que mensualmente confecciona la F.I.F.A. Motiva esta ausencia, el hecho de considerarse suficiente el estudio a ese nivel aquí abordado, sobre todo teniendo en cuenta que el citado análisis, opera como complemento al principal, que es el de los clubes.

- Listado de llamados “Clubes Clásicos”.

También, en base a varias fuentes secundarias que oportunamente se enumerarán, se confeccionarán los siguientes indicadores:

- Tabla Histórica de los Mundiales de Fútbol.
- Detalle de los Títulos Internacionales y otros aspectos destacados a nivel Selecciones Nacionales y a nivel Clubes obtenidos por los países (ligas) seleccionados.

Luego, se pasará a detallar brevemente cuál es la metodología para la confección de cada uno de ellos y los resultados arrojados según los períodos a considerar. El orden con que serán expuestos obedece a razones de importancia o peso relativo para explicar la elección, como así también por ofrecer ese orden una mejor perspectiva para su comprensión.

#### **7.4.2. CLASIFICACIÓN (*RANKING*) DE LAS MEJORES LIGAS DEL MUNDO<sup>39</sup>.**

Este es el primordial indicador que se utiliza en la presente tesis y que por si mismo justifica la elección de los clubes a considerar. No obstante este análisis se complementa a posteriori con otros indicadores analizados que demuestran la pertinencia de la elección.

Creado por la I.F.F.H.S. en 1991, el ranking de las ligas más importantes del mundo se elabora partiendo de todos los resultados obtenidos por los clubes de cada una de ellas a escala nacional, continental e intercontinental, lo que permite trabajar con un indicador fiable y objetivo. El mismo se basa en que el nivel de cualquier liga se refleja en la cantidad y calidad de los equipos que representan al país en torneos internacionales. Analizando las ligas de los países considerados como potencias en el ámbito

---

<sup>39</sup> <http://www.iffhs.de>

del fútbol, se encuentra que regularmente tienen entre 4 y 5 clubes activos en torneos continentales. Metodológicamente, se suman todos los puntos ganados en competencias oficiales por los cinco primeros clubes de cada liga y se asignan al país correspondiente. Se considera que esta clasificación solo tiene validez anual, puesto que los logros en torneos internacionales, solo pueden apreciarse después de una temporada de doce meses. Este sistema se estableció desde 1991 y hoy es reconocido como un medio preciso que refleja el nivel de cada campeonato de liga. El resultado del año 2007 para los 10 primeros puestos es el que sigue<sup>40</sup>:

POSICIÓN	LIGA / PAÍS	PUNTOS
1°	<b>Inglaterra.</b>	<b>1.171,00</b>
2°	<b>España.</b>	<b>1.074,00</b>
3°	<b>Italia.</b>	<b>1.027,00</b>
4°	<b>Brasil.</b>	<b>954,00</b>
5°	<b>Argentina.</b>	<b>852,00</b>
6°	Alemania.	839,00
7°	Francia.	761,50
8°	México.	734,00
9°	Colombia.	666,00
10°	Portugal.	643,50

Fuente: traducción propia de [www.http://www.iffhs.de](http://www.iffhs.de)

Conviene aclarar que cada liga cuenta a su vez con torneos internos que varían en cantidad según el país, pero a título ejemplificativo, se pasa a detallar la estructura de los campeonatos en el fútbol argentino<sup>41</sup>:

La Asociación del Fútbol Argentino (A.F.A.) es el organismo que rige todos los torneos del país.

<sup>40</sup> Ver listado de los 100 primeros puestos en el Anexo II.

<sup>41</sup> Fuente: <http://www.afa.org.ar>

En cuanto a la estructura propiamente dicha, es compleja: todos los clubes se encuentran directa o indirectamente afiliados a la A.F.A. y se encuentran divididos en varias categorías. La máxima categoría es la Primera División. En este nivel juegan los 20 mejores equipos del país. En el segundo nivel está el torneo de la Primera B Nacional, también de 20 equipos. Estos torneos son tanto para equipos directa como indirectamente afiliados. Es decir, cualquiera puede jugar en ellos.

La tercera categoría está dividida en dos. Por un lado está la Primera División B (con equipos directamente afiliados) y por otro lado está el Torneo Argentino A. Es decir, si un equipo de la Ciudad de Buenos Aires o sus alrededores desciende de la Primera B Nacional, va a competir a la Primera División B. En cambio, si un equipo de cualquier otro lugar del país (por ejemplo Jujuy) desciende de la segunda categoría, inmediatamente pasa al Torneo Argentino A.

A partir de la tercera categoría se dividen por un lado los clubes metropolitanos y por otro los del interior. De este modo resulta que la cuarta categoría del fútbol argentino se divide en Primera División C para los equipos metropolitanos y Torneo Argentino B para los equipos del interior. La quinta y última categoría es Primera División D para unos y "Torneo Argentino C" para los otros.

Los campeonatos de Primera División B, C y D se juegan con un sistema parecido al de la Primera División. Es decir, 20 equipos, todos contra todos. Por el contrario, en los Torneos Argentinos A y B y en el Torneo del Interior los equipos juegan divididos en zonas según su ubicación geográfica. Luego se disputan las rondas de eliminación para decidir a los ganadores de dichos torneos.

El análisis de los ascensos y descensos de categoría también es complejo: en la Primera División se usa el sistema de promedios. Es decir, se toman en cuenta tres temporadas para decidir el promedio de un equipo.

Se suman los puntos de esas tres temporadas (la que se esté desarrollando más las dos anteriores) y se divide por la cantidad de partidos. Este sistema, que es muy criticado por muchos sectores vinculados al fútbol, se utiliza para todos los campeonatos a excepción de los Torneos Argentinos A y B y Torneo del Interior.

En resumen, los equipos de la Ciudad de Buenos Aires y los del interior del país sólo juegan juntos en las primeras dos categorías. A partir de la tercera, se dividen. Hay excepciones de equipos que no están ubicados geográficamente en la ciudad de Buenos Aires pero que juegan como si lo estuvieran, prueba de ello son algunos equipos rosarinos o del interior de la provincia de Buenos Aires, que sobre todo, por razones históricas, disputan el campeonato de Primera División B.

El siguiente cuadro es un resumen de los torneos que se disputan y la cantidad de clubes participantes en ellos:

<b>TORNEO.</b>	<b>CANTIDAD DE CLUBES.</b>
Torneo (Apertura y Clausura) de Primera División <sup>42</sup> .	20
Primera B Nacional.	20
Primera División B.	20
Primera División C.	20
Primera División D.	18

<sup>42</sup> En algunas ligas, se denominan Serie A, Serie B, etc.



TORNEO.	CANTIDAD DE CLUBES.
Torneo Argentino A.	25 (distribuidos en 3 zonas)
Torneo Argentino B.	48 (distribuidos en 6 grupos o zonas de 8 equipos cada una)
Torneo del Interior.	253 (distribuidos en 67 grupos o zonas)
A su vez, el Torneo del Interior se nutre de Ligas Regionales y/o Locales repartidas por todo el país.	Variable, dependiendo de cada liga.

Fuente: elaboración propia en base a información de la A.F.A.

Como se aprecia, existen 424 clubes sólo en Argentina y sin incluir los clubes de las Ligas Regionales y/o Locales. Si bien se explicó la estructura del fútbol argentino, lo que se quiere principalmente advertir es la gran cantidad de clubes que están involucrados sólo en una liga. Si a ello se le suman las cien ligas que la I.F.F.H.S. contempla en su *ranking*, la cantidad de clubes crecería considerablemente. De hecho, según un censo de la F.I.F.A. realizado en 2006<sup>43</sup>, existen 300.838 clubes en todo el mundo y 1.752.492 equipos.

Esto, por si solo, no constituye una justificación respecto de las unidades de análisis a seleccionar, pero siendo coherente con el objetivo de la presente tesis, no sería pertinente tomar una muestra probabilística utilizando como población o universo a la totalidad de los clubes, es decir los que compiten en todos los torneos que se disputan en cada país.

En efecto, y en lo que se refiere sobre todo a lo explicitado a propósito del interés del tema para la profesión, se considera que el análisis debe circunscribirse a las principales ligas (Primera División o Serie A) de los

<sup>43</sup> <http://es.fifa.com>

países más significativos en materia futbolística. El estudio de los datos de la totalidad de los países y ligas (lo mismo que una muestra representativa), podrían sesgar los resultados (siempre haciendo foco en el ya mencionado interés del tema, sobre todo en lo deportivo y también en lo que respecta a la relevancia económica). Es por ello que se eligieron las cinco mejores ligas según la I.F.F.H.S.<sup>44</sup>, es decir, las ligas de Inglaterra, España, Italia, Brasil y Argentina.

#### **7.4.3. CLASIFICACIÓN HISTÓRICA DEL *RANKING* MUNDIAL DE CLUBES.**

Si bien el hecho de tomar una clasificación de ligas oficial, emanada de un organismo vinculado a la F.I.F.A., alcanza para justificar la elección, se procederá a profundizar este análisis, utilizando en primera instancia la Clasificación Histórica del *Ranking* Mundial de Clubes, que, como ya se aclaró, también es confeccionada por la I.F.F.H.S.

Según este organismo, una Clasificación histórica del *Ranking* Mundial de Clubes sólo puede ser significativa y útil si se tienen en cuenta todos los resultados de las ligas y copas nacionales y las competiciones de clubes de las seis confederaciones continentales y de la F.I.F.A. Por lo tanto sólo es posible establecer esta clasificación desde el 1 de enero de 1991, es decir, cuando el *Ranking* Mundial de Clubes (que se analizará más adelante) tuvo en cuenta todas estas consideraciones. En efecto, el período que abarca desde 1872 a 1990 no se puede valorar sino subjetivamente, porque se toman los campeones nacionales e internacionales para establecer las referencias. De esto se deduce que los equipos que sólo disputan una competición no pueden ser valorados, ya sea porque consiguieron su título fácilmente o pese a sufrir numerosas derrotas. En resumidas cuentas, no se

---

<sup>44</sup> Se reconoce la posibilidad de extender la cantidad a las 10 primeras ligas. Durante el análisis, puede observarse una importancia histórica de países como Alemania, y, en menor medida, Francia y Uruguay.

pueden establecer bases para comparar a los clubes participantes durante el período entre 1872 y 1990.

Para confeccionar esta clasificación, se parte de la clasificación anual del *Ranking* Mundial de Clubes (fijada al 31 de diciembre de cada año). Para ello, se tienen en cuenta los 50 mejores clubes de cada año y se otorgará 50 puntos al primero del ranking descendiendo hasta 1 punto al clasificado en 50º lugar. La suma de las puntuaciones acumuladas anualmente por cada club decidirá la Clasificación histórica de este *ranking*.

Pero más allá de la metodología utilizada, lo que se quiere resaltar es la importantísima incidencia de los clubes pertenecientes a las ligas seleccionadas en el citado *ranking*.

Para ello, a continuación se detalla la clasificación histórica del año 2007, que quedó conformada de la siguiente manera:<sup>45</sup>

POSICIÓN	CLUB	LIGA / PAÍS	PUNTOS
1°	FC Barcelona.	España.	710
2°	Manchester United FC.	Inglatera.	628
3°	Real Madrid CF.	España.	602
4°	Milan AC.	Italia.	595
5°	Juventus FC Torino.	Italia.	584
6°	FC Internazionale Milano.	Italia.	532
7°	FC Bayern Manchen.	Alemania.	514
8°	Arsenal FC London.	Inglatera.	511
9°	CA River Plate Buenos Aires.	Argentina.	483
10°	FC do Porto.	Portugal.	405
11°	AFC Ajax Ámsterdam.	Holanda.	400
12°	Chelsea FC London.	Inglatera.	397

<sup>45</sup> Si bien la clasificación incluye a 200 clubes, por cuestiones prácticas, se incluyen los primeros 50.

POSICIÓN	CLUB	LIGA / PAÍS	PUNTOS
13°	Liverpool FC.	Inglaterra.	387
14°	CA Boca Juniors Buenos Aires.	Argentina.	374
15°	Parma AC.	Italia.	373
16°	AS Roma.	Italia.	361
17°	Valencia CF.	España.	352
18°	SS Lazio Roma.	Italia.	342
19°	Glasgow Rangers FC.	Escocia.	334
20°	São Paulo FC.	Brasil.	326
21°	Club Atlético de Madrid.	España.	287
22°	BV Borussia Dortmund.	Alemania.	285
23°	Paris Saint-Germain FC.	Francia.	284
24°	Spartak Moscow.	Rusia.	278
25°	AS de Monaco.	Francia.	277
26°	Olympique Lyonnais.	Francia.	268
27°	SV Werder Bremen.	Alemania.	264
28°	Club Brugge KV.	Bélgica.	260
29°	CSD Colo Colo Santiago.	Chile.	259
30°	Glasgow Celtic FC.	Escocia.	257
31°	Real Club Deportivo La Coruña.	España.	255
32°	Sport Lisboa e Benfica.	Portugal.	245
33°	Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.	Brasil.	233
34°	Feyenoord Róterdam.	Holanda.	227
35°	CD América Cali.	Colombia.	225
36°	AJ Auxerroise.	Francia.	204
37°	Newcastle United FC.	Inglaterra.	197
38°	Cruzeiro EC Belo Horizonte.	Brasil.	194
39°	Olympique de Marseille.	Francia.	193
40°	PSV Eindhoven.	Holanda.	192
41°	FBC Olimpia Asunción.	Paraguay.	188
42°	Galatasaray SK İstanbul.	Turquía.	187
43°	RSC Anderlecht.	Bélgica.	182
44°	CA Vélez Sarsfield.	Argentina.	176

POSICIÓN	CLUB	LIGA / PAÍS	PUNTOS
45°	TSV Bayer Leverkusen.	Alemania.	163
46°	SE Palmeiras São Paulo.	Brasil.	162
47°	Santos FC.	Brasil.	157
48°	FC Girondins de Bordeaux.	Francia.	156
49°	CD Universidad Católica Santiago.	Chile.	149
50°	Club Nacional de Football.	Uruguay.	142
50°	FC Schalke 04.	Alemania.	142

Fuente: <http://es.fifa.com>

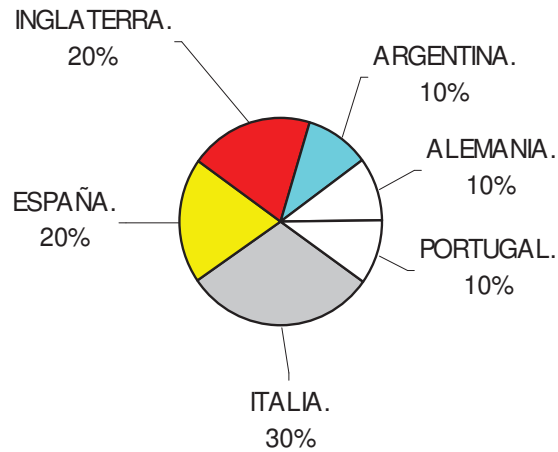
De la anterior clasificación se desprenden los siguientes cuadros y gráficos:

LIGA / PAÍS <sup>46</sup>	CANTIDAD DE CLUBES QUE APORTA CADA PAÍS A LOS PRIMEROS 10 PUESTOS DEL RANKING
Italia.	3
España.	2
Inglaterra.	2
Alemania.	1
Argentina.	1
Portugal.	1
<b>TOTAL:</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>46</sup> De los países elegidos, sólo Brasil no cuenta con clubes que lo representen entre los 10 primeros.

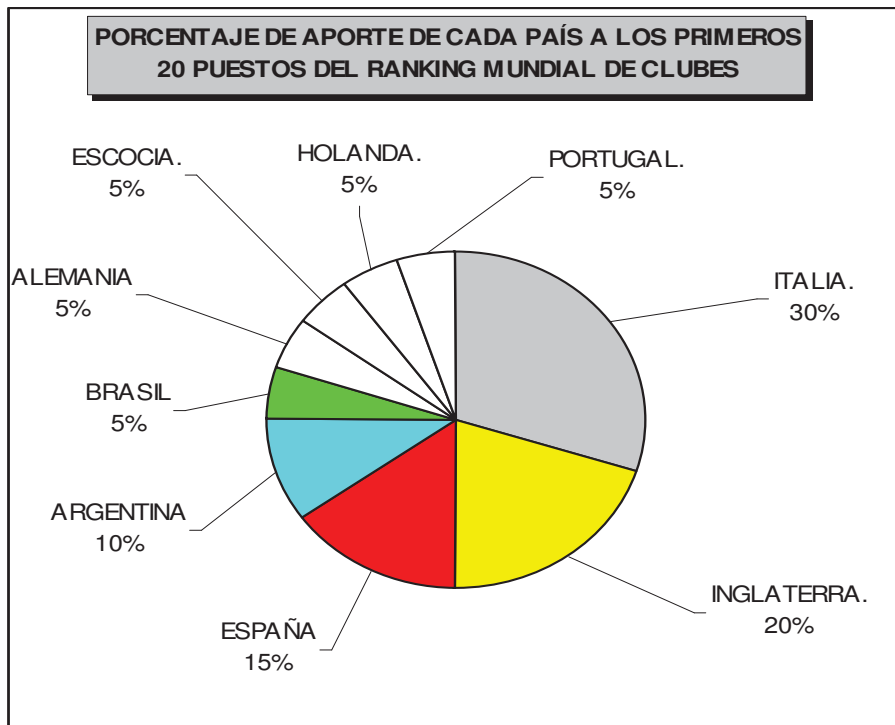
**PORCENTAJE DE APORTE DE CADA PAÍS A LOS PRIMEROS 10 PUESTOS DEL RANKING MUNDIAL DE CLUBES**



Fuente: Elaboración propia.

LIGA / PAÍS	CANTIDAD DE CLUBES QUE APORTA CADA PAÍS A LOS PRIMEROS 20 PUESTOS DEL RANKING
Italia.	6
Inglaterra.	4
España.	3
Argentina.	2
Alemania.	1
Brasil.	1
Escocia.	1
Holanda.	1
Portugal.	1
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en los cuadros y gráficos precedentes, el grupo de países seleccionados aporta el 80% de los clubes del *ranking*, ya sea considerando el *top 10* o considerando el *top 20*.

### **ANÁLISIS DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS A NIVEL DE SELECCIONES NACIONALES.**

También se puede explicar el primer nivel en materia futbolística de estos países escogidos a partir del análisis de su importancia a nivel de selecciones nacionales. Se emplearán tres indicadores a saber:

- Cantidad de campeonatos mundiales ganados.
- Finales de campeonatos mundiales disputadas.
- Tabla histórica de los mundiales de fútbol.

## CAMPEONATOS MUNDIALES GANADOS Y FINALES DE CAMPEONATOS MUNDIALES DISPUTADAS.

Se toma como punto de partida el siguiente cuadro que muestra un resumen de los países que disputaron finales durante los 18 campeonatos del mundo llevados a cabo desde 1930 hasta 2006:

PAÍS	MUNDIALES GANADOS	SUBCAMPEONATOS OBTENIDOS	TOTAL DE FINALES DISPUTADAS
 Brasil.	5	2	7
 Italia.	4	2	6
 Alemania.	3	4	7
 Argentina.	2	2	4
 Uruguay.	2	0	2
 Francia.	1	1	2
 Inglaterra.	1	0	1
 Checoslovaquia <sup>47</sup> .	0	2	2
 Holanda.	0	2	2
 Hungría.	0	2	2
 Suecia.	0	1	1
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de la F.I.F.A.

Como resultados relevantes, se encuentra que, entre los países elegidos, suman 12 campeonatos obtenidos. Esto implica que se reparten el 66,66% del total de las copas del mundo celebradas. Por otra parte tienen en

<sup>47</sup> Checoslovaquia ya no participa más sino a través de los países que quedaron tras su escisión: República Checa y Eslovaquia.



su haber 18 finales disputadas<sup>48</sup>, es decir el 50% de ellas. Se puede agregar que todos los países que figuran en el cuadro precedente, son o europeos o sudamericanos, quedando cada continente con 9 campeonatos. Cabe recordar que todos los clubes seleccionados pertenecen a Europa o a Sudamérica.

#### 7.4.4. TABLA HISTÓRICA DE LOS MUNDIALES DE FÚTBOL.

La tabla histórica de los Mundiales (desde el primero disputado en Uruguay en 1930 hasta el último disputado en Alemania en 2006) es la que a continuación se presenta<sup>49</sup>:

POSICIÓN	PAÍS	PTS	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	DIF	MD
1	Brasil.	206	92	64	14	14	201	84	117	18
2	Alemania.	182	92	54	20	18	190	112	78	16
3	Italia.	151	77	44	19	14	122	69	53	16
4	Argentina.	112	65	33	13	19	113	74	39	14
5	Inglaterra.	92	55	25	17	13	74	47	27	12
6	Francia.	85	51	25	10	16	95	64	31	12
7	España.	78	49	22	12	15	80	57	23	12
8	Suecia.	61	46	16	13	17	74	69	5	11
9	Yugoslavia.	56	37	16	8	13	60	46	14	9
10	Holanda.	58	36	16	10	10	59	38	21	9
11	Uruguay.	55	40	15	10	15	65	57	8	10
12	Unión Soviética.	51	31	15	6	10	53	34	19	7
13	Polonia.	50	31	15	5	11	44	40	4	7
14	Hungría.	48	32	15	3	14	87	57	30	9
15	México.	45	45	11	12	22	48	84	-36	13
16	Austria.	40	29	12	4	13	43	47	-4	7
17	Bélgica.	39	36	10	9	17	46	63	-17	11
18	Checoslovaquia.	38	30	11	5	14	44	45	-1	8
19	Portugal.	34	19	11	1	7	32	21	11	4
20	Rumania.	29	21	8	5	8	30	32	-2	7

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de <http://es.fifa.com>, <http://www.el-area.com> y <http://es.wikipedia.org>

<sup>48</sup> De los países elegidos, solamente España no figura en la lista, aunque, como se verá más adelante, se encuentra entre los 10 primeros (7° puesto) en la Tabla Histórica de los Mundiales de Fútbol.

<sup>49</sup> La tabla general tiene un total de 79 países (todos los que alguna vez participaron de un mundial). Nuevamente con sentido de practicidad, se muestran los primeros 20, que son más que suficientes para demostrar la incidencia de los países elegidos en la elite del fútbol mundial.

REFERENCIAS	
<b>PTS</b>	Puntos.
<b>PJ</b>	Partidos Jugados.
<b>PG</b>	Partidos Ganados.
<b>PE</b>	Partidos Empatados.
<b>PP</b>	Partidos Perdidos.
<b>GF</b>	Goles a Favor.
<b>GC</b>	Goles en Contra.
<b>DIF</b>	Diferencias de Goles.
<b>MD</b>	Mundiales Disputados.

Algunas aclaraciones muy importantes respecto a la Tabla:

- 1) Para establecer esta clasificación histórica, se aplica el criterio de puntos obtenidos en todos los partidos jugados en campeonatos mundiales, sin discriminar si se obtuvieron en la fase de grupos (primera rueda), en octavos de final, en cuartos de final, en semifinales o en la final de una copa del mundo<sup>50</sup>. Si bien no ha sido necesario en los 10 primeros puestos que se exhiben, en caso de igualdad de puntos, se hubiera recurrido a la diferencia de goles y en caso de persistir la igualdad en la tabla, se hubiera recurrido a la mayor cantidades de goles a favor<sup>51</sup>.
- 2) Para obtener los puntajes de la tabla, se suman 3 puntos por victoria, 1 punto por empate y 0 punto por derrota<sup>52</sup>.
- 3) Especiales son los casos de Checoslovaquia, Unión Soviética y Yugoslavia, países que, como es sabido, se han escindido en dos o más<sup>53</sup>. Se consideran los puntajes obtenidos por estos ex países

<sup>50</sup> Esto implica que, en algunos casos, la tabla no muestra necesariamente los éxitos obtenidos por algunos equipos. Pero no por ello deja de ser un indicador global importante.

<sup>51</sup> El criterio de los goles a favor es habitual en competiciones de la F.I.F.A., aunque es discutible lo conveniente o justo como forma de dirimir una igualdad en las posiciones.

<sup>52</sup> Existen otras clasificaciones donde se otorgan 2 puntos por partido ganado. El criterio de otorgar 3 puntos por partido ganado fue establecido por la F.I.F.A. recién a partir del Mundial de Estados Unidos en 1994. Comparando las tablas obtenidas con los dos sistemas de puntuación, no se observan diferencias significativas en los puestos obtenidos.

<sup>53</sup> Existen otros casos de menor importancia futbolística (y que no se encuentran entre los 20 primeros) como Indonesia (que mientras fue colonia de los Países Bajos participó como Indias Orientales Holandesas) y como la República Democrática del Congo (que entre 1971 y 1997 participó como Zaire).

separados de los logrados por los nuevos (generados a partir de la división de aquellos). Cabe aclarar que algunas publicaciones suman a la actual Rusia los puntos obtenidos por la ex Unión Soviética, a Serbia los puntos obtenidos por Yugoslavia y Serbia y Montenegro y a República Checa los puntos obtenidos por Checoslovaquia. No se considera pertinente hacerlo ya que sería injusto para los demás países que se crearon luego de las ya comentadas escisiones y que aportaron jugadores, técnicos, etc. a aquellos seleccionados (ej. Ucrania y Lituania para la Unión Soviética)<sup>54</sup>. La excepción la constituye Alemania ya que, se trató de la unión de un país que había sido separado en la posguerra. En este caso, se optó por unificar los puntos de la ex Alemania Federal, la ex República Democrática Alemana y la actual Alemania unificada.

Pero haciendo foco en el análisis que más interesa, tal como está resaltado en la tabla, una vez más se observa la marcada importancia de los 5 países elegidos ya que se encuentran entre el puesto 1° (Brasil) y el 7° (España).

#### **7.4.5. CLUBES CLÁSICOS<sup>55</sup>.**

La F.I.F.A. no aclara cómo operacionaliza este concepto ni las razones para la elección de la nómina<sup>56</sup>, pero puede señalarse que este listado está compuesto por aquellas instituciones que han tenido una destacada trayectoria deportiva e institucional, siendo reconocidos no sólo en sus países de origen, sino por todos los estamentos del fútbol a nivel mundial. Además, desde el punto de vista histórico, se encuentran entre los primeros que se fundaron.

---

<sup>54</sup> Si se hubiera seguido este criterio, Rusia estaría en la 10° posición y Serbia 11°.

<sup>55</sup> <http://es.fifa.com>

<sup>56</sup> El llamativo que no se hayan incluido clubes de la talla de Barcelona de España o Arsenal y Liverpool de Inglaterra.

Por orden alfabético, son los siguientes:

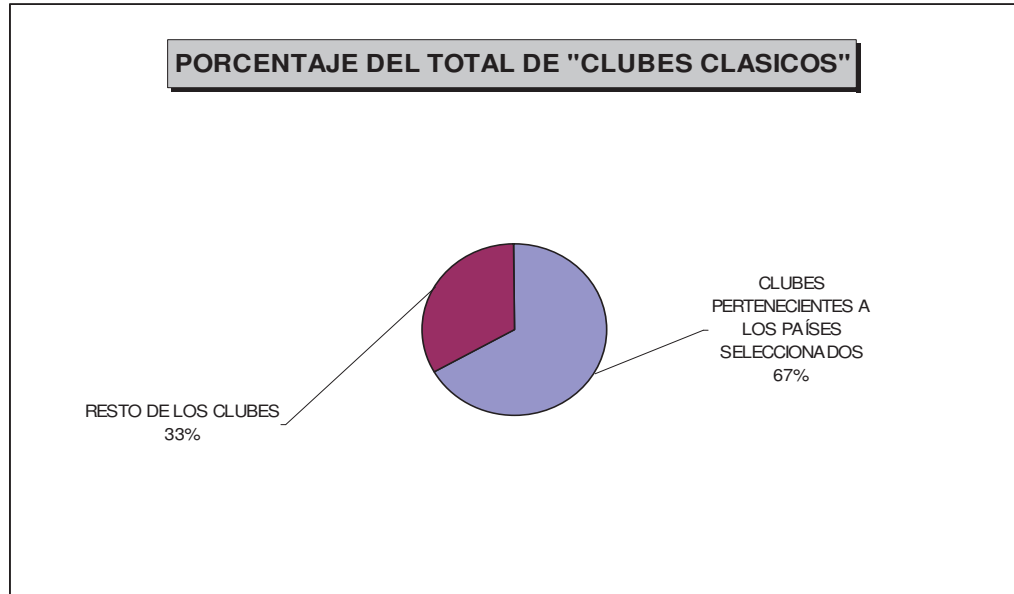
CLUB	PAÍS / LIGA	FIG. JUR.
AC Milan.	Italia.	O.C.F.L.
Ajax Amsterdam.	Holanda.	---
Atlético Madrid.	España.	O.C.F.L.
Bayern Munich.	Alemania.	---
Boca Juniors.	Argentina.	O.S.F.L.
Borussia Dortmund.	Alemania.	---
Corinthians.	Brasil.	O.S.F.L.
Estrella Roja de Belgrado.	Servia.	---
Estudiantes de La Plata.	Argentina.	O.S.F.L.
FC Porto.	Portugal.	---
Feyenoord.	Holanda.	---
Flamengo.	Brasil.	O.S.F.L.
Grêmio.	Brasil.	O.S.F.L.
Independiente.	Argentina.	O.S.F.L.
Inter Milán.	Italia.	O.C.F.L.
Juventus.	Italia.	O.C.F.L.
Manchester United.	Inglaterra.	O.C.F.L.
Nacional Montevideo.	Uruguay.	---
Olimpia.	Paraguay.	---
Peñarol Montevideo.	Uruguay.	---
Racing Club.	Argentina.	O.S.F.L.
Real Madrid.	España.	O.S.F.L.
River Plate.	Argentina.	O.S.F.L.
Santos.	Brasil.	O.S.F.L.
São Paulo.	Brasil.	O.S.F.L.
Sport Club Internacional.	Brasil.	O.S.F.L.
Vélez Sársfield.	Argentina.	O.S.F.L.

Fuente: Elaboración propia con información de la F.I.F.A.

Al listado de veintisiete (27) clubes (todos europeos o sudamericanos), Argentina y Brasil aportan seis (6) clubes cada uno, Italia tres (3), Alemania, España, Holanda y Uruguay dos (2) e Inglaterra, Paraguay, Portugal y Servia uno (1).

Los clubes de los países elegidos, suman dieciocho (18), es decir estos cinco (5) países aportan casi el 70% del total, con lo que se obtiene una nueva manifestación de su importancia futbolísticamente hablando.

Por otra parte, y si bien excede lo que se está explicando en el presente capítulo, cabe destacar que (tomando en cuenta sólo los clubes bajo análisis) de esos dieciocho (18) equipos, cinco (5) son organizaciones con fines de lucro y trece (13) sin ánimo de lucro.



Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4.6. TÍTULOS INTERNACIONALES Y OTROS ASPECTOS DESTACADOS A NIVEL DE SELECCIONES NACIONALES Y NIVEL DE CLUBES OBTENIDOS POR LOS PAÍSES SELECCIONADOS.**

Para finalizar, se detalla a título ilustrativo y como cierre del análisis, una síntesis de participaciones y el total de títulos internacionales (segregados a nivel de clubes y selecciones nacionales) obtenidos por los países seleccionados para aportar los clubes que finalmente harán de unidades de análisis<sup>57</sup>. Los triunfos y galardones obtenidos por cada uno de ellos eximen de mayores comparaciones con otros países.

<sup>57</sup> Para todos los casos, fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de <http://es.fifa.com> y <http://www.fedefutbol.tk>

a) INGLATERRA:

<b>NIVEL SELECCIONES NACIONALES</b>
<b>Participaciones en el Campeonato del Mundo (fase final):</b>
1950, 1954 (Cuartos de final), 1958, 1962 (Cuartos de final), 1966 (Campeón), 1970 (Cuartos de final), 1982 (2ª fase), 1986 (Cuartos de final), 1990 (Cuarto), 1998 (2ª fase), 2002 (Cuartos de final), 2006 (Cuartos de final)
<b>Participaciones en el campeonato de Europa (fase final):</b>
1968 (Tercero), 1972, 1980, 1988, 1992, 1996 (Semifinales), 2000, 2004
<b>Campeonato de Europa Juvenil Sub-21:</b>
Campeón (1982, 1984)
<b>Campeonato de Europa Juvenil Sub-18/19:</b>
Campeón (1993), Subcampeón (2005)
<b>Juegos Olímpicos:</b>
Campeón (1908, 1912) [Como Gran Bretaña]
<b>Campeonato de Europa Femenino:</b>
Subcampeón (1984)
<b>Campeonato Mundial de Fútbol Playa (desde el 2005 organizado por la FIFA):</b>
Tercero (1995)

<b>NIVEL CLUBES</b>
<b>Copa de Europa:</b>
Liverpool FC (1977, 1978, 1981, 1984, 2005) Manchester United FC (1968, 1999) Nottingham Forest FC (1979, 1980) Aston Villa FC (1982)
<b>Recopa de Europa:</b>
Chelsea FC (1971, 1998) Tottenham Hotspur FC (1963) West Ham United FC (1965) Manchester City FC (1970) Everton FC (1985) Manchester United FC (1991) Arsenal FC (1994)
<b>Copa de Ferias (UEFA):</b>
Leeds United AFC (1968, 1971) Newcastle United FC (1969) Arsenal FC (1970)
<b>Copa de la UEFA:</b>

Liverpool FC (1973, 1976, 2001) Tottenham Hotspur FC (1972, 1984) Ipswich Town FC (1981)
<b>Super Copa de Europa:</b>
Liverpool FC (1977, 2001, 2005) Nottingham Forest FC (1979) Aston Villa FC (1982) Chelsea FC (1998) Manchester United FC (1991)
<b>Copa Intercontinental:</b>
Manchester United FC (1999)

b) ESPAÑA:

<b>NIVEL SELECCIONES NACIONALES</b>
<b>Participaciones en el Campeonato del Mundo (fase final):</b>
1934, 1950 (Cuarto), 1962, 1966, 1978, 1982 (2ª fase), 1986 (Cuartos de final), 1990 (2ª fase), 1994 (Cuartos de final), 1998, 2002 (Cuartos de final), 2006 (Octavos de final)
<b>Participaciones en el campeonato de Europa (fase final):</b>
1964 (Campeón), 1968, 1976, 1980, 1984 (Subcampeón), 1988, 1996, 2000, 2004
<b>Campeonato Mundial Juvenil sub-20:</b>
Campeón (1999), Subcampeón (1985, 2003)
<b>Campeonato Mundial Juvenil sub-16/17:</b>
Subcampeón (1991, 2003, 2007), Tercero (1997)
<b>Campeonato de Europa Juvenil Sub-21:</b>
Campeón (1986, 1998), Subcampeón (1984, 1986)
<b>Campeonato de Europa Juvenil Sub-18/19:</b>
Campeón (1995, 2002, 2004, 2006), Subcampeón (1996)
<b>Campeonato de Europa Juvenil Sub-16/17:</b>
Campeón (1986, 1988, 1991, 1997, 1999, 2001), Subcampeón (1992, 1995, 2003, 2004)
<b>Juegos Olímpicos:</b>
Campeón (1992), Subcampeón (1920, 2000)
<b>Campeonato de Europa Juvenil Femenino Sub-18/19:</b>
Campeón (2004), Subcampeón (2000)
<b>Juegos del Mediterráneo:</b>
Campeón (2005), Subcampeón (1955)
<b>Campeonato Mundial de la FIFA de Fútbol Sala:</b>
Campeón (2000, 2004), Subcampeón (1996), Tercero (1992)
<b>Campeonato de la UEFA de Fútbol Sala:</b>
Campeón (1996, 2001, 2005, 2007), Subcampeón (1999)

<b>Campeonato Mundial de Fútbol Playa (desde el 2005 organizado por la FIFA):</b>
Subcampeón (2003, 2004), Tercero (2000)

<b>NIVEL CLUBES</b>
<b>Copa de Europa:</b>
Real Madrid CF (1956, 1957, 1958, 1959, 1960, 1966, 1998, 2000, 2002) FC Barcelona (1992, 2006)
<b>Recopa de Europa:</b>
FC Barcelona (1979, 1982, 1989, 1997) Atlético de Madrid (1962) Valencia CF (1980) Real Zaragoza CD (1995)
<b>Copa de Ferias (UEFA):</b>
FC Barcelona (1958, 1960, 1966) Valencia CF (1962, 1963) Real Zaragoza CD (1964)
<b>Copa de la UEFA:</b>
Real Madrid CF (1985, 1986) Sevilla FC (2006, 2007) Valencia CF (2004)
<b>Super Copa de Europa:</b>
FC Barcelona (1992, 1998) Valencia CF (1981, 2004) Real Madrid CF (2002) Sevilla FC (2006)
<b>Copa Intercontinental:</b>
Real Madrid CF (1960, 1998, 2002) Atlético de Madrid (1974)

c) ITALIA:

<b>NIVEL SELECCIONES NACIONALES</b>
<b>Participaciones en el Campeonato del Mundo (fase final):</b>
1934 (Campeón), 1938 (Campeón), 1950, 1954, 1962, 1966, 1970 (Subcampeón), 1974, 1978 (Cuarto), 1982 (Campeón), 1986 (2ª fase), 1990 (Tercero), 1994 (Subcampeón), 1998 (Cuartos de final), 2002 (Octavos de final), 2006 (Campeón)
<b>Participaciones en el campeonato de Europa (fase final):</b>
1968 (Campeón), 1972, 1980 (Cuarto), 1988 (Semifinales), 1996, 2000 (Subcampeón), 2004
<b>Campeonato de Europa Juvenil Sub-21:</b>
Campeón (1992, 1994, 1996, 2000, 2004), Subcampeón (1986)



<b>Campeonato de Europa Juvenil Sub-18/19:</b>
Campeón (2003), Subcampeón (1986, 1995, 1999)
<b>Campeonato de Europa Juvenil Sub-16/17:</b>
Campeón (1982, 1987), Subcampeón (1986, 1993, 1998)
<b>Juegos Olímpicos:</b>
Campeón (1936), Tercero (1928, 2004)
<b>Juegos del Mediterráneo:</b>
Campeón (1953, 1963, 1967, 1997), Subcampeón (2001), Tercero (1997)
<b>Campeonato de Europa Femenino:</b>
Subcampeón (1993, 1997)
<b>Copa Mundial de la FIFA de Fútbol Sala:</b>
Subcampeón (2004)
<b>Campeonato de la UEFA de Fútbol Sala:</b>
Campeón (2003), Subcampeón (2007), Tercero (2005)
<b>Campeonato Mundial de Fútbol Playa (desde el 2005 organizado por la FIFA):</b>
Tercero (1996)

<b>NIVEL CLUBES</b>
<b>Copa de Europa:</b>
AC Milan (1963, 1969, 1989, 1990, 1994, 2003, 2007) Inter FC Milan (1964, 1965) Juventus FC (1985, 1996)
<b>Recopa de Europa:</b>
AC Milan (1968, 1973) AC Fiorentina (1961) Juventus FC (1984) Sampdoria UC (1990) Parma AC (1993) SS Lazio (1999)
<b>Copa de Ferias (UEFA):</b>
AS Roma (1961)
<b>Copa de la UEFA:</b>
Juventus FC (1977, 1990, 1993) Inter FC Milan (1991, 1994, 1998) Parma AC (1995, 1999) SSC Nápoles (1989)
<b>Super Copa de Europa:</b>
AC Milan (1989, 1990, 1995, 2003, 2007) Juventus FC (1984, 1996) Parma AC (1994) SS Lazio (1999)

<b>Copa Intercontinental:</b>
AC Milan (1969, 1989, 1990) Inter FC Milan (1964, 1965) Juventus FC (1985, 1996)
<b>Copa Mundial de Clubes de la FIFA:</b>
AC Milan (2007)

d) BRASIL:

<b>NIVEL SELECCIONES NACIONALES</b>
<b>Participaciones en el Campeonato del Mundo (fase final):</b>
1930, 1934, 1938 (Tercero), 1950 (Subcampeón), 1954 (Cuartos de final), 1958 (Campeón), 1962 (Campeón), 1966, 1970 (Campeón), 1974 (2ª fase), 1978 (2ª fase), 1982 (2ª fase), 1986 (Cuartos de final), 1990 (2ª ronda), 1994 (Campeón), 1998 (Subcampeón), final, 1990 (2ª ronda), 1994 (Campeón), 1998 (Subcampeón), 2002 (Campeón), 2006 (Cuartos de final)
<b>Participaciones en la Copa América (CONMEBOL):</b>
1916, 1917, 1919 (Campeón), 1920, 1921 (Subcampeón), 1922 (Campeón), 1923, 1925 (Subcampeón), 1937 (Subcampeón), 1942, 1945 (Subcampeón), 1946 (Subcampeón), 1949 (Campeón), 1953 (Subcampeón), 1956, 1957 (Subcampeón), 2 veces en 1959 (en la primera Subcampeón), 1963, 1975, 1979, 1983 (Subcampeón), 1987, 1989 (Campeón), 1991 (Subcampeón), 1993, 1995 (Subcampeón), 1997 (Campeón), 1999 (Campeón), 2001 (Cuartos de Final), 2004 (Campeón), 2007 (Campeón)
<b>Copa Confederación:</b>
Campeón (1997, 2005)
<b>Copa de Oro de la CONCACAF:</b>
Subcampeón Sub-23 (1996), Subcampeón (2003)
<b>Juegos Olímpicos:</b>
Subcampeón (1984, 1988), Tercero (1996)
<b>Juegos Olímpicos - Torneo Femenino:</b>
Subcampeón (2004)
<b>Torneo Preolímpico Sudamericano:</b>
Campeón (1968, 1971, 1976, 1984, 1987, 1996, 2000)
<b>Campeonato Mundial Juvenil sub-20:</b>
Campeón (1983, 1985, 1993, 2003), Subcampeón (1991, 1995), Tercero (2005)
<b>Campeonato Mundial Juvenil sub-16/17:</b>
Campeón (1997, 1999, 2003), Subcampeón (1995, 2005), Tercero (1985)
<b>Copa Sudamericana Juvenil sub-16/17:</b>

Campeón (1988, 1991, 1995, 1997, 1999, 2002, 2005, 2007), Subcampeón (1985, 1986, 2003)
<b>Copa Sudamericana Juvenil sub-20/21:</b>
Campeón (1974, 1983, 1985, 1988, 1991, 1992, 1995, 2001, 2007), Subcampeón (1954, 1977, 1981, 1987, 1997, 2003, 2005)
<b>Campeonato del Mundo Femenino:</b>
Subcampeón (2007)
<b>Juegos Panamericanos:</b>
Campeón (1963, 1975, 1979, 1987), Subcampeón (1959, 1983, 2003)
<b>Campeonato de Sudamérica Femenino:</b>
Campeón (1991, 1995, 1998, 2003), Subcampeón (2006)
<b>Campeonato de la CONCACAF Femenino (desde 2000 Copa de Oro):</b>
Subcampeón (2000)
<b>Copa Mundial de la FIFA de Fútbol Sala:</b>
Campeón (1989, 1992, 1996), Subcampeón (2000), Tercero (2004)
<b>Campeonato de la CONMEBOL de Fútbol Sala:</b>
Campeón (1991, 1992, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000)
<b>Campeonato Mundial de Fútbol Playa (desde el 2005 organizado por la FIFA):</b>
Campeón (1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2002, 2003, 2004, 2006, 2008), Tercero (2005)

<b>NIVEL CLUBES</b>
<b>Copa Libertadores:</b>
São Paulo FC (1992, 1993, 2005) Santos FC (1962, 1963) Cruzeiro EC (1976, 1997) Grêmio Porto Alegre (1983, 1995) CR Flamengo (1981) CR Vasco da Gama (1998) Palmeiras SE (1999) Internacional (2006)
<b>Supercopa de América:</b>
Cruzeiro EC (1991, 1992) São Paulo FC (1993)
<b>Copa de la CONMEBOL:</b>
Clube Atlético Mineiro (1992, 1997) Botafogo FC (1993) São Paulo FC (1994) Santos FC (1998)
<b>Copa Mundial de Clubes de la FIFA:</b>
Corinthians (2000)

São Paulo FC (2005) Internacional (2006)
<b>Recopa de América:</b>
São Paulo FC (1992, 1993) Grêmio Porto Alegre (1995) Cruzeiro EC (1997) Internacional (2006)
<b>Copa Mercosur:</b>
Palmeiras SE (1998) CR Flamengo (1999) CR Vasco da Gama (2000)
<b>Copa Intercontinental:</b>
Santos FC (1962, 1963) CR Flamengo (1981) Grêmio Porto Alegre (1983) São Paulo FC (1992, 1993)

e) ARGENTINA:

<b>NIVEL SELECCIONES NACIONALES</b>
<b>Participaciones en el Campeonato del Mundo (fase final):</b>
1930 (Subcampeón), 1934, 1958, 1962, 1966 (Cuartos de final), 1974 (2ª fase), 1978 (Campeón), 1982 (2ª fase), 1986 (Campeón), 1990 (Subcampeón), 1994 (2ª ronda), 1998 (Cuartos de final), 2002, 2006 (Cuartos de final)
<b>Participaciones en la Copa América (CONMEBOL):</b>
1916 (Subcampeón), 1917 (Subcampeón), 1919, 1920 (Subcampeón), 1921 (Campeón), 1922, 1923 (Subcampeón), 1924 (Subcampeón), 1925 (Campeón), 1926 (Subcampeón), 1927 (Campeón), 1929 (Campeón), 1935 (Subcampeón), 1937 (Campeón), 1941 (Campeón), 1942 (Subcampeón), 1945 (Campeón), 1946 (Campeón), 1947 (Campeón), 1955 (Campeón), 1956, 1957 (Campeón), 2 veces en 1959 (Campeón y Subcampeón), 1963, 1967 (Subcampeón), 1975, 1979, 1983, 1987, 1989, 1991 (Campeón), 1993 (Campeón), 1995, 1997, 1999, 2004 (Subcampeón), 2007 (Subcampeón)
<b>Copa Confederación:</b>
Campeón (1992)
<b>Campeonato Mundial Juvenil sub-20:</b>
Campeón (1979, 1995, 1997, 2001, 2005, 2007), Subcampeón (1983)
<b>Campeonato Mundial Juvenil sub-16/17:</b>
Tercero (1991, 1995, 2003)
<b>Copa Sudamericana Juvenil sub-16/17:</b>
Campeón (1985, 2003), Subcampeón (1988, 1995, 1997, 2002)

<b>Copa Sudamericana Juvenil sub-20/21:</b>
Campeón (1967, 1997, 1999, 2003), Subcampeón (1958, 1979, 1991, 1995, 2001, 2007)
<b>Juegos Olímpicos:</b>
Campeón (2004), Subcampeón (1928, 1996)
<b>Torneo Preolímpico Sudamericano:</b>
Campeón (1960, 1964, 1980, 2004), Subcampeón (1987, 1996)
<b>Juegos Panamericanos:</b>
Campeón (1951, 1955, 1959, 1971, 1995, 2003), Subcampeón (1963)
<b>Campeonato de Sudamérica Femenino:</b>
Campeón (2006), Subcampeón (1995, 1998, 2003)
<b>Campeonato Mundial de Fútbol Playa (desde el 2005 organizado por la FIFA):</b>
Tercero (2001)

<b>NIVEL CLUBES</b>
<b>Copa Libertadores</b>
CA Independiente (1964, 1965, 1972, 1973, 1974, 1975, 1984) CA Boca Juniors (1977, 1978, 2000, 2001, 2003, 2007) Estudiantes (1968, 1969, 1970) CA River Plate (1986, 1996) Racing Club (1967) AA Argentinos Juniors (1985) CA Velez Sarsfield (1994)
<b>Supercopa de América</b>
CA Independiente (1994, 1995) Racing Club (1988) CA Boca Juniors (1989) CA Velez Sarsfield (1996) CA River Plate (1997)
<b>Copa de la CONMEBOL</b>
Rosario Central (1995) Lanús (1996) Talleres (1999)
<b>Recopa de América</b>
CA Boca Juniors (1989, 2004, 2005) CA Independiente (1994) CA Velez Sarsfield (1996)
<b>Copa Intercontinental:</b>
CA Boca Juniors (1977, 2000, 2003) CA Independiente (1973, 1984) Racing Club (1967) Estudiantes (1968)

CA River Plate (1986) CA Velez Sarsfield (1994)
<b>Copa Interamericana</b>
CA Independiente (1972, 1974, 1976) Estudiantes (1968) AA Argentinos Juniors (1985) CA River Plate (1986) CA Velez Sarsfield (1994)
<b>Copa Mercosur:</b>
CA San Lorenzo de Almagro (2001)
<b>Copa Sudamericana:</b>
CA Boca Juniors (2004, 2005) CA San Lorenzo de Almagro (2002)

## 7.5. ELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.

Luego de todas las evidencias e indicadores utilizados y los argumentos esgrimidos, queda sobradamente justificada la pertinencia de las unidades de análisis seleccionadas.

Se tomarán entonces, las siguientes unidades de análisis:

- 20 clubes que militaban en la Primera División (o Serie “A” según el caso) de los 5 países que cuentan con las mejores ligas del mundo según la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (I.F.F.H.S.)<sup>58</sup> al 31 de diciembre de 2006<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Se podría haber tomado a estos 100 clubes como censo, es decir, limitando el objeto de estudio de la presente tesis a los indicados, pero ello hubiera constituido una limitante al presente trabajo ya que no se podrían haber extendido las conclusiones a otras ligas y/o clubes.

<sup>59</sup> En estas ligas, (siempre hablando de las primeras divisiones) existen los llamados “torneos largos”, es decir, se extienden aproximadamente un año, comenzando alrededor de la mitad de año. La excepción la da el campeonato argentino. En efecto, como ya se ha explicado, está compuesto por dos “torneos cortos”: “Apertura” y “Clausura”. No obstante, coinciden las fechas en las cuales se definen los descensos y ascensos de categoría. Todo esto se aclara para hacer notar que estos 100 clubes se encontraron en primera división hasta mediados de 2007, independientemente que la fecha de corte se haya establecido al 31 de diciembre de 2006.

- Las Ligas de los países seleccionados también serán unidades de análisis ya que se analizarán los antecedentes respecto a las figuras jurídicas de los clubes allí existentes.

El listado de clubes segregado por liga es el que se detalla a continuación<sup>60</sup>:

<b>INGLATERRA.</b>	
1	Arsenal Football Club.
2	Aston Villa Football Club.
3	Blackburn Rovers Football Club.
4	Bolton Wanderers Football Club.
5	Charlton Athletic Football Club.
6	Chelsea Football Club.
7	Everton Football Club.
8	Fulham Football Club.
9	Liverpool Football Club and Athletic G.
10	Manchester City Football Club.
11	Manchester United FC.
12	Middlesbrough Football Club.
13	Newcastle United Football Club.
14	Portsmouth Football Club.
15	Reading Football Club.
16	Sheffield United.
17	Tottenham Hotspur Football Club.
18	Watford Football Club.
19	West Ham United Football Club.
20	Wigan Athletic Football Club.

<b>ESPAÑA.</b>	
1	Athletic Club de Bilbao.
2	Club Atlético de Madrid.
3	Club Atletico Osasuna.
4	Club Gimnàstic de Tarragona.
5	Fútbol Club Barcelona.
6	Getafé Club de Fútbol.
7	Levante Unión Deportiva.
8	Real Racing Club de Santander.
9	Real Club Deportivo Espanyol.
10	Real Betis Balompié.

<sup>60</sup> Para todos los casos, fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de <http://www.soccerassociation.com>

11	Real Club Celta de Vigo.
12	Real Club Deportivo de la Coruña.
13	Real Club Deportivo Mallorca.
14	Real Madrid Club de Fútbol.
15	Real Sociedad de Fútbol.
16	Real Zaragoza.
17	Real Club Recreativo de Huelva.
18	Sevilla Fútbol Club.
19	Valencia Club de Fútbol.
20	Villarreal Club de Fútbol.

<b>ITALIA.</b>	
1	A. C. F. Fiorentina.
2	A.S. Roma.
3	Associazione Calcio Siena.
4	Associazione Sportiva Livorno Calcio.
5	Ascoli Calcio 1898.
6	Associazione Calcio Chievo Verona.
7	Associazione Calcio Milan.
8	Atalanta Bergamasca Calcio.
9	Cagliari Calcio.
10	Catania Calcio.
11	Città di Palermo Unione Sportiva.
12	Empoli Football Club.
13	Football Club Messina Peloro.
14	Futbol Club Internazionale Milano.
15	Parma Football Club.
16	Reggina Calcio.
17	Società Sportiva Lazio.
18	Torino Football Club.
19	Udinese Calcio.
20	Unione Calcio Sampdoria.

<b>BRASIL.</b>	
1	Associação Atlética Ponte Petra.
2	Associação Desportiva São Caetano.
3	Botafogo de Futebol e Regatas.
4	Club de Regatas Vasco da Gama.
5	Clube Atlético Paranaense.
6	Clube de Regatas do Flamengo.
7	Cruzeiro Esporte Clube.
8	Esporte Clube Juventude.
9	Figueirense Futebol Clube.
10	Fluminense Football Club.
11	Fortaleza Esporte Clube.
12	Goiás Esporte Clube.



13	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.
14	Paraná Clube.
15	Santa Cruz Futebol Clube.
16	Santos Futebol Clube.
17	São Paulo Futebol Clube.
18	Sociedade Esportiva Palmeiras.
19	Sport Club Corinthians Paulista.
20	Sport Club Internacional.

<b>ARGENTINA.</b>	
1	Arsenal Fútbol Club.
2	Asociación Atlética Argentinos Juniors.
3	Club Atlético Banfield.
4	Club Atlético Belgrano
5	Club Atlético Boca Juniors.
6	Club Atlético Colón.
7	Club A. Gimnasia y Esgrima (Jujuy)
8	Club Atlético Independiente.
9	Club Atlético Lanús.
10	Club Atlético Newell's Old Boys.
11	Club Atlético Nueva Chicago.
12	Club Atlético River Plate.
13	Club Atlético Rosario Central.
14	Club Atlético San Lorenzo de Almagro.
15	Club Atlético Velez Sarsfield.
16	Club de Gimnasia y Esgrima La Plata.
17	Club Deportivo Godoy Cruz A. Tomba.
18	Club Estudiantes de la Plata.
19	Quilmes Atlético Club.
20	Racing Club.

## **8. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA EN LAS LIGAS DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS<sup>61</sup>.**

Según Molina<sup>62</sup> la profesionalización de los sistemas de gestión es uno de los retos del deporte profesional actual en el ámbito mundial. El explosivo aumento del volumen de negocios generado en la industria deportiva y las imperiosas necesidades crecientes de inversión, motivaron

<sup>61</sup> Ver 10.3. Base de Datos (pag. 116).

<sup>62</sup> MOLINA, Gerardo. El fin del deporte. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1° Edición. 2007.

cambios en las entidades deportivas, los cuales se vislumbran en dos aspectos; la aparición de nuevas maneras de administración y tendencias hacia el recambio de su figura jurídica, aunque todavía, especialmente en América Latina existen fuertes resistencias a dichas transformaciones.

A continuación se hará, para las cinco (5) ligas seleccionadas, una breve reseña de la evolución jurídica de sus clubes de fútbol, haciendo mayor hincapié en el análisis del caso argentino.

### **8.1. INGLATERRA.**

Los clubes ingleses al igual que en todo el mundo comenzaron como organizaciones voluntarias, pero fue desde 1888 que el Small Heath se dio como una organización privada. En 1921 la mayoría de los clubes eran privados.

Es la liga más importante del mundo, se puede observar a través de los multimillonarios contratos que logra por los derechos de transmisión. Actualmente en Inglaterra todas las entidades deportivas (clubes) son sociedades comerciales.

El dinero generado a través de patrocinios y derechos de transmisión permite a los equipos contar con los mejores jugadores. El público es cada vez más exigente en relación al nivel de espectáculo demandado.

Los clubes tradicionalmente obtienen sus beneficios de la transmisión televisiva de sus encuentros, la asistencia a estadios, los patrocinios y la venta de jugadores. El modelo inglés más reciente, que se ha copiado en toda Europa, es el de la financiación a través de la cotización bursátil. El primero en incursionar en el mercado de valores fue Tottenham en el año 1983, también lo hizo Milhew en 1989 y Manchester United, Newcastle, Leeds y el Aston Villa lo hicieron en 1991, todos con muy buenos resultados.

En los años 90 los clubes comienzan a encontrar en el fútbol un negocio que iba más allá de la visión local, debían empezar a actuar como las grandes marcas, ya que el mercado era mundial y además el deporte crea un alto grado de fidelidad y pasión. El fútbol inglés observando estos cambios actuó en consecuencia y no es casualidad sino causalidad que el fútbol sea una alternativa de inversión extranjera sin precedentes. Entre algunos casos podemos mencionar el de Román Abrahamovich, un inversionista ruso que compró el club Chelsea en 350 millones de euros y en la temporada invirtió en la compra de futbolistas para refuerzos. También podemos mencionar el caso del estadounidense Alcolin y los irlandeses McManus y Magnier que poseen el 28,89% del club.

Otro sorprendente caso es el del primer ministro de Tailandia Thaksin Shinawatra que invirtió parte del dinero estatal en la compra del 20% del club Liverpool.

Es cierto que el fútbol inglés es el más agresivo del mundo en términos comerciales y que el Manchester United es el club más rentable del planeta. Esta liga tiene pocas desventajas, incluso se ha logrado erradicar la violencia que representaban los llamados “*hooligans*”, grupos de fanáticos violentos que habían alejado a los simpatizantes de los estadios, teniendo su apogeo en la década de los ´80.

Sólo dos aspectos pueden criticarse en este sentido:

Apenas seis (6) de los veintiún (21) clubes ingleses tienen hoy una mejor cotización desde que ingresaron a la Bolsa. Claro está que puede haber habido otras variables (totalmente separadas del fútbol) que hayan influido para que esto sea así.

Por otro lado ha habido sospechas respecto al “lavado” de dinero que algunos inversionistas estarían efectuando en el fútbol inglés. Esto, a su vez,

mejora el aspecto global de un club (dueños de distintos lugares del mundo) pero hay un serio riesgo de pérdida de identidad de los simpatizantes locales.

## **8.2. ITALIA.**

Italia fue uno de los países pioneros en imponer la forma societaria en el año 1981 a través de la ley N° 91. El fútbol en dicho país siempre estuvo asociado a capitales privados provenientes de familias muy renombradas, son ejemplo Agnelli (Fiat) con Juventud o Berlusconi con el Milan.

La liga italiana se encuentra entre las cinco (5) más ricas del mundo, sin embargo durante los períodos 2002 y 2005 obtuvo malos resultados debido a una ineficiente gestión y a las contrataciones millonarias de técnicos y jugadores. Esto fue el detonante que provocó una fuerte crisis.

A raíz de esta situación, la Federación Italiana propulsó la iniciativa de reducir los salarios para mejorar la situación, medida que fue acatada por los principales clubes.

El tipo de figura jurídica llevó a que tres clubes importantes de la Federación Italiana (Lazio, Roma y Juventus), coticen en la Bolsa de Valores, hecho no menor teniendo en cuenta que se trata de una actividad deportiva. Sin embargo, cotizar en la bolsa también reportado pérdidas.

Silvio Berlusconi dirigente político y futbolístico propone una iniciativa en el año 2003, donde a través de una ley se autorizaría a los clubes a amortizar las depreciaciones de los activos relacionados con la compra de jugadores en un plazo de diez (10) años, lapso ampliamente superior a la duración de los contratos. Este decreto, muy criticado por la sociedad italiana, benefició a los clubes cuyos presupuestos estaban fuera de regla.

De esta forma las pérdidas acumuladas pasaron a reducirse en un 70%.

Actualmente, la Federación Italiana ha obligado a los clubes a mantener en orden sus cuentas y salarios, además de contar con un flujo de dinero como garantía de cumplimiento de futuras obligaciones.

A pesar de estas obligaciones impuestas por la Federación, la documentación de Roma y Napoli tuvo sobresaltos. Se cometieron fraudes que consistían en que a los equipos en dificultades se les conseguían las garantías con documentación falsa de sociedades financieras poco conocidas.

Por último, no se puede eludir enunciar el tema de la corrupción a través de partidos arreglados que involucró a muchos clubes (el caso más resonante fue el descenso de Juventus).

### **8.3. ESPAÑA.**

La etapa moderna del ordenamiento gerencial deportivo español surge con la llamada “Ley del Deporte” aplicada a partir del año 1990, donde aparece el nuevo formato que se denominó “Sociedad Anonima Deportiva”.

La puesta en vigencia de esta ley marcó un punto de referencia entre el deporte amateur y el deporte profesional. Aquellos clubes que realicen una actividad deportiva profesional son obligados a regirse por la nueva forma jurídica, para asegurarse la versatilidad de cualquier otro sector económico del mercado.

Se puede visualizar la imposición en el artículo 19 de la ley que establece que los clubes, o sus equipos profesionales que participan en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y en el ámbito

estatal, adoptarán la forma de sociedad anónima deportiva a la que se refiere la presente ley.

La obligatoriedad para los clubes y sus secciones profesionales que intervengan en la Liga Profesional del Fútbol Español en las divisiones primeras y segundas comenzó en la temporada del año 1992.

Aquellos clubes que demostraran una buena gestión económica siendo asociaciones civiles por disposiciones adicionales se eximieron. La demostración consistía en acreditar un saldo patrimonial positivo desde la temporada 1985/1986.

Los clubes que no tomaron la nueva forma jurídica son: el Real Madrid, Barcelona, el Athletic de Bilbao y el Osasuna.

El nuevo concepto de fútbol permitió la entrada a empresarios y personas adineradas en el negocio, alcanzando grandes cuotas de poder gracias a la adquisición de paquetes accionariales mayoritarios. En algunos casos, la compra de un club por parte de una sola persona ha significado la mejora de la gestión del mismo y en consecuencia, mejores resultados deportivos.

Sin embargo, no siempre es así. En 1992 se abrió la puerta del fútbol español a empresarios como Jesús Gil, Manuel Ruiz de Lopera, José María Caneda, Dmitry Piterman, José Fouto, Enrique Pina entre otros.

La mayor parte de ellos prometieron muchos más logros de los que después realmente se produjeron. Tres de los casos son el del Atlético, desterrado a un segundo plano del fútbol español tras 20 años de mandato de la familia Gil, el del Betis, con sus estructuras en malas condiciones después de 15 años en manos de Lopera, y el del Alavés, cuya existencia peligró transcurridos más de dos años de la llegada al poder de Piterman.

A título de ejemplo general del fútbol español, al cierre de 2001 la deuda global trepó a 535 millones de euros. La Hacienda española tenía juicios entablados contra 16 equipos sin sentencia firme al momento de la presentación de los balances. Los clubes que más euros adeudaban eran el Valencia, con aproximadamente 134 millones, y el Deportivo La Coruña con 126 millones. Y Las Palmas se encontraba a fin de 2001 al borde de la quiebra técnica con un pasivo de 54 millones de euros.

#### **8.4. BRASIL.**

El deporte brasileño está reglamentado por la Ley 9.615/98 denominada *Ley Pelé*, además también cuenta con otros decretos reglamentarios. Esta legislación es válida para todo el territorio brasileño<sup>63</sup>.

Esta ley (publicada en 1998 y con modificaciones en los años 1999, 2000 y 2001) considera varios temas relativos al deporte brasileño, entre ellos la posibilidad de transformar los clubes de fútbol en empresas. En su artículo 27 faculta a los clubes participantes de las competencias profesionales a que:

- a) Cambien a sociedades con fines económicos.
- b) Se transformen en sociedades comerciales.
- c) Constituyan o contraten sociedades comerciales para administrar sus actividades.

El citado artículo también protege el capital del club, vale decir, impide que en la transformación éste a empresa utilice sus bienes patrimoniales, deportivos o sociales para integrarlos a la cuota de capital de la nueva forma jurídica, a menos que la mayoría absoluta de la asamblea de asociados esté de acuerdo y en conformidad con el respectivo estatuto.

---

<sup>63</sup> MARTINS CASTRO, Luiz Roberto y GUIMARÃES SNATORO, Luiz Felipe. "Transformación de los clubes de fútbol en sociedades comerciales: la experiencia brasilera". *Educación Física y Deportes (Revista Digital)*, N° 49. Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte - Facultad de Filosofía y Letras – U.B.A. Buenos Aires. Junio de 2002. Disponible en <http://www.efdeportes.com>

Se considera que la “Ley Pelé” es una adaptación brasileña de la legislación deportiva española con un claro acatamiento de las recomendaciones de la F.I.F.A. El artículo 7 del estatuto establece que se prohíbe a cualquier persona física o jurídica que directa o indirectamente sea detentora de parte del capital con derecho a voto, o de cualquier forma participe de la administración de alguna práctica deportiva, pueda tener intervención simultánea en el capital social o en la gestión de otro club participante de la misma competencia profesional.

Los modelos que se están aplicando hoy en el fútbol brasileiro son:

- a) Modelo de co-gestión: El club y el inversor deciden, conjuntamente, valor, forma y plazo de inversión. No hay cesión de derechos de marcas ni de imagen por parte del club al inversor. Jurídicamente este modelo implica la elaboración de un contrato de co-gestión, el cual por ser el único documento jurídico debe prever todas las cuestiones de la negociación.
- b) Creación de un club empresa desde su formación: existen algunos clubes como el Malutron y el Unibol que desde su creación son empresas. Este modelo posee muchas ventajas pero advierte problemas como la falta de seguidores, por la ausencia de tradición y renombre.
- c) Transformación integral de un club deportivo en empresa: Un ejemplo es el Parmalat. La empresa italiana, con la finalidad de crear un nuevo Parma invirtió en un equipo del interior del estado de San pablo, el Etti Jundai.
- d) Transformación del departamento profesional de fútbol del club en empresa: Aún escasamente adoptado.
- e) Creación de una empresa con licenciamientos: El club crea una empresa, siendo el accionista mayoritario y cediendo a la nueva empresa sus derechos de imagen y marca. A su vez, los inversores crean otra empresa con el objeto de explotar los



productos licenciados, marcas y similares, siendo ésta de capital accionario del inversor. Jurídicamente este modelo implica realizar un contrato de licenciamiento.

En cuanto a las experiencias negativas de esta liga, se puede citar el caso de el iraní Kía Joorabchian (presidente del fondo de inversiones M.S.I. y sospechado de ser testaferro del ruso Roman Abramovich, dueño del Chelsea) quien luego de haber invertido mucho dinero en el club Corinthians (sobre todo a partir de la compra de jugadores importantes como Carlos Teves) y lograr éxitos deportivos, dejó de hacerlo, se desvinculó del acuerdo con el club y luego éste descendió de categoría.

Por otro lado, cabe recordar que Parmalat, luego entró en proceso de quiebra con todos los problemas que ello conlleva para el club.

También el grupo I.S.L. tuvo acuerdos con el Flamengo, pero se recuerda que este grupo quebró, dejando a la F.I.F.A. (con quien también tenía muchos acuerdos comerciales) en graves problemas

Antes de pasar al caso argentino y sus antecedentes, se puede adelantar que poner en empresas con ánimo de lucro el futuro de los clubes no siempre ha resultado favorable para las ligas. En muchos casos, no garantiza que situaciones adversas se reviertan, aunque sí ha sido beneficioso en algunas ligas bien administradas con un sentido profesional del negocio.

## **9. EL CASO ARGENTINO.**

### **9.1. LOS ALBORES DEL FÚTBOL ARGENTINO: BREVE REPASO HISTÓRICO.**

La actual pasión por el fútbol en Argentina no es casual ya que fue el más adelantado discípulo que tuvieron los ingleses en todo el mundo, primero desde los colegios, y luego de todos los rincones del país comenzaron a surgir jóvenes que practicaban éste deporte. Fue así como empezaron a aparecer jugadores, a fundarse clubes y a sumarse los títulos<sup>64</sup>.

La Asociación del Fútbol Argentino es la más antigua de sus pares de Sudamérica y la octava del mundo. El fútbol de nuestro país no sólo fue el pionero de América en organizarse, sino que en 1912, se convirtió también en el primero del continente en afiliarse a la F.I.F.A. Desde la fundación de la entidad madre del fútbol argentino, el 21 de febrero de 1893, la selección mayor ganó los Campeonatos Mundiales de 1978 y 1986, obtuvo los subcampeonatos de 1930 y 1990, conquistó la medalla de oro olímpica en 2004 y las de plata en 1928 y 1996 y logró 14 Sudamericanos. Lauros de por sí más que significativos, pero que distan de ser todos sus logros: consiguió además más de un centenar de copas internacionales. Hoy gran parte de los clubes más poderosos del mundo tienen en sus filas a uno o a varios jugadores argentinos.

El deporte llega a Argentina en 1840 a través de los puertos de Buenos Aires, el fútbol se convertiría más adelante en el deporte preferido de toda la Argentina. Los ingleses buscaban una mejor vida en América y trajeron consigo este deporte. La construcción de ferrocarriles propició la llegada de más británicos que formaron colonias.

El 20 de Junio de 1867 se jugó el primer partido de fútbol en la Argentina. El escenario fue el Buenos Aires Cricket Club, en los Bosques de Palermo, próximo al predio donde en la actualidad se levanta el Planetario. El día 9 del mismo mes se fundó el Buenos Aires Football Club.

---

<sup>64</sup> [www.afa.org.ar](http://www.afa.org.ar)

## 9.2. LOS PRIMEROS CLUBES.

Entre 1880 y 1882 llegaron a Argentina alrededor de 500.000 inmigrantes y uno de ellos, Alejandro Watson Hutton, trajo pelotas de fútbol e infladores. Este británico nacido en Glasgow, Escocia, graduado en humanidades en la Universidad de Edimburgo, en 1882 desembarcó para hacerse cargo del colegio Saint Andrew. Luego, se alejó del establecimiento por discrepancias con las autoridades y más tarde fundó el English High School, base del mítico Alumni.

En 1891, The Argentine Association Football League organizó el primer campeonato de fútbol que se disputó en Buenos Aires. Al año siguiente, esta asociación se disuelve y no se jugó ningún torneo. El 21 de Febrero de 1893, Alejandro Watson Hutton crea (junto a los representantes de Quilmes Athletic Club, Caledonian's, Saint Andrews, English High School, Lomas y Flores) una entidad con el mismo nombre que la disuelta.

Debido al crecimiento explosivo de clubes y a la creación de otra entidad como la Asociación Amateurs la situación se puso más compleja. Estos hechos facilitaron la participación de un mismo futbolista en dos equipos a la vez, originando infinidad de controversias entre clubes y asociaciones. Fue así como se disputaron torneos paralelos entre 1912 y 1914 y entre 1919 y 1926. Precisamente en este último año se produjo la unión de ambas asociaciones y la nueva entidad pasó a denominarse Asociación Amateurs Argentina de Football. Luego de largas y duras controversias, el 10 de mayo de 1931 en una reunión donde participaron los representantes de los clubes Atlanta, Boca, Chacarita, Estudiantes de La Plata, Huracán, Independiente, Platense, Quilmes, Lanús, Racing, River, Tigre, Vélez, Talleres, San Lorenzo, Argentinos Juniors y Ferro, se resolvió fundar la Liga Argentina de Football, de acuerdo a lo que se lee en el acta de fundación. El 31 de Mayo comenzó la era del campeonato profesional con 18 equipos.

### **9.3. EL AMATEURISMO “MARRÓN” Y EL PROFESIONALISMO.**

Aquí conviene detenerse para comentar el primer antecedente de conflicto de magnitudes considerables que tuvo el fútbol argentino como consecuencia del negocio que ya se vislumbraba: en efecto, hacia principios de 1931 los jugadores de fútbol de la liga oficial organizaron una huelga exigiendo la libertad de contratación con cualquier club, sin que para esto fuera necesaria la autorización de las instituciones. Hasta entonces existía un sistema mediante el cual un jugador podía pasar de club con el consentimiento de ambas instituciones (no existía el pase libre).

Durante el transcurso del conflicto aparecieron otros sectores sumados a los huelguistas: los dirigentes de los clubes, el estado (cuya actuación fue demandada por distintos grupos interesados) y el público (con lo que se aprecia ya el fenómeno social que significaba). El torneo fue suspendido y el curso que siguió la huelga fue desconcertante para muchos de los participantes. Los jugadores no obtuvieron la libertad de cambiar de club, pero se les otorgó la posibilidad de percibir una suma de dinero por jugar al fútbol. El resultado final fue la instauración del profesionalismo. No obstante todo lo anterior, lo cierto es que desde hacia varios años existía en el fútbol el llamado “amateurismo marrón”, es decir había un profesionalismo encubierto. Este fenómeno, que estaba informalmente implantado desde antes de 1920, fue reconocido por los actores de aquella época en muchas oportunidades. Incluso, haciendo un paralelo con uno de los problemas que sufren los clubes actualmente en Argentina, esto produjo importantes problemas administrativos a las instituciones que debían dejar constancia de las salidas así como de las entradas en dinero de sus respectivas contabilidades y balances. Otra forma muy difundida era generar empleos ficticios para poder incluir en el sistema legal el dinero que cobraba el jugador.

Si bien la mayoría de los historiadores coinciden en que no fue consecuencia directa de lo anteriormente explicado, nace el profesionalismo en el fútbol argentino.

Tres años después, en 1934, la organización del fútbol sufrió una nueva reestructuración, pero esta vez administrativa: cambió de denominación: pasó a llamarse Asociación del Fútbol Argentino (A.F.A.).

Muchas cosas sucedieron desde el comentado hito histórico hasta la actualidad. El contexto es muy diferente al de aquellos años, sea que se lo analice desde lo social, político, económico o deportivo.

#### **9.4. PRINCIPALES SUCESOS MOTIVANTES DE LA INTENCIÓN DE CAMBIO DE FIGURA JURÍDICA DE LOS CLUBES.**

Haciendo un importante corte histórico de casi seis (6) décadas, se tratarán ahora, los distintos sucesos producidos en esta década y en la pasada y que de alguna manera influyeron para que en ciertos sectores de la sociedad (dirigencia de los clubes, gobierno, empresariado) haya nacido la intención del cambio.

El precitado cambio de la figura jurídica y de las estructuras generales nació casi concomitantemente con la corriente privatizadora que, a nivel nacional, se gestó a comienzos de la década pasada. A título de breve repaso, conviene destacar que, las primeras acciones concretas en el intento del cambio se produjeron el 22 de Octubre de 1993 cuando el Comité Ejecutivo de la Asociación del Fútbol Argentino (A.F.A.), rechazó la posibilidad de cambiar su Estatuto, y por ende permitir que los clubes pudieran optar por la nueva figura jurídica, por treinta y cuatro votos a uno.

Ante contundente negativa del ambiente dirigenal del fútbol, se produjeron sucesivos intentos a través de una Ley Superior emanada por el Congreso Nacional a la cual se tuviera que acoger el Estatuto de la A.F.A.

denotándose, aquí, un interés gubernamental en el tema. Pero luego de cuatro Proyectos de Leyes presentados por el partido gobernante, (principal impulsor con éxito de las privatizaciones de la mayoría de las otrora empresas del estado), no se avizora en el corto plazo un cambio de esta magnitud, aunque nada hace suponer que se deba descartar.

Conviene aquí detenerse y aclarar, perogrullescamente, que no se está haciendo referencia a ninguna privatización; los clubes de fútbol son privados ya que no forman parte de ninguna de las estructuras del Estado, sino que están integrados por particulares. La problemática a abordar es el cambio de la figura jurídica con todos los efectos que ello conllevaría.

Más allá de lo anteriormente expuesto, los sucesos más relevantes que influyeron en la intención de cambio son los siguientes:

- Los problemas económicos que aquejan a la mayoría de los clubes; algunos de ellos se encuentran en sindicatura concursal y otros en estado de quiebra.
- Gerenciamiento no profesional, es decir, el trabajo de los dirigentes es ad honorem, no obtienen renta del mismo y, por lo tanto, su actividad en el club es paralela de otra principal.
- Falta de transparencia en el manejo de los fondos por parte de un sector de la dirigencia. A su vez, las rendiciones de cuentas se aprueban en Asambleas de Socios de dudosa legitimidad.
- Enfrentamientos internos entre distintas facciones políticas; algunos de ellos desencadenantes de violencia.
- La tendencia internacional a favor del cambio; encontrándose varios casos testigo en Italia, España, México, Inglaterra, entre otros países.

- Tercerización en manos de grupos privados de ciertas actividades que los clubes no lograron manejar eficientemente, o bien no tenían el capital necesario para afrontarlas. Esto constituye uno de los principales antecedentes en el tema. Brasil es un ejemplo claro de cómo sin cambiar la figura jurídica, pueden incursionar en los clubes inversionistas con ánimo de lucro.
- La intención desde la misma Asociación del Fútbol Argentino a impulsar un cambio profundo a través del Plan de Modernización del Fútbol Argentino (A.F.A. 2000). El mismo fue encargado a una consultora española y, si bien no se aplicó en su totalidad, contempló, entre otros cambios estructurales, la posibilidad de participación del capital privado.

Pero la principal variable a considerar en este cambio, es el sostenido aumento del negocio que el fútbol genera. Incluso, puede ser la variable que explique todo los aspectos arriba enunciados. Prueba de ello son los hechos y acontecimientos que se detallan a continuación:

- La aparición de la televisión como la mayor fuente individual de recursos que poseen los clubes, a través de las ventas de derechos para la transmisión de encuentros de distintos torneos en disputa. A su vez, los empresarios televisivos, obtienen excelentes ganancias en concepto de publicidad.
- Los incrementos en proporciones más que considerables de las ventas de los Derechos Federativos y Económicos de los futbolistas a países europeos e incluso a Japón y México. También en el mercado interno se han producido aumentos que, si bien no son de la importancia de los anteriores, muestran un crecimiento sostenido. Todo ello ha llevado a la Administración Federal de Ingresos Públicos (A.F.I.P.) a investigar con más profundidad algunas transacciones en las que considera se

cometieron evasiones impositivas y/o lavado de dinero. Incluso la A.F.I.P. ve con agrado la transformación a Sociedades de los clubes ya que cree que serían más fáciles de controlar, pero existió un proyecto de ley del diputado Alasino que daría exención impositiva de cinco años para los eventuales futuros nuevos dueños de las Sociedades. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que muestra el crecimiento de los ingresos de los clubes, sobre todo a nivel venta de jugadores<sup>65</sup>.

<b>INGRESOS (EN MILLONES DE US\$)</b>	<b>2001/2002</b>	<b>2004/2005</b>
Venta jugadores	127	251
TV	80	115
Otros	37	52
Recaudaciones	35	61
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>480</b>

Fuente: Deloitte & Co. S.R.L. – Argentina. Disponible en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

- Fuertemente relacionado con lo anterior, se puede citar a los intermediarios en las transferencias de los futbolistas como así también su calidad de representantes de estos en las negociaciones con los clubes a la hora de acordar las remuneraciones a cobrar. La asociación que nuclea a las federaciones nacionales (F.I.F.A.), aprobó recientemente la actuación de estos empresarios del fútbol aunque ya venían operando desde hace dos décadas. Preocupa su creciente injerencia en las divisiones inferiores de los clubes, ya que existe un consenso de todos los sectores del fútbol respecto de mantener el espíritu amateur en los adolescentes.
- Aumento en los ingresos de los clubes en concepto de uso de indumentaria deportiva de determinada marca, *sponsorización* y publicidad estática en los estadios. También se han organizado para

---

<sup>65</sup> Este informe concuerda con la información obtenida en la entrevista con el Sr. Roberto Depietri.



explotar económicamente su *merchandising*, concesionando su comercialización a empresas que, en contraprestación, pagan regalías.

- La implementación hace unos años atrás, en dos clubes de los llamados Fondos Comunes de Inversión: sociedades anónimas que cotizan en bolsa y cuyo funcionamiento es similar a los ya existentes en el mercado, con la salvedad que utilizan los fondos de los accionistas no para incursionar en los mercados de créditos y valores sino para comprar jugadores.
- Aprobación del Proyecto de Ley sobre Apuestas Deportivas en la República Argentina, que reemplazaría a la Ley de Pronósticos Deportivos (PRO.DE.) que está en desuso, y fracasó en el primer intento de actualización. Pero empresas privadas ya están generando importantes recursos a través un sistema de apuestas en modalidad *on-line*. Este tipo de apuestas es muy común en países europeos, como por ejemplo Inglaterra.
- Como muestra de la sinergia económica que genera el fútbol, es ineludible citar que la huelga de futbolistas que se produjo durante febrero y marzo de 1999 afectó económicamente no sólo a sus protagonistas directos sino también a fuerzas de seguridad, patrocinadores (*sponsors*), radios y televisoras, puestos de ventas, etc. Los ingresos que se dejaron de percibir por la precitada huelga ascienden a más de seis millones de dólares.
- También es de destacar que este fenómeno no se está produciendo sólo en nuestro país sino que es un fenómeno global: la F.I.F.A., en el año 1994 contaba con ingresos de doscientos cincuenta mil millones de dólares anuales, superando a organizaciones de la talla de General Motors, Ford o Wal Mart. En el año 2006 pasa a ser la 17° economía del mundo con un P.B.I. de 500 mil millones de dólares anuales (catorce veces el P.B.I. del Ecuador, cuatro veces y media que el PBI de Chile,

dos veces y media el de Argentina), siendo superado por sólo veinticinco países del mundo producen anualmente un P.I.B. mayor.

## **9.5. PROPUESTAS RIVALES.**

### **9.5.1. POSTURA A FAVOR DEL CAMBIO DE LA FIGURA JURÍDICA DE LOS CLUBES.<sup>66</sup>**

El autor<sup>67</sup> comienza explicando que la quiebra del Racing Club y la presentación en concurso preventivo de tradicionales instituciones deportivas actualizan la recurrente cuestión de la deseable y definitiva reestructuración del deporte profesional en nuestro país. Considera que el tema no es menor, más aún cuando el deporte, y en especial el fútbol, se asocia en los tiempos actuales con formidables negocios e intereses comerciales que desdibujan aquel modelo idealista del deporte considerado como una pedagogía moral y un aprendizaje de virtudes.

Al analizar propuestas orientadas a superar los crónicos déficit económico-financieros que padecen los clubes y, al mismo tiempo, al establecimiento de regímenes de financiamiento adecuado y de responsabilidad para sus directivos, el autor sostiene que no puede soslayarse el problema que plantea su actual régimen jurídico (asociaciones civiles de bien común y sin fines de lucro) y su adaptación a las nuevas exigencias que impone el proceso de mercantilización del deporte, con sus contratos de merchandising, sponsoring y licencias o la intermediación, los fideicomisos y los fondos comunes de inversión destinados al fútbol.

---

<sup>66</sup> Si bien existen artículos con opiniones favorables al cambio de la figura jurídica en publicaciones periódicas profesionales o científicas, se recurre, a un legislador y reconocido jurista, participante activo a la hora de legislar a favor del cambio. Fuente: ALASINO y otros. Proyecto de Ley: Ley del Deporte. Senado de la Nación, Secretaría Parlamentaria. Dirección de Publicaciones. Agosto de 1998.

<sup>67</sup> Abog. Guillermo Enrique Ragazzi, quien junto a los abogados Ernesto E. Martorelli, Ricardo A. Nissen y Luis A. Porcelli, integró la comisión que elaboró el anteproyecto de ley de sociedades anónimas deportivas.

Continúa analizando el tema desde la perspectiva del profesionalismo y la organización del deporte espectáculo, considerando que la estructura jurídica de la asociación civil que ha sido la adoptada por todos los clubes presenta, tal como se encuentra legislada, algunas insuficiencias. A esto agrega la dificultad de compatibilizar ese régimen frente a situaciones concursales y la aplicación de la legislación sobre esta materia, lo cual origina en la práctica no pocas dificultades a los magistrados y profesionales intervinientes, que deben adoptar en muchos casos soluciones de alta orfebrería jurídica.

Frente a estas limitaciones, y sin perjuicio de valorarse la figura de las asociaciones para otras actividades, una de las soluciones que propicia es la creación de sociedades anónimas deportivas, cuyo objeto sea la participación en competencias deportivas profesionales y la organización de las actividades relacionadas con dicha práctica y con el espectáculo deportivo. En tal sentido, cita la experiencia de Brasil, Estados Unidos, Gran Bretaña, Italia, Francia, España, Grecia, Holanda y, muy recientemente, Alemania, países donde las entidades deportivas para la práctica de las disciplinas profesionales adoptaron, en su gran mayoría, la figura de la sociedad anónima.

Agrega luego que, ante el estado de emergencia de los clubes de fútbol y la necesidad de generar propuestas alternativas que posibiliten soluciones jurídicas, una comisión designada por el Ministerio de Justicia elaboró el año pasado, un proyecto de ley sobre la sociedad anónima deportiva, de aplicación optativa, que ha sido elevado al Congreso de la Nación.

Luego analiza al proyecto explicando que el mismo adopta para el desarrollo del modelo jurídico la figura de la sociedad anónima (sea por su polivalente estructura o por las mayores seguridades que ofrece), pero a diferencia de otras propuestas o modelos conocidos, tanto en el orden nacional como internacional, establece un régimen de relaciones entre el

club y la sociedad anónima deportiva, aunque se trate de personas jurídicas que conservan su autonomía jurídica, patrimonial y de funcionamiento.

Destaca que tal compenetración de intereses (clave en la orientación general del proyecto y definitoria para ejercer el control sobre el ingreso de los capitales en la sociedad anónima deportiva) se patentiza al establecerse que el club será accionista necesario de la sociedad anónima deportiva en proporción no inferior al cinco por ciento de su capital, además de reconocérsele una representación obligatoria en su directorio y sindicatura y de fijarse como regla general que ciertas decisiones de la sociedad anónima deportiva sólo podrán adoptarse con el voto obligatorio del club accionista.

Continúa explicando que este régimen de relaciones halla su correlato en el hecho de que el club, precisamente por ser accionista de la sociedad anónima deportiva, efectuará una prestación accesoria (figura prevista en el artículo 50 de la ley de sociedades) que consistirá en la entrega de los bienes materiales e inmateriales que sean necesarios para que la sociedad anónima deportiva pueda cumplir su objeto, excepto el derecho federativo sobre los jugadores, que seguirá perteneciendo al club respectivo.

En concordancia con lo anteriormente mencionado, aclara que esa prestación será remunerada, para lo cual el club y la sociedad anónima deportiva, de común acuerdo, deberán pactar su monto y forma de pago. Además, se establecen límites a las participaciones accionarias, se dispone la prohibición de ser accionista en otras sociedades anónimas deportivas, se fijan normas sobre la administración societaria y el régimen de responsabilidad en la gestión y también se incursiona en temas muy sensibles como los supuestos de concurso o quiebra, la contratación con menores de edad, la actuación de intermediarios o representantes de jugadores y la remuneración a directivos de los clubes.

Más tarde, analiza que la concordancia de objetivos entre la sociedad anónima deportiva y el club exigirá una activa y responsable participación de

sus directivos y asociados. De esta forma se evita que se desvirtúen sus principios esenciales, es decir, la preservación del patrimonio de los clubes y la protección de los derechos de sus asociados por sobre otros intereses.

Termina haciendo una síntesis resaltando que las urgencias de las instituciones deportivas en la República Argentina demandan, en el momento actual, desinteresadas respuestas. Este es un desafío que apela a la inteligencia y a la generosidad del vasto sector de hombres y mujeres que aspiran a la subsistencia de los clubes deportivos y a su crecimiento, para que el deporte, como manifestación cultural, no pierda su espontaneidad, su incertidumbre y su capacidad de innovación lúdica, aún dentro de los nuevos estándares del deporte espectáculo.

#### **9.5.2. POSTURA CRÍTICA RESPECTO AL CAMBIO DE LA FIGURA JURÍDICA DE LOS CLUBES.**

Los autores<sup>68</sup> comienzan encuadrando su trabajo situándose a fines de la década de los ochenta, cuando se instaló en la sociedad argentina la corriente privatizadora de empresas públicas que, con fundamento en la reforma y modernización del estado, omitió tener en cuenta aspectos esenciales relacionados con el interés y los bienes públicos, como así también otros de carácter estratégico, todos ellos considerados básicos por cualquier estado de los hoy denominados "modernos".

Es así como el poder económico y el político comenzaron a desarrollar un proceso que se caracterizó por lo arrasador y poco prolijo, que no resguardó ni siquiera elementales principios de control, y cuyos efectos inciden hoy en la vida cotidiana de los argentinos.

Ya en aquel momento no fueron ajenas a las tendencias privatizadoras las entidades deportivas que desarrollan fútbol profesional.

---

<sup>68</sup> Filippo, Emilse C. y Mangas, Rodolfo A., "Deporte y espacio público" , Realidad Económica, N° 163. Abril/Mayo de 1999.

Basta con repasar recortes periodísticos del año 1993 para encontrar debates donde se planteaban posturas a favor y en contra de lo que se presentó a la sociedad como "privatizar el fútbol".

Consideran que hoy, bajo la misma opción, vuelve a instalarse la discusión a partir de los proyectos del oficialismo en tratamiento en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, por lo que estiman de importancia no sólo fijar posición sobre el tema, sino también aclarar algunos puntos básicos que enmarcan el verdadero sentido de la discusión.

En primer lugar se preguntan ¿qué se busca privatizar? a lo que responden que las entidades deportivas, específicamente los clubes de fútbol que intervienen en competencias de carácter profesional hacia los que se orientan los proyectos, son asociaciones civiles sin fines de lucro, reguladas en el artículo 33 y siguientes del Código Civil. Son, en esencia, figuras del derecho privado que contemplan un derecho natural del hombre, el de mancomunar esfuerzos a través de la asociación para satisfacer necesidades o aspiraciones que no podrían alcanzarse en forma individual.

Es tal la confusión que se plantea, que se habla de privatizar lo que ya es privado. Consideran que la concepción (equivocada) es que todo aquello que no persiga el lucro no merece integrar el ámbito de lo privado.

El derecho de asociación es esencial a la vida del hombre en sociedad y como tal está garantizado en la Constitución Nacional, en este caso particular para el desarrollo de actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas, con la participación democrática de los asociados a través de la elección de las comisiones directivas que conducirán la institución.

Lo anterior no obsta a la realización de actividades económicas, puesto que lo que tipifica la naturaleza jurídica es la no distribución del superávit institucional entre sus asociados, sino su reinversión para el

crecimiento y mejora de la entidad de propiedad común y de los servicios que presta a sus socios, principal razón de su existencia.

En esta línea, los clubes en nuestro país se encuentran adheridos a la Asociación del Fútbol Argentino (A.F.A.) entidad que regula la organización del fútbol y que ejerce su representación internacional desde su creación en 1934. Por definición estatutaria la A.F.A. está compuesta por los clubes que, insisten, son asociaciones civiles sin fines de lucro. En síntesis, los clubes tendrían la posibilidad de dejar de ser asociaciones civiles sin fines de lucro para convertirse en sociedades de capital, cuyo fin último es la obtención de beneficios y el crecimiento de la empresa, como cualquier otra sociedad comercial.

Agregan que el verdadero sentido de lo que se discute no puede ceñirse a la actual situación económica por la que atraviesan muchas de las instituciones deportivas; hacerlo es fragmentar la realidad y, por sobre todo, olvidar tanto su origen como su historia. Tampoco trasladar experiencias, principalmente la española, es un camino adecuado si no se considera que en este caso se partió de una situación diferente.

Los hoy llamados clubes de fútbol nacen en nuestro país a partir de las corrientes inmigratorias de finales del siglo pasado. Constituyen así una de las primeras muestras de experiencias asociativas, una forma de manifestación de arraigo e integración a la sociedad a la que se incorporaban. Estas entidades fundadas contemporáneamente con las sociedades mutuales, las cooperativas y los sindicatos, resumen la voluntad común de grupos sociales en ascenso, que buscan a través de éstas canalizar necesidades e inquietudes que los aglutinen.

Ideas políticas convergentes son, en algunos casos, las motorizadoras del nacimiento de entidades civiles que interpretan los ideales de mancomunidad de esfuerzos, objetivos comunes y desarrollo colectivo. Así ocurrió con las experiencias de instituciones como Nueva Chicago,

Argentinos Juniors y Chacarita Juniors, por citar algunas de ellas, fundadas y promovidas al calor de centros socialistas.

El club se identifica con el barrio, medio en el cual el individuo desarrolla su vida social y el esparcimiento, a través de la participación de grupos que se relacionan por ser compañeros de trabajo, vecinos o integrantes de un mismo grupo de inmigrantes.

El sentido de pertenencia a la institución que recibe y concentra actividades sociales, culturales y deportivas, crea fuertes lazos de unión y solidaridad y promueve el crecimiento y desarrollo individual y colectivo.

Continúan repasando la historia de los clubes desde principios de siglo, de donde surge claramente su función socializadora, ya no sólo como factor de integración de los grupos de inmigrantes, sino también de los sectores de ingresos medios y bajos.

Se constituyen asimismo en el ámbito que nuclea a niños y jóvenes, otorgándoles a través de actividades deportivas y otras, un lugar para el esparcimiento y constituyen referentes de la pasión social generada por el fútbol en una importante franja de la población.

También fueron los clubes deportivos, los que brindaron su espacio para que miles de niños provenientes de las escuelas públicas utilizaran sus instalaciones para realizar actividades que el propio estado no estaba en condiciones de ofrecer. Consideran curioso que hoy, aquellos que ejercen el poder político y dicen representar los sentimientos de la gente, sean los promotores de la destrucción de instituciones, dejándolas a merced de grupos económicos que buscan, como único fin, la maximización de la rentabilidad en cualquiera de sus emprendimientos.

Son precisamente estas instituciones las que actúan como contenedores de una juventud no poco avasallada por pautas de consumo



inalcanzables, presionada por la cultura del éxito permanente que no se condice con su realidad cotidiana, testigo de un individualismo exacerbado fomentado por la cultura neoconservadora de fin de siglo y de la pérdida de elementales valores de solidaridad y defensa del bien común.

Para los autores es falaz justificar, con experiencias de otros países, en particular las europeas, la ventaja de adoptar la forma comercial, ya que en aquéllas se parte de realidades políticas, sociales y culturales diferentes. En la mayoría de los casos que se toman como ejemplo, los clubes de esas latitudes representan regiones o ciudades donde en su gestación y desarrollo tuvo una importante participación el estado local. Frente a los sucesivos aportes que ese estado debía realizar y la necesidad de concentrar los esfuerzos en funciones básicas no resignadas ni delegadas, optan por pasar al ámbito privado (civil o comercial) a las instituciones deportivas cuya exclusiva actividad es el fútbol profesional (caso España). Aún así las principales instituciones del fútbol español, Real Madrid y Barcelona, continúan siendo hoy asociaciones civiles, gobernadas por sus socios, siendo dos de los clubes más importantes del mundo. También destacan que en este sistema algunos clubes constituidos como sociedades comerciales tuvieron que discontinuar la práctica de deportes federativos no profesionales por falta de recursos que los solventaran.

Los doscientos sesenta millones de pesos a que alcanza la deuda de un importante número de entidades deportivas parecería la muestra más elocuente de una administración que no se caracteriza por ser eficiente y sobre todo cautelosa. Algunos comportamientos, a veces no muy claros, se suman como los mejores justificativos para una ley que permita el cambio de naturaleza jurídica o la creación de empresas comerciales que se hagan cargo del gerenciamiento profesional.

Administrar es un proceso que parte de decisiones en función de objetivos prefijados. Administrar es planificar, ejecutar y controlar, para lo cual existen herramientas modernas que facilitan el éxito del proceso.

Diferenciamos entonces, las decisiones políticas de qué hacer y cómo hacerlo de otras, operativas o de rutina. En todas, contar con información precisa y oportuna es un factor clave para la gestión.

Consideran que pensar que sólo aquellos que persiguen la obtención de utilidades toman buenas decisiones u optimizan la utilización de las últimas herramientas que proporciona la administración, son supuestos que no conciben con la realidad de muchas empresas comerciales en grave crisis.

Por su parte, propiedad social no es sinónimo de administración ineficiente, muy por lo contrario. Las modernas tendencias en materia de desarrollo organizacional, privilegian valores como la participación, el compromiso, la identificación, poniendo especial énfasis en el cambio de cultura y el desarrollo del recurso humano. Sin lugar a dudas, estas organizaciones tienen en su esencia valores que le facilitan la incorporación y complementación de estos factores.

En este sentido, manifiestan que en muchos casos, la ineficiencia está relacionada con estilos de conducción, que el cambio a sociedad anónima (tipo jurídico propuesto) lejos de neutralizar, legitimaría.

Contar con asistencia profesional, jerarquizar el gerenciamiento de las entidades, capacitar al recurso humano, son caminos que deben recorrerse. Pero para ello no es requisito previo transformar la naturaleza de la entidad, cuando esa transformación no es simplemente la adopción de un tipo jurídico diferente y representa un cambio en los fines para los cuales fue creada. Por lo tanto, la asociación civil supone que las decisiones políticas quedan en manos de aquellos que, a partir de una propuesta de trabajo fueron democráticamente elegidos para llevar adelante la conducción y representan la voluntad libremente manifestada de sus verdaderos "dueños": los asociados.

En lo que respecta a transparencia en la gestión, tampoco una sociedad comercial garantiza este precepto; numerosos e importantes casos de nuestra realidad reciente podrían citarse en este sentido. Es también aquí donde la propiedad común debe actuar como resguardo de una administración transparente. El hecho que los asociados no ejerciten sus derechos no debe tomarse como razón que justifique el cambio. Si el esfuerzo se centrara en educar para la participación, en conocer y difundir, en fomentar el ejercicio de los derechos democráticos y del control que desde cada lugar nos compete, mejoraría a las instituciones.

Existen mecanismos contemplados en los preceptos legales y estatutarios que, puestos en funcionamiento, garantizan el derecho de los asociados. Pero pueden activarse otros que resguarden con mayor énfasis el futuro de las organizaciones. Entre ellos citan: limitación a las reelecciones de las comisiones directivas; responsabilidad patrimonial de los dirigentes por el patrimonio de la entidad; publicidad de contratos, transferencias u otros actos que comprometan bienes del club o importen la creación de obligaciones en el futuro; aprobación por asamblea para la disposición de determinados bienes, ya sea en función de sus características o por los montos que involucran; comisión fiscalizadora integrada por las minorías; etc.

Finalmente recuerdan que la obligación de someter a la aprobación de la Asamblea Anual Ordinaria los Estados Contables dictaminados por Contador Público independiente, como así también su presentación ante el órgano de control (Inspección General de Justicia) es obligatorio tanto para las Asociaciones Civiles como para las Sociedades Anónimas.

Aclaran luego que no es su intención analizar cada uno de los proyectos que hoy se encuentran en la Cámara de Diputados. Entienden que la discusión es anterior al análisis de proyectos en particular. Pero dado que de hecho existen, no dejan de mencionar algunas observaciones que surgen de la lectura de las figuras legales que se proponen. En particular:

a) Uno de los proyectos sigue en muchos casos a la legislación española, es de carácter optativo y contempla dos variantes:

- El "gerenciamiento financiero externo por una sociedad anónima especializada".
- La "Sociedad Deportiva" que puede adoptar naturaleza civil o comercial.

La primera opción la admiten si se la concibe como una tarea gerencial, mediante un contrato de servicios, revocable en todo tiempo, que actúe como soporte profesional a la gestión de la Comisión Directiva. Pero el proyecto plantea una transferencia a la sociedad generadora de decisiones que son propias e indelegables del órgano de administración, haciéndose cargo de los deportes profesionales. Configura una escisión del patrimonio de la asociación civil; no surge del proyecto el porcentaje que deberá destinarse a solventar el deporte amateur y el resto de las actividades desarrolladas por el club.

La Sociedad Anónima Deportiva sería una empresa comercial que podría ser adoptada por aquellos que se dediquen al fútbol profesional con algunas limitaciones a la disposición de bienes inmuebles pero no así respecto de los muebles, donde figuran activos de importante valor económico o de venta como los derechos de transferencia de los jugadores, publicidad y otros.

b) Otro proyecto contempla separar el fútbol profesional del resto de las actividades sociales, recreativas y del deporte amateur de la entidad. El primero quedaría en manos de una Sociedad Anónima Deportiva, en tanto que las restantes seguirían en manos de una asociación civil. Esta última podría participar en hasta un 30 por ciento del capital de la anónima y de sus resultados, mientras que el otro 70 por ciento sería para los inversores, o sea los accionistas. Se preguntan, entonces, por qué no contemplar la posibilidad de que sin cambio de figura jurídica, el propio

club se haga cargo y retenga el cien por ciento para su reinversión en actividades sociales, deportivas y hasta la reducción de la cuota social.

Concluyen reflexionando que este nuevo intento de transferencia de espacios públicos para su manejo bajo la concepción rentística constituye otro avance de los sectores más poderosos y económicamente concentrados que buscan nuevos negocios para su cartera de inversión y que su costo será el desplazamiento de organizaciones sociales, gobernadas democráticamente por sus socios que, más allá de errores en la gestión o desfasajes financieros, deben ser apoyadas ya que siguen cumpliendo un papel relevante en la integración de una sociedad cada vez más excluyente y desestructurada socialmente. Más aún en nuestro país donde el Estado ha desertado totalmente en la planificación de políticas deportivas, tanto en nivel amateur como profesional; todo ello producto de haber dejado en mano del libre juego del mercado cuestiones esenciales vinculadas con el desarrollo del ser humano en sus aspectos sociales y culturales.

#### **9.6. ANTECEDENTES DE INCURSIÓN DE CAPITAL EMPRESARIAL EN LOS CLUBES DE ARGENTINA.**

El gerenciamiento se trata de una figura jurídica que ofrece una forma contractual mediante la cual una persona o sociedad aporta capital con un fin determinado (compra de jugadores, por ejemplo), sin que ese aporte se mezcle, afecte el patrimonio o quede englobado dentro de las deudas del club. Los beneficios resultantes de la gestión del fideicomiso quedan resguardados.

Más que de “gerenciamiento”, se debe hablar de incursiones empresariales con ánimo de lucro, ya que se enunciarán casos anteriores a la aprobación formal del mismo.

Si bien ya fue tratado en el presente capítulo, se hace una breve referencia a esta posibilidad ya que constituye el antecedente por excelencia de incursión de capital privado (por lo menos desde el aspecto estrictamente formal). Seguidamente, se expondrán casos testigo.

- Racing Club:

El caso más renombrado es el de Racing Club de Avellaneda, siendo además su caso el generador de la legislación en la materia.

A principios de marzo de 1999, una Cámara de Apelaciones de La Plata ordenó la liquidación de buena parte de los bienes del Racing Club de Avellaneda.

El domingo 7 de ese mes Racing no disputó la fecha correspondiente y los dirigentes y allegados a la institución reaccionaron y empezaron a buscar apoyo político para evitar la liquidación de bienes. El club continuó jugando sus partidos, pero la situación no se regularizó hasta tanto se promulgara la ley 25.284 de Fideicomiso de Administración para Entidades Deportivas.

Si bien la intervención de la entidad y ese marco jurídico permitió que el club de Avellaneda siguiese siendo una organización en marcha, especial mención merece el hecho de que la Cámara de Apelaciones de La Plata, con el aval del juez Enrique Gorostegui, aprobó este gerenciamiento sin que se le pregunte previamente a los socios su parecer.

Si bien la figura del fideicomiso no es exactamente lo mismo que el gerenciamiento, en los hechos funciona como tal ya que los administradores del Fideicomiso (según los casos y los acuerdos alcanzados con la dirigencia de cada club) actúan como gerentes del negocio e intervienen en la venta de jugadores, los derechos de televisión (si no están embargados por la AFA), la recaudación y las inversiones en infraestructura y recursos humanos.

Retomando el caso de Racing, que por sus abultadas deudas y previo concurso, debió presentar la quiebra, encontró en la empresa Blaquiceleste S.A. una temporaria salvación a sus problemas tanto institucionales como deportivos, consiguiendo, incluso un campeonato local luego de 35 años de no hacerlo (Torneo Apertura 2001).

Esta sociedad, estuvo liderada por Fernando Marín en una primera instancia, pero luego de algunos conflictos, la figura visible pasó a ser Fernando De Tomaso. Esta gerenciera se hace cargo de todo el fútbol del club por el lapso de 10 años, con la obligación de cancelar el pasivo de \$65.000.000 en el 2008 y de pagar los sueldos a los jugadores. Respecto a esto último han surgido problemas importantes derivados de incumplimientos.

Más allá de la coyuntura, lo que queda claro es que todos los ingresos que Racing obtenga serán absorbidos por Banquiceleste, salvo aquellos que provengan de otras actividades deportivas o sociales.

- Argentinos Juniors:

Durante la temporada 1993/94 su fútbol profesional fue manejado por la empresa de televisión TyC, emprendimiento éste que, ante la falta de resultados económicos, fue abandonado a los doce meses de su inicio.

- Alvarado de Mar del Plata y Chaco For Ever:

También duraron estos emprendimientos muy poco tiempo. En el caso concreto de Chaco For Ever, duró tan solo 45 días ante la insolvencia del grupo empresarial.

- Mandiyú de Corrientes:

El Deportivo Mandiyú desapareció tras haber sido dirigido por el político Osvaldo Cruz y se constituyó como uno de los más grandes fracasos en la materia. Antes de ello, el club venía de logros deportivos, ya que había logrado llegar a primera división.

- Clubes cuyanos:

Otro antecedente sin tanta repercusión ya que los clubes son reconocidos regionalmente pero no son de preponderancia a nivel nacional, lo constituyen Independiente Rivadavia, Godoy Cruz Antonio Tomba (ambos de Mendoza) y San Martín de San Juan. Los gerenciadorees son sociedades comerciales constituidas por empresarios y comerciantes conocidos en esa zona del país.

Se podrían citar también los casos de Deportivo Español (hoy desaparecido y jugando bajo otro nombre), Huracán, Deportivo Italiano (1993) y otros de divisiones de ascenso y de ligas del interior del país que no prosperaron.

Salvo los casos cuyanos y de Racing, estas incusiones empresariales mencionadas, tienen un denominador común: no superaron el año y medio de gestión.

## **10. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.**

Los siguientes puntos se han mencionado cuando se trataron los aspectos metodológicos:

- confección de una base de datos, que contiene el listado de los 100 clubes (20 de primera división de cada una de las 5 ligas ya citadas).
- Análisis estadístico exploratorio de la base de datos.



## **10.1. VARIABLES A UTILIZAR.**

A partir del documento suministrado por la I.F.F.H.S. entre otras fuentes<sup>69</sup>, se confeccionó una base de datos. Esta contempla un registro sobre la figura jurídica, los puntos obtenidos y el *ranking* de clubes (los primeros 350 puestos que a su vez tienen origen en el puntaje logrado) por las organizaciones bajo análisis, es decir, los clubes de las cinco ligas más importantes del mundo según la I.F.F.H.S. y que se encontraban disputando los campeonatos de primera división (o serie A según el país) al 31 de diciembre de 2006, durante un período de cinco años (2002 – 2006).

Como consecuencia de lo explicado arriba, las variables a utilizar son:

- Figura jurídica de los clubes objeto de análisis.
- Puntaje de cada club según I.F.F.H.S.
- *Ranking* Mundial de Clubes. (Anual y derivado del puntaje).

Cabe aclarar que las variables dependientes son analizadas por separado.

## **10.2. RANKING MUNDIAL DE CLUBES.**

Antes del armado de la base de datos, se procederá a hacer una breve referencia histórica y a explicar la metodología utilizada por la I.F.F.H.S. para su confección:

### **10.2.1. METODOLOGÍA PARA SU CONFECCIÓN.**

Esta clasificación se estableció en forma mensual desde el 1° de enero de 1991 y comenzó a difundirse mensualmente a partir de principios

---

<sup>69</sup> El proceso de obtención de información respecto de figura jurídica de cada uno de los 100 clubes fue ardua y compleja. Si bien las principales fuentes fueron las páginas web oficiales de cada uno de ellos, en algunos casos hubo que complementar dicha información con informantes clave, que aportaron valiosas actualizaciones.

del mes siguiente. Sólo toma en cuenta los resultados de los últimos doce meses de competencias continentales, intercontinentales, juegos del campeonato nacional de cada país (incluyendo “liguillas”) y los torneos nacionales de copa. En aquellos países donde se celebran diversos torneos de copa, se toman en cuenta solamente los que organiza la federación nacional del país.

Como hay diferentes sistemas de competencia en el mundo, solo se consideran los puntos a partir de los juegos de cuartos de final hasta la final, dando por sentado que se calcularán de acuerdo con el grado de desempeño en el campeonato nacional respectivo. En el caso de partidos que se decidan por definición por penales, cada equipo recibe la mitad de los puntos que corresponderían normalmente al ganador.

Aquellas competencias no organizadas por alguna de las 6 confederaciones continentales (es decir no organizadas por la U.E.F.A. en Europa, la CONMEBOL en Sudamérica, etc.) o las que se celebran intercontinentalmente y que no avala F.I.F.A., no se toman en cuenta para el presente *ranking*. Cuando una competencia programada se cancelara en cualquiera de sus fases, esto provocará una corrección al sistema de puntuación de la I.F.F.H.S., y para mantener siempre en igualdad de posibilidades a un equipo europeo y uno sudamericano al fin del año, no contarán todos los partidos ya jugados, que pierdan validez por la suspensión del torneo.

### **10.2.2. SISTEMA DE PUNTAJES HASTA 2006.**

Los campeonatos nacionales de cada liga afiliada a la F.I.F.A. se reparten en cuatro grupos según el nivel de desempeño. En esta clasificación, cada país (de donde el club es originario) se identifica con un número que muestra el nivel de importancia del campeonato nacional, basado en el nivel de juego. Por ello, los clubes del país cuyo nivel sea el mas alto, recibían 4 puntos por victoria, 2 por un empate y 0 por una derrota.

El nivel 2 recibía respectivamente 3 (partido ganado), 1,5 (partido empatado), 0 (partido perdido) y así sucesivamente. Los partidos de “liguilla” se contabilizaban en forma similar.

En las competencias continentales (ej. Copa Libertadores de América, *Champions League*, etc.), no se aplica esa distinción del nivel de juego para todos los equipos participantes. En los empates se reparten los puntos por igual a los dos equipos, y las derrotas valen cero puntos. En juegos decididos por tiros desde el punto del penal, los puntos se reparten por partes iguales para ambos equipos. Este tipo de competencia en África, Asia o CONCACAF se evaluaban de la misma manera, es decir 8 puntos por un triunfo, 4 por un empate, en cambio a las celebradas en el Caribe y en Oceanía se les otorgaban la mitad de esos puntos. En las competencias sudamericanas, los equipos recibían 12 puntos por victoria (6 por un empate) y en las europeas, eran 14 puntos por victoria (7 por empate). Las competencias intercontinentales se evalúan según su nivel de importancia y en la Copa Mundial de Clubes de FIFA, se aplica para todos los clubes participantes, un promedio global de los puntos que se otorgan a triunfos y empates en cada competencia continental.

### 10.2.3. SISTEMA DE PUNTAJES A PARTIR DE 2007.

En la reunión de su Comité Ejecutivo en enero de 2007 (Salzburgo, Austria), la I.F.F.H.S. decidió introducir los siguientes cambios en el sistema utilizado para determinar el *Ranking*, con efecto a partir del 1° de enero de 2007.

COMPETENCIA	PUNTOS POR PARTIDO GANADO	PUNTOS POR PARTIDO EMPATADO	PUNTOS POR PARTIDO PERDIDO
U.E.F.A. - Liga de Campeones.	14	7	0
Copa de la U.E.F.A.	12	6	0
Copa Libertadores.	14	7	0

COMPETENCIA	PUNTOS POR PARTIDO GANADO	PUNTOS POR PARTIDO EMPATADO	PUNTOS POR PARTIDO PERDIDO
Copa Sudamericana.	12	6	0
C.A.F. - Liga de Campeones.	9	4,5	0
Copa de la C.A.F.	7	3,5	0
A.F.C. - Liga de Campeones.	9	4,5	0
Copa de la A.F.C.	7	3,5	0
Copa de la CONCACAF: (de cuartos a finales).	9	4,5	0
Copa Mundial de Clubes F.I.F.A. (ruedas clasif.).	14	7	0
Copa Mundial de Clubes F.I.F.A. (final).	21	10,5	0

Fuente: Elaboración propia en base a información de la I.F.F.H.S.

El principal motivo de los cambios efectuados que argumenta la I.F.F.H.S. consiste en una mayor distancia entre el nivel general y de rendimiento de las competiciones de clubes en cada continente, así como el aumento de número de partidos en los campeonatos de menor importancia en todos los continentes.

En efecto, en los albores de este *ranking* y reglas para su cálculo, las competiciones nacionales de copa de las respectivas federaciones tenían una mayor importancia para los clubes que en la actualidad. Desde entonces, efectivamente, la competición nacional de copa<sup>70</sup> ha perdido en muchos países su tradicional importancia, especialmente entre los clubes grandes<sup>71</sup>. Es consecuencia del gran número de partidos jugados en las competiciones continentales, así como de la supresión hace 15 años de la Copa de Europa de Campeones de Copa (Recopa). Como ejemplo, en Brasil, los clubes que participan en la Copa Libertadores son excluidos por la Confederación Brasileña de Fútbol.

<sup>70</sup> De los países analizados, sólo en Argentina no se disputa, aunque a principios de esta década se analizó implementarla. Si bien no tenían la misma estructura, el fútbol argentino tiene su antecedente en los antiguos Campeonatos Nacionales (que ya no se disputan).

<sup>71</sup> En las competiciones nacionales de Copa (Ej. Copa Italia o Copa del Rey en España) compiten equipos de todo el país, por lo que pasa a ser esta copa de gran importancia para los clubes de las categorías inferiores, encontrando una forma de competir con los de primera línea anualmente.

Como resultado de estos cambios, la I.F.F.H.S. concluye que la antigua proporción 2:1 del campeonato nacional aplicado a la copa nacional no se corresponde con la realidad. Así pues, al comenzar las temporadas 2006 y 2006/2007 respectivamente, la proporción de 3:1 será aplicada al campeonato nacional (75%) y a la copa nacional (25%). De esta manera, los clubes de las ligas más fuertes (Grupo 4) recibirán 12 puntos por las cuatro últimas rondas, 8 puntos para las ligas del segundo grupo, 5 para las del tercer nivel, y 2,5 para las ligas de menor importancia. Los demás detalles permanecen sin cambios.

Además, todos los *play-offs* de campeonatos nacionales recibirán el mismo trato que el de un partido de liga. Los clubes latinoamericanos son los principales beneficiados de esta norma. Las competiciones nacionales de copa en curso serán consideradas de acuerdo con las antiguas normas que regían durante la temporada 2005/06.

Según el organismo creador, esta clasificación es un indicador preciso del nivel de cada club, libre de toda influencia subjetiva, estableciendo, además, el nivel de desempeño de cada país a nivel internacional. Al mismo tiempo, considera que no se encuentra sesgado y que favorece a los países más tradicionales, integrantes del primer nivel futbolístico, ya que no se toman los títulos históricos<sup>72</sup>, sino exclusivamente los resultados de competiciones nacionales e internacionales de los últimos 12 meses (dado el gran número de traspasos de jugadores, el rendimiento que tiene un club puede sufrir fuertes cambios en un año).

### **10.3. BASE DE DATOS.**

Una vez aclarada las principales características y la actualización sobrellevada por el Ranking Mundial de Clubes, se está en condiciones de

---

<sup>72</sup> Para ello existe la Clasificación Histórica del *Ranking* Mundial de Clubes de la I.F.F.H.S. y el listado de Clubes Clásicos de la F.I.F.A., ambos ya expuestos y analizados en la presente tesis.

detallar la base de datos que contiene la Figura Jurídica y los Puntos obtenidos por cada club durante el período 2002 – 2006<sup>73</sup>:

PAÍS - LIGA	CLUB DE FUTBOL	FIGURA JURIDICA (Período 2002-2006)	PUNTOS RANKING FIFA DE CLUBES (Top 350)				
			2002	2003	2004	2005	2006
INGLATERRA	Arsenal Football Club.	O.C.F.L.	289,00	256,00	253,00	245,00	249,00
	Aston Villa Football Club.	O.C.F.L.	70,00	66,00	84,00	66,00	70,00
	Blackburn Rovers F. Club.	O.C.F.L.	92,00	81,00	66,00	108,00	152,00
	Bolton Wanderers F. Club.	O.C.F.L.	58,00	74,00	76,00	175,00	99,00
	Charlton Athletic Football Club.	O.C.F.L.	70,00	72,00	78,00		76,00
	Chelsea Football Club.	O.C.F.L.	168,00	207,00	232,00	229,00	222,00
	Everton Football Club.	O.C.F.L.	96,00	68,00	82,00	72,00	90,00
	Fulham Football Club.	O.C.F.L.	177,00	76,00	80,00	68,00	78,00
	Liverpool FC and Athletic G.	O.C.F.L.	229,00	157,00	196,00	317,00	253,00
	Manchester City Football Club.	O.C.F.L.		132,00	68,00	82,00	78,00
	Manchester United FC.	O.C.F.L.	306,00	243,00	265,00	240,00	182,00
	Middlesbrough Football Club.	O.C.F.L.	120,00	62,00	151,00	146,00	156,00
	Newcastle United F.Club.	O.C.F.L.	87,00	189,00	238,00	176,00	219,00
	Portsmouth Football Club.	O.C.F.L.			94,00		80,00
	Reading Football Club.	O.C.F.L.					
	Sheffield United.	O.C.F.L.					
	Tottenham Hotspur F.Club.	O.C.F.L.	96,00		80,00	106,00	168,00
Watford Football Club.	O.C.F.L.						
West Ham United F. Club.	O.C.F.L.	64,00				129,00	
Wigan Athletic Football Club.	O.C.F.L.						
ESPAÑA	Athletic Club de Bilbao.	O.S.F.L.	76,00	90,00	136,00	116,00	72,00
	Club Atlético de Madrid.	O.C.F.L.		90,00	110,00	104,00	88,00
	Club Atletico Osasuna.	O.S.F.L.	62,00	120,00	72,00	143,00	137,00
	Club Gimnàstic de Tarragona.	O.C.F.L.					
	Fútbol Club Barcelona.	O.S.F.L.	269,00	193,00	226,00	207,00	268,00
	Getafé Club de Fútbol.	O.C.F.L.				78,00	76,00
	Levante Unión Deportiva.	O.C.F.L.					
	Real Racing C. de Santander.	O.C.F.L.		66,00		72,00	64,00
	Real Club Deportivo Espanyol.	O.C.F.L.			90,00	137,00	215,00
	Real Betis Balompié.	O.C.F.L.	148,00	70,00	90,00	195,00	99,00
	Real Club Celta de Vigo.	O.C.F.L.	129,00	141,00			140,00
	Real C Deportivo de la Coruña.	O.C.F.L.	240,00	242,00	172,00	100,00	100,00
	Real Club Deportivo Mallorca.	O.C.F.L.	64,00	197,00	74,00		68,00
	Real Madrid Club de Fútbol.	O.S.F.L.	312,00	293,00	259,00	171,00	203,00
	Real Sociedad de Futbol.	O.C.F.L.	92,00	131,00	80,00	66,00	
Real Zaragoza.	O.C.F.L.			207,00	116,00	130,00	

<sup>73</sup> Ver en el Anexo III el Documento enviado por la I.F.F.H.S donde figura la totalidad del *Ranking* Mundial de Clubes (*Top 350*). Este Documento es la fuente de la Base de Datos completa que se detalla en el Anexo IV.

	Real C. Recreativo de Huelva.	O.C.F.L.		96,00			
	Sevilla Fútbol Club.	O.C.F.L.	66,00	98,00	189,00	175,00	295,00
	Valencia Club de Fútbol.	O.C.F.L.	221,00	182,00	274,00	109,00	187,00
	Villarreal Club de Fútbol.	O.C.F.L.	63,00	138,00	223,00	237,00	118,00
ITALIA	A. C. F. Fiorentina.	O.C.F.L.					
	A.S. Roma.	O.C.F.L.	174,00	212,00	105,00	171,00	277,00
	Associazione Calcio Siena.	O.C.F.L.				74,00	64,00
	Associazione Sport. Livorno C.	O.C.F.L.				82,00	120,00
	Ascoli Calcio 1898.	O.C.F.L.					
	Assoc. C. Chievo Verona.	O.C.F.L.	105,00	64,00	70,00	74,00	97,00
	Associazione Calcio Milan.	O.C.F.L.	264,00	295,00	238,00	263,00	268,00
	Atalanta Bergamasca Calcio.	O.C.F.L.					
	Cagliari Calcio.	O.C.F.L.				88,00	70,00
	Catania Calcio.	O.C.F.L.					
	Città di Palermo U. Sportiva.	O.C.F.L.				150,00	205,00
	Empoli Football Club.	O.C.F.L.					88,00
	Football Club Messina Peloro.	O.C.F.L.				66,00	
	Futbol C Internazionale Milano.	O.C.F.L.	250,00	202,00	216,00	307,00	286,00
	Parma Football Club.	O.C.F.L.	170,00	151,00	133,00	129,00	146,00
	Reggina Calcio.	O.C.F.L.		64,00	60,00	66,00	68,00
	Società Sportiva Lazio.	O.C.F.L.	162,00	232,00	171,00	76,00	114,00
	Torino Football Club.	O.C.F.L.					
Udinese Calcio.	O.C.F.L.	74,00	110,00	98,00	177,00	123,00	
Unione Calcio Sampdoria.	O.C.F.L.			72,00	157,00	90,00	
BRASIL	Associação A. Ponte Petra.	O.S.F.L.		74,00	88,00	72,00	
	Associação D. São Caetano.	O.C.F.L.	176,00	128,00	196,00	76,00	
	Botafogo de Futebol e R.	O.S.F.L.			82,00	88,00	88,00
	Club de R. Vasco da Gama.	O.S.F.L.	68,00	110,00	80,00	80,00	124,00
	Clube Atletico Paranaense.	O.S.F.L.	78,00	88,00	122,00	174,00	132,00
	Clube de R. do Flamengo.	O.S.F.L.	70,00	148,00	148,00	76,00	118,00
	Cruzeiro Esporte Clube.	O.S.F.L.	60,00	228,00	164,00	166,00	102,00
	Esporte Clube Juventude.	O.S.F.L.	60,00	70,00	100,00	94,00	68,00
	Figueirense Futebol Clube.	O.S.F.L.		94,00	104,00	98,00	82,00
	Fluminense Football Club.	O.S.F.L.	86,00	102,00	98,00	189,00	108,00
	Fortaleza Esporte Clube.	O.S.F.L.		70,00		78,00	60,00
	Goiás Esporte Clube.	O.S.F.L.		132,00	135,00	110,00	158,00
	Grêmio Foot-Ball P. Alegrense.	O.S.F.L.	176,00	154,00	90,00		90,00
	Paraná Clube.	O.S.F.L.	60,00	94,00	90,00	88,00	84,00
	Santa Cruz Futebol Clube.	O.S.F.L.					
	Santos Futebol Clube.	O.S.F.L.	76,00	284,00	250,00	160,00	128,00
	São Paulo Futebol Clube.	O.S.F.L.	112,00	206,00	234,00	246,00	224,00
	Sociedade Esport. Palmeiras.	O.S.F.L.			123,00	160,00	136,00
Sport C. Corinthians Paulista.	O.S.F.L.	148,00	148,00	126,00	163,00	158,00	
Sport Club Internacional.	O.S.F.L.		118,00	166,00	171,00	244,00	
ARGENTINA	Arsenal Fútbol Club.	O.S.F.L.		78,00	130,00	80,00	82,00
	Asoc. Atlético Argentinos Juniors.	O.S.F.L.				76,00	64,00
	Club Atlético Banfield.	O.S.F.L.	82,00	78,00	92,00	186,00	80,00
	Club Atlético Belgrano	O.S.F.L.					
	Club Atlético Boca Juniors.	O.S.F.L.	192,00	270,00	270,00	236,00	150,00

Club Atlético Colón.	O.S.F.L.	80,00	110,00	76,00	76,00	
Club Atlético G. y E. (Jujuy)	O.S.F.L.					82,00
Club Atlético Independiente.	O.S.F.L.	82,00	80,00	104,00	88,00	78,00
Club Atlético Lanús.	O.S.F.L.	82,00	70,00	68,00	82,00	136,00
Club A. Newell's Old Boys.	O.S.F.L.	82,00	72,00	88,00	80,00	114,00
Club Atlético Nueva Chicago.	O.S.F.L.	62,00				
Club Atlético River Plate.	O.S.F.L.	158,00	228,00	208,00	186,00	200,00
Club Atlético Rosario Central.	O.S.F.L.	66,00	108,00	120,00	98,00	100,00
Club A. San Lorenzo de A.	O.S.F.L.	176,00	126,00	114,00	98,00	120,00
Club Atlético Vélez Sarsfield.	O.S.F.L.	114,00	86,00	122,00	140,00	176,00
Club de G. y E. La Plata.	O.S.F.L.	116,00	106,00	66,00	98,00	97,00
Club Deport. Godoy Cruz A. T.	O.S.F.L.					
Club Estudiantes de la Plata.	O.S.F.L.	64,00	72,00	80,00	96,00	166,00
Quilmes Atlético Club.	O.S.F.L.			88,00	102,00	
Racing Club.	O.S.F.L.	108,00	148,00	78,00	76,00	66,00

Fuente: Elaboración propia en base a información de Documento enviado por la I.F.F.H.S.

Los espacios vacíos implican que el club no clasificó entre los primeros 350 del *ranking* ese año<sup>74</sup>.

En el caso que nos ocupa, la variable explicativa (Figura Jurídica) es dicotómica (también llamada *dummy*), y toma el valor 0 en caso que la organización no tenga ánimo de lucro (O.S.F.L.) y valor 1 (O.C.F.L.) en caso que la organización tenga fin de lucro.<sup>75</sup>

Es de vital importancia destacar que, en lo que respecta a la variable figura jurídica de los clubes, se han resumido todas las taxonomías existentes para todos los países en dos tipologías:

- Organizaciones sin Fines de Lucro (O.S.F.L.): Totalizan 43.
- Organizaciones con Fines de Lucro (O.C.F.L.): Totalizan 57.

<sup>74</sup> A los efectos de ingresar los datos en los softwares Excel y SPSS, estos espacios vacíos deben completarse con el número 0 (cero). Esto, que es necesario para el análisis estadístico exploratorio, imposibilita obtener resultados válidos en lo que se refiere a estadística descriptiva.

<sup>75</sup> Esta conversión también se efectúa para la correcta carga de los datos en los softwares que se indican en la nota anterior.



El cuadro que sigue, (siempre dentro del Derecho Privado) detalla las posibilidades encontradas en cada país en este sentido<sup>76</sup>:

PAÍS	TIPOS ORGANIZACIONALES ENCONTRADOS
<b>Inglaterra.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son todas organizaciones con ánimo de lucro:</li> <li>- Pueden encontrarse los siguientes tipos de sociedades de capitales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Public Limited Company</i> (P.L.C.).</li> <li>o <i>Private Limited Company</i> (L.T.D.).</li> </ul> </li> <li>- La mayoría de los clubes son P.L.C</li> </ul>
<b>España.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conviven organizaciones con y sin fines de lucro:</li> <li>- Pueden encontrarse los siguientes tipos organizacionales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.).</li> <li>o Asociación Civil sin Fines de Lucro. (A.C.S.F.L.).</li> <li>o Fundación.</li> </ul> </li> <li>- A excepción de Real Madrid, Barcelona, Athletic Bilbao y Osasuna (que no tienen ánimo de lucro) son todos S.A.D.</li> </ul>
<b>Italia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son todas organizaciones con ánimo de lucro:</li> <li>- Pueden encontrarse las siguientes tipos de sociedades de capitales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Società per Azioni</i> (S.p.A.).</li> <li>o <i>Società Responsabilità Limitata</i>. (S.R.L.).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Brasil.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conviven organizaciones con y sin fines de lucro:</li> <li>- Pueden coexistir los siguientes tipos de organizaciones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Associação sem Finalidad Economica ou Lucrativa</i>. (Con participación de capital privado en algunas actividades).</li> <li>o <i>Sociedade Civil de Fins Econômicos</i>.</li> <li>o <i>Sociedade Comercial</i>.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>76</sup> Si bien a esta altura ya se analizaron las ligas comparativamente (excediendo lo meramente legal) se detallan los aspectos salientes hallados.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siendo este un caso especial, se puede agregar que el único que se transformó en empresa de los analizados es São Caetano y, aunque todos están obligados a tener participación de capitales privados en sus actividades profesionales, siguen manteniendo a la figura jurídica de la organización tal cual sus estatutos constitutivos.</li> </ul>
<b>Argentina.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas las organizaciones son sin ánimo de lucro y la figura es la de Asociación Civil sin Fines de Lucro (A.C.S.F.L.).</li> <li>- No obstante el punto anterior, se permite la participación del capital privado en el fútbol profesional a través del llamado "Gerenciamiento". Más allá de ello, siguen siendo A.C.S.F.L. según sus estatutos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a información de sitios web oficiales de cada club y de cada federación nacional.

Siguiendo con la comparación, si tomamos la Figura Jurídica y la Posición en el *Ranking* FIFA obtenida por cada club durante el período 2002 – 2006, la base de datos quedaría conformada de la siguiente manera<sup>77</sup>:

PAÍS - LIGA	CLUB DE FUTBOL	FIGURA JURIDICA (Período 2002-2006)	POSICIÓN <i>RANKING</i> FIFA DE CLUBES (Top 350)				
			2002	2003	2004	2005	2006
INGLATERRA	Arsenal Football Club.	O.C.F.L.	3	6	5	9	7
	Aston Villa Football Club.	O.C.F.L.	231	276	201	326	270
	Blackburn Rovers F. Club.	O.C.F.L.	129	183	302	126	53
	Bolton Wanderers F. Club.	O.C.F.L.	327	219	236	31	147
	Charlton Athletic Football Club.	O.C.F.L.	231	231	224		240
	Chelsea Football Club.	O.C.F.L.	37	16	13	13	12
	Everton Football Club.	O.C.F.L.	117	258	209	278	168
	Fulham Football Club.	O.C.F.L.	28	206	214	304	229
	Liverpool FC and Athletic G.	O.C.F.L.	11	37	25	1	6
	Manchester City Football Club.	O.C.F.L.		68	282	215	229
	Manchester United FC.	O.C.F.L.	2	8	3	10	31
	Middlesbrough Football Club.	O.C.F.L.	81	304	50	63	49
	Newcastle United F.Club.	O.C.F.L.	27	24	10	30	14
	Portsmouth Football Club.	O.C.F.L.			153		210
	Reading Football Club.	O.C.F.L.					

<sup>77</sup> Esta base, y su posterior análisis, es complementaria e ilustrativa, ya que son los puntos los que determinan el *ranking*. De todas maneras la relación de las variables es inversa, es decir, a mayor puntaje se obtiene mayor éxito deportivo; mientras que a menor *ranking* se obtiene mayor éxito deportivo. Como se verá más adelante, para operacionalizar el éxito deportivo, se combinarán ambos a partir del promedio de puntajes en los 5 años relevados.

	Sheffield United.	O.C.F.L.					
	Tottenham Hotspur F.Club.	O.C.F.L.	117		214	131	37
	Watford Football Club.	O.C.F.L.					
	West Ham United F. Club.	O.C.F.L.	272				78
	Wigan Athletic Football Club.	O.C.F.L.					
ESPAÑA	Athletic Club de Bilbao.	O.S.F.L.	205	160	64	98	254
	Club Atlético de Madrid.	O.C.F.L.		160	104	135	174
	Club Atlético Osasuna.	O.S.F.L.	288	88	253	65	65
	Club Gimnàstic de Tarragona.	O.C.F.L.					
	Fútbol Club Barcelona.	O.S.F.L.	4	23	14	18	4
	Getafé Club de Fútbol.	O.C.F.L.				234	240
	Levante Unión Deportiva.	O.C.F.L.					
	Real Racing C. de Santander.	O.C.F.L.		276		278	312
	Real Club Deportivo Espanyol.	O.C.F.L.			170	73	16
	Real Betis Balompié.	O.C.F.L.	60	243	170	20	147
	Real Club Celta de Vigo.	O.C.F.L.	73	55			64
	Real C Deportivo de la Coruña.	O.C.F.L.	9	9	37	143	139
	Real Club Deportivo Mallorca.	O.C.F.L.	272	22	245		282
	Real Madrid Club de Fútbol.	O.S.F.L.	1	2	4	35	21
	Real Sociedad de Fútbol.	O.C.F.L.	129	70	214	326	
	Real Zaragoza.	O.C.F.L.			23	98	77
	Real C. Recreativo de Huelva.	O.C.F.L.		144			
	Sevilla Fútbol Club.	O.C.F.L.	254	140	30	31	1
Valencia Club de Fútbol.	O.C.F.L.	13	25	1	121	28	
Villarreal Club de Fútbol.	O.C.F.L.	282	59	17	11	107	
ITALIA	A. C. F. Fiorentina.	O.C.F.L.					
	A.S. Roma.	O.C.F.L.	33	15	118	35	3
	Associazione Calcio Siena.	O.C.F.L.				264	312
	Associazione Sport. Livorno C.	O.C.F.L.				215	101
	Ascoli Calcio 1898.	O.C.F.L.					
	Assoc. C. Chievo Verona.	O.C.F.L.	102	290	270	264	154
	Associazione Calcio Milan.	O.C.F.L.	5	1	10	4	4
	Atalanta Bergamasca Calcio.	O.C.F.L.					
	Cagliari Calcio.	O.C.F.L.				182	270
	Catania Calcio.	O.C.F.L.					
	Città di Palermo U. Sportiva.	O.C.F.L.				60	19
	Empoli Football Club.	O.C.F.L.					174
	Football Club Messina Peloro.	O.C.F.L.				326	
	Futbol C Internazionale Milano.	O.C.F.L.	7	19	19	2	2
	Parma Football Club.	O.C.F.L.	34	42	70	82	57
	Reggina Calcio.	O.C.F.L.		290	344	326	282
	Società Sportiva Lazio.	O.C.F.L.	45	11	38	248	112
	Torino Football Club.	O.C.F.L.					
Udinese Calcio.	O.C.F.L.	272	115	141	29	93	
Unione Calcio Sampdoria.	O.C.F.L.			253	50	168	
BRASIL	Associação A. Ponte Petra.	O.S.F.L.		219	186	278	
	Associação D. São Caetano.	O.C.F.L.	29	72	25	248	
	Botafogo de Futebol e R.	O.S.F.L.			209	182	174

	Club de R. Vasco da Gama.	O.S.F.L.	239	115	214	222	90
	Clube Atletico Paranaense.	O.S.F.L.	196	165	87	33	74
	Clube de R. do Flamengo.	O.S.F.L.	231	44	54	248	107
	Cruzeiro Esporte Clube.	O.S.F.L.	300	12	43	41	132
	Esporte Clube Juventude.	O.S.F.L.	300	243	135	168	282
	Figueirense Futebol Clube.	O.S.F.L.		148	123	149	198
	Fluminense Football Club.	O.S.F.L.	158	133	141	22	124
	Fortaleza Esporte Clube.	O.S.F.L.		243		234	336
	Goiás Esporte Clube.	O.S.F.L.		68	66	114	47
	Grêmio Foot-Ball P. Alegrense.	O.S.F.L.	29	40	170		168
	Paraná Clube.	O.S.F.L.	300	148	170	182	190
	Santa Cruz Futebol Clube.	O.S.F.L.					
	Santos Futebol Clube.	O.S.F.L.	205	3	7	47	82
	São Paulo Futebol Clube.	O.S.F.L.	94	17	12	7	11
	Sociedade Esport. Palmeiras.	O.S.F.L.			85	47	67
	Sport C. Corinthians Paulista.	O.S.F.L.	60	44	81	44	47
	Sport Club Internacional.	O.S.F.L.		94	41	35	9
	ARGENTINA	Arsenal Fútbol Club.	O.S.F.L.		197	75	222
Asoc. Atlét. Argentinos Juniors.		O.S.F.L.				248	312
Club Atlético Banfield.		O.S.F.L.	179	197	160	24	210
Club Atlético Belgrano		O.S.F.L.					
Club Atlético Boca Juniors.		O.S.F.L.	23	4	2	12	54
Club Atlético Colón.		O.S.F.L.	190	115	236	248	
Club Atlético G. y E. (Jujuy)		O.S.F.L.					198
Club Atlético Independiente.		O.S.F.L.	179	187	123	182	229
Club Atlético Lanús.		O.S.F.L.	179	243	282	215	67
Club A. Newell's Old Boys.		O.S.F.L.	179	231	186	222	112
Club Atlético Nueva Chicago.		O.S.F.L.	288				
Club Atlético River Plate.		O.S.F.L.	51	12	22	24	22
Club Atlético Rosario Central.		O.S.F.L.	254	119	91	149	139
Club A. San Lorenzo de A.		O.S.F.L.	29	78	97	149	101
Club Atlético Velez Sarsfield.		O.S.F.L.	91	173	87	69	34
Club de G. y E. La Plata.		O.S.F.L.	88	123	302	149	154
Club Deport. Godoy Cruz A. T.		O.S.F.L.					
Club Estudiantes de la Plata.		O.S.F.L.	272	231	214	159	39
Quilmes Atlético Club.	O.S.F.L.			186	137		
Racing Club.	O.S.F.L.	97	44	224	248	299	

Fuente: Elaboración propia en base a información de Documento enviado por la I.F.F.H.S.

#### 10.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

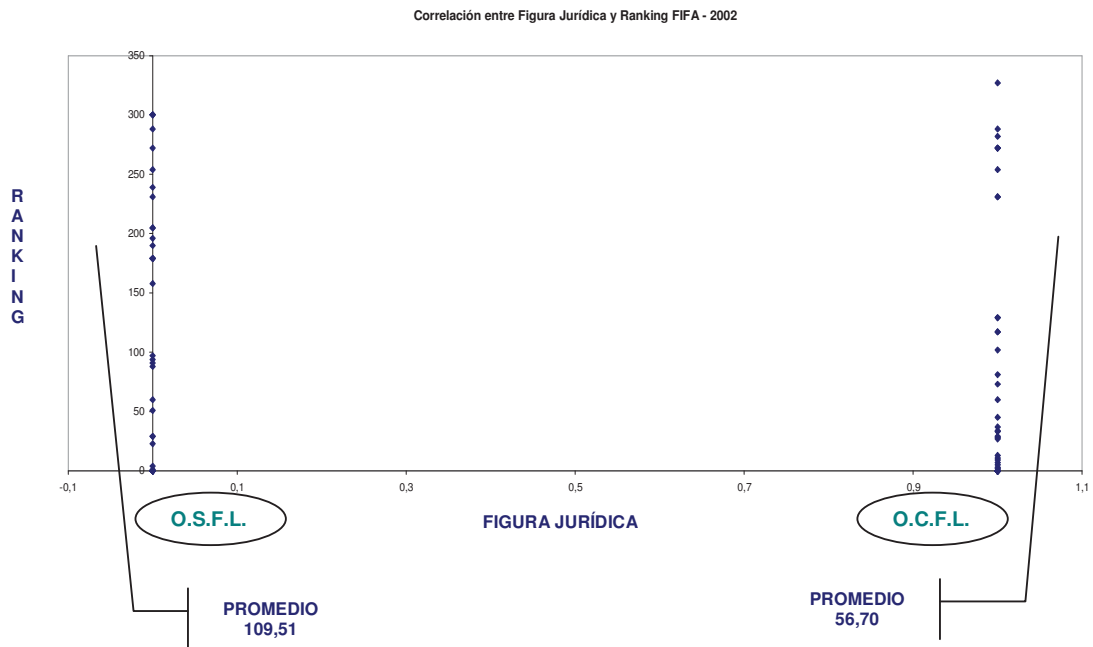
La aplicación del análisis estadístico exploratorio en el presente trabajo se desarrollará al mero efecto de contrastar si la variable figura jurídica de los clubes seleccionados es representativa o no a la hora de analizar el éxito deportivo de los mismos.

A continuación, se procederá a desarrollar el citado análisis, a través de herramientas distintas, adecuadas para este tipo de estudio.

#### 10.4.1. ANÁLISIS GRÁFICO.

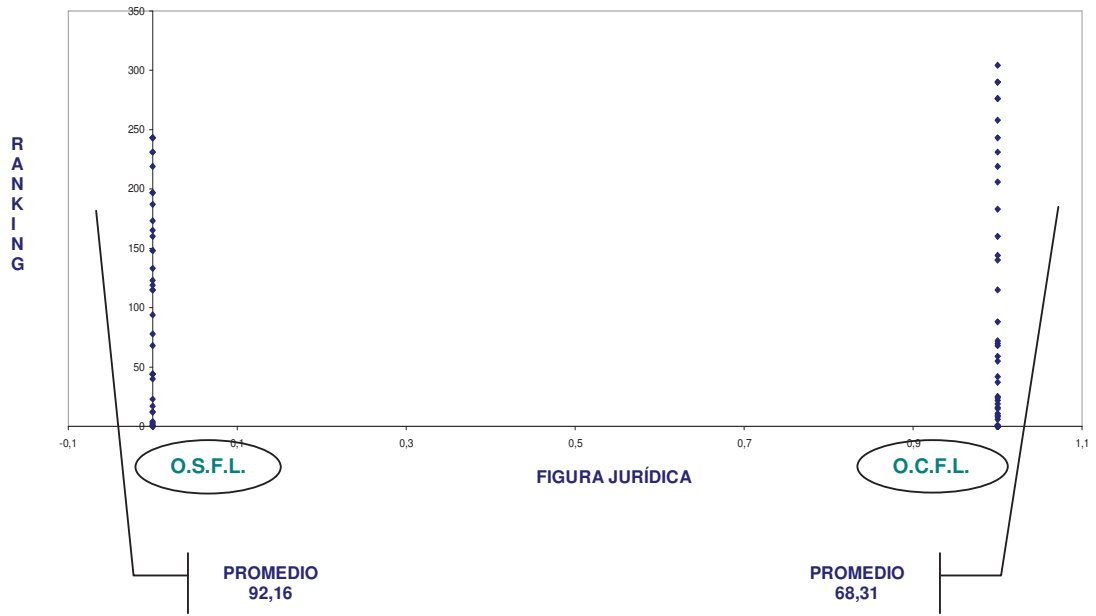
Los gráficos de dispersión reflejan la existencia (o no) de una relación entre 2 variables y además permiten ver la variabilidad de una misma variable (e.g. éxito deportivo) para distintas categorías de otra (figura jurídica)<sup>78</sup>.

##### a) Gráficos de dispersión entre FJ y RANKING (2002-2006)

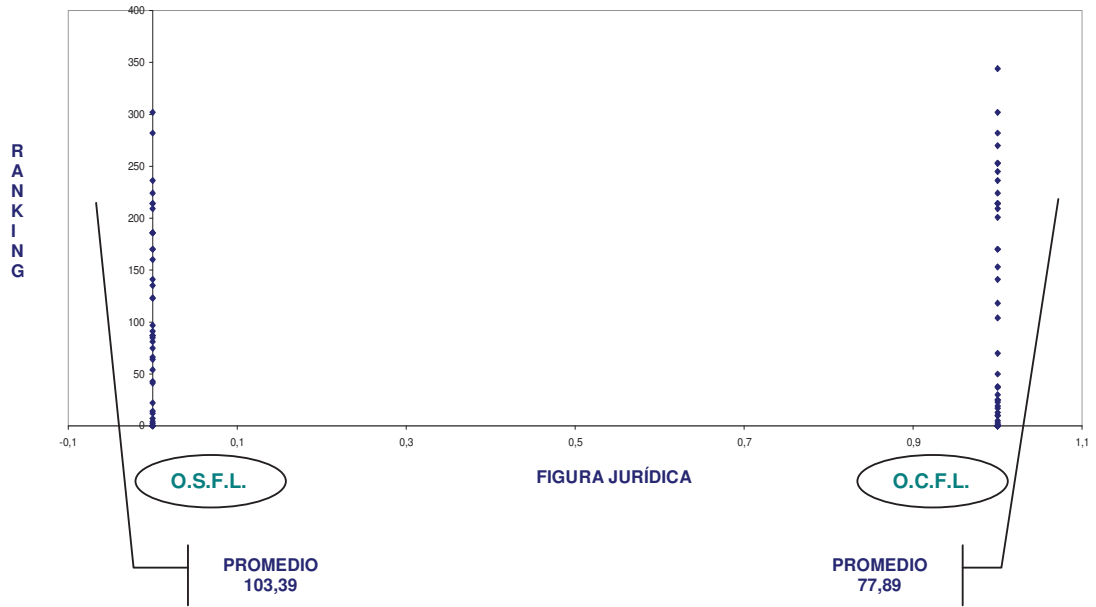


<sup>78</sup> Como ya se aclarara en 10.3 (Base de Datos), la variable Figura Jurídica toma el valor 0 en caso que la organización no tenga ánimo de lucro (O.S.F.L.) y valor 1 (O.C.F.L.) en caso que la organización tenga fin de lucro.

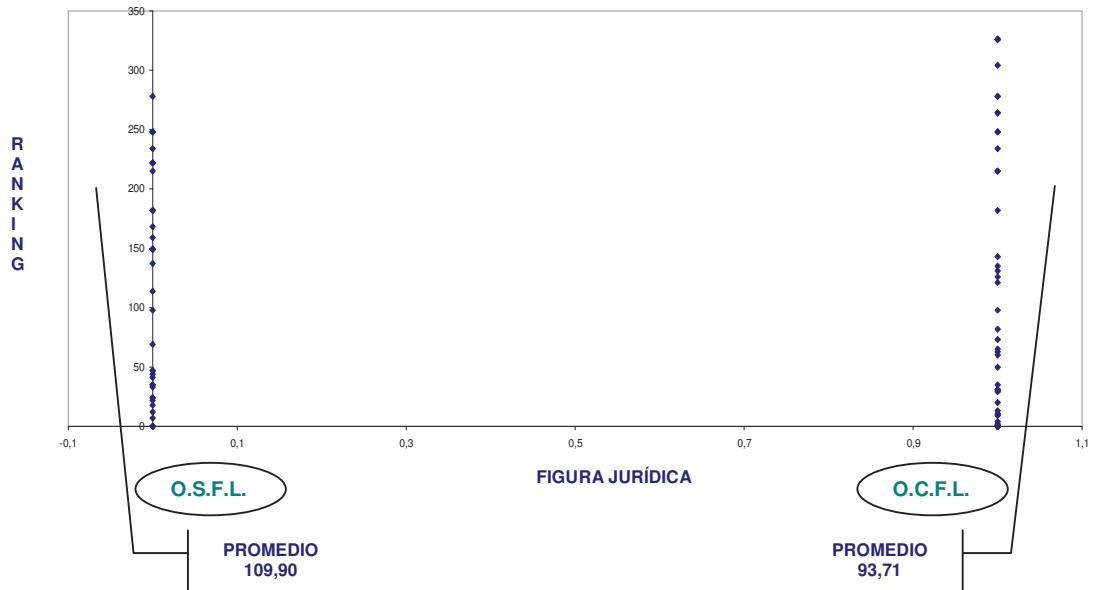
Correlación entre Figura Jurídica y Ranking FIFA - 2003



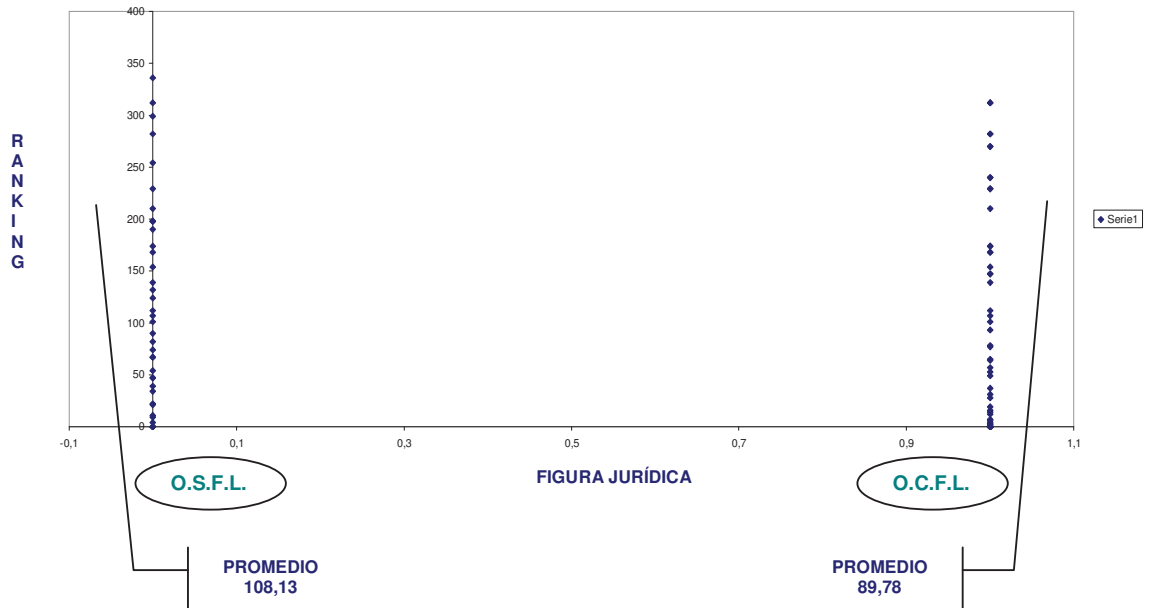
Correlación entre Figura Jurídica y Ranking FIFA - 2004



Correlación entre Figura Jurídica y Ranking FIFA - 2005



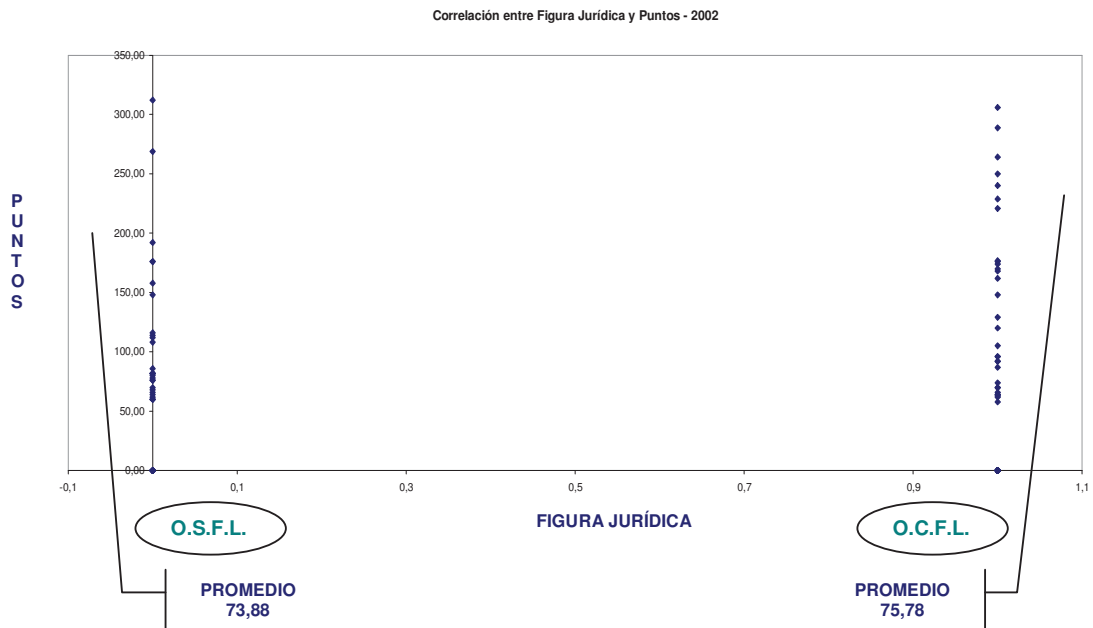
Correlación entre Figura Jurídica y Ranking FIFA - 2006



Los gráficos anteriores apoyan la falta de un patrón entre FJ y Ranking aunque revelan que, excepto en 2006, los clubes gestionados por criterios con fines de lucro tienen una dispersión en su posición en el ranking

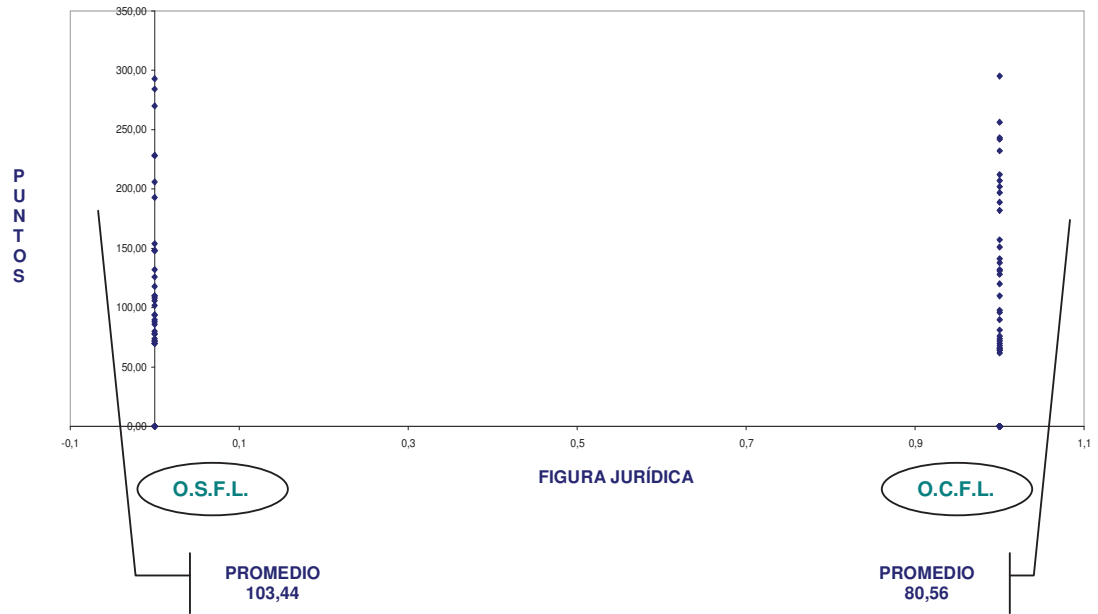
elaborado por la FIFA algo mayor que aquellos que operan como organizaciones sin fines de lucro. Además, parecería que los clubes cuya gestión no persigue fines de lucro tienden a tener desempeños en promedio peores que los administrados bajo el móvil de lucro, pero esta ventaja sería conseguida a costa de una mayor incertidumbre sobre los resultados competitivos.

**b) Gráficos de dispersión entre FJ y PUNTOS (2002-2006)**

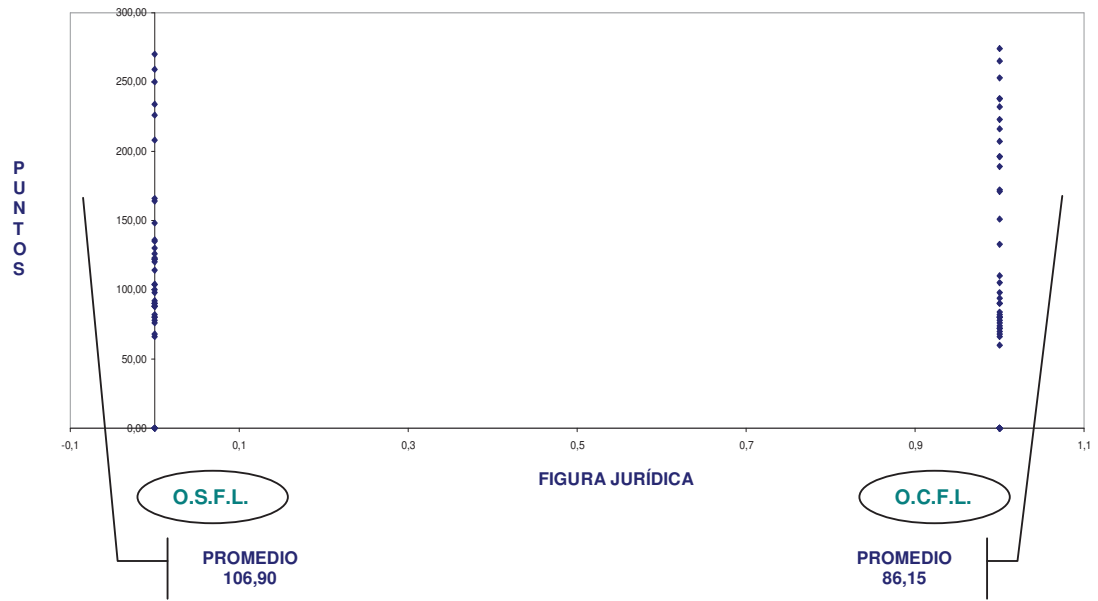




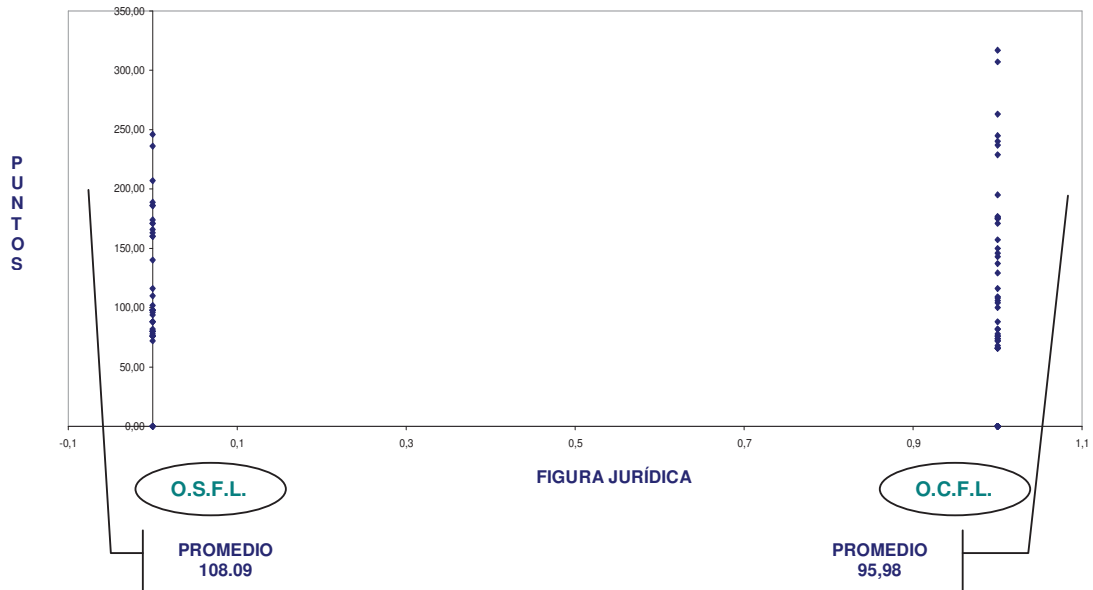
Correlación entre Figura Jurídica y Puntos - 2003



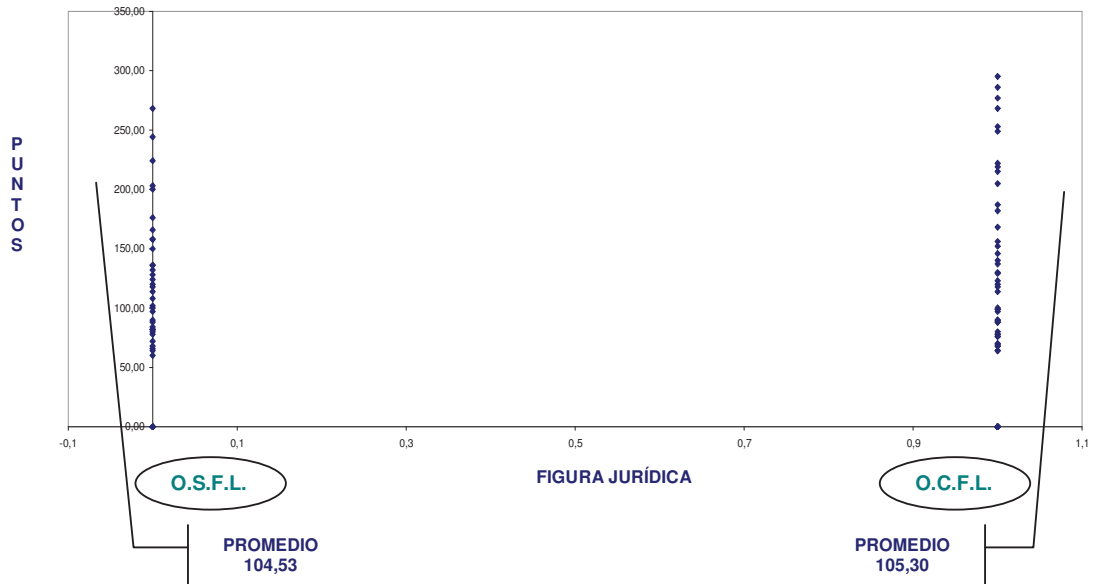
Correlación entre Figura Jurídica y Puntos - 2004



Correlación entre Figura Jurídica y Puntos - 2005



Correlación entre Figura Jurídica y Puntos - 2006



La segunda serie de gráficos reflejan un patrón similar al comentado en la sección anterior; a pesar de no identificarse sustancialmente mayores puntajes promedio entre los clubes con fines de lucro respecto de aquellos que adoptan una figura jurídica opuesta, el rango de variación en el puntaje

de los primeros parece, al menos, para algunos años mayor (ej. 2005 y 2006).

#### 10.4.2. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Y TESTS DE DIFERENCIA DE MEDIAS (ANÁLISIS ANOVA).

Interesa ahora evaluar si el éxito deportivo difiere, en promedio, en ambos tipos de figuras jurídicas. En esencia, se trata de comparar el promedio de Ranking y Puntos controlando por FJ.

#### Éxito deportivo: Media, Desvío Estándar Coeficiente de Dispersión , según indicador de éxito (2002-2006)

		Ranking					Puntos				
		2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
Con fines de lucro	Media	56,70	68,31	77,89	93,71	89,78	75,78	80,56	86,15	95,98	105,30
	S	12,40	13,19	13,79	15,20	13,46	11,98	11,47	11,67	11,68	11,54
	S/Media	0,22	0,19	0,18	0,16	0,15	0,16	0,14	0,14	0,12	0,11
Sin fines de lucro	Media	109,51	92,16	103,39	109,90	108,13	73,88	103,44	106,90	108,09	104,53
	S	17,02	13,20	13,71	14,08	14,96	11,18	12,03	10,85	9,74	10,22
	S/Media	0,16	0,14	0,13	0,13	0,14	0,15	0,12	0,10	0,09	0,10

En la tabla anterior se aprecia que los clubes con FJ sin fines de lucro obtienen posiciones en promedio más bajas en el ranking elaborado por la FIFA. Por otro lado (salvo en 2002), el desvío típico de los promedios parece similar, lo cual indica que las organizaciones con fines de lucro tienen coeficientes de dispersión (S/media) mayores que los clubes que no persiguen fines de lucro. Esto coincide con el análisis gráfico expuesto en la sección anterior. Como se dijo, esto indica posiciones potencialmente mejores en promedio, pero con mayor incertidumbre relativa o variabilidad.

En materia de Puntos (en base a los cuales se elabora el *Ranking*), salvo en 2002 y 2006, se aprecia una leve superioridad de las organizaciones sin ánimo de lucro, también con similares desvíos típicos de los promedios.

Igualmente, resta evaluar si dichas diferencias son significativas desde el punto de vista estadístico. Para ello se testea si las diferencias en el desempeño promedio son apreciables. Este análisis requiere como paso previo evaluar si las varianzas,  $S^2$ , de los promedios de Posición y Puntaje son iguales o no entre ambos tipos de clubes aplicando el test de Levene<sup>79</sup>.

### Estadístico de Levene para igualdad de varianzas

	<i>(FJ, Ranking)</i>					<i>(FJ, Puntos)</i>				
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
F	7.272 (0.008)	0.239 (0.626)	2.036 (0.157)	2.381 (0.126)	0.289 (0.592)	4.679 (0.033)	1.818 (0.181)	3.782 (0.055)	4.426 (0.038)	2.271 (0.074)

Entre paréntesis se indica el valor p (probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera)

Con un error máximo tolerado del 10%, la prueba de Levene permite concluir que durante 2003 las varianzas de ambos tipos de clubes fueron estadísticamente iguales en cualquiera de las 2 medidas de éxito deportivo. El resultado también es robusto, aunque opuesto, en el caso de 2002; cuando las varianzas en cualquiera de las 2 medidas de performance, difiere significativamente. En los años 2004, 2005 y 2006 las varianzas son estadísticamente iguales en términos de Posición en el ranking, mientras que difieren si se evalúa el Puntaje. Este resultado es lógico, ya que el Ranking adopta un rango de valores posibles más estrecho que el Puntaje, que puede variar considerablemente entre clubes. Es decir, la magnitud de las distancias en términos de Puntaje es mayor que en Ranking.

El test de igualdad de medias fue especificado según la conclusión de la prueba de Levene. Los resultados se exponen en la tabla que sigue.

<sup>79</sup> La especificación del test de diferencia de medias difiere según las varianzas sean iguales o distintas, de allí este paso intermedio.

## Test T de igualdad de medias<sup>80</sup>

	<i>(FJ, Ranking)</i>					<i>(FJ, Puntos)</i>				
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
Igual S <sup>2</sup>		1.252 (0.213)	1.284 (0.202)	0.758 (0.450)	0.907 (0.367)		1.358 (0.177)			
Distinta S <sup>2</sup>	2.507 (0.014)					-0.116 (0.908)		1.301 (0.196)	0.796 (0.428)	-0.050 (0.960)

Entre paréntesis se indica el valor p (probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera)

Aquí se infiere que la única diferencia significativa a favor de los clubes catalogados como organizaciones con fines de lucro habría ocurrido en 2002 considerando la posición en el ranking. Sin embargo, si el éxito se mide en puntaje, no hay evidencia de que el puntaje promedio entre ambos tipos de club haya diferido sustantivamente. Para el resto de los años se mantiene la conclusión de que el desempeño deportivo no difiere según la figura jurídica adoptada con niveles de confianza superiores al 99%.

### 10.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

En función de los análisis precedentes, no hay evidencia robusta para sostener que la figura jurídica afecta al desempeño deportivo. Si las diferencias existen, son, desde el punto de vista estadístico, despreciables<sup>81</sup>. Es posible observar, sin embargo, diferencias en la dispersión del desempeño; los clubes con fines de lucro alcanzarían mejores posiciones pero con una dispersión (incertidumbre) mayor, fundamentalmente comparada con su promedio y especialmente si se considera el puntaje más que la posición (Test de Levene).

<sup>80</sup> El Análisis de Varianza (ANOVA) se encarga de probar la diferencia de medias (lo cual se realiza a través del Test T). Este análisis (y sus tests) supone que los términos de error son independientes, normalmente distribuidos y que tienen varianzas homogéneas para todas las observaciones (es por eso que se realizó el Test de Levene, para verificar la existencia de varianzas homogéneas u homocedasticidad). Cabe aclarar, además, que sólo se verificó esto dado que ANOVA es robusto a la falta de Normalidad.

<sup>81</sup> El hecho de que no se hayan observado cambios en el tiempo (5 años desde 2002 a 2006) de la Variable Figura Jurídica en ninguna organización imposibilita cualquier análisis de tipo longitudinal entre las Variables Puntos o Ranking y FJ. Este aspecto debería haber sido previsto ya que no es usual que una organización, sea un club de fútbol o cualquier otra, se encuentre con un cambio de estatutos generador a su vez de un cambio de su figura jurídica en el período bajo análisis. Ni siquiera se vislumbró un cambio de estas características en los clubes brasileños, que, como ya se ha explicado, se vieron obligados a adaptar sus estatutos a la denominada *Ley Pelé*.

Incluso, como ya se ha indicado, uno de los aportes de esta investigación eminentemente exploratoria, es la de establecer como umbral de futuras hipótesis, variables que pueden pesar sobre el éxito deportivo para ser estudiadas, medidas y contrastadas en nuevas investigaciones. Las mismas se encuentran detalladas en la Sección III.

En síntesis, el análisis ofrecido en esta sección muestra que el desempeño deportivo, medido tanto en términos de posición en el ranking de la FIFA como en puntaje obtenido en cada torneo, no está asociado a la modalidad que asume la Figura Jurídica del club. Los clubes gestionados bajo el móvil de lucro no consiguen desempeños significativamente superiores que los clubes administrados sin ánimo de lucro. Sí se aprecia, en cambio, una mayor homogeneidad en el desempeño de estos últimos, comparados a los clubes con fines de lucro.

## **11. ANÁLISIS DE LOS CASOS TESTIGOS.**

### **11.1 OPERACIONALIZACIÓN DE ÉXITO DEPORTIVO.**

En el presente Capítulo se procederá primeramente a establecer los promedios de puntos obtenidos por cada club durante los 5 años estudiados. Luego, a partir de los resultados arrojados se establecerá una clasificación de los mismos, para luego pasar a operacionalizar el Éxito Deportivo en Alto, Medio o Bajo.

Todo lo anterior como paso preliminar para elegir 4 clubes testigos a saber:

- 1 O.C.F.L. con Éxito Deportivo Alto.
- 1 O.S.F.L. con Éxito Deportivo Alto.
- 1 O.C.F.L. con Éxito Deportivo Bajo.

- 1 O.S.F.L. con Éxito Deportivo Bajo.

Para cada caso, se analizará exploratoria y cualitativamente, sus ingresos, cantidad de simpatizantes y seguidores, entre otros. Pero se hará principal hincapié en su gestión, con las particularidades que tiene en algunos aspectos la misma en un club de fútbol independientemente de su figura jurídica.

Esto último tiene dos objetivos:

- Complementar el análisis estadístico descriptivo explicando casos con y sin éxito deportivo con ambas figuras jurídicas, es decir con organizaciones con y sin ánimo de lucro.
- Explorar y obtener variables que surjan como potencialmente relevantes a la hora de realizar una futura investigación más amplia en cuanto a variables independientes y poder precisar así de manera más completa (ya no tan exploratoria) el modelo.

### 11.1.1. CLASIFICACIÓN SEGÚN PROMEDIO DE PUNTOS.

El ranking derivado de promediar los puntos de los clubes en los 5 años bajo análisis es el siguiente:

POSICIÓN PROMEDIO	CLUB DE FUTBOL	PAÍS	FIGURA JURIDICA	PROMEDIO PUNTOS PERÍODO 2002 - 2006
1	Associazione Calcio Milan.	ITALIA	O.C.F.L.	265,60
2	Arsenal Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	258,40
3	Futbol C. Internazionale Milano.	ITALIA	O.C.F.L.	252,20
4	Real Madrid Club de Fútbol.	ESPAÑA	O.S.F.L.	247,60
5	Manchester United FC.	INGLATERRA	O.C.F.L.	247,20
6	Fútbol Club Barcelona.	ESPAÑA	O.S.F.L.	232,60
7	Liverpool FC and Athletic G.	INGLATERRA	O.C.F.L.	230,40
8	Club Atlético Boca Juniors.	ARGENTINA	O.S.F.L.	223,60
9	Chelsea Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	211,60
10	São Paulo Futebol Clube.	BRASIL	O.S.F.L.	204,40
11	Club Atlético River Plate.	ARGENTINA	O.S.F.L.	196,00

POSICIÓN PROMEDIO	CLUB DE FUTBOL	PAÍS	FIGURA JURIDICA	PROMEDIO PUNTOS PERÍODO 2002 - 2006
12	Valencia Club de Fútbol.	ESPAÑA	O.C.F.L.	194,60
13	A.S. Roma.	ITALIA	O.C.F.L.	187,80
14	Newcastle United Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	181,80
15	Santos Futebol Clube.	BRASIL	O.S.F.L.	179,60
16	Real C. Deportivo de la Coruña.	ESPAÑA	O.C.F.L.	170,80
17	Sevilla Fútbol Club.	ESPAÑA	O.C.F.L.	164,60
18	Villarreal Club de Fútbol.	ESPAÑA	O.C.F.L.	155,80
19	Società Sportiva Lazio.	ITALIA	O.C.F.L.	151,00
20	Sport Club Corinthians Paulista.	BRASIL	O.S.F.L.	148,60
21	Parma Football Club.	ITALIA	O.C.F.L.	145,80
22	Cruzeiro Esporte Clube.	BRASIL	O.S.F.L.	144,00
23	Sport Club Internacional.	BRASIL	O.S.F.L.	139,80
24	Club Atlético Velez Sarsfield.	ARGENTINA	O.S.F.L.	127,60
25	Middlesbrough Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	127,00
26	Club Atlético San Lorenzo.	ARGENTINA	O.S.F.L.	126,80
27	Real Betis Balompié.	ESPAÑA	O.C.F.L.	120,40
28	Clube Atletico Paranaense.	BRASIL	O.S.F.L.	118,80
29	Fluminense Football Club.	BRASIL	O.S.F.L.	116,60
30	Udinense Calcio.	ITALIA	O.C.F.L.	116,40
31	Associação D. São Caetano.	BRASIL	O.C.F.L.	115,20
32	Clube de Regatas do Flamengo.	BRASIL	O.S.F.L.	112,00
33	Goiás Esporte Clube.	BRASIL	O.S.F.L.	107,00
34	Club Atletico Osasuna.	ESPAÑA	O.S.F.L.	106,80
35	Club Atlético Banfield.	ARGENTINA	O.S.F.L.	103,60
36	Grêmio Foot-Ball P. Alegrense.	BRASIL	O.S.F.L.	102,00
37	Blackburn Rovers Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	99,80
38	Club Atlético Rosario Central.	ARGENTINA	O.S.F.L.	98,40
39	Athletic Club de Bilbao.	ESPAÑA	O.S.F.L.	98,00
40	Club de G. y Esgrima La Plata.	ARGENTINA	O.S.F.L.	96,60
41	Bolton Wanderers Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	96,40
42	Fulham Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	95,80
43	Club Estudiantes de la Plata.	ARGENTINA	O.S.F.L.	95,60
44	Racing Club.	ARGENTINA	O.S.F.L.	95,20
45	Club de R. Vasco da Gama.	BRASIL	O.S.F.L.	92,40
46	Real Zaragoza.	ESPAÑA	O.C.F.L.	90,60
47	Tottenham Hotspur FC.	INGLATERRA	O.C.F.L.	90,00
48	Real Club Deportivo Espanyol.	ESPAÑA	O.C.F.L.	88,40
49	Club Atlético Lanús.	ARGENTINA	O.S.F.L.	87,60
50	Club Atlético Newell's Old Boys.	ARGENTINA	O.S.F.L.	87,20
51	Club Atlético Independiente.	ARGENTINA	O.S.F.L.	86,40
52	Sociedade Esportiva Palmeiras.	BRASIL	O.S.F.L.	83,80
53	Paraná Clube.	BRASIL	O.S.F.L.	83,20
54	Associazione C. Chievo Verona.	ITALIA	O.C.F.L.	82,00
55	Real Club Celta de Vigo.	ESPAÑA	O.C.F.L.	82,00
56	Everton Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	81,60
57	Real Club Deportivo Mallorca.	ESPAÑA	O.C.F.L.	80,60



POSICIÓN PROMEDIO	CLUB DE FUTBOL	PAÍS	FIGURA JURIDICA	PROMEDIO PUNTOS PERÍODO 2002 - 2006
58	Club Atlético de Madrid.	ESPAÑA	O.C.F.L.	78,40
	Esporte Clube Juventude.	BRASIL	O.S.F.L.	78,40
60	Figueirense Futebol Clube.	BRASIL	O.S.F.L.	75,60
61	Arsenal Fútbol Club.	ARGENTINA	O.S.F.L.	74,00
62	Real Sociedad de Futbol.	ESPAÑA	O.C.F.L.	73,80
63	Manchester City Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	72,00
64	Aston Villa Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	71,20
65	Città di Palermo Unione Sportiva.	ITALIA	O.C.F.L.	71,00
66	Club Atlético Colón.	ARGENTINA	O.S.F.L.	68,40
67	Unione Calcio Sampdoria.	ITALIA	O.C.F.L.	63,80
68	Charlton Athletic Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	59,20
69	Botafogo de Futebol e Regatas.	BRASIL	O.S.F.L.	51,60
	Reggina Calcio.	ITALIA	O.C.F.L.	51,60
71	Associação Atlética Ponte Petra.	BRASIL	O.S.F.L.	46,80
72	Fortaleza Esporte Clube.	BRASIL	O.S.F.L.	41,60
73	Associazione S. Livorno Calcio.		O.C.F.L.	40,40
	Real Racing Club de Santander.	ESPAÑA	O.C.F.L.	40,40
75	West Ham United Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	38,60
76	Quilmes Atlético Club.	ARGENTINA	O.S.F.L.	38,00
77	Portsmouth Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	34,80
78	Cagliari Calcio.	ITALIA	O.C.F.L.	31,60
79	Getafe Club de Fútbol.	ESPAÑA	O.C.F.L.	30,80
80	Asociación A. Argentinos Juniors.	ARGENTINA	O.S.F.L.	28,00
81	Associazione Calcio Siena.	ITALIA	O.C.F.L.	27,60
82	Real Club Recreativo de Huelva.	ESPAÑA	O.C.F.L.	19,20
83	Empoli Football Club.	ITALIA	O.C.F.L.	17,60
84	Club Atlético G. y Esgrima (Jujuy)	ARGENTINA	O.S.F.L.	16,40
85	Football Club Messina Peloro.	ITALIA	O.C.F.L.	13,20
86	Club Atlético Nueva Chicago.	ARGENTINA	O.S.F.L.	12,40
87	A. C. F. Fiorentina.	ITALIA	O.C.F.L.	0,00
	Ascoli Calcio 1898.	ITALIA	O.C.F.L.	0,00
	Atalanta Bergamasca Calcio.	ITALIA	O.C.F.L.	0,00
	Catania Calcio.	ITALIA	O.C.F.L.	0,00
	Club Atlético Belgrano.	ARGENTINA	O.S.F.L.	0,00
	Club Deportivo Godoy Cruz A. T.	ARGENTINA	O.S.F.L.	0,00
	Club Gimnàstic de Tarragona.	ESPAÑA	O.C.F.L.	0,00
	Levante Unión Deportiva.	ESPAÑA	O.C.F.L.	0,00
	Reading Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	0,00
	Santa Cruz Futebol Clube.	BRASIL	O.S.F.L.	0,00
	Sheffield United.	INGLATERRA	O.C.F.L.	0,00
	Torino Football Club.	ITALIA	O.C.F.L.	0,00
	Watford Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	0,00
	Wigan Athletic Football Club.	INGLATERRA	O.C.F.L.	0,00

Fuente: Elaboración propia en base a clasificaciones ya expuestas.

A los efectos de esta investigación, el éxito deportivo se operacionaliza de la siguiente manera<sup>82</sup>:

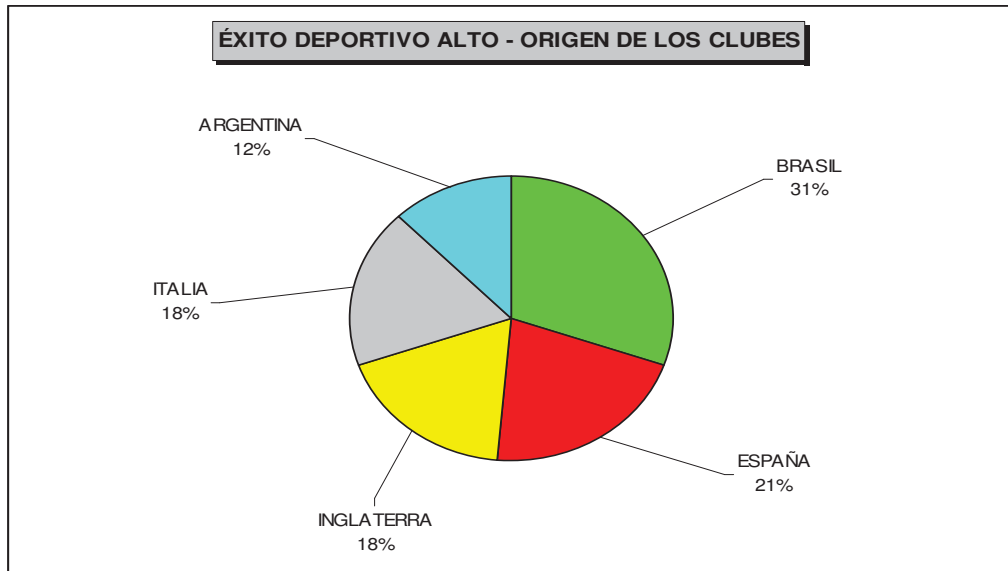
<b>CLUBES CON ÉXITO DEPORTIVO ALTO:</b>	<b>DESDE PUESTO 1° AL 33° DEL RANKING PROMEDIO.</b>
<b>CLUBES CON ÉXITO DEPORTIVO MEDIO:</b>	<b>DESDE PUESTO 34° AL 67° DEL RANKING PROMEDIO.</b>
<b>CLUBES CON ÉXITO DEPORTIVO BAJO:</b>	<b>DESDE PUESTO 68° AL 87° (SIN PUNTOS) DEL RANKING PROMEDIO.</b>

A continuación, se expone la conformación de cada decil según el país de origen de los clubes.

<b>ÉXITO DEPORTIVO ALTO</b>	
<b>ORIGEN DE LOS CLUBES</b>	<b>CANTIDAD</b>
BRASIL	10
ESPAÑA	7
INGLATERRA	6
ITALIA	6
ARGENTINA	4
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración propia.

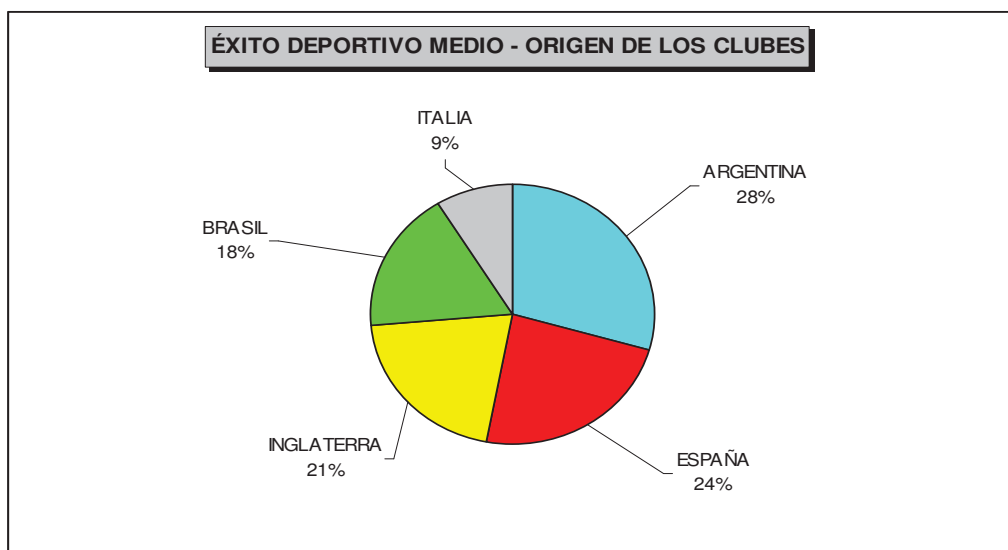
<sup>82</sup> Más allá de que se está trabajando sólo con los clubes de las ligas seleccionadas, no se podría hablar de fracaso deportivo en equipos que han llegado a las primeras divisiones de las mejores ligas según la I.F.F.H.S. (basta recordar los aproximadamente 301.000 clubes directa o indirectamente afiliados a la F.I.F.A. según el último Censo de este organismo). Es por todo esto que se decidió operacionalizar en base a las tres categorías de éxito enunciadas.



Fuente: Elaboración propia.

<b>ÉXITO DEPORTIVO MEDIO</b>	
<b>ORIGEN DE LOS CLUBES</b>	<b>CANTIDAD</b>
ARGENTINA	10
ESPAÑA	8
INGLATERRA	7
BRASIL	6
ITALIA	3
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

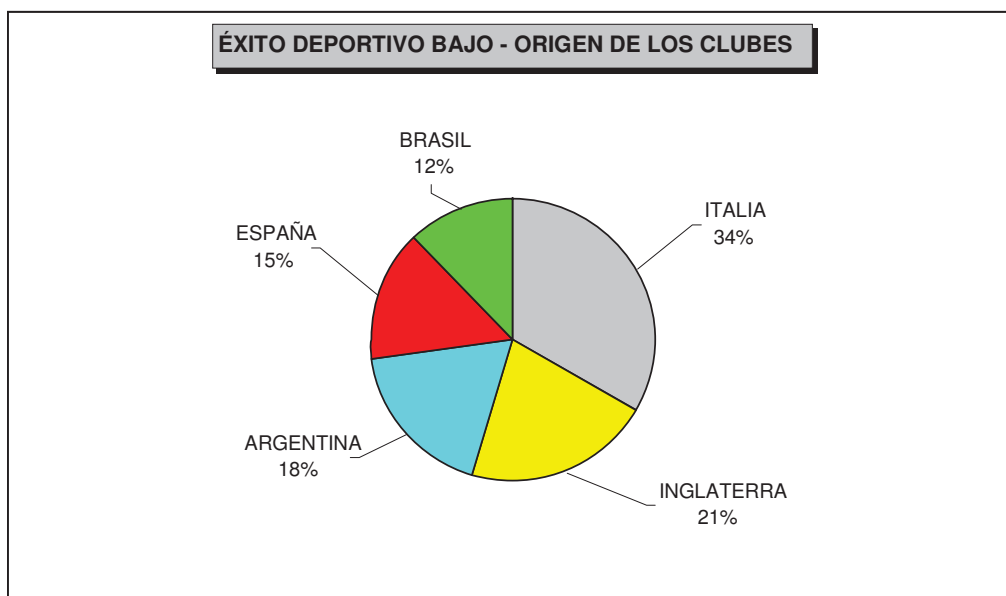
Fuente: elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

ÉXITO DEPORTIVO BAJO	
ORIGEN DE LOS CLUBES	CANTIDAD
ITALIA	11
INGLATERRA	7
ARGENTINA	6
ESPAÑA	5
BRASIL	4
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

En base a las tablas y gráficos precedentes, pueden esgrimirse (siempre para el período considerado) las siguientes conclusiones:

- Brasil y España (en ese orden) tienen la mayor cantidad de clubes con Éxito Deportivo Alto y la menor cantidad de ellos con Éxito Deportivo Bajo.
- Italia e Inglaterra son los que tienen más cantidad de equipos dentro de los de Éxito Deportivo Bajo y están sólo por encima de Argentina en clubes con Éxito Deportivo Alto.
- La característica de Argentina es la regularidad, que hace que, si bien es la liga que menos clubes aporta a la lista de equipos con

Éxito Deportivo Alto, es la que tiene más clubes con Éxito Deportivo Medio y tiene una relativamente baja cantidad de clubes con Éxito Deportivo Bajo.

- De todas maneras, lo que se concluye como más importante, es que, sin importar las ligas de origen, los clubes llamados “grandes<sup>83</sup>” (Milan e Inter de Italia, Arsenal y Manchester de Inglaterra, Real Madrid y Barcelona de España, Boca Juniors y River Plate de Argentina, San Pablo de Brasil, etc.) están en los primeros puestos del ranking, mientras que si se observan los últimos puestos, hay una gran cantidad de equipos “chicos”.

## 11.2. ANÁLISIS DE 4 CASOS TESTIGOS.

Se procede ahora a analizar cualitativamente los 4 casos elegidos. El objetivo del citado estudio es agregar una argumentación más que refuerce la corroboración de la hipótesis del presente trabajo<sup>84</sup>, como así también establecer variables que a futuro puedan ser incorporadas para un modelo más amplio y explicativo del éxito deportivo de los clubes de fútbol de los países del primer orden futbolístico.

Los clubes a examinar son:

**O.C.F.L. con Éxito Deportivo Alto: Manchester United de Inglaterra.**

**O.S.F.L. con Éxito Deportivo Alto: Boca Juniors de Argentina.**

**O.C.F.L. con Éxito Deportivo Bajo: Fiorentina de Italia.**

**O.S.F.L. con Éxito Deportivo Bajo: Quilmes de Argentina.**

<sup>83</sup> Ya se ha aclarado que se los denomina así en el lenguaje del fútbol a los clubes que cuentan con un gran número de seguidores, en forma local, pero también en forma global. Ver también lo analizado respecto a los “Clubes Clásicos” según la F.I.F.A.

<sup>84</sup> Como ya se aclaró, se analizarán casos de clubes con alto y bajo éxito deportivo, independientemente de su figura jurídica.

### 11.2.1. MANCHESTER UNITED (INGLATERRA).

Se analizará para cada caso, primeramente los éxitos deportivos:

#### TORNEOS NACIONALES

##### **Football League First Division/FA Premier League (16)**

1907-08, 1910-11, 1951-52, 1955-56, 1956-57, 1964-65, 1966-67, 1992-93, 1993-94, 1995-96, 1996-97, 1998-99, 1999-00, 2000-01, 2000-01, 2002-03, 2006-07

##### **Copa de Inglaterra (11)**

1908-09, 1947-48, 1962-63, 1976-77, 1982-83, 1984-85, 1989-90, 1993-94, 1995-96, 1998-99, 2003-04

##### **Football League Cup (2)**

1991-92, 2005-06

##### **Community Shield (16)**

1908, 1911, 1952, 1956, 1957, 1965, 1967, 1977, 1983, 1990, 1993, 1994, 1996, 1997, 2003, 2007

##### **Football League Second Division (2)**

1935-36, 1974-75

#### TORNEOS INTERNACIONALES

##### **Copa Intercontinental (1)**

1999

##### **Copa de Europa/Liga de Campeones de la UEFA (2):**

1967-68, 1998-99

##### **Recopa de Europa (1)**

1990-91

##### **Supercopa de Europa (1)**

1991

Fuente: <http://es.wikipedia.org>

Nota: Se remarcan los obtenidos durante el período bajo análisis.

Mucho se ha escrito acerca de este club, se hará un resumen resaltando los aspectos más importantes.

Nacido hace ciento veinticinco (125) años, es uno de los clubes más importantes del mundo, el más popular en su país y, por lo menos, uno de los más populares del mundo. Apenas un tercio de sus ingresos (39%) procede de la venta de entradas. El resto corresponde a contratos televisivos (36%), acuerdos comerciales (18%) y royalties del merchandising (7%).

Además siempre juega a estadio lleno y posee el más grande de Inglaterra con 67.700 asientos.

Este club sigue una estricta política financiera que no permite que los contratos de los jugadores superen el cincuenta por ciento de los ingresos. Además, su presencia en bolsa (es uno de los pocos equipo de fútbol que cotizan en el mercado de valores) le obliga a presentar periódicamente resultados convincentes. Este año, incluso, prevé incursionar en el mercado norteamericano para lograr captar parte de un mercado potencial de veintiocho (28) millones de estadounidenses que juegan al fútbol.

Este club tiene importantes logros en sus cotizaciones en bolsa y atrae a inversionistas (clientes y ventas crecen año a año) ya que es uno de los equipos con mayor valor de marca comercial (un activo intangible del cual están sacando cada vez mayor rendimiento económico) y uno de los más rentables del mundo.

En cuanto a su gestión global, realizan pretemporadas y partidos amistosos en todos los lugares del mundo, eligiendo en numerosas oportunidades a Japón como centro del mercado asiático.

Otro aspecto importante para destacar es que mantiene a su entrenador Alex Ferguson desde noviembre de 1986, algo inusual en el fútbol. Cabe destacar que los comienzos no fueron buenos, sin embargo fue la política del club apostar al largo plazo.

En resumen, hay un reconocimiento casi unánime por parte todos los sectores del fútbol mundial de que el Manchester es uno de los mejores clubes del mundo.

## 11.2.2. BOCA JUNIORS (ARGENTINA)<sup>85</sup>.

### TORNEOS NACIONALES OFICIALES

#### **Campeonatos de Primera División en la Era Amateur (6)**

1919, 1920, 1923, 1924, 1926, 1930

**Primera División de Argentina en la Era Profesional (22)** Campeonato: 1931, 1934, 1935, 1940, 1943, 1944, 1954, 1962, 1964, 1965; Nacional: 1969, Nacional: 1970; Metropolitano: 1976; Nacional: 1976; Metropolitano 1981; Apertura 1992, Apertura 1998, Clausura 1999, Apertura 2000, Apertura 2003, Apertura 2005, Clausura 2006.

#### **Copa Dr. Carlos Ibarquren (5)**

1919, 1923, 1924, 1940, 1944.

#### **Copa de Competencia Jockey Club (2)**

1919, 1925

#### **Campeón de Honor (1)**

1925

#### **Copa Estímulo (1)**

1926

#### **Copa Competencia George VI (1)**

1946

#### **Copa Argentina de Fútbol (1)**

1969

### TORNEOS NACIONALES NO OFICIALES

#### **Copa Reformista de la Liga Central (1)**

1906

#### **Copa Barone de la Liga Albión (1)**

1908

### TORNEOS INTERNACIONALES OFICIALES

#### **Copa Intercontinental (3)**

1977, 2000, 2003.

#### **Copa Libertadores de América (6)**

1977, 1978, 2000, 2001, 2003, 2007.

#### **Copa Sudamericana (2)**

2004 y 2005.

#### **Recopa Sudamericana (3)**

1990, 2005, 2006.

#### **Supercopa Sudamericana (1)**

<sup>85</sup> Como se podrá observar, tiene muchos puntos en común de buena gestión con el Manchester, pero no es exactamente igual debido a las distintas coyunturas y realidades, por ejemplo, las brechas de ingresos entre los clubes sudamericanos y europeos en general. Estos aspectos se volverán a tratar en las conclusiones finales.



1989.  
**Copa Master (1)**  
1992.  
**Copa de Oro Nicolás Leoz (1)**  
1993.

#### TORNEOS INTERNACIONALES ORGANIZADOS POR AFA/AUF

**Cup Tie Competition (1)**  
1919  
**Copa de Honor Cousenier (1)**  
1920  
**Copa de Confraternidad Escobar - Gerona (1):**  
1946

Fuente: <http://es.wikipedia.org>

Nota: Se remarcan los obtenidos durante el período bajo análisis.

El Club Atlético Boca Juniors es el club con más simpatizantes en Argentina y uno de los clubes con más seguidores en toda Latinoamérica contando con una brillante historia deportiva.

Su estadio, La Bombonera, está considerado uno de los más míticos del mundo y es elogiado y recomendado por toda la comunidad del fútbol para ver espectáculos allí. Incluso, se ha transformado en un destino turístico internacional.

El club destina parte de su presupuesto en obras sociales como servicios médicos gratuitos a sus socios, bibliotecas e iniciativas sociales para la mejora del país.

A pesar de ser uno de los clubes con más triunfos tanto a nivel local como internacional, en lo que hace a su modelo de negocio (o más concretamente en su gestión deportiva), no es la excepción del resto de la mayoría de los clubes argentinos ya que sus principales ingresos provienen de la venta de jugadores, contando con una muy buena estructura de divisiones inferiores. En efecto Boca es uno de los clubes que más invierte en la formación de sus juveniles, mejorando los procesos de selección, formación y entrenamiento. Boca exporta los conocimientos de gestión de

jóvenes jugadores a Estados Unidos y Asia. Boca completa así, una base de divisiones menores de gran calidad y con gran potencial. Y precisamente de allí sale un gran porcentaje de los jugadores que triunfan con su selección o en grandes equipos de Europa.

La dirigencia de Boca basa su accionar (desde 1995 a la fecha) en tres áreas claves: producto, marca y gestión. Boca se ha convertido en una marca reconocida, moderna e internacional que atrae a empresas, familias y turistas.

Pero también tiene importantes ingresos a nivel global provenientes de su manejo de marca y un sólido plan de marketing, que incluye un *merchandising* muy completo y con licencias en gran parte del mundo.

El equipo directivo fue reclutado empresas privadas para gestionar el club de forma profesional. Cada año Boca realiza entrevistas y reparte 500 encuestas entre socios, simpatizantes, turistas, empresas y periodistas para ver las satisfacción de sus clientes e identificar las áreas de mejora. Los procesos de gestión económica se han centrado para reducir los gastos. Esto último trajo aparejado en algunos momentos, problemas con los distintos planteles profesionales.

Por último, ha sabido tener una política a largo plazo para el logro de sus resultados deportivos: a título de ejemplo, Carlos Bianchi estuvo en el club durante dos períodos (1998-2001 y 2003-2004), es decir, casi 5 años en el club interrumpidos sólo por el año 2002, algo para nada habitual en la coyuntura del fútbol argentino.

### 11.2.3. FIORENTINA (ITALIA).

#### TORNEOS NACIONALES

**Serie A (2)**  
1955-56, 1968-69  
**Copa de Italia (6)**  
1939-40, 1960-61, 1965-66, 1974-75, 1995-96, 2000-01  
**Supercopa de Italia (1)**  
1996

#### TORNEOS INTERNACIONALES

**Recopa de Europa (1)**  
1960-61

Fuente: <http://es.wikipedia.org>

Nota: Se remarcan los obtenidos durante el período bajo análisis (ninguno en este caso).

Durante el período que abarca los años 1996 a 2000, este club logró dos (2) Copas de Italia y una (1) Supercopa de Italia, además de lograr participar en importantes competiciones europeas.

No obstante, la temporada 2001-2002 fue la de más cambios para la Fiorentina ya que sufrió una terrible crisis financiera que le hizo acumular una deuda de hasta 50 millones de euros, debida a la mala situación financiera de la familia Cecchi Gori, propietaria del club. Las consecuencias de esta crisis fueron que el equipo cayó en quiebra, le obligó a vender a sus futbolistas más renombrados para mantener al club (cosa que fue imposible) y fue descendido a la Serie B. Por si esto fuera poco el 1 de agosto de 2002 el organo rector de las ligas en Italia, decide expulsar de la Serie B al AC Fiorentina, la cual además deja de existir debido al crack económico. Pero gracias a una magnífica maniobra del político Leonardo Domenici y de su asesor del deporte Eugenio Giani, fundó en el mismo mes la Fiorentina 1926 Florentia.

A partir de la llegada del nuevo presidente, Diego Della Valle, el nombre se cambia de nuevo, llamándose ahora Florentia Viola, inscribiéndose en la Serie C2 para la temporada 2002-2003. A partir de allí se logró ascender hasta la Serie C1, cambiando otra vez el nombre y pasándose a llamar club ACF Fiorentina. Los aficionados, además, consiguieron que una decisión judicial mantuviera los palmares de la antigua Fiorentina. Se tuvo que añadir la F por problemas legales. Pese a que debería ir a la Serie C1, la Fiorentina pasó directamente a la Serie B de nuevo, por mérito deportivo y a causa del Caso Catania y otra serie de irregularidades que produjo que esta categoría subiera de los 20 equipos a los 24. La polémica vino de nuevo ya que hubo una denuncia que decía que la Fiorentina no tenía el capital necesario para ser equipo de la Serie B, sin embargo después de varias negociaciones el club fue admitido y el capital fue saneado. Caso parecido fue el de la Roma y la Lazio, que a causa de la bancarrota de la sociedad Parmalat estuvieron a punto de ser relegados a la Serie B, aunque finalmente se resolvió el problema.

A pesar de que el club no tenía una gran holgura económico-financiera, en la temporada 2003-2004 logra retornar a la Serie A

En la temporada 2005-2006 el equipo fue la revelación del torneo italiano, logrando incluso una plaza para la Liga de Campeones de la UEFA.

Sin embargo el 14 de julio de 2006 el club fue descendido a la Serie B al verse involucrada en el Caso Moggi (junto con Juventus, Lazio y AC Milan) y fue penada con 12 puntos menos para la siguiente temporada. Pese a ello se llegó a un acuerdo para que la Fiorentina se quedara en la Serie A pero con 19 puntos menos y perdió su plaza de *Champions League*. Todo lo anterior surge como consecuencia de las condenas a causa del escándalo de partidos arreglados que envolvió a buena parte del fútbol italiano.

En la 2006-07 finalmente la Fiorentina resurge deportivamente y logra la clasificación para la Copa de la U.E.F.A. que desde 2001 no lo hacía.

Una conclusión obvia lleva al análisis del bajo éxito deportivo a los problemas de mala gestión (de un productor cinematográfico devenido en dueño de club de fútbol) conducente a la quiebra y los casos de corrupción estructural que aquejan al fútbol italiano con los ya mencionados partidos arreglados.

Volviendo hacer mención a las consecuencias temporales posteriores a las distintas gestiones, se nota claramente como en el período bajo análisis, este equipo no figuró en el *top* 350 de la F.I.F.A. ya que en el 2002 empieza su proceso de quiebra y esa situación lo perjudica, por lo menos, los cinco (5) años siguientes, con todas las situaciones ya explicadas.

#### 11.2.4. QUILMES ATLÉTICO CLUB (ARGENTINA)

##### TORNEOS NACIONALES

<p><b><u>Campeón de la Asociación Amateur (1)</u></b> 1912</p> <p><b><u>Campeón de Primera "B" (3)</u></b> 1949, 1961, 1975</p> <p><b><u>Campeón Metropolitano de Fútbol de Primera División "A" (1)</u></b> 1978</p> <p><b><u>Campeón de Primera "B" (1)</u></b> 1986/7</p> <p><b><u>Campeón de Nacional "B"(1)</u></b> 1990/1</p>
---

Fuente: <http://es.wikipedia.org>

Nota: Se remarcan los obtenidos durante el período bajo análisis (ninguno en este caso).

Se trata de uno de los clubes más antiguos del fútbol argentino y uno de los casos locales donde se puede analizar cómo gestionaron a los clubes empresas con fines de lucro.

El primer antecedente de oferta lo tuvo en el año 1993 por parte de un grupo empresario encabezado por Pedro Pompillo y respaldado por el grupo

SOCMA, de la familia Macri. El elegido para conducir ese proyecto era Cesar Luis Menotti.

Luego, en el año 2000, en asamblea de socios, acordó cederle el concesionamiento de su fútbol al grupo Exxel, quién tendría la gestión del fútbol hasta el año 2010, con la opción de extender ese vínculo por otros diez (10) años. Sin embargo, los malos resultados dentro del campo de juego (desperdió 6 posibilidades de ascender) llevaron a que la compañía decidiera rescindir el contrato después de una temporada y media de trabajo.

Por otra parte, las inversiones realizadas para cancelar el pasivo, ejecutar obras y mantener al plantel profesional alcanzaban un monto de \$10.987.698. Cerca de 390 socios, decidieron en asamblea aceptar la postura del Exxel y, de esta manera, el dinero proveniente del fútbol volvió a manos de la Comisión Directiva, que debió entregarle al citado grupo los montos por los derechos de 10 jugadores, por un valor de \$1.700.000.

En 2004 hubo un acercamiento de un grupo inversor pero sólo para hacerse cargo de las divisiones inferiores.

Nuevamente se evidencian desacertadas decisiones dirigenciales y un muestra más de que el capital empresarial con fines de lucro, no garantiza éxitos deportivos.

## **SECCIÓN III**

# **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

## 12. CONCLUSIONES

En este capítulo se procederá a presentar las conclusiones salientes de la presente tesis.

Para ello, es necesario recordar los objetivos planteados y ver el grado de cumplimiento de los mismos, como así también la contrastación de la hipótesis.

Para dar cumplimiento al objetivo principal, es decir, analizar la incidencia de la figura jurídica de los clubes de fútbol en el éxito deportivo de los mismos, a partir de una base de datos compuesto con los 100 clubes seleccionados, su figura jurídica y puntos (y *ranking* derivado del mismo por separado) durante un período de cinco (5) años que va desde el año 2002 al año 2006, se procedió a realizar un análisis estadístico exploratorio que arrojó como resultado que la figura jurídica no tiene asociación o vínculo con el éxito deportivo, reflejado éste tanto por el citado sistema de puntos como por el *ranking* de los clubes. O sea que la figura jurídica no tiene relación con el éxito deportivo de las organizaciones bajo análisis.

Posteriormente, se completó el estudio analizando las cuatro (4) organizaciones elegidas como casos testigo:

- O.C.F.L. con Éxito Deportivo Alto: Manchester United de Inglaterra.
- O.S.F.L. con Éxito Deportivo Alto: Boca Juniors de Argentina.
- O.C.F.L. con Éxito Deportivo Bajo: Fiorentina de Italia.
- O.S.F.L. con Éxito Deportivo Bajo: Quilmes de Argentina.



Estudiando de ellas, principalmente los logros obtenidos en los años bajo análisis como así también su forma de conducción dirigenal con especial énfasis en la gestión<sup>86</sup>, se concluye que más que la figura jurídica adoptada por los clubes lo que aparece como principal conexión entre el éxito deportivo alto o bajo es la gestión dirigenal durante el período de referencia.

Lo expuesto anteriormente sirve tanto para explicar el objetivo principal de la presente investigación como para corroborar la hipótesis preliminar. Es decir, de acuerdo tanto al análisis del marco teórico presentado como a la investigación exploratoria efectuada, se puede concluir que no existe una dependencia de la figura jurídica para lograr el éxito deportivo. Tampoco deriva de los estudios realizados, que aquella sea una variable determinante del mismo.

Además, se encuentra cumplido el objetivo secundario, es decir, analizar a las cinco (5) ligas más importantes del mundo en lo que respecta a la evolución de la figura jurídica de los clubes integrantes de las mismas.

En efecto, a través del estudio cualitativo de las cuatro (4) ligas extranjeras seleccionadas se analizó la citada evolución de la figura jurídica de sus clubes. Se encontraron tanto mejoras como problemas estructurales que, si bien no tienen relación directa con el éxito deportivo de los clubes, constituyeron una aproximación importante a la hora de analizar el mismo. Un ejemplo de los logros de ligas con clubes con figura jurídica con fines de lucro, lo constituye la solución de la violencia en los estadios de Inglaterra. Por otra parte, y luego de los impulsos (y en algunos casos de la imposición) de cambios de las figuras jurídicas, hay malos ejemplos también, como lo fue la intensificación de casos de fraude y corrupción, como así también aparición de casos de mala gestión en Italia. Estos, como se decía, son

---

<sup>86</sup> Al estar investigando en forma exploratoria, se consideró a la gestión en sentido amplio, sin especificar todavía variables que operacionalicen a la misma

ejemplos de problemáticas importantes que surgieron luego de los cambios citados.

Analizando el caso argentino, con la posibilidad del ingreso de capitales privados, (y más allá que la figura jurídica de los clubes se mantuvo como asociación civil), fracasaron la inmensa mayoría de los casos testigo o antecedentes<sup>87</sup> en la materia (gerenciamientos), incluso el que fuera más exitoso (Racing Club) se encuentra con problemas económicos y financieros.

Para finalizar, lo que se quiere recalcar es la no correspondencia directa de las figuras jurídicas impulsadas por las respectivas ligas o legislaciones, tanto en las mejoras obtenidas como en los problemas evidenciados, siempre hablando desde la perspectiva de las estructuras generales de las citadas ligas. Por otra parte, sí se vislumbra una injerencia de la gestión en todos los aspectos analizados, sobre todo cuando se resaltaron consecuencias en el éxito deportivo (también reflejadas en el *ranking* de la base de datos) en años posteriores a malas administraciones sin importar, una vez más, el encuadre jurídico de la institución.

### **13. ALTERNATIVAS POSIBLES PARA LOS CLUBES ARGENTINOS.**

Hay renombrados juristas<sup>88</sup> que coinciden en que no es necesario forzosamente optar por alguna de las figuras jurídicas tradicionales ya planteadas en el trabajo sino que hay cursos de acción alternativos. Algunas de las propuestas más interesantes son a opinión de este tesista, (y dejando

---

<sup>87</sup> Aunque como ya se explicó oportunamente, no se trataron muchos casos de gerenciamientos propiamente dichos sino antecedentes menos formales en la materia. No obstante, el espíritu era el mismo.

<sup>88</sup> Entre ellos, y en la opinión de este tesista, uno de los más destacados es el Dr. Andrés Gil Domínguez, Profesor de Derecho en la U.B.A. y especialista en Derecho del Deporte.

en claro que ninguna constituye, desde ya, por si sola un “sistema de salvación”) las que a continuación se exponen<sup>89</sup>:

- a) Mantener a los clubes con la figura de asociaciones civiles sin fines de lucro pero con un control más severo tanto por parte del ente superior que los agrupa (A.F.A.) como de los órganos estatales con potestad para hacerlo.
- b) Siguiendo en línea con la propuesta anterior en cuanto mantener la tipología de la asociación civil sin fines de lucro, se podría incorporar la responsabilidad solidaria e ilimitada de los responsables de la conducción de los clubes. Esto no es fácil de implementar y ha generado una polémica importante en los estamentos del fútbol ya que puede correrse el riesgo de que sólo personas con capacidad (sobre todo patrimonial) pueden responder ante situaciones determinadas. Si bien hay mucho de verdad en las críticas, no debe dejarse de lado como alternativa.
- c) La tercera opción, puede combinar alguna (o ambas) de las posibilidades anteriores con la posibilidad de un gerenciamiento del fútbol mediante un contrato de concesión celebrado con determinadas personas jurídicas para la explotación del mismo con ánimo de lucro. (como ya se ha tratado en el presente trabajo, esta posibilidad, ya está vigente a partir de la aprobación de esta modalidad por parte de la A.F.A.).
- d) Otra posibilidad, es la ya mencionada opción por parte de los clubes de la modalidad de Sociedades Anónimas Deportivas, que se regirían según la legislación general sobre sociedades anónimas (Ley 19.550) pero con algunas modificaciones y condicionamientos respecto de su objeto social, capital social, etc.

---

<sup>89</sup> No se puede dejar de aclarar que algunas de ellas pueden ser útiles en situaciones muy especiales, no siendo recomendadas como reglas generales o cursos de acción habituales.

Los que están a favor de esta postura, toman mucho de los antecedentes extranjeros en la materia. Si bien, desde el punto de vista legislativo ha fracasado, no debe dejar de contemplarse esta posibilidad siempre latente y vigente.

- e) Hay otra alternativa, que al igual que la anterior, intentó ser canalizada a partir de un proyecto de ley, y contempla la posibilidad de que los clubes mantengan la figura histórica de la asociación civil, pero las actividades deportivas de carácter profesional (como se puede apreciar, excede el marco del fútbol) sean comandadas por una sociedad anónima, en la cual la propia asociación civil puede formar parte. El patrimonio del club seguiría perteneciendo a la asociación civil.
- f) Otra posibilidad que también fue llevada a la práctica y puede resultar útil en caso de emergencias económicas de las instituciones, es un régimen basado en un fideicomiso de administración con control judicial (caso Racing Club).

Ihering<sup>90</sup> considera al derecho subjetivo como el interés jurídicamente protegido. El tema es tener en claro cuál es el interés que quiere protegerse. Esto se trae a colación para, en el caso del fútbol, sostener que son los todos los estamentos que componen el mismo, (sin dejar de lado la opinión de la sociedad e incluso del estado) los que deben decidir el rumbo estratégico a seguir, el interés que quiere protegerse. Luego, los juristas se encargarán de establecer la normativa al respecto. Y no al revés.

Concluyendo estas propuestas, y facilitando las proposiciones siguientes en materia de gestión, se reconoce al fútbol como un fenómeno y espectáculo de masas, y además cada vez más mediático y global. Más allá de cualquier ideología o postura al respecto, es por todos reconocido el

---

<sup>90</sup> IHERING, Rudolph von. La lucha por el derecho. Editorial Temis. Bogotá. 2000.

camino recorrido por el fútbol, es decir, de la transformación del juego, primero en deporte, luego en competencia, para pasar finalmente a ser un negocio de magnitudes insospechadas décadas atrás. Los medios de comunicación convierten al deporte en un show objeto de consumo.

Tampoco se puede soslayar el papel cultural que tiene sobre todo en nuestro país y algunos otros de Sudamérica, como así también la función social que históricamente han cumplido los clubes, complementando, ayudando e, incluso, suplantando al Estado en muchas de sus funciones (por ejemplo cesión de instalaciones para escuelas, etc.).

Con esto se quiere llegar a que, más allá de las posturas imperantes en la actualidad, aparecen otras variables que deben analizarse con anterioridad al fenómeno jurídico propiamente dicho.

#### **14. VARIABLES QUE HIPOTETICAMENTE PUEDEN RELACIONARSE CON EL ÉXITO DEPORTIVO.**

Si este trabajo se propone sacar del eje principal de la discusión a la figura jurídica como excluyente por si misma en el análisis del futuro de los clubes, es necesario preguntarse qué otras variables deben tenerse en cuenta (por encima de la discusión legal) para explicar el éxito de un club

Este estudio pretende (al ser de corte netamente exploratorio) proponer también variables que a través del trabajo y de los años de estudio del fenómeno por parte este tesista hayan aparecido como posibles de explicar el citado éxito deportivo y que, a su vez, sean generadoras de nuevas hipótesis para trabajos posteriores. A continuación se hace un detalle preliminar sólo de las más importantes:

## 1. Control Externo:

Es fundamental que se apliquen sistemas de control tanto internos (que forman parte de la variable gestión) como provenientes de los entes y organismos encargados de hacerlo. A su vez, es imperante la necesidad de estudiar el aumento de algunas facultades ya existentes en algunos de los citados órganos de control. Esto vale tanto para la A.F.A. como para el Estado, cuando corresponda. Se entiende que el desafío está en hacerlo operativo, es decir que no quede en un manifiesto de buenas intenciones sin aplicarse. Este tipo de variable, que puede aportar mucho al éxito deportivo, tiene su origen en el altísimo nivel de corrupción evidenciado en el fútbol mundial. La corrupción también se analizará dentro de la variable gestión.

Tanto en el ámbito dirigenal como académico, hay posturas que abogan por la creación de un ente regulador con fuerte injerencia estatal, mientras que hay otras que creen que eso es privativo de cada institución (o a lo sumo de la A.F.A.) e impulsan un control interno fuerte, pero más injerencia del estado como ente de control que la que le da al mismo la legislación actual. Está claro que esto incidirá para todos los clubes de las ligas que apliquen este control externo.

## 2. Cantidad de seguidores a nivel local y global:

Cuando se analizó el *ranking* promedio obtenido quedó muy en evidencia que los primeros puestos están ocupados por clubes que, más allá de cuál es el país de origen o figura jurídica investida, tienen gran cantidad de seguidores a nivel local (“equipos grandes”). Allí encontramos a Milan, Inter, Arsenal y Manchester (O.C.F.L.) y a Real Madrid, Barcelona, Boca Juniors, River Plate y San Pablo de Brasil (O.S.F.L.) Pero estos clubes también tienen muchos seguidores a nivel global, con una diferencia sustancial ya que, mientras los primeros son fruto de tradiciones, pasiones, identificaciones, etc. con el club, los segundos, son en la mayoría de los casos, productos de la globalización y los medios masivos de comunicación.

Esto, desde el punto de vista de la administración en general y del marketing estratégico en especial, deben ser analizados como segmentos bien diferenciados, como dos públicos objetivos a tratar con sumo cuidado.

Nótese que no se está hablando de asociados o socios. Habiendo posibilidades jurídicas distintas, puede haber caso de clubes con pocos socios o con asociados que utilizan los servicios generales que puede prestar un club. Lo que interesa primordialmente para este análisis, se insiste, son los seguidores.

Por otro lado, si se observan los últimos lugares del citado *ranking*, salvo algunas excepciones<sup>91</sup>, queda en evidencia que está compuesto fundamentalmente por equipos que pueden ser reconocidos a nivel local, pero que, por lo menos hasta ahora, son de los llamados “equipos chicos”. Y aquí también encontramos de todos los países y de todas las figuras jurídicas (Wigan, Watford, Santa Cruz Fútbol Club, Levante, Gimnastic, Catania, Ascoli, Nueva Chicago, Gimnasia y Esgrima de Jujuy, etc.).

### 3. Gestión:

Aparece, tal vez, como la más importante a tener en cuenta. Aquí se podrían, por supuesto, aplicar (con sus adaptaciones correspondientes para este tipo de organizaciones) todas las herramientas que la administración en sentido amplio provee a saber:

- Misión.
- Visión.
- Principios.
- Valores.
- Análisis de Mercado.
- Objetivos Estratégicos.
- Plan Financiero.

---

<sup>91</sup> Ver el análisis del caso de Fiorentina.

- Sistema de Indicadores para el seguimiento.
- Control Interno (Auditorías).
- Etc.

El *marketing* en particular, está ofreciendo valiosas herramientas tanto estratégicas como tácticas (manejo de marca, patrocinio deportivo, publicidad, etc.).

Pero al tratarse (en algunos de los casos) de organizaciones sin ánimo de lucro se deberá poner especial cuidado a las herramientas a aplicar y a la forma de hacerlo. Es sabido que, principalmente cuando se trata de una organización sin fines de lucro aunque válido para todos los casos de clubes de fútbol, hay muchos públicos objetivos con los cuales la dirigencia del club debe tratar:

- Socios o asociados (aportantes y beneficiarios).
- Simpatizantes (a veces con más poder que los asociados en cuanto a la presión que pueden ejercer).
- En caso de asociaciones civiles, los voluntarios.
- Cuerpo técnico y jugadores (de ellos depende operativamente el éxito deportivo).
- Medios de comunicación (muchas veces formadores de opinión y/o con mucha influencia en simpatizantes).

Aquí, entonces, conviene detenernos e incorporar herramientas de recursos humanos (Liderazgo, Motivación, etc.) que pueden tener mayor preponderancia que en otro tipo de organizaciones, por supuesto de las que aportan las ahora llamadas ciencias del deporte (educación física, etc.).

Pero, además, sobre todo cuando hay que implementar procesos de cambio, en estas organizaciones (sean con o sin ánimo de lucro) no se cuenta con la discrecionalidad tan clara para efectuarlos como sí se los tiene en otro tipo de empresas, es por ello que también se propone incorporar a la



antropología organizacional dentro de las disciplinas a considerar en la operacionalización de la gestión.

Se enuncian a continuación algunos de los procesos más importantes en lo que se refiere a gestión de entidades que tienen fútbol profesional entre sus estructuras. Estas deben ser analizadas en profundidad y en concordancia con las herramientas ya enunciadas:

- Plan de detección e incorporación de talentos en las divisiones inferiores de los clubes. Retención de los mismos.
- En concordancia con lo anterior, plan de formación en las citadas divisiones.
- Programas de capacitación del cuerpo técnico tanto del plantel profesional como de los que tienen a su cargo las divisiones menores (con fuerte importancia de las herramientas que aportan las ciencias de la educación ya que es trascendental la labor docente).
- Para todos los niveles, evaluación y seguimiento del rendimiento deportivo.
- Planes de entrenamiento.
- Plan de retención de talentos en el equipo profesional (es difícil por la diferencia entre el poderío económico de (sobre todo) los países europeos por sobre los sudamericanos).
- Tiempo de mantenimiento de un cuerpo técnico (proyecto a largo plazo) independientemente de los resultados obtenidos en el corto plazo.
- Etc.

Por último, se promueve incorporar los aspectos que hacen a la corrupción y niveles de violencia como indicadores de la gestión, o por lo menos, fuertemente ligados a ésta, los cuales merecen ser tratados con profundidad e interdisciplinariamente ya que el fútbol en general como los clubes en particular no son compartimentos estancos, estando aquí

presentes los mismos problemas morales, de valores, etc. que enfrentan la sociedad. Y como se ha podido apreciar, no son variables ajenas a los países desarrollados.

#### 4. Ingresos:

Para muchos, esta variable debería ser una de las más estudiadas ya que es una de las más importantes a la hora de definir el éxito deportivo de un club. En opinión de este autor, esta variable (que por supuesto hay abundante material y datos de los principales clubes<sup>92</sup> para analizarla y es importante que se haga) es dependiente de la variable gestión, y fundamentalmente de la variable cantidad de seguidores. En efecto, éstos, de acuerdo a las principales fuentes de ingresos de los clubes, son esenciales. Con más seguidores se obtienen entre otros<sup>93</sup>:

- Superiores ingresos debido a la mayor cantidad de espectadores que pagan entradas para ver a su equipo y mayores precios de las mismas.
- Mayores ingresos por los derechos de televisación tanto a nivel local como internacional (los partidos son vistos por mayor cantidad de aficionados televidentes).
- Como consecuencia de lo anterior, más pagarán los *sponsors*, ya sea en publicidad estática en los estadios, como así también la empresa de ropa deportiva que viste al equipo, o demás patrocinantes.
- Mayores posibilidades de transferencia de jugadores y a mayor valor, ya que el club opera como (de acuerdo a la jerga del fútbol) como importante “vidriera” en este tipo de transacciones.
- Mayores oportunidades de ser convocados a distintas copas internacionales amistosas (que a veces se disputan en países con fuerte poderío económico pero no futbolístico como Japón, China,

---

<sup>92</sup> La Consultora internacional Deloitte, posee muchos informes regionales y globales con datos altamente confiables.

<sup>93</sup> No están enunciadas en orden de importancia.

algunos países árabes como Qatar o Dubai) que aportan importantes ingresos en las arcas de los clubes.

- Mayores ingresos (tienen más “clientes cautivos<sup>94</sup>”) provenientes de todas las herramientas de *marketing* táctico: *merchandising*, ventas globales de productos relacionados con el club, ingresos por visitas a museos temáticos y visitas guiadas a los estadios (que además son excelentes como herramientas de fidelización).

## 15. CONSIDERACIONES FINALES Y PROPUESTA DE CONTINUIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Que los clubes tengan una u otra figura jurídica, no les impide realizar negocios ni obtener beneficios (o superavit según el caso) para ser volcados a accionistas (con fines de lucro) o hacia la institución (cuando no lo hay).

Tampoco se contrapone en absoluto el fin social con la eficiencia en la gestión.

Hay una tendencia creciente hacia la profesionalización de la gestión en todas las organizaciones, independientemente de su figura jurídica. Esta mejora debe comprender tanto al nivel administrativo como al directivo ya que no tienen las mismas competencias<sup>95</sup>.

Para finalizar, no se deben cuestionar a las organizaciones cuando lo cuestionable es lo que se hace con ellas. Al respecto, los estamentos que deciden los destinos del fútbol, deberían recurrir a convenios con distintos

---

<sup>94</sup> El fenómeno de la cautividad del cliente en el fútbol, si bien excede esta tesis, es uno de los más atrapantes fenómenos de este deporte. Se puede cambiar en muchos aspectos de la vida, pero es casi imposible encontrar casos de simpatizantes que cambien de equipo. Esto, desde el punto de vista de la gestión es muy importante. También lo es desde el punto de vista sociológico.

<sup>95</sup> Dirigentes de primer nivel del fútbol argentino han reconocido esta falencia (por ejemplo deben negociar con ejecutivos de multinacionales con posgrados, dirigentes que están, además del club, atendiendo sus propios negocios).

sectores académicos que van aumentando paulatinamente en cantidad y calidad los estudios referidos al fútbol y que operarían como apoyatura a la hora de tomar decisiones.

Para concluir este trabajo, se plantea una nueva hipótesis generada a su vez, por el trabajo exploratorio efectuado. La misma podría ser la siguiente:

“Si bien la figura jurídica adoptada no tiene relevancia primordial en el éxito o fracaso en los aspectos deportivos de los clubes de fútbol, sí lo tiene la cantidad de seguidores, su forma de gestión, los ingresos, y el control interno”.

Esta hipótesis es perfectible a partir de la dependencia entre algunas de las variables tal cual ya se ha explicado.

Entonces, a partir de estas variables exploratoriamente detectadas y que pueden tener influencia en el éxito deportivo, se propone para investigaciones futuras, ampliar el *ranking* promedio obtenido, para generar un modelo multivariable más completo a través de alguna herramienta econométrica pertinente, a través del método de clusters, o a través del análisis de minería de datos. Estos últimos permitirían establecer algún índice importante respecto al rendimiento deportivo de los clubes.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **LIBROS.**

ADER, José Jorge y colaboradores. Organizaciones. Ediciones Paidós, Buenos Aires. 1992.

CHAO L. Estadística para las ciencias administrativas. Mc. Graw Hill. México. 1975.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia. 5° Edición. Noviembre de 1999.

DE ZUANI, Rafael Elio. Introducción a la administración de organizaciones. Editorial Maktub. 2003.

DRUCKER, Peter F. Dirección de instituciones sin fines de lucro. El Ateneo. Buenos Aires. 1994.

DRUCKER, Peter. La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1993.

HERNÁNDEZ MORENO, José. Análisis de las estructuras del juego deportivo. Barcelona. Inde. 1998.

ETKIN, Jorge R. La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. Mc Graw Hill / Interamericana de España. Madrid. 1993.

HEINEMANN, Klaus. Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo. Ed. Tirant lo blanch. Valencia. 1999.

HERMIDA, Jorge. Ciencia de la Administración. Editorial Contabilidad Moderna. Buenos Aires. 1979.

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto. Administración y Estrategia. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 3° Edición. 1989.

IHERING, Rudolph von. La lucha por el derecho. Editorial Temis. Bogotá. 2000.

LEPORATI, Ariel. Psicología y deporte. Un estudio exploratorio. Facultad de Filosofía y Educación - Universidad de Chile. Santiago. 1970 .

LIBERALI, Ampelio M. Dante Panzeri. Entretelones. Impresos Arte. Buenos Aires. 1988.

MANDELL, Richard D. Historia cultural del deporte. Bellaterra. Barcelona. 1986.

PARLEBAS, Pierre. Elementos de sociología del deporte. Ed. Unisport. Málaga. 1988.

SAGAWA, Shirley y SEGAL, Eli. Interés común, bien común. Editorial Oxford University. México D.F. 2001.

SOLANA, Ricardo: Administración de organizaciones. Editorial Interoceánica. Buenos Aires. 1993.

STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. Prentice Hall. México. 6° Edición. 1996.

YALLOP, David. ¿Cómo se robaron la copa? Editorial Oveja Negra. Santa Fe de Bogotá. 3° Edición. 2001.

## **PUBLICACIONES EN REVISTAS Y DOCUMENTOS.**

AGUILAR, José María, CHEVEL, Emilio y FRÁNCIS, César. “El origen de los clubes en la Argentina y el rol del Estado frente a las entidades deportivas”. Educación Física y Deportes (Revista Digital), N° 61. Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte - Facultad de Filosofía y Letras – U.B.A. Buenos Aires. Junio de 2003. Disponible en <http://www.efdeportes.com>

ALASINO y otros. Proyecto de Ley: Ley del Deporte. Senado de la Nación, Secretaría Parlamentaria. Dirección de Publicaciones. Agosto de 1998.

ALVAREZ LARRONDO, Federico M. “Nuevas formas societarias: Sociedades Deportivas”. Conocimiento y actualización del derecho. Marzo de 1998.

BOTTARO, Oscar E. y ORTIGOZA, M. Beatriz. La contabilidad de gestión y una aplicación sectorial: clubes deportivos – Tema: Costos e ingresos en un club deportivo. II Congreso Internacional de Costos. Asunción, Paraguay. Septiembre de 1991.

DE BIANCHETTI, Agricol y otros (Comisión Redactora). Anteproyecto de Ley: Sociedades Anónimas Deportivas. Buenos Aires. Agosto de 1998.

F.A.C.P.C.E. (FEDERACION ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONOMICAS). Resolución Técnica N° 11: Normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro. Buenos Aires. 1993.

FIGUEROA LÓPEZ, Saúl Joaquín. “Un marco conceptual de la oferta del deporte”. Educación Física y Deportes (Revista Digital), N° 55. Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte - Facultad de Filosofía y Letras – U.B.A. Buenos Aires. Diciembre de 2002. Disponible en <http://www.efdeportes.com>

FRYDENBERG, Julio David. "El nacimiento del fútbol profesional argentino: resultado inesperado de una huelga de jugadores". Educación Física y Deportes (Revista Digital), N° 17. Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte - Facultad de Filosofía y Letras – U.B.A. Buenos Aires. Diciembre de 1999. Disponible en <http://www.efdeportes.com>

FRYDENBERG, Julio David. "Los clubes deportivos con fútbol profesional argentinos y el tipo o formato social bajo el cual se organizan: asociaciones civiles o sociedades anónimas. Aportes para un debate acerca de realidades y modelos ideales, pasiones e intereses". Educación Física y Deportes (Revista Digital), N° 51. Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte - Facultad de Filosofía y Letras – U.B.A. Buenos Aires. Agosto de 2002. Disponible en <http://www.efdeportes.com>

FILIPPO, Emilse C. y MANGAS, Rodolfo A. "Deporte y espacio público", Realidad Económica, N° 163. I.A.D.E. (Instituto Argentino para el Desarrollo Económico). Del 1º de abril al 15 de mayo de 1999.

INDACOCHEA, Alejandro C. y PAULETTE, Nancy A. "La privatización en el contexto actual: experiencias internacionales". Alta Gerencia. Año I – Tomo I - Revista 3. Diciembre de 1991.

INSTITUTO DE PLANIFICACIÓN CONTABLE, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA. Clubes de Fútbol: Plan General de Contabilidad, Normas de Adaptación. Centro de Publicaciones. Madrid. 1986.

MARTINS CASTRO, Luiz Roberto y GUIMARÃES SNATORO, Luiz Felipe. "Transformación de los clubes de fútbol en sociedades comerciales: la experiencia brasilera". Educación Física y Deportes (Revista Digital), N° 49. Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte - Facultad de Filosofía y



Letras – U.B.A. Buenos Aires. Junio de 2002. Disponible en <http://www.efdeportes.com>

ORTIZ, Raúl F. Reingeniería de los sistemas de información administrativa de los departamentos académicos de la Universidad Nacional del Sur. (Tesis de aspiración al Magister en Administración). U.N.S. Bahía Blanca. 2000.

PUIG, Núria, MORENO, A., y LÓPEZ, C. Propuesta de marco teórico interpretativo sobre el asociacionismo deportivo en España. Motricidad. N° 2. Asociación Española de Ciencias del Deporte. 1996.

RAGAZZI, Guillermo Enrique. Sociedades Anónimas Deportivas. Reflexiones en torno al deporte y al proyecto de ley sobre las Sociedades Anónimas Deportivas. Biblioteca de la Académica Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires. Serie IV. Instituto de Derecho Empresarial. Buenos Aires. 1997.

SAIEGH, Martín A., “Un nuevo joint venture: propiedad privada participada”, Alta Gerencia. Año I – Tomo I – Revista 3. Diciembre de 1991.

## **PUBLICACIONES PERIODÍSTICAS DEPORTIVAS.**

Revista “El Gráfico”. En la Ficha de Tesis que se detalla en el Anexo V, están las principales consultas generales obtenidas en el período 2000 – 2007.

## **ARTÍCULOS Y DOCUMENTOS DE PÁGINAS WEB**

BARÓN LÓPEZ, F. J. y TÉLLEZ MONTIEL, F. “Apuntes de bioestadística”. Disponible en <http://campusvirtual.cv.uma.es>

CAYON, David. “Los clubes se están descapitalizando.” Disponible en <http://www.deloitte.com>

FAVIER DUBOIS, Eduardo. "Aproximación a una figura novedosa: el fideicomiso concursal (o "salvataje" de los clubes de fútbol). Disponible en <http://www.legalmania.com>

GONZÁLEZ RAMALLAL, Manuel E. "Sociedad y deporte: análisis del deporte en la sociedad y su reflejo en los medios de comunicación en España". (Tesis de aspiración al doctorado presentada en el Departamento de Sociología e Ciencia Política da Administración de la Universidade da Coruña). Universidad de La Coruña. 2003. Disponible en <http://www.tesisenred.net>

MOLINA, Gerardo. "Administración y Derecho Deportivo". Documento de Trabajo N° 147. Universidad de Belgrano. Buenos Aires. 2006. Disponible en <http://www.ub.edu.ar>

**PÁGINAS WEB CONSULTADAS (En su totalidad vigentes a la fecha de presentación de la presente tesis).**

<http://es.wikipedia.org>

<http://foros.diariosdefutbol.com>

<http://masmaticas.com>

Página de la revista Mercado: <http://www.mercado.com.ar>

Página oficial de la Asociación del Fútbol Argentino (A.F.A.): <http://www.afa.org.ar>

Página oficial de la Federación Internacional del Fútbol Asociado (F.I.F.A.): <http://es.fifa.com>

Página oficial de la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (I.F.F.H.S.): <http://www.iffhs.de>

Página oficial de la Real Academia Española: <http://www.rae.es>

Páginas oficiales de los 100 clubes relevados<sup>96</sup>.

<http://www.cihf.org.ar/>

<http://www.el-area.com>

<http://www.expreso.ec>

<http://www.fedefutbol.tk>

<http://www.futbolargentino.org>

<http://www.futbolhistoria.com.ar>

<http://www.intralector.net>

<http://www.ligafutbol.net>

<http://www.marca.com>

<http://www.soccerassociation.com>

<http://www.wharton.universia.net>

---

<sup>96</sup> A efectos prácticos, no se detallan las páginas oficiales de los clubes. Se consultó en ellas, fundamentalmente, aspectos estatutarios relacionados con las respectivas figuras jurídicas.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### ASOCIACIONES NACIONALES DE FÚTBOL AFILIADAS A LA F.I.F.A.

 Afganistán	 Albania
 Alemania	 Andorra
 Angola	 Anguila
 Antigua y Barbuda	 Antillas Holandesas
 Arabia Saudí	 Argelia
 Argentina	 Armenia
 Aruba	 ARY de Macedonia
 Australia	 Austria
 Azerbaiyán	 Bahamas
 Bahrein	 Bangladesh
 Barbados	 Bélgica
 Belice	 Benín
 Bermudas	 Bielorrusia
 Bolivia	 Bosnia-Herzegovina
 Botsuana	 Brasil
 Brunéi Darussalam	 Bulgaria
 Burkina Faso	 Burundi
 Bután	 Cabo Verde
 Caimán	 Camboya
 Camerún	 Canadá
 Chad	 Chile
 Chinese Taipei	 Chipre
 Colombia	 Comoras
 Congo	 Costa de Marfil
 Costa Rica	 Croacia
 Cuba	 Dinamarca
 Dominica	 Ecuador
 Egipto	 El Salvador
 Emiratos Árabes Unidos	 Eritrea
 Escocia	 Eslovaquia
 Eslovenia	 España
 Estados Unidos de América	 Estonia
 Etiopía	 Feroe
 Filipinas	 Finlandia
 Fiyi	 Francia
 Gabón	 Gales
 Gambia	 Georgia
 Ghana	 Granada
 Grecia	 Guam
 Guatemala	 Guinea
 Guinea Ecuatorial	 Guinea-Bissáu
 Guyana	 Haití

 Holanda	 Honduras
 Hong Kong	 Hungría
 India	 Indonesia
 Inglaterra	 Irán
 Iraq	 Irlanda del Norte
 Islandia	 Islas Cook
 Islas Salomón	 Islas Vírgenes Británicas
 Islas Vírgenes Estadounidenses	 Israel
 Italia	 Jamaica
 Japón	 Jordania
 Kazajstán	 Kenia
 Kirguistán	 Kuwait
 Laos	 Lesoto
 Letonia	 Líbano
 Liberia	 Libia
 Liechtenstein	 Lituania
 Luxemburgo	 Macao
 Madagascar	 Malaisia
 Malawi	 Maldivas
 Malí	 Malta
 Marruecos	 Mauricio
 Mauritania	 México
 Moldavia	 Mongolia
 Montenegro	 Montserrat
 Mozambique	 Myanmar
 Namibia	 Nepal
 Nicaragua	 Níger
 Nigeria	 Noruega
 Nueva Caledonia	 Nueva Zelanda
 Omán	 Pakistán
 Palestina	 Panamá
 Papúa Nueva Guinea	 Paraguay
 Perú	 Polonia
 Portugal	 Puerto Rico
 Qatar	 RD del Congo
 RDP de Corea	 República Centroafricana
 República Checa	 República de Corea
 República de Irlanda	 República Dominicana
 RP China	 Ruanda
 Rumanía	 Rusia
 Samoa	 Samoa Estadounidense
 San Cristóbal y Nieves	 San Marino
 San Vicente y las Granadinas	 Santa Lucía
 Santo Tomé y Príncipe	 Senegal
 Serbia	 Seychelles
 Sierra Leona	 Singapur
 Siria	 Somalia

 Sri Lanka	 Suazilandia
 Sudáfrica	 Sudán
 Suecia	 Suiza
 Surinam	 Tahití
 Tailandia	 Tanzania
 Tayikistán	 Timor Oriental
 Togo	 Tonga
 Trinidad y Tobago	 Túnez
 Turcas y Caicos	 Turkmenistán
 Turquía	 Ucrania
 Uganda	 Uruguay
 Uzbekistán	 Vanuatu
 Venezuela	 Vietnam
 Yemen	 Yibuti
 Zambia	 Zimbabue

Fuente: <http://es.fifa.com>

## ANEXO II

### CLASIFICACIÓN (*RANKING*) DE LAS MEJORES LIGAS DEL MUNDO. (100 PRIMEROS PUESTOS)

POSICIÓN	LIGA / PAÍS	PUNTOS
1°	<b>Inglaterra.</b>	<b>1.171,00</b>
2°	<b>España.</b>	<b>1.074,00</b>
3°	<b>Italia.</b>	<b>1.027,00</b>
4°	<b>Brasil.</b>	<b>954,00</b>
5°	<b>Argentina.</b>	<b>852,00</b>
6°	Alemania.	839,00
7°	Francia.	761,50
8°	México.	734,00
9°	Colombia.	666,00
10°	Portugal.	643,50
11°	Chile.	643,00
12°	Turquía.	634,50
13°	Rusia.	577,50
14°	Ucrania.	570,50
15°	Paraguay	570,00
16°	Escocia.	566,00
17°	Holanda.	554,00
18°	Grecia.	550,50
19°	Bélgica.	531,50
20°	Uruguay.	527,50
21°	Rumania.	525,00
22°	Túnez.	480,00
23°	Suiza.	448,00
24°	Dinamarca.	447,50
25°	República Checa.	440,50
26°	Egipto.	430,00
27°	Austria.	425,50
28°	Japón.	421,00
29°	Perú.	413,00



POSICIÓN	LIGA / PAÍS	PUNTOS
30°	Ecuador.	411,00
31°	Noruega.	397,00
32°	Suecia.	389,50
33°	Estonia.	383,00
34°	Jordania.	382,00
35°	Camerún.	377,00
36°	Croacia.	370,00
37°	Bulgaria.	361,50
38°	Serbia.	355,00
39°	Singapur.	353,50
40°	Eslovaquia.	351,50
41°	Nigeria.	346,00
42°	Irán.	344,00
43°	Israel.	341,50
44°	Costa Rica.	341,00
45°	Lituania.	336,00
46°	Argelia.	333,50
46°	Uzbekistán.	333,50
48°	Moldavia.	328,00
49°	Honduras.	324,50
50°	Finlandia.	320,50
51°	Macedonia.	320,00
52°	Líbano.	319,50
53°	Republica de Corea.	313,50
54°	Polonia.	312,00
55°	Sudán.	305,00
56°	Sudáfrica.	298,00
57°	Costa de Marfil.	290,50
58°	Armenia.	288,00
58°	Bolivia.	288,00
60°	Eslovenia.	287,00
61°	Marruecos.	284,00
62°	República de Irlanda.	281,00
63°	Letonia.	280,00

POSICIÓN	LIGA / PAÍS	PUNTOS
64°	Zimbabwe.	279,50
65°	Siria.	278,50
66°	Irlanda del Norte.	275,00
67°	Estados Unidos.	272,50
68°	Arabia Saudita.	271,50
69°	Angola.	270,50
70°	Belarús.	270,00
71°	Venezuela.	268,00
72°	Guatemala.	267,00
73°	Hungría.	260,00
74°	Georgia.	259,00
75°	Panamá.	257,50
76°	India.	256,50
77°	Zambia.	255,00
78°	Omán.	252,00
79°	China.	251,50
80°	Australia.	249,00
81°	Albania.	248,00
82°	Turkmenistán.	239,50
82°	Emiratos Árabes Unidos.	239,50
84°	Libia.	239,00
85°	Malasia.	232,00
86°	Qatar.	231,50
87°	El Salvador.	225,50
88°	Bahrein.	219,00
89°	Kuwait.	218,00
90°	Nicaragua.	217,00
91°	Yemen.	216,00
91°	Tailandia.	216,00
93°	Hong Kong.	212,00
94°	Senegal.	205,50
95°	Vietnam.	195,00
95°	Chipre.	195,00
97°	Islandia.	190,50

<b>POSICIÓN</b>	<b>LIGA / PAÍS</b>	<b>PUNTOS</b>
98°	Kazakhstán.	189,00
99°	Bosnia y Herzegovina.	177,00
100°	Azerbaiján.	166,00

Fuente: traducción propia de [www.http://www.iffhs.de](http://www.iffhs.de)

## ANEXO III

### RANKING MUNDIAL DE CLUBES: TOP 350.<sup>97</sup>

(2002 – 2006).

#### Referencias:

**Inglaterra.**

**España.**

**Italia.**

**Brasil.**

**Argentina.**

Entre paréntesis, figura la clasificación del año inmediato anterior.

#### 2002:

1.	(4.)	Real Madrid CF	España/4	312,0
2.	(22.)	Manchester United FC	England/4	306,0
3.	(5.)	Arsenal FC London	England/4	289,0
4.	(2.)	FC Barcelona	España/4	269,0
5.	(23.)	Milan AC	Italia/4	264,0
6.	(21.)	FC Juventus Torino	Italia/4	261,0
7.	(49.)	FC Internazionale Milano	Italia/4	250,0
8.	(30.)	TSV Bayer 04 Leverkusen	Deutschland/4	245,0
9.	(9.)	Real Club Deportivo de La Coruña	España/4	240,0
10.	(3.)	FC Bayern München	Deutschland/4	236,0
11.	(1.)	Liverpool FC	England/4	229,0
12.	(15.)	Glasgow Celtic FC	Scotland/3	223,5
13.	(10.)	Valencia CF	España/4	221,0
14.	(84.)	CF América Ciudad de México	México/3	211,5
15.	(44.)	Club Brugge KV	Belgique/3	208,0
16.	(48.)	AEK Athens	Greece/3	207,0
17.	(55.)	FC Schalke 04	Deutschland/4	205,0
18.	(27.)	BV Borussia Dortmund	Deutschland/4	204,0
19.	(32.)	AC Sparta Praha	Ceská Republika/3	203,0
20.	(70.)	Feyenoord Rotterdam	Nederland/3	198,0
21.	(246.)	Club Atlético Morelia	México/3	195,5
22.	(37.)	Club Nacional de Football Montev.	Uruguay/3	193,5
23.	(6.)	CA Boca Juniors Buenos Aires	Argentina/4	192,0
24.	(173.)	Besiktas SK Istanbul	Türkiye/3	186,0
	(70.)	AFC Ajax Amsterdam	Nederland/3	186,0
26.	(38.)	Panathinaikos Athens	Greece/3	185,0
27.	(137.)	Newcastle United FC	England/4	182,0
28.	(522.)	Fulham FC	England/4	177,0

<sup>97</sup> Fuente: Documento enviado por la I.F.F.H.S.

29.	(11.)	Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense	Brasil/4	176,0
	(13.)	CA San Lorenzo de Almagro	Argentina/4	176,0
	(83.)	AD São Caetano	Brasil/4	176,0
32.	(234.)	Santiago Wanderers Valparaíso	Chile/3	175,5
33.	(17.)	AS Roma	Italia/4	174,0
34.	(16.)	Parma AC	Italia/4	170,0
35.	(106.)	CD Universidad Católica Santiago	Chile/3	169,5
	(19.)	Glasgow Rangers FC	Scotland/3	169,5
37.	(70.)	Chelsea FC London	England/4	168,0
38.	(154.)	SK Slavia Praha	Ceská Republika/3	167,5
39.	(167.)	Málaga CF	España/4	167,0
40.	(102.)	SK Slovan Liberec	Ceská Republika/3	164,5
41.	(121.)	Dinamo Kiev	Ukraina/2	164,0
	(31.)	Olympique Lyonnais	France/4	164,0
43.	(125.)	CD Cobreloa Calama	Chile/3	163,5
44.	(173.)	VfB Stuttgart	Deutschland/4	163,0
45.	(25.)	SS Lazio Roma	Italia/4	162,0
46.	(292.)	FC Basel	Schweiz/2	161,5
47.	(145.)	Maccabi Haifa	Israel/2	160,5
	(307.)	FC Olimpia Asunción	Paraguay/3	160,5
	(100.)	CA Peñarol Montevideo	Uruguay/3	160,5
50.	(54.)	Paris Saint-Germain FC	France/4	159,0
51.	(18.)	CA River Plate Buenos Aires	Argentina/4	158,0
52.	(96.)	Wisla Kraków	Polska/2	157,0
53.	(24.)	PSV Eindhoven	Nederland/3	155,5
54.	(52.)	Sporting Clube de Portugal Lisboa	Portugal/3	155,0
55.	(173.)	AJ Auxerroise	France/4	154,0
56.	(264.)	Bolívar La Paz	Bolivia/2	152,0
57.	(19.)	CD América Cali	Colombia/3	151,5
58.	(7.)	FC do Porto	Portugal/3	151,0
59.	(119.)	Club Alianza Lima	Perú/3	150,0
60.	(449.)	Real Betis Balompié	España/4	148,0
	(36.)	SC Corinthians Paulista São Paulo	Brasil/4	148,0
62.	(35.)	RSC Anderlecht	Belgique/3	145,5
63.	(41.)	Hertha BSC Berlin	Deutschland/4	144,0
64.	(135.)	CDC Atlético Nacional Medellín	Colombia/3	142,5
65.	(12.)	Leeds United AFC	England/4	141,0
66.	(192.)	Zamalek SC Cairo	Egypt/2	140,0
67.	(115.)	Levski Sofia	Bulgaria/2	139,0
68.	(47.)	Boavista FC Porto	Portugal/3	137,0
69.	(8.)	Galatasaray SK Istanbul	Türkiye/3	135,0
70.	(68.)	FC Girondins de Bordeaux	France/4	133,0
71.	(59.)	Lokomotiv Moscow	Russia/3	132,5
72.	(203.)	Racing Club de Lens	France/4	132,0
73.	(14.)	Real Club Celta de Vigo	España/4	129,0
74.	(700.)	Esteghlal Teheran	Iran/2	127,5
75.	(456.)	Denizlispor	Türkiye/3	127,0
76.	(88.)	FK Crvena zvezda Beograd	Jugoslavija/2	126,0
77.	(188.)	Liga Deportiva Alajuelense Alajuela	Costa Rica/2	125,0

78.	(44.) Hapoel Tel-Aviv	Israel/2	123,0
	(65.) Olympiakos Pireas	Greece/3	123,0
80.	(76.) FK Partizan Beograd	Jugoslavija/2	120,5
81.	(148.) SV Werder Bremen	Deutschland/4	120,0
	<b>(275.) Middlesbrough FC</b>	<b>England/4</b>	<b>120,0</b>
83.	(322.) Excelsior Mouscron	Belgique/3	119,5
84.	(419.) UNAM Ciudad de Mexico	México/3	118,5
85.	(50.) PAOK Saloniki	Greece/3	118,0
86.	(142.) RC Genk	Belgique/3	117,0
87.	(234.) CSKA Moscow	Russia/3	116,5
	<b>88.(255.) Club de Gimnasia y Esgrima La Plata</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>116,0</b>
	(402.) Sporting Club Bastia	France/4	116,0
90.	(173.) ASEC Mimosas Abidjan	Côte-d'Ivoire/2	115,0
	<b>91. (57.) CA Vélez Sarsfield</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>114,0</b>
92.	(171.) SK Sturm Graz	Österreich/2	113,0
	(601.) Djurgårdens IF Stockholm	Sverige/2	113,0
	<b>94. (63.) São Paulo FC</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>112,0</b>
	(121.) Shakhtjor Donetsk	Ukraina/2	112,0
96.	(82.) Asociación Deportivo Cali	Colombia/3	111,0
	<b>97.(121.) Racing Club Avellaneda</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>108,0</b>
	(73.) FC København	Danmark/2	108,0
99.	(144.) CSKA Sofia	Bulgaria/2	107,0
	(94.) Club El Nacional Quito	Ecuador/2	107,0
101.	(210.) Zenit St. Petersburg	Russia/3	106,5
102.	(160.) Cienciano del Cusco	Perú/3	105,0
	(350.) AS de Monaco	France/4	105,0
	<b>(490.) Chievo Verona</b>	<b>Italia/4</b>	<b>105,0</b>
105.	(96.) Fenerbaçe SK Istanbul	Türkiye/3	104,5
106.	(227.) Grazer AK	Österreich/2	103,5
	(304.) Ferencvárosi TC Budapest	Magyarország/2	103,5
108.	(831.) Lorient FC	France/4	103,0
	(331.) Olympique de Marseille	France/4	103,0
110.	(194.) Pakhtakor Tashkent	Uzbekistan/2	102,0
	(234.) Montevideo Wanderers FC	Uruguay/3	102,0
	(142.) CD Once Caldas Manizales	Colombia/3	102,0
	(98.) SK Viktoria Zizkov	Ceská Republika/3	102,0
114.	(322.) RAJA Casablanca	Maroc/2	101,0
115.	(419.) Club Libertad Asunción	Paraguay/3	99,0
116.	(350.) Al-Hilal FC Riyadh	Saudi Arabia/2	98,0
117.	(264.) Oriente Petrolero Santa Cruz	Bolivia/2	96,0
	<b>(275.) Everton FC</b>	<b>England/4</b>	<b>96,0</b>
	(118.) Legia Warszawa	Polska/2	96,0
	<b>(108.) Tottenham Hotspur FC</b>	<b>England/4</b>	<b>96,0</b>
121.	(183.) SC Rapid Bucaresti	România/2	95,5
122.	(180.) Rosenborg BK Trondheim	Norge/2	95,0
123.	(39.) Cerro Porteño FBC Asunción	Paraguay/3	94,5
124.	(219.) Jeunesse Sportive de Kabylie	Algeria/2	94,0
	(264.) Asante Kotoko Kumasi	Ghana/2	94,0
	(66.) Maccabi Tel-Aviv	Israel/2	94,0

(130.)	Suwon Samsung Blue-Wings FC	Korea (S)/2	94,0
128.(160.)	Vitesse Arnhem	Nederland/3	93,0
<b>129.(203.)</b>	<b>Real Sociedad de Futbol</b>	<b>España/4</b>	<b>92,0</b>
(241.)	CA Mineiro Belo Horizonte	Brasil/4	92,0
<b>(601.)</b>	<b>Blackburn Rovers FC</b>	<b>England/4</b>	<b>92,0</b>
(40.)	FC de Nantes	France/4	92,0
(104.)	NK Hajduk Split	Croatia/2	92,0
134.(292.)	Club Deportivo Toluca	México/3	91,5
(126.)	Grasshopper-Club Zürich	Schweiz/2	91,5
136.(281.)	Aberdeen FC	Scotland/3	91,0
(75.)	NK Dinamo Zagreb	Croatia/2	91,0
(98.)	Espérance Sportive de Tunis	Tunesia/2	91,0
139.(61.)	Santos Laguna de Torreon	México/3	90,5
(41.)	CD Cruz Azul Ciudad de México	México/3	90,5
(310.)	Matador Puchov	Slovensko/2	90,5
142.(52.)	Sporting Cristal Lima	Perú/3	90,0
(51.)	Lille Olympique Sporting Club	France/4	90,0
(490.)	Mohun Bagan AC Calcutta	India/2	90,0
145.(89.)	Ipswich Town FC	England/4	89,0
(61.)	Club Deportivo Alavés	España/4	89,0
(63.)	Litex Lovech	Bulgaria/2	89,0
(490.)	Police Club (Al Shorta) Baghdad	Iraq/2	89,0
149.(194.)	Independiente Santa Fe CD Bogotá	Colombia/3	88,5
(281.)	Club Deportivo Pasto	Colombia/3	88,5
151.(132.)	Shimizu FC S-Pulse	Japan/2	88,0
(287.)	Southampton FC	England/4	88,0
(544.)	Al Talaba	Iraq/2	88,0
154.(297.)	Kocaelispor Kocaeli	Türkiye/3	87,0
(223.)	CS Sedan	France/4	87,0
(219.)	Nasaf Karchi	Uzbekistan/2	87,0
(782.)	12. Octubre Itaguca	Paraguay/3	87,0
158.(350.)	Widad AC Casablanca	Maroc/2	86,0
(126.)	CA Talleres Cordoba	Argentina/4	86,0
(108.)	NK Varteks Varazdin	Croatia/2	86,0
(210.)	TSV München 1860	Deutschland/4	86,0
(781.)	Al-Sadd Doha	Qatar/2	86,0
<b>(194.)</b>	<b>Fluminense FC Rio de Janeiro</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>86,0</b>
(79.)	National SC Cairo	Egypt/2	86,0
165.(1157)	AD Unión Magdalena Santa Marta	Colombia/3	85,5
(223.)	VV St. Truiden	Belgique/3	85,5
(135.)	CD Universidad de Chile Santiago	Chile/3	85,5
168.(383.)	Union Sportive Madina Alger	Algeria/2	85,0
(80.)	Servette FC Geneve	Schweiz/2	85,0
170.(252.)	Barcelona Sporting Club	Ecuador/2	84,0
(158.)	Neftchi Fergana	Uzbekistan/2	84,0
(350.)	AIK Solna	Sverige/2	84,0
173.(255.)	Iraklis Saloniki	Greece/3	83,0
(430.)	Sartid 1913 Smederova	Jugoslavija/2	83,0
(264.)	FC Kärnten	Österreich/2	83,0

(89.)	CSD Comunicaciones Guatemala	Guatemala/2	83,0
(502.)	Anyang LG Cheetahs FC	Korea (S)/2	83,0
178.(155.)	CSD Colo Colo Santiago	Chile/3	82,5
179.(241.)	AC Perugia	Italia/4	82,0
(255.)	CA Newell's Old Boys Rosario	Argentina/4	82,0
(502.)	East Bengal Club Calcutta	India/2	82,0
(782.)	CA Banfield	Argentina/4	82,0
(77.)	CSD Municipal Guatemala City	Guatemala/2	82,0
(104.)	CA Independiente Avellaneda	Argentina/4	82,0
(275.)	CA Lanús	Argentina/4	82,0
186.(460.)	Odense BK	Danmark/2	81,5
187.(263.)	Genclerbirligi K Ankara	Türkiye/3	81,5
(624.)	Al Ahly Dubai	UAE/2	81,5
(214.)	Bologna Calcio	Italia/4	81,5
190.(184.)	CA Colon de Santa Fe	Argentina/4	80,0
(223.)	FC Midtjylland	Danmark/2	80,0
192.(383.)	Club Atlético Bucaramanga CD	Colombia/3	79,5
193.(337.)	Skoda AO Xanthi	Greece/3	79,0
(426.)	Amica Wronki	Polska/2	79,0
195.(85.)	Brøndby IF	Danmark/2	78,5
196.(307.)	Saturn REN TV Ramenskoye	Russia/3	78,0
(464.)	NK Maribor (piv. Lazne)	Slowenien/2	78,0
(108.)	Clube Atletico Paranaense Curitiba	Brasil/4	78,0
(490.)	FC National Bucuresti	România/2	78,0
(234.)	Alianza Atletico Sullana	Perú/3	78,0
201.(560.)	Al-Kuwait SC Kaifan	Kuwait/2	77,0
(60.)	1.FC Kaiserslautern	Deutschland/4	77,0
203.(321.)	Újpesti TE	Magyarország/2	76,5
(337.)	UT Sydney Olympic Sharks	Australia/3	76,5
205.(108.)	Brescia Calcio	Italia/4	76,0
(137.)	Athletic Club de Bilbao	España/4	76,0
(728.)	Al-Ittihad Doha-Gharrafa	Qatar/2	76,0
(115.)	Asociacion Deportiva Rayo Vallecano	España/4	76,0
(350.)	Santos FC	Brasil/4	76,0
210.(661.)	Stabaek IF	Norge/2	75,5
211.(155.)	CD Independiente Medellín	Colombia/3	75,0
(808.)	Al Masri Port Said	Egypt/2	75,0
(337.)	CA Fénix Montevideo	Uruguay/3	75,0
(412.)	Zalahús Zalaegerszegi TE FC	Magyarország/2	75,0
215.(184.)	CA Chacarita Juniors San Martín	Argentina/4	74,0
(522.)	Tonnerre Yaoundé	Cameroun/2	74,0
(129.)	Pachuca CF	México/3	74,0
(576.)	Kabwe Warriors	Zambia/2	74,0
219.(149.)	Spartak Moscow	Russia/3	73,5
(89.)	Universitario de Deportes Lima	Perú/3	73,5
(350.)	Trabzonspor K Trabzon	Türkiye/3	73,5
222.(223.)	Kashima Antlers FC	Japan/2	73,0
(271.)	Livingston FC	Scotland/3	73,0
(601.)	Al Zawra Club Baghdad	Iraq/2	73,0



(304.) Santos Crawford	South Africa/2	73,0
226.(169.) Danubio Football Club Montevideo	Uruguay/3	72,0
(490.) FC Sochaux-Montbéliard	France/4	72,0
(281.) Sport Lisboa e Benfica	Portugal/3	72,0
229.(502.) Air Force (Al Joueia) Baghdad	Iraq/2	71,0
230.(165.) SC Lokeren	Belgique/3	70,5
<b>231. (44.) CR Flamengo Rio de Janeiro</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>70,0</b>
(402.) EA Guingamp	France/4	70,0
<b>(102.) Aston Villa FC</b>	<b>England/4</b>	<b>70,0</b>
<b>(203.) Charlton Athletic</b>	<b>England/4</b>	<b>70,0</b>
235.(126.) SC Heerenveen	Nederland/3	69,5
236.(229.) Al Ittihad Jeddah	Saudi Arabia/2	69,0
(180.) Hit Nova Gorica	Slowenien/2	69,0
(412.) Bamin Real Potosí	Bolivia/2	69,0
<b>239. (29.) CR Vasco da Gama Rio de Janeiro</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>68,0</b>
(700.) FK Austria-Memphis Wien	Österreich/2	68,0
(310.) CA Unión Santa Fe	Argentina/4	68,0
242. (78.) Necaxa FC Ciudad de México	México/3	67,5
(322.) CS Deportiva y Cultural de Pereira	Colombia/3	67,5
(246.) Perth Glory	Australia/3	67,5
(337.) Baník Ostrava	Ceská Republika/3	67,5
(1014.) Malatyaspor	Türkiye/3	67,5
(536.) Coquimbo Unido	Chile/3	67,5
(502.) FK Teplice	Ceská Republika/3	67,5
(331.) MyPa Anjalankoski	Suomi/2	67,5
250.(192.) Polonia Warszawa	Polska/2	67,0
(432.) Orlando Pirates Marshalltown	South Africa/2	67,0
(412.) Kansas City Wizards	USA/2	67,0
(751.) Chongqing Longxin Lifan	China/2	67,0
254.(297.) CA Huracán Buenos Aires	Argentina/4	66,0
<b>(57.) CA Rosario Central</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>66,0</b>
(132.) CA Defensor Sporting Montevideo	Uruguay/3	66,0
(601.) CB Chunbuk Hyundai Dinos	Korea (S)/2	66,0
(560.) Rangers Tacna	Chile/3	66,0
<b>(641.) Sevilla FC</b>	<b>España/4</b>	<b>66,0</b>
(287.) Hamburger SV	Deutschland/4	66,0
(214.) Los Angeles Galaxy	USA/2	66,0
(831.) Al Ain	UAE/2	66,0
(194.) CCD Tolima Ibagué	Colombia/3	66,0
(186.) Krylya Sovetov Samara	Russia/3	66,0
(241.) Esporte Clube Bahia Salvador	Brasil/4	66,0
266.(113.) FC Utrecht	Nederland/3	65,5
267.(194.) Valkeakosken Haka	Suomi/2	65,0
(624.) Liaoning Bird	China/2	65,0
(219.) Deportivo Olmedo Rio Bamba	Ecuador/2	65,0
(108.) Mamelodi Sundowns Pretoria	South Africa/2	65,0
271.(149.) Gaziantepspor Gaziantep	Türkiye/3	64,5
272.(576.) Al Ahly Jeddah	Saudi Arabia/2	64,0
(134.) Dalian Shide	China/2	64,0

(194.)	CA Estudiantes de La Plata	Argentina/4	64,0
(203.)	West Ham United FC	England/4	64,0
(373.)	Stade Rennais FC	France/4	64,0
(576.)	Atlético Monagas SC Maturin	Venezuela/2	64,0
(203.)	Udinese Calcio	Italia/4	64,0
(43.)	Real Club Deportivo Mallorca	España/4	64,0
280.(464.)	MSK Zilina	Slovensko/2	63,5
(87.)	Roda JC Kerkrade	Nederland/3	63,5
282.(601.)	San Jose Earthquakes, Santa Clara	USA/2	63,0
(381.)	Seongnam Ilwha FC Chunma	Korea (S)/2	63,0
(679.)	Columbus Crew	USA/2	63,0
(137.)	Villarreal CF	España/4	63,0
(67.)	CS Maritimo Funchal	Portugal/3	63,0
(246.)	Envigado FC	Colombia/3	63,0
288.(167.)	Real Valladolid Deportivo	España/4	62,0
(255.)	VfL Wolfsburg	Deutschland/4	62,0
(171.)	Slovan Bratislava	Slovensko/2	62,0
(679.)	CA Nuevo Chicago Buenos Aires	Argentina/4	62,0
(229.)	Club Atletico Osasuna	España/4	62,0
293.(219.)	Club Deportivo Guadalajara	México/3	61,5
(94.)	Standard de Liège	Belgique/3	61,5
(1157.)	CCD Quindío Armenia	Colombia/3	61,5
(179.)	Corporación Deportivo Tuluá	Colombia/3	61,5
297.(397.)	Dnepr Dnepropetrovsk	Ukraina/2	61,0
(460.)	Al Najaf Club	Iraq/2	61,0
(119.)	Vikings FK Stavanger	Norge/2	61,0
300.(367.)	La Louviere	Belgique/3	60,0
(874.)	1.FC Nürnberg	Deutschland/4	60,0
(624.)	VfL Borussia Mönchengladbach	Deutschland/4	60,0
(218.)	Sport Boys, Association Callao	Perú/3	60,0
(426.)	SD Santos Pococi	Costa Rica/2	60,0
(367.)	Heart of Midlothian FC Edinburgh	Scotland/3	60,0
(186.)	Dundee United FC	Scotland/3	60,0
(25.)	EC Cruzeiro Belo Horizonte	Brasil/4	60,0
(322.)	Esporte Clube Juventu Caxias do Sul	Brasil/4	60,0
(310.)	Paraná Clube Curitiba	Brasil/4	60,0
(402.)	Lierse SK	Belgique/3	60,0
(560.)	FC Slavia Sofia	Bulgaria/2	60,0
(152.)	CD Olimpia Tegucigalpa	Honduras/2	60,0
(56.)	AC Troyes	France/4	60,0
(502.)	Antwerp FC	Belgique/3	60,0
(432.)	Dundee FC	Scotland/3	60,0
316.(280.)	SK SIGMA Olomouc	Ceská Republika/3	59,0
(-)	Leixões Sport Clube	Portugal/3	59,0
(449.)	Deportivo FAS Santa Ana	El Salvador/2	59,0
(93.)	CD Saprissa San Juan de Tibás	Costa Rica/2	59,0
320.(169.)	Germinal Beerschot Antwerpen	Belgique/3	58,5
(147.)	Hibernian FC Edinburgh	Scotland/3	58,5
(194.)	Universitario de Nuevo León	México/3	58,5

(367.)	Atlas Guadalajara	México/3	58,5
(397.)	South Melbourne Hellas Lakers	Australia/3	58,5
(281.)	Mariano Melgar FBC Arequipa	Perú/3	58,5
(350.)	Sporting Clube de Braga	Portugal/3	58,5
327.(163.)	Racing Club de Strasbourg	France/4	58,0
(700.)	Mont Cameroun de Buéa	Cameroun/2	58,0
(117.)	Jubilo FC Iwata	Japan/2	58,0
(367.)	NK Zagreb	Croatia/2	58,0
(831.)	Mouloudia Club d'Oran	Algeria/2	58,0
(310.)	1.FC Köln	Deutschland/4	58,0
(601.)	Bolton Wanderers FC	England/4	58,0
334.(152.)	Dinamo Bucuresti	România/2	57,5
335.(782.)	Widad Athletic de Tlemcen	Algeria/2	57,0
(255.)	FC Marlia Pribam	Ceská Republika/3	57,0
(432.)	Unión San Felipe	Chile/3	57,0
(106.)	CPD Junior Barranquilla	Colombia/3	57,0
(464.)	Dunfermline Athletic FC	Scotland/3	57,0
(234.)	Estudiantes de Medicina Ica	Perú/3	57,0
(287.)	Hearts of Oak Accra	Ghana/2	57,0
(502.)	FK Zeleznik	Jugoslavija/2	57,0
(286.)	Torpedo Moscow	Russia/3	57,0
344.(1157.)	Kyoto Purple Sanga	Japan/2	56,0
(310.)	Esporte Clube Vitória Salvador	Brasil/4	56,0
(432.)	Estudiantes de Mérida FC	Venezuela/2	56,0
(500.)	Ghazl Al Mehalla Fillery	Egypt/2	56,0
348.(337.)	CF 'Os Belenenses' Lisboa	Portugal/3	55,5
(-)	Plaza Colonia	Uruguay/3	55,5
(137.)	Kilmarnock FC	Scotland/3	55,5
(271.)	NAC Breda	Nederland/3	55,5
(383.)	Juan Aurich Cañaña Chiclayo	Perú/3	55,5

### 2003:

1.	(5.) Milan AC	Italia/4	295,0
2.	(1.) Real Madrid CF	España/4	293,0
3.	(205.) Santos FC	Brasil/4	284,0
4.	(23.) CA Boca Juniors Buenos Aires	Argentina/4	270,0
5.	(58.) FC do Porto	Portugal/3	262,5
6.	(3.) Arsenal FC London	England/4	256,0
7.	(12.) Glasgow Celtic FC	Scotland/3	250,5
8.	(2.) Manchester United FC	England/4	243,0
9.	(9.) Real Club Deportivo de La Coruña	España/4	242,0
10.	(6.) FC Juventus Torino	Italia/4	239,0
11.	(45.) SS Lazio Roma	Italia/4	232,0
12.	(300.) Cruzeiro EC Belo Horizonte	Brasil/4	228,0
(51.)	CA River Plate Buenos Aires	Argentina/4	228,0
14.	(10.) FC Bayern München	Deutschland/4	221,0
15.	(33.) AS Roma	Italia/4	212,0

16. (37.)	Chelsea FC London	England/4	207,0
17. (94.)	São Paulo FC	Brasil/4	206,0
18. (62.)	RSC Anderlecht	Belgique/3	204,5
19. (55.)	AJ Auxerroise	France/4	202,0
	(7.) FC Internazionale Milano	Italia/4	202,0
21. (24.)	AFC Ajax Amsterdam	Nederland/3	199,0
22. (272.)	Real Club Deportivo Mallorca	España/4	197,0
23. (4.)	FC Barcelona	España/4	193,0
24. (27.)	Newcastle United FC	England/4	189,0
25. (13.)	Valencia CF	España/4	182,0
26. (35.)	Glasgow Rangers FC	Scotland/3	175,5
27. (38.)	SK Slavia Praha	Ceská Republika/3	173,0
28. (179.)	AC Perugia	Italia/4	167,0
29. (53.)	PSV Eindhoven	Nederland/3	166,5
30. (44.)	VfB Stuttgart	Deutschland/4	164,0
31. (102.)	AS de Monaco	France/4	162,0
32. (70.)	FC Girondins de Bordeaux	France/4	161,0
	(20.) Feyenoord Rotterdam	Nederland/3	161,0
34. (102.)	Cienciano del Cusco	Perú/3	159,0
35. (18.)	BV Borussia Dortmund	Deutschland/4	158,0
36. (22.)	Club Nacional de Football Montevideo	Uruguay/3	157,5
37. (11.)	Liverpool FC	England/4	157,0
38. (122.)	Rosenborg BK Trondheim	Norge/2	155,0
39. (96.)	Asociación Deportivo Cali	Colombia/3	154,5
40. (602.)	Paysandu SC Belem	Brasil/4	154,0
	(29.) Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense	Brasil/4	154,0
42. (34.)	Parma AC	Italia/4	151,0
43. (41.)	Olympique Lyonnais	France/4	149,0
44. (60.)	SC Corinthians Paulista São Paulo	Brasil/4	148,0
	(231.) CR Flamengo Rio de Janeiro	Brasil/4	148,0
	(97.) Racing Club Avellaneda	Argentina/4	148,0
47. (69.)	Galatasaray SK Istanbul	Türkiye/3	147,5
48. (26.)	Panathinaikos Athens	Greece/3	145,0
49. (226.)	FC Sochaux-Montbéliard	France/4	143,0
	(41.) Dinamo Kiev	Ukraina/2	143,0
51. (43.)	CD Cobreloa Calama	Chile/3	142,5
52. (67.)	Levski Sofia	Bulgaria/2	142,0
	(50.) Paris Saint-Germain FC	France/4	142,0
	(195.) Brøndby IF	Danmark/2	142,0
55. (73.)	Real Club Celta de Vigo	España/4	141,0
	(211.) CD Independiente Medellín	Colombia/3	141,0
57. (266.)	FC Utrecht	Nederland/3	140,5
58. (15.)	Club Brugge KV	Belgique/3	138,5
59. (282.)	Villarreal CF	España/4	138,0
	(129.) CA Mineiro Belo Horizonte	Brasil/4	138,0
61. (517.)	Al Ismailia	Egypt/2	137,5
62. (16.)	AEK Athens	Greece/3	137,0
63. (24.)	Besiktas SK Istanbul	Türkiye/3	136,0
	(57.) CD América Cali	Colombia/3	136,0

65.(242.)	FK Teplice	Ceská Republika/3	134,5
66. (72.)	Racing Club de Lens	France/4	134,0
(46.)	FC Basel	Schweiz/2	134,0
68.(500.)	Manchester City FC	England/4	132,0
(372.)	Goias Esporte Clube Goiania	Brasil/4	132,0
70.(129.)	Real Sociedad de Futbol	España/4	131,0
71.(134.)	Club Deportivo Toluca	México/3	129,0
72. (29.)	AD São Caetano	Brasil/4	128,0
(52.)	Wisla Kraków	Polska/2	128,0
74.(151.)	Southampton FC	England/4	127,0
(47.)	Maccabi Haifa	Israel/2	127,0
(226.)	Sport Lisboa e Benfica	Portugal/3	127,0
(85.)	PAOK Saloniki	Greece/3	127,0
78. (29.)	CA San Lorenzo de Almagro	Argentina/4	126,0
79. (19.)	AC Sparta Praha	Ceská Republika/3	124,5
(187.)	Genclerbirligi K Ankara	Türkiye/3	124,5
(139.)	CD Cruz Azul Ciudad de México	México/3	124,5
82. (17.)	FC Schalke 04	Deutschland/4	124,0
(334.)	Dinamo Bucuresti	România/2	124,0
84.(114.)	RAJA Casablanca	Maroc/2	122,5
85.(219.)	Spartak Moscow	Russia/3	122,0
(76.)	FK Crvena zvezda Beograd	Srbija i Crna Gora/2	122,0
87. (64.)	CDC Atlético Nacional Medellín	Colombia/3	121,5
88.(494.)	Cotonsport Garoua	Cameroun/2	120,0
(108.)	Olympique de Marseille	France/4	120,0
(168.)	Union Sportive Madina Alger	Algérie/2	120,0
(115.)	Club Libertad Asunción	Paraguay/3	120,0
(288.)	Club Atletico Osasuna	España/4	120,0
93.(106.)	Ferencvárosi TC Budapest	Magyarország/2	119,0
94.(418.)	SC Internacional Porto Alegre	Brasil/4	118,0
95.(357.)	The Strongest La Paz	Bolivia/2	117,0
(47.)	FBC Olimpia Asunción	Paraguay/3	117,0
(78.)	Olympiakos Pireas	Greece/3	117,0
98. (54.)	Sporting Clube de Portugal Lisboa	Portugal/3	116,0
(81.)	SV Werder Bremen	Deutschland/4	116,0
100.(142.)	Sporting Cristal Lima	Perú/3	115,5
101.(136.)	Espérance Sportive de Tunis	Tunisien/2	115,0
102.(440.)	Debreceni VSC	Magyarország/2	114,0
(59.)	Club Alianza Lima	Perú/3	114,0
104.(368.)	Uniao Desportiva de Leiria	Portugal/3	113,5
105.(178.)	CSD Colo Colo Santiago	Chile/3	112,5
106.(110.)	Pakhtakor Tashkent	Uzbekistan/2	112,0
(773.)	Enyimba International FC Aba	Nigeria/2	112,0
(129.)	NK Hajduk Split	Hrvatska/2	112,0
109. (71.)	Lokomotiv Moscow	Russia/3	111,5
110.(123.)	Cerro Porteño FBC Asunción	Paraguay/3	111,0
(47.)	CA Peñarol Montevideo	Uruguay/3	111,0
(35.)	CD Universidad Católica Santiago	Chile/3	111,0
(39.)	Málaga CF	España/4	111,0

114.(418.)	Aris Saloniki	Greece/3	110,5
115.(272.)	Udinese Calcio	Italia/4	110,0
(190.)	CA Colon de Santa Fe	Argentina/4	110,0
(239.)	CR Vasco da Gama Rio de Janeiro	Brasil/4	110,0
118. (80.)	FK Partizan Beograd	Srbija i Crna Gora/2	109,0
119. (56.)	Bolívar La Paz	Bolivia/2	108,0
(254.)	CA Rosario Central	Argentina/4	108,0
121.(300.)	Dundee FC	Scotland/3	107,5
(21.)	Club Atlético Morelia	México/3	107,5
123. (99.)	CSKA Sofia	Bulgaria/2	106,0
(136.)	NK Dinamo Zagreb	Hrvatska/2	106,0
(88.)	Club de Gimnasia y Esgrima La Plata	Argentina/4	106,0
126. (94.)	Shakhtjor Donetsk	Ukraina/2	105,0
127.(271.)	Gaziantepspor Gaziantep	Türkiye/3	104,5
128.(335.)	Torpedo Moscow	Russia/3	104,0
(907.)	Groclin Dyskobolia Grodzinsk	Polska/2	104,0
(344.)	Esporte Clube Vitória Salvador	Brasil/4	104,0
(392.)	Coritiba FC	Brasil/4	104,0
(106.)	Grazer AK	Österreich/2	104,0
133.(158.)	Fluminense FC Rio de Janeiro	Brasil/4	102,0
(97.)	FC København	Danmark/2	102,0
135.(401.)	Panionios Athens	Greece/3	101,5
136.(170.)	Barcelona Sporting Club Guayaquil	Ecuador/2	100,0
(219.)	Trabzonspor K Trabzon	Türkiye/3	100,0
138. (90.)	ASEC Mimosas Abidjan	Côte-d'Ivoire/2	99,5
139. (84.)	UNAM Ciudad de Mexico	México/3	99,0
140.(254.)	Sevilla FC	España/4	98,0
(482.)	SCT Olimpija Ljubljana	Slovenija/2	98,0
(272.)	Stade Rennais FC	France/4	98,0
143.(134.)	Grasshopper-Club Zürich	Schweiz/2	96,5
144.(538.)	FC Artmedia Petrzalka	Slovensko/2	96,0
(951.)	Recreativo Huelva	España/4	96,0
146.(242.)	Necaxa FC Ciudad de México	México/3	95,0
(300.)	Heart of Midlothian FC Edinburgh	Scotland/3	95,0
148.(300.)	AA La Louvière	Belgique/3	94,0
(254.)	Hamburger SV	Deutschland/4	94,0
(500.)	Figueirense FC	Brasil/4	94,0
(300.)	Paraná Clube Curitiba	Brasil/4	94,0
152.(372.)	HJK Helsinki	Suomi/2	93,0
(201.)	1.FC Kaiserslautern	Deutschland/4	93,0
154.(158.)	Widad AC Casablanca	Maroc/2	92,5
155.(468.)	Julius Berger FC Lagos	Nigeria/2	92,0
(392.)	Guarani FC Campinas São Paulo	Brasil/4	92,0
157. (66.)	Zamalek SC Cairo	Egypt/2	91,5
158.(381.)	Etoile Sportive du Sahel	Tunisien/2	91,0
159. (68.)	Boavista FC Porto	Portugal/3	90,5
160.(320.)	Universitario de Nuevo León	México/3	90,0
(390.)	Power Dynamos Kitwe	Zambia/2	90,0
(658.)	Club Atlético de Madrid	España/4	90,0

<b>(205.)</b>	<b>Athletic Club de Bilbao</b>	<b>España/4</b>	<b>90,0</b>
164. (14.)	CF América Ciudad de México	México/3	88,5
165. (99.)	Club El Nacional Quito	Ecuador/2	88,0
(440.)	Canon Yaoundé	Cameroun/2	88,0
<b>(196.)</b>	<b>Clube Atletico Paranaense Curitiba</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>88,0</b>
168. (8.)	TSV Bayer 04 Leverkusen	Deutschland/4	87,0
(219.)	Universitario de Deportes Lima	Perú/3	87,0
(63.)	Hertha BSC Berlin	Deutschland/4	87,0
(578.)	Steaua Bucuresti	România/2	87,0
(751.)	Tescoma Zlin	Ceská Republika/3	87,0
<b>173. (91.)</b>	<b>CA Vélez Sarsfield</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>86,0</b>
174.(211.)	CA Fénix Montevideo	Uruguay/3	85,5
175.(297.)	Dnepr Dnepropetrovsk	Ukraina/2	85,0
(459.)	Protnardo Publikum Celje	Slovenija/2	85,0
177. ( - )	Criciúma FC	Brasil/4	84,0
178.(773.)	Club Africain Tunis	Tunisien/2	83,5
179.(139.)	SK Matador Púchov	Slovensko/2	83,0
180.(1199.)	Liga Deportiva Universitario	Ecuador/2	82,0
(110.)	SK Viktoria Zizkov	Ceská Republika/3	82,0
182.(272.)	Dalian Shide	China/2	81,5
183.(500.)	Esbjerg fB	Danmark/2	81,5
(335.)	CPD Junior Barranquilla	Colombia/3	81,5
<b>(129.)</b>	<b>Blackburn Rovers FC</b>	<b>England/4</b>	<b>81,5</b>
(239.)	FK Austria-Memphis Wien	Österreich/2	81,5
187.(242.)	Malatyaspor	Türkiye/3	80,0
(288.)	Real Valladolid Deportivo	España/4	80,0
<b>(179.)</b>	<b>CA Independiente Avellaneda</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>80,0</b>
(300.)	VfL Borussia Mönchengladbach	Deutschland/4	80,0
(517.)	Kamen Ingrad Velika	Hrvatska/2	80,0
192.(158.)	National SC Cairo	Egypt/2	79,5
(418.)	CD Los Millonarios Bogotá	Colombia/3	79,5
194.(372.)	VfL Bochum	Deutschland/4	79,0
(124.)	Asante Kotoko Kumasi	Ghana/2	79,0
196.(830.)	Neuchâtel Xamax	Schweiz/2	78,5
197.(129.)	FC de Nantes	France/4	78,0
(110.)	CD Once Caldas Manizales	Colombia/3	78,0
(392.)	OGC Nice	France/4	78,0
<b>(179.)</b>	<b>CA Banfield</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>78,0</b>
(418.)	Atlante FC Ciudad de México	México/3	78,0
<b>(538.)</b>	<b>Arsenal FC Sarandí</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>78,0</b>
203.(412.)	The Bohemians FAC Dublin	Éire/2	77,5
204.(619.)	Chunnam Dragons Gwangyang	Korea (S)/2	76,5
(165.)	VV St. Truiden	Belgique/3	76,5
206.(951.)	Rangers International FC Enugu	Nigeria/2	76,0
<b>(28.)</b>	<b>Fulham FC</b>	<b>England/4</b>	<b>76,0</b>
(230.)	SC Lokeren	Belgique/3	76,0
209.(254.)	CB Chunbuk Hyundai Motors	Korea (S)/2	75,5
210.(418.)	Club de Futbol Monterrey	México/3	75,0
(648.)	FK Rostov	Russia/3	75,0

(280.)	MŠK Zilina	Slovensko/2	75,0
(-)	Club Universidad de Concepción	Chile/3	75,0
(282.)	Seongnam Ilwha FC Chunma	Korea (S)/2	75,0
(215.)	Pachuca CF	México/3	75,0
(242.)	Perth Glory	Australia/3	75,0
(459.)	MTK-Hungária FC Budapest	Magyarország/2	75,0
218.(235.)	SC Heerenveen	Nederland/3	74,5
219.(689.)	Club Olimpo Bahía Blanca	Argentina/4	74,0
(418.)	Associação Atlético Ponte Preta	Brasil/4	74,0
(327.)	Bolton Wanderers FC	England/4	74,0
(416.)	Africa Sports Nationale Abidjan	Côte-d'Ivoire/2	74,0
(116.)	Al-Hilal FC Riyadh	Saudi Arabia/2	74,0
224.(293.)	Standard de Liège	Belgique/3	73,5
(553.)	Aigaleo Athens	Greece/3	73,5
(242.)	Baník Ostrava	Ceská Republika/3	73,5
(145.)	Litex Lovech	Bulgaria/2	73,5
228.(381.)	Chicago Fire	USA/2	73,0
(173.)	Sartid 1913 Smederova	Srbija i Crna Gora/2	73,0
(87.)	CSKA Moscow	Russia/3	73,0
231.(158.)	NK Varteks Varazdin	Hrvatska/2	72,0
(179.)	CA Newell's Old Boys Rosario	Argentina/4	72,0
(335.)	Hearts of Oak SC Accra	Ghana/2	72,0
(231.)	Charlton Athletic	England/4	72,0
(293.)	Club Deportivo Guadalajara	México/3	72,0
(65.)	Leeds United AFC	England/4	72,0
(186.)	Odense BK	Danmark/2	72,0
(272.)	CA Estudiantes de La Plata	Argentina/4	72,0
239.(316.)	Deportivo FAS Santa Ana	El Salvador/2	71,0
240.(226.)	Danubio Football Club Montevideo	Uruguay/3	70,5
(468.)	FK Jablonec	Ceská Republika/3	70,5
(165.)	AD Unión Magdalena Santa Marta	Colombia/3	70,5
243.(60.)	Real Betis Balompié	España/4	70,0
(158.)	CA Talleres Cordoba	Argentina/4	70,0
(201.)	Al-Kuwait SC Kaifan	Kuwait/2	70,0
(77.)	Liga Deportiva Alajuelense Alajuela	Costa Rica/2	70,0
(1199.)	Fortaleza Esporte Clube	Brasil/4	70,0
(568.)	Birmingham City FC	England/4	70,0
(88.)	Sporting Club Bastia	France/4	70,0
(173.)	CSD Comunicaciones Guatemala	Guatemala/2	70,0
(300.)	Esporte Clube Juventu Caxias do Sul	Brasil/4	70,0
(179.)	CA Lanús	Argentina/4	70,0
253.(418.)	Guaraní FC Asunción	Paraguay/3	69,0
(300.)	Sport Boys, Association Callao	Perú/3	69,0
(196.)	Alianza Atlético Sullana	Perú/3	69,0
(418.)	Green Buffaloes Lusaka	Zambia/2	69,0
(231.)	EA Guingamp	France/4	69,0
258.(158.)	Al-Sadd Doha	Qatar/2	68,0
(531.)	Al-Arabi Kuwait-City	Kuwait/2	68,0
(353.)	Ulsan Hyundai Horangi FC	Korea (S)/2	68,0



(810.)	Hannoverscher SV 1896	Deutschland/4	68,0
(327.)	Mont Cameroun de Buéa	Cameroun/2	68,0
(254.)	Al Ain	UAE/2	68,0
(288.)	VfL Wolfsburg	Deutschland/4	68,0
(117.)	Everton FC	England/4	68,0
266.(899.)	SK Ceske Budejovice	Ceská Republika/3	67,5
(196.)	Saturn REN TV Ramenskoye	Russia/3	67,5
(254.)	CCD Tolima Ibague	Colombia/3	67,5
(451.)	Club Deportivo Veracruz	México/3	67,5
(139.)	Santos Laguna de Torreon	México/3	67,5
(669.)	Adelaide United	Australia/3	67,5
272. ( - )	FC Flora Tallín	Eesti/2	67,0
(381.)	Club Sport Emelec Guayaquil	Ecuador/2	67,0
(372.)	Taejon Citizen	Korea (S)/2	67,0
(92.)	Djurgårdens IF Stockholm	Sverige/2	67,0
276.(316.)	CD Saprissa San Juan de Tibás	Costa Rica/2	66,0
(327.)	Racing Club de Strasbourg	France/4	66,0
( - )	Black Rhinos Harara	Zimbabwe/2	66,0
(368.)	Coronel Bolognesi Tacna	Perú/3	66,0
(173.)	FC Kärnten	Österreich/2	66,0
(242.)	CS Deportiva y Cultural de Pereira	Colombia/3	66,0
(727.)	RC Racing de Santander	España/4	66,0
(231.)	Aston Villa FC	England/4	66,0
284.(459.)	Austria SV Wüstenrot Salzburg	Österreich/2	65,0
(78.)	Hapoel Tel-Aviv	Israel/2	65,0
286.(602.)	OFI Kreta	Greece/3	64,5
(32.)	Santiago Wanderers Valparaíso	Chile/3	64,5
(578.)	Parramatta Melita Eagles Sydney	Australia/3	64,5
(254.)	Krylya Sovetov Samara	Russia/3	64,5
290.(102.)	Chievo Verona	Italia/4	64,0
(951.)	Reggina Calcio	Italia/4	64,0
(619.)	Molde FK	Norge/2	64,0
(205.)	Brescia Calcio	Italia/4	64,0
(488.)	Ski & FK Lyn Oslo	Norge/2	64,0
(380.)	ZANACO Lusaka	Zambia/2	64,0
(357.)	Montpellier Hérault Sports Club	France/4	64,0
(254.)	Esporte Clube Bahia Salvador	Brasil/4	64,0
298. ( - )	FC TV MK Tallín	Eesti/2	63,5
299.(480.)	Deportivo Unión Española Santiago	Chile/3	63,0
(86.)	RC Genk	Belgique/3	63,0
(320.)	Germinal Beerschot Antwerpen	Belgique/3	63,0
(124.)	Maccabi Tel-Aviv	Israel/2	63,0
303.(517.)	Hapoel Beer-Sheva	Israel/2	62,5
304.(124.)	Jeunesse Sportive de Kabylie	Algérie/2	62,0
(810.)	Longford Town	Éire/2	62,0
(154.)	Nasaf Karchi	Uzbekistan/2	62,0
(81.)	Middlesbrough FC	England/4	62,0
(440.)	Malmö FF	Sverige/2	62,0
(222.)	Cape Town Santos	South Africa/2	62,0

(327.) Jubilo FC Iwata	Japan/2	62,0
311.(1179.)Liverpool FC, Montevideo	Uruguay/3	61,5
(418.) FC Twente Enschede	Nederland/3	61,5
(488.) Cobresal El Salvador	Chile/3	61,5
(451.) NEC Nimwegen	Nederland/3	61,5
315.(538.)FAR Rabat	Maroc/2	61,0
(648.) GKS Dospel Katowice	Polska/2	61,0
(215.) Kabwe Warriors	Zambia/2	61,0
(792.) FC Nordsjaelland (Farum)	Danmark/2	61,0
319.(515.)Zobahan Isfahan	Iran/2	60,5
320.(300.)Lierse SK	Belgique/3	60,0
(101.) Zenit St. Petersburg	Russia/3	60,0
(500.) Motherwell FC	Scotland/3	60,0
(401.) Huachipato Talcahuano	Chile/3	60,0
(401.) KAA Gent	Belgique/3	60,0
(300.) CD Olimpia Tegucigalpa	Honduras/2	60,0
( - ) Centauros Villavicencio	Colombia/3	60,0
(468.) AZ Alkmaar	Nederland/3	60,0
(500.) Deportivo Italchacao Caracas	Venezuela/2	60,0
(348.) NAC Breda	Nederland/3	60,0
(179.) CSD Municipal Guatemala City	Guatemala/2	60,0
331. (75.) Denizlispor	Türkiye/3	59,5
332.(494.)Al Nasr Riyadh	Saudi Arabia/2	59,0
(196.) NK Maribor (piv. Lazne)	Slovenija/2	59,0
334.(335.)Dunfermline Athletic FC	Scotland/3	58,5
(254.) CA Defensor Sporting Montevideo	Uruguay/3	58,5
(320.) Atlas Guadalajara	México/3	58,5
(1199.) Sport Union Huaral	Perú/3	58,5
(578.) VC Westerlo	Belgique/3	58,5
(1005.) Lobi Stars Makurdi	Nigeria/2	58,5
(149.) Club Deportivo Pasto	Colombia/3	58,5
(368.) CD Palestino Santiago	Chile/3	58,5
342.(242.)MyPa Anjalankoski	Suomi/2	58,0
(727.) Navbakhor Namangan	Uzbekistan/2	58,0
(372.) FC Hansa Rostock	Deutschland/4	58,0
(727.) AC Ajaccio	France/4	58,0
(158.) TSV München 1860	Deutschland/4	58,0
347.(282.)CS Maritimo Funchal	Portugal/3	57,0
(578.) FC Groningen	Nederland/3	57,0
(553.) SC Beira-Mar Aveiro	Portugal/3	57,0
(553.) Paas Teheran	Iran/2	57,0
(236.) Al Ittihad Jeddah	Saudi Arabia/2	57,0
(867.) Club Atletico Cerro, Montevideo	Uruguay/3	57,0
(482.) Baladiyyat Al Mehalla	Egypt/2	57,0
( - ) Rubin Kasan	Russia/3	57,0
(110.) Montevideo Wanderers FC	Uruguay/3	57,0
(83.) Excelsior Mouscron	Belgique/3	57,0

## **2004:**

1.(25.)	Valencia CF	España/4	274,0
2.	(4.) CA Boca Juniors Buenos Aires	Argentina/4	270,0
3.	(8.) Manchester United FC	England/4	265,0
4.	(2.) Real Madrid CF	España/4	259,0
5.	(6.) Arsenal FC London	England/4	253,0
6.	(10.) FC Juventus Torino	Italia/4	252,0
7.	(3.) Santos FC	Brasil/4	250,0
8.	(31.) AS de Monaco	France/4	245,0
9.	(5.) FC do Porto	Portugal/3	241,5
10.	(24.) Newcastle United FC	England/4	238,0
	(1.) Milan AC	Italia/4	238,0
12.	(17.) São Paulo FC	Brasil/4	234,0
13.	(16.) Chelsea FC London	England/4	232,0
14.	(23.) FC Barcelona	España/4	226,0
15.	(98.) SV Werder Bremen	Deutschland/4	225,0
16.	(58.) Club Brugge KV	Belgique/3	224,0
17.	(59.) Villarreal CF	España/4	223,0
18.	(7.) Glasgow Celtic FC	Scotland/3	217,0
19.	(43.) Olympique Lyonnais	France/4	216,0
	(19.) FC Internazionale Milano	Italia/4	216,0
21.	(74.) Sport Lisboa e Benfica	Portugal/3	214,5
22.	(12.) CA River Plate Buenos Aires	Argentina/4	208,0
23.	(777.) Real Zaragoza CD	España/4	207,0
24.	(197.) CD Once Caldas Manizales	Colombia/3	203,5
25.	(37.) Liverpool FC	England/4	196,0
	(72.) AD São Caetano	Brasil/4	196,0
27.	(82.) FC Schalke 04	Deutschland/4	193,0
	(29.) PSV Eindhoven	Nederland/3	193,0
29.	(34.) Cienciano del Cusco	Perú/3	192,0
30.	(52.) Paris Saint-Germain FC	France/4	189,0
	(140.) Sevilla FC	España/4	189,0
32.	(119.) Bolívar La Paz	Bolivia/2	181,5
33.	(48.) Panathinaikos Athens	Greece/3	177,5
34.	(379.) Lille Olympique Sporting Club	France/4	176,0
35.	(88.) Olympique de Marseille	France/4	173,0
	(180.) Liga Deportiva Universitario de Quito	Ecuador/2	173,0
37.	(9.) Real Club Deportivo de La Coruña	España/4	172,0
38.	(11.) SS Lazio Roma	Italia/4	171,0
39.	(14.) FC Bayern München	Deutschland/4	168,0
40.	(79.) AC Sparta Praha	Ceská Republika/3	167,0
41.	(49.) FC Sochaux-Montbéliard	France/4	166,0
	(94.) SC Internacional Porto Alegre	Brasil/4	166,0
43.	(12.) Cruzeiro EC Belo Horizonte	Brasil/4	164,0
44.	(30.) VfB Stuttgart	Deutschland/4	163,0
45.	(19.) AJ Auxerroise	France/4	162,0
46.	(136.) Trabzonspor K Trabzon	Türkiye/3	161,0
47.	(95.) Olympiakos Pireas	Greece/3	154,0
48.	(183.) FK Austria-Memphis Wien	Österreich/2	152,5
49.	(365.) Fenerbahçe SK Istanbul	Türkiye/3	151,5

50. (26.)	Glasgow Rangers FC	Scotland/3	151,0
(304.)	Middlesbrough FC	England/4	151,0
52.(164.)	CF América Ciudad de México	México/3	150,0
(168.)	TSV Bayer 04 Leverkusen	Deutschland/4	150,0
54.(44.)	CR Flamengo Rio de Janeiro	Brasil/4	148,0
55.(320.)	AZ Alkmaar	Nederland/3	143,5
56.(102.)	Club Alianza Lima	Perú/3	142,5
(100.)	Sporting Cristal Lima	Perú/3	142,5
58.(118.)	FK Partizan Beograd	Srbija i Crna Gora/2	140,0
59.(228.)	CSKA Moscow	Russia/3	139,5
60.(175.)	Dnepr Dnepropetrovsk	Ukraina/2	138,5
61. (32.)	Feyenoord Rotterdam	Nederland/3	138,0
(126.)	Shakhtjor Donetsk	Ukraina/2	138,0
63. (39.)	Asociación Deportivo Cali	Colombia/3	136,5
64. (32.)	FC Girondins de Bordeaux	France/4	136,0
(160.)	Athletic Club de Bilbao	España/4	136,0
66. (68.)	Goias Esporte Clube Goiania	Brasil/4	135,0
67.(128.)	Coritiba FC	Brasil/4	134,0
68.(110.)	Cerro Porteño FBC Asunción	Paraguay/3	133,5
(36.)	Club Nacional de Football	Uruguay/3	133,5
70. (42.)	Parma AC	Italia/4	133,0
(93.)	Ferencvárosi TC Budapest	Magyarország/2	133,0
72. (49.)	Dinamo Kiev	Ukraina/2	131,5
73.(123.)	NK Dinamo Zagreb	Hrvatska/2	131,0
74.(183.)	CPD Junior Barranquilla	Colombia/3	130,5
75.(197.)	Arsenal FC Sarandí	Argentina/4	130,0
76.(128.)	Grazer AK	Österreich/2	129,5
77. (79.)	Genclerbirligi K Ankara	Türkiye/3	129,0
78.(320.)	Zenit St. Petersburg	Russia/3	128,5
79. (98.)	Sporting Clube de Portugal Lisboa	Portugal/3	128,0
80.(110.)	CA Peñarol Montevideo	Uruguay/3	127,0
81. (44.)	SC Corinthians Paulista São Paulo	Brasil/4	126,0
(210.)	Seongnam Ilwha FC Chunma	Korea (S)/2	126,0
83.(210.)	Club Universidad de Concepción	Chile/3	124,5
84.(347.)	Al Ittihad Jeddah	Saudi Arabia/2	124,0
85.(1232.)	SE Palmeiras São Paulo	Brasil/4	123,0
(266.)	Santos Laguna de Torreon	México/3	123,0
87.(173.)	CA Vélez Sarsfield	Argentina/4	122,0
(165.)	Clube Atletico Paranaense Curitiba	Brasil/4	122,0
(101.)	Espérance Sportive de Tunis	Tunisie/2	122,0
90.(197.)	FC de Nantes	France/4	121,0
91.(119.)	CA Rosario Central	Argentina/4	120,0
(105.)	CSD Colo Colo Santiago	Chile/3	120,0
93.(224.)	Baník Ostrava	Ceská Republika/3	118,5
94. ( - )	FK Ventpils	Latvija/2	116,0
(494.)	Jeanne d'Arc Dakar	Sénégal/2	116,0
96. (66.)	FC Basel	Schweiz/2	115,5
97. (78.)	CA San Lorenzo de Almagro	Argentina/4	114,0
(106.)	Pakhtakor Tashkent	Uzbekistan/2	114,0

99.(218.)	SC Heerenveen	Nederland/3	113,5
(158.)	Etoile Sportive du Sahel	Tunisie/2	113,5
101. (88.)	Cotonsport de Garoua	Cameroun/2	112,0
102. (38.)	Rosenborg BK Trondheim	Norge/2	111,0
(253.)	Alianza Atletico Sullana	Perú/3	111,0
<b>104.(160.)</b>	<b>Club Atlético de Madrid</b>	<b>España/4</b>	<b>110,0</b>
(128.)	Esporte Clube Vitória Salvador	Brasil/4	110,0
(276.)	CD Saprissa San Juan de Tibás	Costa Rica/2	110,0
107.(168.)	Steaua Bucuresti	România/2	109,0
108.(473.)	Deportivo Táchira San Cristóbal	Venezuela/2	108,0
(721.)	FC Levadia Tallín	Eesti/2	108,0
110.(398.)	SK Beveren	Belgique/3	107,5
(299.)	Maccabi Tel-Aviv	Israel/2	107,5
112.(206.)	Rangers International FC Enugu	Nigeria/2	107,0
(917.)	ASVS Dukla Banská Bystrica	Slovensko/2	107,0
(18.)	RSC Anderlecht	Belgique/3	107,0
(146.)	Heart of Midlothian FC Edinburgh	Scotland/3	107,0
(231.)	Hearts of Oak SC Accra	Ghana/2	107,0
117. (85.)	FK Crvena zvezda Beograd	Srbija i Crna Gora/2	106,0
118.(449.)	AS Douanes Dakar	Sénégal/2	105,0
(15.)	AS Roma	Italia/4	105,0
(332.)	NK Maribor (piv. Lazne)	Slovenija/2	105,0
(21.)	AFC Ajax Amsterdam	Nederland/3	105,0
(51.)	CD Cobreloa Calama	Chile/3	105,0
123.(489.)	Orlando Pirates Marshalltown	South Africa/2	104,0
(148.)	Figueirense FC	Brasil/4	104,0
(187.)	CA Independiente Avellaneda	Argentina/4	104,0
126. (62.)	AEK Athens	Greece/3	103,5
( - )	Atlético Petróleos Luanda	Angola/2	103,5
(88.)	Club Libertad Asunción	Paraguay/3	103,5
129. ( - )	Skonto Riga	Latvija/2	103,0
(239.)	Deportivo FAS Santa Ana	El Salvador/2	103,0
131. ( - )	FBK Kaunas	Lietuva/2	101,0
(88.)	Union Sportive Madina Alger	Algérie/2	101,0
(127.)	Gaziantepspor Gaziantep	Türkiye/3	101,0
134.(224.)	Litex Lovech	Bulgaria/2	100,5
135. (82.)	Dinamo Bucuresti	România/2	100,0
(243.)	Esporte Clube Juventu Caxias do Sul	Brasil/4	100,0
(243.)	Liga Deportiva Alajuelense Alajuela	Costa Rica/2	100,0
(106.)	Enyimba International FC Aba	Nigeria/2	100,0
139.(224.)	Standard de Liège	Belgique/3	99,5
140.(315.)	FAR Rabat	Maroc/2	98,5
<b>141.(133.)</b>	<b>Fluminense FC Rio de Janeiro</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>98,0</b>
(115.)	Udinese Calcio	Italia/4	98,0
143.(139.)	UNAM Ciudad de Mexico	México/3	97,5
( - )	Liepajas Metalurgs	Latvija/2	97,5
145.(515.)	FH Hafnafjörður	Iceland/2	97,0
146.(266.)	CCD Tolima Ibague	Colombia/3	96,0
147.(320.)	CD Olimpia Tegucigalpa	Honduras/2	95,0

(52.)	Levski Sofia	Bulgaria/2	95,0
(635.)	Supersport United Randburg	South Africa/2	95,0
150.(168.)	Universitario de Deportes Lima	Perú/3	94,5
(286.)	Krylya Sovetov Samara	Russia/3	94,5
(63.)	Besiktas SK Istanbul	Türkiye/3	94,5
153.(136.)	Barcelona Sporting Club Guayaquil	Ecuador/2	94,0
(777.)	Portsmouth FC	England/4	94,0
155.(154.)	Widad AC Casablanca	Maroc/2	93,5
156. (87.)	CDC Atlético Nacional Medellín	Colombia/3	93,0
(253.)	Guaraní FC Asunción	Paraguay/3	93,0
(398.)	CD Universidad de Chile Santiago	Chile/3	93,0
159.(240.)	Danubio Football Club Montevideo	Uruguay/3	92,5
160.(197.)	CA Banfield	Argentina/4	92,0
(965.)	Alemannia Aachen	Deutschland/4	92,0
(515.)	NK Gorica	Slovenija/2	92,0
163. (63.)	CD América Cali	Colombia/3	91,5
164. ( - )	Ekranas Panevezys	Lietuva/2	91,0
(691.)	ASC Diaraf Dakar	Sénégal/2	91,0
(863.)	FC de Toulouse	France/4	91,0
167.(109.)	Lokomotiv Moscow	Russia/3	90,5
(65.)	FK Teplice	Ceská Republika/3	90,5
(304.)	Cape Town Santos	South Africa/2	90,5
170.(194.)	Asante Kotoko Kumasi	Ghana/2	90,0
(243.)	Real Betis Balompié	España/4	90,0
(379.)	RCD Espanyol Barcelona	España/4	90,0
(40.)	Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense	Brasil/4	90,0
(148.)	Paraná Clube Curitiba	Brasil/4	90,0
(209.)	CB Chunbuk Hyundai Motors	Korea (S)/2	90,0
(334.)	Atlas Guadalajara	México/3	90,0
177.(334.)	Dunfermline Athletic FC	Scotland/3	89,5
(398.)	Sporting Clube de Braga	Portugal/3	89,5
179.(133.)	FC København	Danmark/2	89,0
180.(334.)	Sport Union Huaral	Perú/3	88,5
(123.)	CSKA Sofia	Bulgaria/2	88,5
( - )	Dinamo Tbilisi	Georgia/1	88,5
(365.)	SK Slovan Liberec	Ceská Republika/3	88,5
( - )	Al-Jaish Damascus	Syria/1	88,5
(583.)	East Bengal Club Calcutta	India/2	88,5
186.(231.)	CA Newell's Old Boys Rosario	Argentina/4	88,0
(572.)	NK Primorje Ajdovscina	Slovenija/2	88,0
(320.)	CSD Municipal Guatemala City	Guatemala/2	88,0
(219.)	Associação Atlético Ponte Preta	Brasil/4	88,0
(464.)	Quilmes Athletic Club	Argentina/4	88,0
(59.)	CA Mineiro Belo Horizonte	Brasil/4	88,0
192.(449.)	Sepahan Isfahan	Iran/2	87,5
193.(373.)	Herediano Club Sport	Costa Rica/2	87,0
(71.)	Club Deportivo Toluca	México/3	87,0
195.(135.)	Panionios Athens	Greece/3	86,5
196.(272.)	Djurgårdens IF Stockholm	Sverige/2	86,0

197.(673.)	FC Otelul Galati	România/2	85,5
	(55.) CD Independiente Medellín	Colombia/3	85,5
	(299.) Deportivo Unión Española Santiago	Chile/3	85,5
200.(379.)	SK SIGMA Olomouc	Ceská Republika/3	85,0
201.(433.)	Nissan FC Yokohama Marinos	Japan/2	84,0
	(258.) Hannoverscher SV 1896	Deutschland/4	84,0
	<b>(276.) Aston Villa FC</b>	<b>England/4</b>	<b>84,0</b>
204. (74.)	Maccabi Haifa	Israel/2	83,5
205.(219.)	Africa Sports Nationale Abidjan	Côte-d'Ivoire/2	83,0
	( - ) Terek Grozny	Russia/3	83,0
	(140.) Stade Rennais FC	France/4	83,0
	(412.) Valkeakosken Haka	Suomi/2	83,0
<b>209.(258.)</b>	<b>Everton FC</b>	<b>England/4</b>	<b>82,0</b>
	<b>(1232.) Botafogo FR Rio de Janeiro</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>82,0</b>
211. (47.)	Galatasaray SK Istanbul	Türkiye/3	81,5
	(57.) FC Utrecht	Nederland/3	81,5
213.(373.)	Shelbourne FC Dublin	Éire/2	81,5
214. (52.)	Brøndby IF	Danmark/2	80,0
	<b>(405.) Tottenham Hotspur FC</b>	<b>England/4</b>	<b>80,0</b>
	(168.) Hertha BSC Berlin	Deutschland/4	80,0
	<b>(231.) CA Estudiantes de La Plata</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>80,0</b>
	<b>(206.) Fulham FC</b>	<b>England/4</b>	<b>80,0</b>
	<b>(115.) CR Vasco da Gama Rio de Janeiro</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>80,0</b>
	<b>(70.) Real Sociedad de Futbol</b>	<b>España/4</b>	<b>80,0</b>
221. ( - )	Al-Wahda Damascus	Syria/1	79,5
	(192.) National SC Cairo	Egypt/2	79,5
223.(210.)	Club de Futbol Monterrey	México/3	79,0
<b>224. (44.)</b>	<b>Racing Club Avellaneda</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>78,0</b>
	(965.) Lecce US	Italia/4	78,0
	(243.) Birmingham City FC	England/4	78,0
	(320.) NAC Breda	Nederland/3	78,0
	<b>(231.) Charlton Athletic</b>	<b>England/4</b>	<b>78,0</b>
	(286.) Santiago Wanderers Valparaíso	Chile/3	78,0
	(231.) Club Deportivo Guadalajara	México/3	78,0
	(40.) Paysandu SC Belem	Brasil/4	78,0
232.(802.)	Hapoel Bnei Sakhnin	Israel/2	77,5
233.(379.)	Legia Warszawa	Polska/2	77,0
	(182.) Dalian Shide	China/2	77,0
235.(276.)	Coronel Bolognesi Tacna	Perú/3	76,5
236.(464.)	Caracas FC	Venezuela/2	76,0
	<b>(219.) Bolton Wanderers FC</b>	<b>England/4</b>	<b>76,0</b>
	(194.) VfL Bochum	Deutschland/4	76,0
	(72.) Wisla Kraków	Polska/2	76,0
	(165.) Club El Nacional Quito	Ecuador/2	76,0
	(155.) Guarani FC Campinas São Paulo	Brasil/4	76,0
	<b>(115.) CA Colon de Santa Fe</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>76,0</b>
	(66.) Racing Club de Lens	France/4	76,0
244.(464.)	Sable Batié	Cameroun/2	75,0
245.(863.)	FC de Metz	France/4	74,0

	<b>(22.) Real Club Deportivo Mallorca</b>	<b>España/4</b>	<b>74,0</b>
	(144.) FC Artmedia Petrzalka	Slovensko/2	74,0
	(379.) Al-Qadisiyah Kuwait-City	Kuwait/2	74,0
249.	(500.) SK Rapid Wien	Österreich/2	73,0
	(224.) Aigaleo Athens	Greece/3	73,0
	(547.) Unión Atlético Maracaibo	Venezuela/2	73,0
252.	(138.) ASEC Mimosas Abidjan	Côte-d'Ivoire/2	72,5
253.	(725.) Újpesti TE	Magyarország/2	72,0
	(703.) Torpedo Metallurg Moscow	Russia/3	72,0
	(692.) Sampdoria UC Genova	Italia/4	72,0
	( - ) EC Santo André	Brasil/4	72,0
	(197.) OGC Nice	France/4	72,0
	(342.) FC Hansa Rostock	Deutschland/4	72,0
	<b>(88.) Club Atletico Osasuna</b>	<b>España/4</b>	<b>72,0</b>
	(304.) Longford Town	Éire/2	72,0
261.	(210.) Pachuca CF	México/3	71,0
	(106.) NK Hajduk Split	Hrvatska/2	71,0
	(494.) Dolphins Port Harcourt	Nigeria/2	71,0
	(27.) SK Slavia Praha	Ceská Republika/3	71,0
	(304.) Jubilo FC Iwata	Japan/2	71,0
266.	( - ) Universidad César Valleja	Perú/3	70,5
	( - ) FC Tbilisi	Georgia/1	70,5
	(673.) Deportes Temuco	Chile/3	70,5
	(803.) Caykur Rizespor	Türkiye/3	70,5
270.	(35.) BV Borussia Dortmund	Deutschland/4	70,0
	(952.) Kispest-Honved FC	Magyarország/2	70,0
	(290.) Chievo Verona	Italia/4	70,0
	(148.) Hamburger SV	Deutschland/4	70,0
274.	( - ) Zalgiris Vilnius	Lietuva/2	69,0
	(473.) Aberdeen FC	Scotland/3	69,0
	(398.) Schinnik Jaroslavl	Russia/3	69,0
	(253.) Sport Boys, Association Callao	Perú/3	69,0
	(903.) Rio Ave FC Vila do Conde	Portugal/3	69,0
	(427.) Metalurg Donetsk	Ukraina/2	69,0
	(331.) Denizlispor	Türkiye/3	69,0
281.	(290.) ZANACO Lusaka	Zambia/2	68,5
282.	(177.) Criciúma FC	Brasil/4	68,0
	(427.) Maccabi Petah Tikva	Israel/2	68,0
	<b>(243.) CA Lanús</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>68,0</b>
	( - ) Rowi Muscat	Oman/1	68,0
	<b>(68.) Manchester City FC</b>	<b>England/4</b>	<b>68,0</b>
287.	(464.) Wits University Johannesburg	South Africa/2	67,5
	(473.) Jaguares de Chiapas Tuxtla Gutierrez	México/3	67,5
	(334.) CA Defensor Sporting Montevideo	Uruguay/3	67,5
	(347.) Excelsior Mouscron	Belgique/3	67,5
	(61.) Al Ismailia	Egypt/2	67,5
	(379.) Mariano Melgar FBC Arequipa	Perú/3	67,5
	(95.) FBC Olimpia Asunción	Paraguay/3	67,5
	(110.) CD Universidad Católica Santiago	Chile/3	67,5



(174.)	CA Fénix Montevideo	Uruguay/3	67,5
296.(558.)	King Faisal Babes Kumasi	Ghana/2	67,0
(253.)	Green Buffaloes Lusaka	Zambia/2	67,0
(298.)	FC TV MK Tallín	Eesti/2	67,0
299.(319.)	Zobahan Isfahan	Iran/2	66,5
(304.)	Jeunesse Sportive de Kabylie	Algérie/2	66,5
(604.)	Hammarby IF Stockholm	Sverige/2	66,5
<b>302.(123.)</b>	<b>Club de Gimnasia y Esgrima La Plata</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>66,0</b>
(558.)	NK Rijeka	Hrvatska/2	66,0
(457.)	Roda JC Kerkrade	Nederland/3	66,0
(500.)	Amica Wronki	Polska/2	66,0
(427.)	Nacional Madeira Funchal	Portugal/3	66,0
<b>(183.)</b>	<b>Blackburn Rovers FC</b>	<b>England/4</b>	<b>66,0</b>
(777.)	Albacete Balompie	España/4	66,0
(754.)	CAPS United Harara	Zimbabwe/2	66,0
(531.)	SV Pasching	Österreich/2	66,0
(558.)	Livingston FC	Scotland/3	66,0
(583.)	Atletico Universidad	Perú/3	66,0
(542.)	Hibernian FC Edinburgh	Scotland/3	66,0
(320.)	Motherwell FC	Scotland/3	66,0
315.(104.)	Uniao Desportiva de Leiria	Portugal/3	65,5
316.(187.)	VfL Borussia Mönchengladbach	Deutschland/4	65,0
(500.)	Aalborg BK	Danmark/2	65,0
(655.)	Kansas City Wizards	USA/2	65,0
(500.)	Ama Zulu Bulawayo	Zimbabwe/2	65,0
(152.)	HJK Helsinki	Suomi/2	65,0
321.(240.)	FK Jablonec	Ceská Republika/3	64,5
(1133.)	Everton Vina del Mar	Chile/3	64,5
(558.)	Konyaspor Konya	Türkiye/3	64,5
(197.)	Atlante FC Ciudad de México	México/3	64,5
325.(547.)	Bologna Calcio	Italia/4	64,0
(655.)	Ilychivets Metalurg Mariupol	Ukraina/2	64,0
(258.)	VfL Wolfsburg	Deutschland/4	64,0
(290.)	Brescia Calcio	Italia/4	64,0
329.(347.)	CS Maritimo Funchal	Portugal/3	63,5
330. ( - )	Dhofar Salalah	Oman/1	63,0
(299.)	RC Genk	Belgique/3	63,0
(210.)	MŠK Zilina	Slovensko/2	63,0
(320.)	Huachipato Talcahuano	Chile/3	63,0
334.(228.)	Chicago Fire	USA/2	62,0
(706.)	Stabaek IF	Norge/2	62,0
(110.)	Málaga CF	España/4	62,0
337.(311.)	FC Twente Enschede	Nederland/3	61,5
(311.)	Liverpool FC, Montevideo	Uruguay/3	61,5
(433.)	Club Atlético Bucaramanga CD	Colombia/3	61,5
( - )	Universidad San Martín de Porres	Perú/3	61,5
341. (84.)	RAJA Casablanca	Maroc/2	61,0
(357.)	Jorge Wilsterman Cochabamba	Bolivia/2	61,0
( - )	Millwall FC	England/4	61,0

344.(334.)	Club Deportivo Pasto	Colombia/3	60,0
(583.)	Tacuary FBC Acunción	Paraguay/3	60,0
(449.)	JR East Furukawa FC (JEF United)	Japan/2	60,0
(95.)	The Strongest La Paz	Bolivia/2	60,0
(803.)	Club Omnisport Bouaflé	Côte-d'Ivoire/2	60,0
(290.)	Reggina Calcio	Italia/4	60,0
(342.)	AC Ajaccio	France/4	60,0
(121.)	Club Atlético Morelia	México/3	60,0
(152.)	1.FC Kaiserslautern	Deutschland/4	60,0

## 2005:

1.	(2.)	Liverpool FC	England/4	317,0
2.	(1.)	FC Internazionale Milano	Italia/4	307,0
3.	(6.)	FC Bayern München	Deutschland/4	281,5
4.	(5.)	Milan AC	Italia/4	263,0
5.	(3.)	CSKA Moscow	Russia/3	254,0
6.	(13.)	PSV Eindhoven	Nederland/3	249,0
7.	(7.)	Olympique Lyonnais	France/4	246,0
	(11.)	São Paulo FC	Brasil/4	246,0
9.	(4.)	Arsenal FC London	England/4	245,0
10.	(9.)	Manchester United FC	England/4	240,0
11.	(7.)	Villarreal CF	España/4	237,0
12.	(9.)	CA Boca Juniors Buenos Aires	Argentina/4	236,0
13.	(14.)	Chelsea FC London	England/4	229,0
14.	(19.)	AZ Alkmaar	Nederland/3	225,0
15.	(16.)	AS de Monaco	France/4	221,0
16.	(15.)	Juventus FC Torino	Italia/4	219,0
17.	(12.)	AJ Auxerroise	France/4	209,0
18.	(21.)	FC Barcelona	España/4	207,0
19.	(18.)	Shakhtjor Donetsk	Ukraina/3	201,5
20.	(20.)	Real Betis Balompié	España/4	195,0
21.	(28.)	AFC Ajax Amsterdam	Nederland/3	193,0
22.	(17.)	Fluminense FC Rio de Janeiro	Brasil/4	189,0
23.	(32.)	Cerro Porteño FBC Asunción	Paraguay/3	187,5
24.	(29.)	CA Banfield	Argentina/4	186,0
	(40.)	SV Werder Bremen	Deutschland/4	186,0
	(23.)	CA River Plate Buenos Aires	Argentina/4	186,0
27.	(24.)	Sporting Clube de Portugal Lisboa	Portugal/3	180,0
	(32.)	CD Universidad Católica Santiago	Chile/3	180,0
29.	(25.)	Udinese Calcio	Italia/4	177,0
30.	(31.)	Newcastle United FC	England/4	176,0
31.	(45.)	Bolton Wanderers FC	England/4	175,0
	(30.)	Sevilla FC	España/4	175,0
33.	(50.)	Hamburger SV	Deutschland/4	174,0
	(27.)	Clube Atletico Paranaense Curitiba	Brasil/4	174,0
35.	(26.)	Real Madrid CF	España/4	171,0

	(44.) AS Roma	Italia/4	171,0
	(22.) SC Internacional Porto Alegre	Brasil/4	171,0
38.	(48.) Olympiakos Pireas	Greece/3	170,5
39.	(37.) Club Deportivo Guadalajara	México/3	169,5
40.	(52.) Racing Club de Lens	France/4	167,0
41.	(57.) SC Rapid Bucuresti	România/2	166,0
	(38.) Cruzeiro EC Belo Horizonte	Brasil/4	166,0
43.	(42.) FC Schalke 04	Deutschland/4	164,0
44.	(39.) Club Brugge KV	Belgique/3	163,0
	(35.) SC Corinthians Paulista São Paulo	Brasil/4	163,0
46.	(45.) CD Universidad de Chile Santiago	Chile/3	160,5
	(47.) (40.) SE Palmeiras São Paulo	Brasil/4	160,0
	(36.) Santos FC	Brasil/4	160,0
49.	(59.) Lokomotiv Moscow	Russia/3	158,5
50.	(51.) Sampdoria UC Genova	Italia/4	157,0
51.	(32.) FK Austria Wien	Österreich/2	156,5
52.	(57.) FC Artmedia Petrzalka	Slovensko/2	156,0
53.	(63.) Steaua Bucuresti	România/2	155,0
54.	(42.) Glasgow Celtic FC	Scotland/3	153,5
55.	(56.) Universitario de Nuevo León	México/3	153,0
56.	(61.) Glasgow Rangers FC	Scotland/3	152,5
57.	(77.) CSKA Sofia	Bulgaria/2	152,0
	(80.) Olympique de Marseille	France/4	152,0
59.	(75.) Dinamo Kiev	Ukraina/3	150,5
60.	(66.) Brøndby IF	Danmark/2	150,0
	(69.) US Palermo	Italia/4	150,0
62.	(53.) Zenit St. Petersburg	Russia/3	149,5
	(63.) (45.) Middlesbrough FC	England/4	146,0
64.	(83.) Hertha BSC Berlin	Deutschland/4	145,0
	(65.) (67.) Club Atletico Osasuna	España/4	143,0
66.	(59.) FK Partizan Beograd	Srbija i Crna Gora/2	141,5
67.	(73.) VfB Stuttgart	Deutschland/4	141,0
	(69.) Sport Lisboa e Benfica	Portugal/3	141,0
69.	(73.) Al Ain	UAE/2	140,0
	(61.) CA Vélez Sarsfield	Argentina/4	140,0
71.	(67.) The Strongest La Paz	Bolivia/2	138,0
	(122.) FK Crvena zvezda Beograd	Srbija i Crna Gora/2	138,0
73.	(92.) RSC Anderlecht	Belgique/3	137,0
	(78.) Liga Deportiva Universitario de Quito	Ecuador/2	137,0
	(98.) RCD Espanyol Barcelona	España/4	137,0
	(48.) Lille Olympique Sporting Club	France/4	137,0
77.	(65.) National SC Cairo	Egypt/2	136,5
78.	(55.) Fenerbahçe SK Istanbul	Türkiye/3	135,0
79.	(88.) Racing Club de Strasbourg	France/4	132,0
80.	(84.) FAR Rabat	Maroc/2	130,0
	(63.) FC Basel	Schweiz/2	130,0
82.	(75.) CPD Junior Barranquilla	Colombia/3	129,0
	(78.) FC Parma	Italia/4	129,0
	(93.) Besiktas SK Istanbul	Türkiye/3	129,0

85. (87.) Galatasaray SK Istanbul	Türkiye/3	128,5
86. (95.) Al-Faysali Amman	Jordan/2	128,0
87. (72.) CD Once Caldas Manizales	Colombia/3	127,5
88. (81.) Sporting Cristal Lima	Perú/3	126,0
89. (93.) CD Saprissa San Juan de Tibás	Costa Rica/2	125,0
90. (69.) CDC Atlético Nacional Medellín	Colombia/3	124,5
91. (90.) RC Genk	Belgique/3	123,5
92.(116.) Dnepr Dnepropetrovsk	Ukraina/3	122,5
93.(103.) Dolphins FC Port Harcourt	Nigeria/2	122,0
94. (85.) Etoile Sportive du Sahel	Tunisie/2	120,5
95. (89.) CD América Cali	Colombia/3	120,0
(95.) Vikings FK Stavanger	Norge/2	120,0
97.(105.) SK Slavia Praha	Ceská Republika/3	118,0
<b>98. (54.) Athletic Club de Bilbao</b>	<b>España/4</b>	<b>116,0</b>
<b>(86.) Real Zaragoza CD</b>	<b>España/4</b>	<b>116,0</b>
100.(146.) 1. FSV Mainz 05	Deutschland/4	115,0
(81.) Panathinaikos Athens	Greece/3	115,0
102.(101.) RAJA Casablanca	Maroc/2	114,5
103.(113.) CF América Ciudad de México	México/3	114,0
(106.) SK Rapid Wien	Österreich/2	114,0
(122.) SC Heerenveen	Nederland/3	114,0
(106.) CD Independiente Medellín	Colombia/3	114,0
107.(101.) FBK Kaunas	Lietuva/2	113,0
108.(133.) FC Thun 1898	Schweiz/2	112,5
109.(121.) Vitória FC Setubal	Portugal/3	112,0
110.(166.) Levski Sofia	Bulgaria/2	111,0
(113.) ASEC Mimosas Abidjan	Côte-d'Ivoire/2	111,0
(133.) FC Zürich	Schweiz/2	111,0
(159.) UNAM Ciudad de Mexico	México/3	111,0
114.(137.) Dinamo Bucuresti	România/2	110,0
(90.) CD Olimpia Tegucigalpa	Honduras/2	110,0
(98.) FC do Porto	Portugal/3	110,0
<b>(110.) Goias Esporte Clube Goiania</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>110,0</b>
(108.) Trabzonspor K Trabzon	Türkiye/3	110,0
119. (97.) Feyenoord Rotterdam	Nederland/3	109,5
(139.) Pachuca CF	México/3	109,5
121.(117.) Stade Rennais FC	France/4	109,0
(113.) NK Domzale	Slovenija/2	109,0
(117.) Asante Kotoko Kumasi	Ghana/2	109,0
<b>(117.) Valencia CF</b>	<b>España/4</b>	<b>109,0</b>
125.(133.) Germinal Beerschot Antwerpen	Belgique/3	108,5
<b>126.(122.) Blackburn Rovers FC</b>	<b>England/4</b>	<b>108,0</b>
127.(129.) Enyimba International FC Aba	Nigeria/2	107,0
(129.) AC Firenze	Italia/4	107,0
129.(128.) Metalurg Donetsk	Ukraina/3	106,5
(120.) Universitario de Deportes Lima	Perú/3	106,5
<b>131.(122.) Tottenham Hotspur FC</b>	<b>England/4</b>	<b>106,0</b>
132.(100.) CD Cobreloa Calama	Chile/3	105,0
(129.) FC Levadia Tallinn	Eesti/2	105,0

134.	(137.)	AEK Athens	Greece/3	104,5
135.	(103.)	Shandong Luneng Taishan	China/2	104,0
	(122.)	Club Atlético de Madrid	España/4	104,0
137.	(139.)	Quilmes Athletic Club	Argentina/4	102,0
138.	(166.)	SuperSport United Pretoria	South Africa/2	101,0
	(145.)	King Faisal Babes Kumasi	Ghana/2	101,0
	(160.)	Litex Lovech	Bulgaria/2	101,0
141.	(136.)	Danubio Football Club Montevideo	Uruguay/3	100,5
	(155.)	FC København	Danmark/2	100,5
143.	(177.)	Real Club Deportivo de La Coruña	España/4	100,0
144.	(173.)	Club de Futbol Monterrey	México/3	99,5
	(194.)	Neftçi Baku	Azerbaijan/2	99,5
146.	(151.)	CA Defensor Sporting Montevideo	Uruguay/3	99,0
	(171.)	Standard de Liège	Belgique/3	99,0
	(151.)	Cork City	Éire/2	99,0
149.	(157.)	Liepajas Metalurgs	Latvija/2	98,0
	(139.)	Figueirense FC	Brasil/4	98,0
	(161.)	Club de Gimnasia y Esgrima La Plata	Argentina/4	98,0
	(146.)	CA San Lorenzo de Almagro	Argentina/4	98,0
	(110.)	Grazer AK	Österreich/2	98,0
	(146.)	CA Rosario Central	Argentina/4	98,0
	(166.)	Dundee United FC	Scotland/3	98,0
	(157.)	Baník Ostrava	Ceská Republika/3	98,0
157.	(151.)	Paas Tehran	Iran/2	97,0
158.	(155.)	Espérance Sportive de Tunis	Tunisie/2	96,5
159.	(161.)	Club Alianza Lima	Perú/3	96,0
	(169.)	Asociación Deportivo Cali	Colombia/3	96,0
	(151.)	Zamalek SC Cairo	Egypt/2	96,0
	(169.)	CA Peñarol Montevideo	Uruguay/3	96,0
	(139.)	CA Mineiro Belo Horizonte	Brasil/4	96,0
	(174.)	Heart of Midlothian FC Edinburgh	Scotland/3	96,0
	(171.)	CA Estudiantes de La Plata	Argentina/4	96,0
	(139.)	CSD Colo Colo Santiago	Chile/3	96,0
167.	(144.)	Hibernian FC Edinburgh	Scotland/3	95,5
168.	(161.)	Maccabi Petah Tikva	Israel/2	94,0
	(187.)	Al Ittihad Jeddah	Saudi Arabia/2	94,0
	(146.)	Esporte Clube Juventu Caxias do Sul	Brasil/4	94,0
171.	(187.)	FK Teplice	Ceská Republika/3	93,5
172.	(161.)	Club Nacional de Football Montevideo	Uruguay/3	93,0
	(146.)	Liga Deportiva Alajuelense Alajuela	Costa Rica/2	93,0
	(174.)	FC TV MK Tallinn	Eesti/2	93,0
175.	(108.)	Bolívar La Paz	Bolivia/2	92,0
176.	(198.)	Kaizer Chiefs Johannesburg	South Africa/2	91,5
177.	(180.)	Ekranas Panevezys	Lietuva/2	91,0
178.	(177.)	Sporting Clube de Braga	Portugal/3	90,5
179.	(122.)	CSD Municipal Guatemala City	Guatemala/2	90,0
	(298.)	DSC Arminia Bielefeld	Deutschland/4	90,0
181.	(129.)	Cienciano del Cusco	Perú/3	88,5
182.	(177.)	CA Independiente Avellaneda	Argentina/4	88,0

(199.)	Cagliari Calcio	Italia/4	88,0
(180.)	Skoda AO Xanthi	Greece/3	88,0
(214.)	Al-Sadd Doha	Qatar/2	88,0
(190.)	MyPa Anjalankoski	Suomi/2	88,0
(190.)	Vålerenga Oslo	Norge/2	88,0
(161.)	Paraná Clube Curitiba	Brasil/4	88,0
(184.)	Botafogo FR Rio de Janeiro	Brasil/4	88,0
190.(187.)	Vitória SC Guimarães	Portugal/3	87,5
191.(180.)	Cotonsport de Garoua	Cameroun/2	87,0
(195.)	Krylya Sovetov Samara	Russia/3	87,0
193.(259.)	PAOK Saloniki	Greece/3	86,5
194.(199.)	Valkeakosken Haka	Suomi/2	86,0
(180.)	Suwon Samsung Blue-Wings FC	Korea (S)/2	86,0
(199.)	NK Rijeka	Hrvatska/2	86,0
197.(218.)	Independiente Santa Fe CD Bogotá	Colombia/3	85,5
(184.)	Coronel Bolognesi Tacna	Perú/3	85,5
(219.)	SK Tirana	Albania/2	85,5
(174.)	Universidad San Martín de Porres	Perú/3	85,5
201.(281.)	Pakhtakor Tashkent	Uzbekistan/2	85,0
(207.)	FC Busan I'Park	Korea (S)/2	85,0
203.(208.)	Atlético Sport Aviação	Angola/2	84,5
(208.)	Groclin Dyskobolia Grodzinsk	Polska/2	84,5
205.(190.)	AS de Saint-Etienne	France/4	84,0
(110.)	FC Sochoux-Montbeliard	France/4	84,0
(199.)	BV Borussia Dortmund	Deutschland/4	84,0
(210.)	Sheriff Tiraspol	Moldova/2	84,0
(210.)	Nistru Otaci	Moldova/2	84,0
(298.)	Ilychivets Metalurg Mariupol	Ukraina/3	84,0
(210.)	Lokomotivi Tbilisi	Georgia/2	84,0
(227.)	Club Libertad Asunción	Paraguay/3	84,0
(273.)	FK Baku	Azerbaijan/2	84,0
214.(195.)	CAPS United Harara	Zimbabwe/2	82,5
215.(199.)	Paris Saint-Germain FC	France/4	82,0
(227.)	Manchester City FC	England/4	82,0
(221.)	CA Lanús	Argentina/4	82,0
(244.)	AS Livorno Calcio	Italia/4	82,0
219.(271.)	Al Shabab FC Riyadh	Saudi Arabia/2	81,5
220.(227.)	SK Slovan Liberec	Ceská Republika/3	81,5
221.(219.)	BATE Barysau	Belarus/2	80,5
222.(239.)	Bashkimi Kumanovo	Macedonia/2	80,0
(259.)	Al-Kuwait SC Kaifan	Kuwait/2	80,0
(199.)	Arsenal FC Sarandí	Argentina/4	80,0
(221.)	NK Gorica	Slovenija/2	80,0
(226.)	Debreceni VSC	Magyarország/2	80,0
(221.)	Shelbourne FC Dublin	Éire/2	80,0
(214.)	CR Vasco da Gama Rio de Janeiro	Brasil/4	80,0
(273.)	Rabotnicki Kometal Skopje	Macedonia/2	80,0
(273.)	Al Wahda Abu Dhabi	UAE/2	80,0
(199.)	CA Newell's Old Boys Rosario	Argentina/4	80,0

232.(239.)	Rangers International FC Enugu	Nigeria/2	79,0
233.(258.)	Olympique Club Khouribga	Maroc/2	78,5
234.(268.)	Vadar Skopje	Macedonia/2	78,0
(227.)	Boavista FC Porto	Portugal/3	78,0
(227.)	Fortaleza Esporte Clube	Brasil/4	78,0
(243.)	SC Lokeren	Belgique/3	78,0
(259.)	Al Ahly Jeddah	Saudi Arabia/2	78,0
(214.)	Getafe FC	España/4	78,0
(227.)	Djurgårdens IF Stockholm	Sverige/2	78,0
(227.)	Ashanti Gold Sporting Club Obuasi	Ghana/2	78,0
242.(238.)	FK Ventspils	Latvija/2	77,5
243.(239.)	Hearts of Oak SC Accra	Ghana/2	77,0
(227.)	Grasshopper-Club Zürich	Schweiz/2	77,0
245.(249.)	Huachipato Talcahuano	Chile/3	76,5
(195.)	Alianza Atletico Sullana	Perú/3	76,5
(283.)	Guaraní FC Asunción	Paraguay/3	76,5
248.(259.)	CA Colon de Santa Fe	Argentina/4	76,0
(281.)	Al Ahly Dubai	UAE/2	76,0
(244.)	FC Girondins de Bordeaux	France/4	76,0
(227.)	Racing Club Avellaneda	Argentina/4	76,0
(227.)	Red Arrows Lusaka	Zambia/2	76,0
(239.)	SS Lazio Roma	Italia/4	76,0
(214.)	AA Argentinos Juniors Buenos Aires	Argentina/4	76,0
(244.)	AD São Caetano	Brasil/4	76,0
(190.)	CR Flamengo Rio de Janeiro	Brasil/4	76,0
257.(199.)	Shenzhen Jianlibao	China/2	75,0
(292.)	Al-Hilal FC Riyadh	Saudi Arabia/2	75,0
(249.)	Tromsø IL	Norge/2	75,0
(372.)	Club Deportivo Toluca	México/3	75,0
(249.)	Ajax Cape Town (Spurs M. Gardens)	South Africa/2	75,0
(249.)	MTZ-RIPA Minsk	Belarus/2	75,0
263.(283.)	MŠK Zilina	Slovensko/2	74,5
264.(210.)	Club Olimpo Bahía Blanca	Argentina/4	74,0
(259.)	Protnardo Publikum Celje	Slovenija/2	74,0
(298.)	SK Elbasani	Albania/2	74,0
(287.)	Chievo Verona	Italia/4	74,0
(259.)	FC Flora Tallinn	Eesti/2	74,0
(312.)	Deportivo Cuenca	Ecuador/2	74,0
(273.)	AC Siena	Italia/4	74,0
(292.)	Club El Nacional Quito	Ecuador/2	74,0
(259.)	Málaga CF	España/4	74,0
(184.)	TSV Bayer 04 Leverkusen	Deutschland/4	74,0
274.(266.)	Washington DC United	USA/2	73,5
(326.)	KAA Gent	Belgique/3	73,5
276.(268.)	Mika Ashtarak	Armenia/2	73,0
277.(271.)	AS Douanes Dakar	Sénégal/2	72,5
278.(244.)	Everton FC	England/4	72,0
(249.)	Deportivo Olmedo Rio Bamba	Ecuador/2	72,0
(341.)	AC Sparta Praha	Ceská Republika/3	72,0

(329.)	Charleroi SC	Belgique/3	72,0
(287.)	FC de Nantes	France/4	72,0
<b>(244.)</b>	<b>Associação Atletico Ponte</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>72,0</b>
(221.)	Coritiba FC	Brasil/4	72,0
(292.)	Wisla Kraków	Polska/2	72,0
<b>(349.)</b>	<b>RC Racing de Santander</b>	<b>España/4</b>	<b>72,0</b>
(335.)	Muharraq	Bahrain/2	72,0
288.(249.)	SK Siroki Brijeg	Bosne i Herceg.	71,0
(335.)	FK Zestafoni	Georgia/2	71,0
290.(329.)	Sport Ancash Huaraz	Perú/3	70,5
(283.)	GD Sagrada Esperança	Angola/2	70,5
(273.)	Willem II Tilburg	Nederland/3	70,5
(312.)	Konyaspor Konya	Türkiye/3	70,5
294.(287.)	JK Narva Trans	Eesti/2	70,0
(287.)	Africa Sports Nationale Abidjan	Côte-d'Ivoire/2	70,0
296.(312.)	CD Cruz Azul Ciudad de México	México/3	69,0
(312.)	Universidad Autonoma Guadalajara	México/3	69,0
(268.)	Dalian Shide	China/2	69,0
(312.)	Cobresal El Salvador	Chile/3	69,0
(266.)	CCD Tolima Ibague	Colombia/3	69,0
(292.)	Skonto Riga	Latvija/2	69,0
(312.)	1. FC Slovacko	Ceská Republika/3	69,0
303.(311.)	Teuta Durrës	Albania/2	68,5
<b>304.(312.)</b>	<b>Fulham FC</b>	<b>England/4</b>	<b>68,0</b>
(273.)	OGC Nice	France/4	68,0
(249.)	AD Municipal Pérez Zeledón	Costa Rica/2	68,0
(221.)	Jubilo FC Iwata	Japan/2	68,0
(469.)	Wisla Plock	Polska/2	68,0
(343.)	Dinamo Tbilisi	Georgia/2	68,0
(298.)	FC Midtjylland	Danmark/2	68,0
(292.)	Nissan FC Yokohama Marinos	Japan/2	68,0
(335.)	VfL Borussia Mönchengladbach	Deutschland/4	68,0
313.(329.)	FC Twente Enschede	Nederland/3	67,5
(343.)	Tacuary FBC Asunción	Paraguay/3	67,5
(304.)	Aberdeen FC	Scotland/3	67,5
(431.)	Metalurg Zaporozje	Ukraina/3	67,5
(304.)	Deportes Concepción	Chile/3	67,5
(304.)	Malmö FF	Sverige/2	67,5
(227.)	Deportivo Unión Española Santiago	Chile/3	67,5
(312.)	Nacional FBC Asunción	Paraguay/3	67,5
(325.)	Esbjerg fB	Danmark/2	67,5
(304.)	Envigado FC	Colombia/3	67,5
323.(312.)	Union Sportive Madina Alger	Algérie/2	67,0
(308.)	Los Angeles Galaxy	USA/2	67,0
(349.)	Salmiya Kuwait-City	Kuwait/2	67,0
<b>326.(402.)</b>	<b>Aston Villa FC</b>	<b>England/4</b>	<b>66,0</b>
(312.)	Rosenborg BK Trondheim	Norge/2	66,0
(361.)	Real Cartagena	Colombia/3	66,0
(349.)	Reggina Calcio	Italia/4	66,0



(343.)	CS Marítimo Funchal	Portugal/3	66,0
(379.)	FC Messina	Italia/4	66,0
(419.)	OFK Beograd	Srbija i Crna Gora/2	66,0
(273.)	Real Sociedad de Fútbol	España/4	66,0
(249.)	Sport Boys, Association Callao	Perú/3	66,0
335.(361.)	Al-Rayyan	Qatar/2	65,0
336.(497.)	VC Westerlo	Belgique/3	64,5
(273.)	Mariano Melgar FBC Arequipa	Perú/3	64,5
(675.)	FC Groningen	Nederland/3	64,5
339.(298.)	Highlanders Bulawayo	Zimbabwe/2	64,0
(312.)	AC Ajaccio	France/4	64,0
(308.)	Masvingo United	Zimbabwe/2	64,0
(335.)	Neftchi Fergana	Uzbekistan/2	64,0
(335.)	Banats Yerevan	Armenia/2	64,0
(335.)	Dacia Chisinau	Moldova/2	64,0
(402.)	West Bromwich Albion	England/4	64,0
346.(329.)	ZANACO FC Lusaka	Zambia/2	63,5
347.(308.)	Al Ismailia	Egypt/2	63,0
(402.)	Al-Qadisiyah Kuwait-City	Kuwait/2	63,0
(433.)	Rocha FC	Uruguay/3	63,0
(372.)	CF 'Os Belenenses' Lisboa	Portugal/3	63,0
(249.)	Ferencvárosi TC Budapest	Magyarország/2	63,0
(343.)	Necaxa FC Ciudad de México	México/3	63,0
(433.)	Mitsubishi Urawa FC (Red Diamonds)	Japan/2	63,0

## **2006:**

1.	(1.) Sevilla FC	España/4	295,0
2.	(4.) FC Internazionale Milano	Italia/4	286,0
3.	(3.) AS Roma	Italia/4	277,0
4.	(2.) Milan AC	Italia/4	268,0
	(7.) FC Barcelona	España/4	268,0
6.	(5.) Liverpool FC	England/4	253,0
7.	(10.) Arsenal FC London	England/4	249,0
8.	(8.) Olympique Lyonnais	France/4	247,0
9.	(14.) SC Internacional Porto Alegre	Brasil/4	244,0
10.	(6.) FC Rapid Bucuresti	România/2	232,0
11.	(8.) São Paulo FC	Brasil/4	224,0
12.	(21.) Lille Olympique Sporting Club	France/4	222,0
	(13.) Chelsea FC London	England/4	222,0
14.	(16.) Newcastle United FC	England/4	219,0
15.	(12.) FC Bayern München	Deutschland/4	216,0
16.	(15.) RCD Espanyol Barcelona	España/4	215,0
17.	(11.) Olympique de Marseille	France/4	212,0
18.	(25.) CSD Colo Colo Santiago	Chile/3	205,5
19.	(18.) US Citta di Palermo	Italia/4	205,0
20.	(18.) AFC Ajax Amsterdam	Nederland/3	204,0
21.	(23.) Real Madrid CF	España/4	203,0

22.	(22.)	CA River Plate Buenos Aires	Argentina/4	200,0
23.	(16.)	FC Basel	Schweiz/2	199,0
24.	(29.)	Club Deportivo Guadalajara	México/3	196,5
25.	(24.)	Club Libertad Asunción	Paraguay/3	195,0
26.	(28.)	FC Schalke 04	Deutschland/4	192,0
27.	(26.)	FC Steaua Bucuresti	România/2	189,0
28.	(36.)	Valencia CF	España/4	187,0
29.	(37.)	Paris Saint-Germain FC	France/4	185,0
30.	(32.)	Fenerbahçe SK Istanbul	Türkiye/3	182,5
31.	(38.)	Manchester United FC	England/4	182,0
32.	(20.)	AZ Alkmaar	Nederland/3	180,0
33.	(52.)	National SC Cairo	Egypt/2	177,0
34.	(31.)	CA Vélez Sarsfield	Argentina/4	176,0
35.	(27.)	PSV Eindhoven	Nederland/3	170,5
36.	(45.)	AEK Athens	Greece/3	169,0
37.	(51.)	Tottenham Hotspur FC	England/4	168,0
38.	(39.)	FC do Porto	Portugal/3	167,0
39.	(46.)	CA Estudiantes de La Plata	Argentina/4	166,0
40.	(42.)	CSKA Moscow	Russia/3	165,5
41.	(34.)	Dinamo Bucuresti	România/2	164,0
42.	(44.)	Club Nacional de Football Montevideo	Uruguay/3	163,5
	(48.)	Glasgow Rangers FC	Scotland/3	163,5
44.	(32.)	SV Werder Bremen	Deutschland/4	161,0
45.	(35.)	Sport Lisboa e Benfica	Portugal/3	160,0
46.	(40.)	Levski Sofia	Bulgaria/2	159,0
47.	(54.)	SC Corinthians Paulista São Paulo	Brasil/4	158,0
	(49.)	Goias Esporte Clube Goiania	Brasil/4	158,0
49.	(41.)	Middlesbrough FC	England/4	156,0
50.	(49.)	Dinamo Kiev	Ukraina/3	155,0
51.	(57.)	Shakhtjor Donetsk	Ukraina/3	153,5
52.	(56.)	AJ Auxerroise	France/4	153,0
53.	(71.)	Blackburn Rovers FC	England/4	152,0
54.	(30.)	CA Boca Juniors Buenos Aires	Argentina/4	150,0
55.	(58.)	Pachuca CF	México/3	148,5
56.	(46.)	Racing Club de Lens	France/4	148,0
57.	(53.)	AC Sparta Praha	Ceská Republika/3	146,0
	(59.)	Eintracht Frankfurt	Deutschland/4	146,0
	(42.)	Besiktas JK Istanbul	Türkiye/3	146,0
	(71.)	FC Parma	Italia/4	146,0
61.	(93.)	Spartak Moscow	Russia/3	144,5
62.	(60.)	Glasgow Celtic FC	Scotland/3	142,5
	(55.)	Olympiakos Pireas	Greece/3	142,5
64.	(82.)	Real Club Celta de Vigo	España/4	140,0
65.	(99.)	Club Atlético Osasuna	España/4	137,0
66.	(95.)	CCD Tolima Ibague	Colombia/3	136,5
67.	(78.)	CA Lanús	Argentina/4	136,0
	(63.)	SE Palmeiras São Paulo	Brasil/4	136,0
69.	(65.)	Odense BK	Danmark/2	135,5
70.	(61.)	Liga Deportiva Universitario de Quito	Ecuador/2	135,0

(61.)	Hertha BSC Berlin	Deutschland/4	135,0
72.	(67.) Sporting Clube de Portugal Lisboa	Portugal/3	134,5
73.	(78.) Hapoel Tel-Aviv	Israel/2	134,0
74.	(85.) Heart of Midlothian FC Edinburgh	Scotland/3	132,0
	(78.) Clube Atletico Paranaense Curitiba	Brasil/4	132,0
76.	(97.) Galatasaray SK Istanbul	Türkiye/3	130,5
	77. (63.) Real Zaragoza CD	España/4	130,0
78.	(82.) AS de Nancy-Lorraine	France/4	129,0
	(82.) Etoile Sportive du Sahel	Tunisie/2	129,0
	(74.) West Ham United FC	England/4	129,0
	(138.) FC Girondins de Bordeaux	France/4	129,0
	82. (92.) Santos FC	Brasil/4	128,0
	(81.) Panathinaikos Athens	Greece/3	128,0
84.	(95.) FK Mlada Boleslav	Ceská Republika/3	127,0
85.	(73.) Cerro Porteño FBC Asunción	Paraguay/3	126,0
	(76.) Club El Nacional Quito	Ecuador/2	126,0
87.	(67.) Club Deportivo Toluca	México/3	125,5
88.	(67.) CSKA Sofia	Bulgaria/2	125,0
89.	(65.) Club Brugge KV	Belgique/3	124,5
90.	(134.) TSV Bayer 04 Leverkusen	Deutschland/4	124,0
	(87.) CR Vasco da Gama Rio de Janeiro	Brasil/4	124,0
92.	(75.) SC Heerenveen	Nederland/3	123,5
93.	(106.) Udinese Calcio	Italia/4	123,0
	(102.) Olympique Club Khouribga	Maroc/2	123,0
	(76.) KSV Zulte Waregem	Belgique/3	123,0
	(106.) CDC Atlético Nacional Medellín	Colombia/3	123,0
97.	(93.) Espérance Sportive de Tunis	Tunisie/2	121,5
98.	(108.) Derry City	Éire/2	121,0
	(99.) ASEC Mimosas Abidjan	Côte-d'Ivoire/2	121,0
100.	(98.) SK Slovan Liberec	Ceská Republika/3	120,5
101.	(117.) Stade Rennais FC	France/4	120,0
	(113.) AS Livorno Calcio	Italia/4	120,0
	(87.) CA San Lorenzo de Almagro	Argentina/4	120,0
	(87.) Hamburger SV	Deutschland/4	120,0
105.	(104.) Kayserýspor	Türkiye/3	119,0
106.	(103.) Atlético Petróleos Luanda	Angola/2	118,5
	107. (113.) CR Flamengo Rio de Janeiro	Brasil/4	118,0
	(67.) Villarreal CF	España/4	118,0
109.	(108.) Grasshopper-Club Zürich	Schweiz/2	116,0
110.	(101.) Independiente Santa Fe CD Bogotá	Colombia/3	115,5
	(154.) Feyenoord Rotterdam	Nederland/3	115,5
112.	(111.) CS Sfaxien Sfax	Tunisie/2	114,0
	(117.) SS Lazio Roma	Italia/4	114,0
	(91.) Sporting Cristal Lima	Perú/3	114,0
	(113.) CA Newell's Old Boys Rosario	Argentina/4	114,0
116.	(110.) Maccabi Haifa	Israel/2	113,5
117.	(138.) FC København	Danmark/2	113,0
118.	(85.) CD Universidad Católica Santiago	Chile/3	112,5
119.	(122.) Litex Lovech	Bulgaria/2	111,0

120.	(116.)	BSC Young Boys Bern	Schweiz/2	109,5
	(121.)	Orlando Pirates Marshalltown	South Africa/2	109,5
122.	(129.)	FC Sheriff Tiraspol	Moldova/2	109,0
	(126.)	FBK Kaunas	Lietuva/2	109,0
124.	(127.)	FAR Rabat	Maroc/2	108,0
	(132.)	Fluminense FC Rio de Janeiro	Brasil/4	108,0
	(137.)	CF América Ciudad de México	México/3	108,0
127.	(141.)	CD Olimpia Tegucigalpa	Honduras/2	107,0
128.	(104.)	FC Artmedia Bratislava	Slovensko/2	106,5
129.	(120.)	Universitario de Nuevo León	México/3	105,0
130.	(134.)	FC Lokomotiv Sofia	Bulgaria/2	104,5
131.	(122.)	RSC Anderlecht	Belgique/3	103,0
132.	(150.)	Al-Karama Homs	Syria/2	102,0
	(133.)	Al-Faysali Amman	Jordan/2	102,0
	(150.)	Cruzeiro EC Belo Horizonte	Brasil/4	102,0
	(130.)	Universitario de Deportes Lima	Perú/3	102,0
	(127.)	Coronel Bolognesi Tacna	Perú/3	102,0
137.	(146.)	FC Levadia Tallinn	Eesti/2	101,5
138.	(154.)	FC Twente Enschede	Nederland/3	100,5
139.	(168.)	AC Firenze	Italia/4	100,0
	(141.)	FC Flora Tallinn	Eesti/2	100,0
	(122.)	Real Club Deportivo de La Coruña	España/4	100,0
	(141.)	CA Rosario Central	Argentina/4	100,0
	(163.)	Puntarenas FC	Costa Rica/2	100,0
	(141.)	NK Domzale	Slovenija/2	100,0
	(134.)	VfB Stuttgart	Deutschland/4	100,0
146.	(130.)	Zenit St. Petersburg	Russia/3	99,5
147.	(150.)	Bolton Wanderers FC	England/4	99,0
	(111.)	CD Saprissa San Juan de Tibás	Costa Rica/2	99,0
	(206.)	Sporting Clube de Braga	Portugal/3	99,0
	(184.)	Cúcuta Deportivo	Colombia/3	99,0
	(146.)	Real Betis Balompié	España/4	99,0
152.	(87.)	Juventus FC Torino	Italia/4	98,0
	(163.)	FC de Nantes	France/4	98,0
154.	(208.)	Chievo Verona	Italia/4	97,0
	(156.)	Club de Gimnasia y Esgrima La Plata	Argentina/4	97,0
156.	(150.)	SK Slavia Praha	Ceská Republika/3	96,5
157.	(122.)	Pakhtakor Tashkent	Uzbekistan/2	96,0
	(159.)	Deportivo Unión Española Santiago	Chile/3	96,0
	(159.)	Cienciano del Cusco	Perú/3	96,0
160.	(145.)	FK Austria Wien	Österreich/2	95,5
161.	(168.)	SK Tirana	Albania/2	95,0
162.	(182.)	Hibernian FC Edinburgh	Scotland/3	93,5
163.	(159.)	Bolívar La Paz	Bolivia/2	93,0
164.	(184.)	FC TV MK Tallinn	Eesti/2	92,0
165.	(206.)	CB Jeonbuk Hyundai Motors	Korea (S)/2	91,5
166.	(184.)	Al-Nasr Salalah	Oman/2	91,0
	(179.)	Al-Muharraq	Bahrain/2	91,0
168.	(194.)	Everton FC	England/4	90,0

(173.) FK Ventspils	Latvija/2	90,0
(173.) Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense	Brasil/4	90,0
(228.) Sampdoria UC Genova	Italia/4	90,0
172.(176.) Skonto Riga	Latvija/2	89,0
(168.) Wisla Kraków	Polska/2	89,0
174.(202.) Club Atlético de Madrid	España/4	88,0
(179.) FK Partizan Beograd	Srbija/2	88,0
(281.) FC Empoli	Italia/4	88,0
(194.) FC Zimbru Chisinau	Moldova/2	88,0
(156.) Brøndby IF	Danmark/2	88,0
(168.) Botafogo FR Rio de Janeiro	Brasil/4	88,0
180.(146.) Karvan Yevlax	Azerbaijan/2	87,5
181.(232.) Club Deportivo Pasto	Colombia/3	87,0
(184.) KSV Roselare	Belgique/3	87,0
(146.) Club Alianza Lima	Perú/3	87,0
184.(176.) 1.FC Nürnberg	Deutschland/4	86,0
(179.) Deportivo Marquense	Guatemala/2	86,0
(182.) Trabzonspor K Trabzon	Türkiye/3	86,0
187.(198.) Rubin Kasan	Russia/3	85,5
188.(199.) BATE Barysau	Belarus/2	85,0
(117.) FK Crvena zvezda Beograd	Srbija/2	85,0
190.(173.) Universidad San Martín de Porres	Perú/3	84,0
(194.) Linfield FAC	Northern Ireland/2	84,0
(211.) Paraná Clube Curitiba	Brasil/4	84,0
193.(226.) Asante Kotoko Kumasi	Ghana/2	83,5
(178.) Jeunesse Sportive de Kabylie	Algérie/2	83,5
195.(199.) NK HIT Gorica	Slovenija/2	83,0
(219.) CSD Municipal Guatemala City	Guatemala/2	83,0
197.(184.) CA Defensor Sporting Montevideo	Uruguay/3	82,5
198.(163.) Standard de Liège	Belgique/3	82,0
(219.) Rabotnicki Kometal Skopje	Macedonia/2	82,0
(202.) Arsenal FC Sarandí	Argentina/4	82,0
(243.) FC Sochaux-Montbéliard	France/4	82,0
(208.) SV Ried	Österreich/2	82,0
(211.) NK Maribor (piv. Lazne)	Slovenija/2	82,0
(202.) Figueirense FC	Brasil/4	82,0
(219.) Club de Gimnasia y Esgrima Jujuy	Argentina/4	82,0
206.(138.) FC Groningen	Nederland/3	81,5
207.(216.) Liepajas Metalurgs	Latvija/2	81,5
208.(192.) FC Zürich	Schweiz/2	80,5
(162.) Metalurg Zaporozje	Ukraina/3	80,5
210.(232.) Le Mans UC	France/4	80,0
(211.) Unión Atlético Maracaibo	Venezuela/2	80,0
(219.) CA Banfield	Argentina/4	80,0
(194.) Al Ain	UAE/2	80,0
(199.) Al-Qadisiyah Kuwait-City	Kuwait/2	80,0
(251.) Portsmouth FC	England/4	80,0
(239.) Liga Deportiva Alajuelense Alajuela	Costa Rica/2	80,0
(219.) Grupo Desportivo Interclube	Angola/2	80,0

218.(166.)	Asociación Deportivo Cali	Colombia/3	79,5
(192.)	FC Fehervar Szekesfehervar	Magyarország/2	79,5
220.(228.)	IK Start Kristiansand	Norge/2	79,0
(239.)	Caracas FC	Venezuela/2	79,0
(216.)	Enyimba International FC Aba	Nigeria/2	79,0
(211.)	KA A Gent	Belgique/3	79,0
(166.)	Lokomotiv Moscow	Russia/3	79,0
(228.)	Suduva Marijampole	Lietuva/2	79,0
(239.)	Makedonija GP Skopje	Macedonia/2	79,0
(228.)	Ekranas Panevezys	Lietuva/2	79,0
228.(215.)	AMERI Tbilisi	Georgia/2	78,5
229.(232.)	Manchester City FC	England/4	78,0
(243.)	CA Independiente Avellaneda	Argentina/4	78,0
(239.)	Al-Sadd Doha	Qatar/2	78,0
(243.)	Fulham FC	England/4	78,0
(258.)	JK Trans Narva	Eesti/2	78,0
(287.)	NK Dinamo Zagreb	Hrvatska/2	78,0
(232.)	CD Cobreloa Calama	Chile/3	78,0
236.(269.)	Perlis Kungar	Malaysia/2	77,5
237.(274.)	Audax Italiano Santiago	Chile/3	76,5
(184.)	CD Universidad de Chile Santiago	Chile/3	76,5
(232.)	Baník Ostrava	Česká Republika/3	76,5
240.(208.)	Drogheda United	Éire/2	76,0
(251.)	Charlton Athletic	England/4	76,0
(219.)	AC Mineros de Guayana	Venezuela/2	76,0
(251.)	OGC Nice	France/4	76,0
(243.)	Getafe FC	España/4	76,0
(281.)	Panasonic Gamba Osaka	Japan/2	76,0
246.(248.)	FC Sion	Schweiz/2	75,5
247.(274.)	CD Los Millonarios Bogotá	Colombia/3	75,0
(258.)	Al-Hilal FC Riyadh	Saudi Arabia/2	75,0
249.(251.)	SK Brann Bergen	Norge/2	74,0
250.(247.)	Denizlispor	Türkiye/3	73,5
251.(281.)	SV Mattersburg	Österreich/2	73,0
(422.)	Mahindra United Mumbai	India/2	73,0
(261.)	Red Bull Salzburg	Österreich/2	73,0
254.(294.)	BV Borussia Dortmund	Deutschland/4	72,0
(261.)	CD Victoria La Ceiba	Honduras/2	72,0
(202.)	Roda JC Kerkrade	Nederland/3	72,0
(232.)	Tacuary FBC Asunción	Paraguay/3	72,0
(261.)	Dalian Shide	China/2	72,0
(271.)	Union Sportive Madina Alger	Algérie/2	72,0
(281.)	Athletic Club de Bilbao	España/4	72,0
(302.)	Aberdeen FC	Scotland/3	72,0
(256.)	Huachipato Talcahuano	Chile/3	72,0
(294.)	AS de Saint-Etienne	France/4	72,0
264.(286.)	ZANACO FC Lusaka	Zambia/2	71,5
265.(294.)	Universitario de Sucre	Bolivia/2	71,0
(271.)	Pyunik Yerevan	Armenia/2	71,0

267.(321.)	O'Higgins Rancagua	Chile/3	70,5
	(226.) Charleroi SC	Belgique/3	70,5
	(274.) Iraklis Saloniki	Greece/3	70,5
270.(248.)	PAE Larissa FC	Greece/3	70,0
	<b>(232.) Aston Villa FC</b>	<b>England/4</b>	<b>70,0</b>
	(281.) Randers FC	Danmark/2	70,0
	(261.) Cagliari Calcio	Italia/4	70,0
	(344.) Hannoverscher SV 1896	Deutschland/4	70,0
	(184.) Dnepr Dnepropetrovsk	Ukraina/3	70,0
276.(219.)	Mitsubishi Urawa FC (Red Diamonds)	Japan/2	69,5
277.(303.)	Real Estelí FC	Nicaragua/2	69,0
	(156.) AS de Monaco	France/4	69,0
	(274.) RC Genk	Belgique/3	69,0
	(303.) Glentoran FC Belfast	Northern Ireland/2	69,0
281.(260.)	Mamelodi Sundowns Pretoria	South Africa/2	68,5
282.(303.)	Sawahel Alexandria	Egypt/2	68,0
	(303.) Debreceni VSC	Magyarország/2	68,0
	(311.) Reggina Calcio	Italia/4	68,0
	(261.) Sioni Bolnisi	Georgia/2	68,0
	<b>(294.) Esporte Clube Juventu Caxias do Sul</b>	<b>Brasil/4</b>	<b>68,0</b>
	<b>(261.) Real Club Deportivo Mallorca</b>	<b>España/4</b>	<b>68,0</b>
288.(291.)	NA Hussein Dey Alger	Algérie/2	67,5
	(269.) FK Zestafoni	Georgia/2	67,5
	(256.) CD Once Caldas Manizales	Colombia/3	67,5
	(291.) FK Sarajevo	Bosne i Herceg./1	67,5
	(274.) CD Cruz Azul Ciudad de México	México/3	67,5
293.(303.)	Shandong Luneng Taishan	China/2	67,0
	(184.) DSC Arminia Bielefeld	Deutschland/4	67,0
	(324.) NK Rijeka	Hrvatska/2	67,0
	(271.) Ulsan Hyundai Horangi FC	Korea (S)/2	67,0
	(303.) Marshal Mubarek	Uzbekistan/2	67,0
298.(291.)	MSK Ruzomberok	Slovensko/2	66,5
299.(287.)	CA Peñarol Montevideo	Uruguay/3	66,0
	(216.) Excelsior Mouscron	Belgique/3	66,0
	(274.) Danubio Football Club Montevideo	Uruguay/3	66,0
	<b>(311.) Racing Club Avellaneda</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>66,0</b>
	(402.) VfL Wolfsburg	Deutschland/4	66,0
	(311.) Cork City	Éire/2	66,0
	(321.) Gaziantepspor Gaziantep	Türkiye/3	66,0
306.(248.)	Vitória FC Setubal	Portugal/3	65,5
307.(330.)	CD Independiente Medellín	Colombia/3	64,5
	(344.) 2 de Mayo PJC	Paraguay/3	64,5
	(172.) UNAM Ciudad de Mexico	México/3	64,5
	(287.) Inverness Caledonian Thistle	Scotland/3	64,5
	(321.) San Luis	México/3	64,5
<b>312.(324.)</b>	<b>AA Argentinos Juniors Buenos Aires</b>	<b>Argentina/4</b>	<b>64,0</b>
	(261.) FC WIT Georgia Tbilisi	Georgia/2	64,0
	(324.) AC Siena	Italia/4	64,0
	(294.) SK Elbasani	Albania/2	64,0

(311.)	RC Racing de Santander	España/4	64,0
	(324.) Clube Desportivo 1° de Agosto	Angola/2	64,0
318.	(318.) NK Koper	Slovenija/2	63,5
319.	(294.) Al Shabab FC Riyadh	Saudi Arabia/2	63,0
	(311.) Jaguares de Chiapas Tuxtla Gutierrez	México/3	63,0
	(344.) Boyacá Chicó FC	Colombia/3	63,0
	(261.) Legia Warszawa	Polska/2	63,0
	(311.) Nacional FBC Asunción	Paraguay/3	63,0
324.	(342.) Al-Ittihad Aleppo	Syria/2	62,5
	(372.) Metalist Charkow	Ukraina/3	62,5
326.	(324.) Saba Batry Tehran	Iran/2	62,0
	(294.) FC de Toulouse	France/4	62,0
328.	(333.) CS Maritimo Funchal	Portugal/3	61,5
	(375.) Central Español Fútbol Club	Uruguay/3	61,5
	(402.) Atletico Huila Neiva	Colombia/3	61,5
	(311.) Club Sportivo Luqueño, Luque	Paraguay/3	61,5
332.	(337.) Saturn REN TV Ramenskoye	Russia/3	61,0
	(337.) Séwé Sports de San Pedro	Côte-d'Ivoire/2	61,0
	(337.) Cotonsport FC de Garoua	Cameroun/2	61,0
335.	(342.) CS Deportiva y Cultural de Pereira	Colombia/3	60,5
336.	(337.) Újpest FC	Magyarország/2	60,0
	(333.) Club Universidad de Concepción	Chile/3	60,0
	(337.) RAJA Casablanca	Maroc/2	60,0
	(385.) Fortaleza Esporte Clube	Brasil/4	60,0
	(344.) Port Autonome Dakar	Sénégal/2	60,0
	(344.) Boavista FC Porto	Portugal/3	60,0
	(344.) Mika Ashtarak	Armenia/2	60,0
	(344.) Mariano Melgar FBC Arequipa	Perú/3	60,0
	(422.) NK Hajduk Split	Hrvatska/2	60,0
345.	(563.) Sur	Oman/2	59,0
	(355.) HJK Helsinki	Suomi/2	59,0
	(366.) Maccabi Petah Tikva	Israel/2	59,0
	(375.) Selangor Bukit Jalil	Malaysia/2	59,0
	(355.) Shanghai Shenhua SVA	China/2	59,0
350.	(447.) Vitesse Arnhem	Nederland/3	58,5
	(358.) Kilmarnock FC	Scotland/3	58,5
	(358.) Skoda AO Xanthi	Greece/3	58,5



## ANEXO IV

### BASE DE DATOS

PAIS	CLUB DE FUTBOL	FIGURA JURIDICA	POSICION RANKING FIFA DE CLUBES (Top 350)				PUNTOS RANKING FIFA DE CLUBES (Top 350)					
			2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
ENGLAND	Arsenal Football Club.	P.L.C.	3	6	5	9	7	289,00	256,00	253,00	245,00	249,00
	Aston Villa Football Club.	P.L.C.	231	276	201	326	270	70,00	66,00	84,00	66,00	70,00
	Blackburn Rovers Football Club.	P.L.C.	129	183	302	126	53	92,00	81,00	66,00	108,00	152,00
	Bolton Wanderers Football Club.	P.L.C.	327	219	236	31	147	58,00	74,00	76,00	175,00	99,00
	Charlton Athletic Football Club.	P.L.C.	231	231	224		240	70,00	72,00	78,00		76,00
	Chelsea Football Club.	P.L.C.	37	16	13	13	12	168,00	207,00	232,00	229,00	222,00
	Everton Football Club.	P.L.C.	117	258	209	278	168	96,00	68,00	82,00	72,00	90,00
	Fulham Football Club.	P.L.C.	28	206	214	304	229	177,00	76,00	80,00	68,00	78,00
	Liverpool Football Club and Athletic Grounds.	P.L.C.	11	37	25	1	6	229,00	157,00	196,00	317,00	253,00
	Manchester City Football Club.	P.L.C.		68	282	215	229		132,00	68,00	82,00	78,00
	Manchester United FC.	P.L.C.	2	8	3	10	31	306,00	243,00	265,00	240,00	182,00
	Middlesbrough Football Club.	P.L.C.	81	304	50	63	49	120,00	62,00	151,00	146,00	156,00
	Newcastle United Football Club.	P.L.C.	27	24	10	30	14	87,00	189,00	238,00	176,00	219,00
	Portsmouth Football Club.	P.L.C.			153		210			94,00		80,00
	Reading Football Club.	P.L.C.										
	Sheffield United.	P.L.C.										
	Tottenham Hotspur Football Club.	P.L.C.	117		214	131	37	96,00		80,00	106,00	168,00
Watford Football Club.	P.L.C.											
West Ham United Football Club.	P.L.C.	272				78	64,00				129,00	





ARGENTINA			60	44	81	44	81	44	47	148,00	148,00	126,00	163,00	158,00
	Sport Club Corinthians Paulista.	A.C.S.F.L.												
	Sport Club Internacional.	A.C.S.F.L.		94	41	35	9			118,00	166,00	166,00	171,00	244,00
	Arsenal Fútbol Club.	A.C.S.F.L.		197	75	222	198			78,00	130,00	130,00	80,00	82,00
	Asociación Atlética Argentinos Juniors.	A.C.S.F.L.				248	312						76,00	64,00
	Club Atlético Banfield.	A.C.S.F.L.	179	197	160	24	210			78,00	92,00	92,00	186,00	80,00
	Club Atlético Belgrano	A.C.S.F.L.												
	Club Atlético Boca Juniors.	A.C.S.F.L.	23	4	2	12	54			192,00	270,00	270,00	236,00	150,00
	Club Atlético Colón.	A.C.S.F.L.	190	115	236	248				80,00	110,00	76,00	76,00	
	Club Atlético Gimnasia y Esgrima (Jujuy)	A.C.S.F.L.					198							82,00
	Club Atlético Independiente.	A.C.S.F.L.	179	187	123	182	229			82,00	80,00	104,00	88,00	78,00
	Club Atlético Lanús.	A.C.S.F.L.	179	243	282	215	67			82,00	70,00	68,00	82,00	136,00
	Club Atlético Newell's Old Boys.	A.C.S.F.L.	179	231	186	222	112			82,00	72,00	88,00	80,00	114,00
	Club Atlético Nueva Chicago.	A.C.S.F.L.	288							62,00				
	Club Atlético River Plate.	A.C.S.F.L.	51	12	22	24	22			158,00	228,00	208,00	186,00	200,00
	Club Atlético Rosario Central.	A.C.S.F.L.	254	119	91	149	139			66,00	108,00	120,00	98,00	100,00
	Club Atlético San Lorenzo de Almagro.	A.C.S.F.L.	29	78	97	149	101			176,00	126,00	114,00	98,00	120,00
	Club Atlético Velez Sarsfield.	A.C.S.F.L.	91	173	87	69	34			114,00	86,00	122,00	140,00	176,00
	Club de Gimnasia y Esgrima La Plata.	A.C.S.F.L.	88	123	302	149	154			116,00	106,00	66,00	98,00	97,00
	Club Deportivo Godoy Cruz Antonio Tomba.	A.C.S.F.L.												
	Club Estudiantes de la Plata.	A.C.S.F.L.	272	231	214	159	39			64,00	72,00	80,00	96,00	166,00
	Quilmes Atlético Club.	A.C.S.F.L.			186	137						88,00	102,00	
	Racing Club.	A.C.S.F.L.	97	44	224	248	299			108,00	148,00	78,00	76,00	66,00

## ANEXO V

### FICHA DE TESIS

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
4231	07/11/2000	72	PROFESION	Castelli hablando de la figura del Director General.
No lo se, pero cerca de los que siguen	No lo se, pero cerca de los que siguen	-	PROFESION	Boliviano mandó una carta de lector donde cuenta que hizo una tesis de grado.
4235	05/12/2000	34	SOCIOLOGIA	Boca campeón intercontinental única alegría.
		36	NEGOCIO	Canciones a Maradona.
		76	NEGOCIO	Victor Hugo pasó ilegalmente a Boca - Real Madrid.
		81	NEGOCIO	Video Games.
4237	19/12/2000	69	PROFESION	Francéscoli habla de la figura del Manager.
		71	PROFESION	Publicidad con programa de estudio de la academia deportiva de River.
4238	26/12/2000	Ver	FUTBOL FEMENINO	Fútbol femenino y otros (ver qué más hay).
4239	02/01/2001	12	PROFESION	Gerenciamiento de Racing.
		23	LIDERAZGO	Ranieri habla de Batistuta.
		26	SOCIOLOGIA	Salir segundo no es malo.
		56	SOCIOLOGIA / NEGOCIO	Médico habla de los abusos en las infiltraciones: caso de Comizzo en México.
		71	GLOBAL / GENERAL	Jugadores Noruegos donan sueldo al sistema.
		76	FUTBOL FEMENINO	Mujer: Periodistas: Margarita Wais.
4240	09/01/2001	8 - 13 - 15	PROFESION	Gerenciamiento de Racing: Marín - Poniendo estaba Marín y Modelos argentinos.
		20	NEGOCIO	Caso Coloccini.
		29	PROFESION	El Indiecito Solari habla del Manager.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
4241	16/01/2001	34	GLOBAL / GENERAL	Arbitros se entrenan.
		52	GLOBAL / GENERAL	Carta de lectores: Coleccionista lleva estadísticas de El Gráfico.
		61	PROFESION	Esneider gerencia club marplatense.
		72	NEGOCIO	Palermo y escándalo en Punta del Este.
		76	NEGOCIO / GLOBAL	Globalización del fútbol: bares en Tailandia que pasan fútbol por TV.
		78	NEGOCIO / SOCIOLOGIA	Manoseo a Gallego en River.
		8	PROFESION / NEGOCIO	López maneja Newell's como quiere.
		10	NEGOCIO	Ya no son negocio los 10 clásicos.
4242	23/01/2001	32	NEGOCIO	Mala organización en la Copa del Desierto (ex Milenium) en la India.
		33	GLOBAL / GENERAL	Sports Yai: Magazine por TV y pag. Web: Está bueno: tienen investigaciones.
		48	FUTBOL INFANTIL	Mundialito de Gral. Roca.
		50	NEGOCIO	Quita de poder a los DT's: Mac Allister se queja: a Gallego le impusieron colaboradores.
		52	NEGOCIO	Palermo prioriza lo económico a lo deportivo.
		76	FUTBOL FEMENINO	Mujer: Periodistas: María Martínez Gálvez conduce Sportscenter por ESPN.
		78	SOCIOLOGIA	Violencia en Italia.
		80	GLOBAL / GENERAL	Guía del turista del fútbol de Europa.
		11	NEGOCIO	Patricio Hernandez ayudante de campo de Gallego.
		20	SOCIOLOGIA	Violencia Boca - River.
23	PROFESION	Gerenciamiento Villarreal de España.		
30	PROFESION	Gonzalo Bonadeo critica el Gerenciamiento.		
34	PROFESION	Problemas en Gerenciamiento de San Lorenzo y Racing.		
36	NEGOCIO	Bati vende perfumes y carnes.		
36	SOCIOLOGIA	Jugador bosnio escribe poesias.		
37	SOCIOLOGIA	Dirigente de club a la antigua.		
38	NEGOCIO	Canilleras, etc. que raramente sirven.		
44	PROFESION	Periodista ruso pide intercambiar información.		
48	NEGOCIO	Pasaportes falsos.		

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
		63	NEGOCIO / SOCIOLOGIA	Presionan a los jóvenes a madurar antes y ganar campeonatos: Pipi Estévez.
		77	GLOBAL / NEGOCIO	Relator de 13 años.
		80	GLOBAL / NEGOCIO	Hacen película sobre fútbol en España.
4243	30/01/2001	8	SOCIOLOGIA	Violencia: Castrilli y Ruckauf.
		25	NEGOCIO	Pasivo de River: Números que mandan.
		26	NEGOCIO	Los jugadores de más edad pelean los premios y los discriminan.
		53	NEGOCIO	D'alessandro con 17 años es transferido.
		80	NEGOCIO	Libro de Velez - Pag. Web Omniball (enciclopedia del fútbol) - Merchandising del Manchester.
4244	06/02/2001	54	PROFESION	Gerenciamiento de Racing.
		60	NEGOCIO	Tata Brown habla de la infraestructura de equipos grandes y equipos chicos.
		76	NEGOCIO	El Equipo de Primera (Programa de TV)
		81	GLOBAL / NEGOCIO	Película inglesa que aborda los problemas sociales y el fútbol.
4245	13/02/2001	12	SOCIOLOGIA / NEGOCIO	Ruggeri, al contrario que Gallego, se va si le sacan colaboradores.
		16	NEGOCIO / PROFESION	Reportaje a Valdano.
		42	NEGOCIO / PROFESION	Peña de Boca en España.
		58	SOCIOLOGIA / NEGOCIO	Idea de Lanús para combatir barra bravas.
		62	NEGOCIO	Problemas de cartel entre Japón y Corea por el mundial.
		76	NEGOCIO	Relator argentino en EEUU.
4246	20/02/2001	4	NEGOCIO	Velez lanza camiseta nueva Fila con show con chicas en la cancha.
		26	NEGOCIO	Pasaportes de Palermo y Contreras.
		31	PROFESION / NEGOCIO	Beckham el jugador mejor pago del mundo y Manchester hace convenio con Yankeesnets.
		32	GENERAL / NEGOCIO	El Gráfico Perú cumple dos años / Cómo funciona el ranking de la FIFA.
		76	NEGOCIO	En el Equipo de Primera hacen un ranking de intervenciones de jugadores. Esto los presiona a participar.
4247	27/02/2001	12	NEGOCIO	Informe de pasaportes trucos.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA		
4248	06/03/2001	26	NEGOCIO	118 de Vargas.		
		30	PROFESION / NEGOCIO	Transferencia de Maradona a Boca en el '81.		
		36	SOCIEDAD / GENERAL	Cabrol pasó de Unión a Colón y lo agredieron.		
		43	SOCIEDAD / GENERAL	Casos parecidos a los de Cabrol.		
		55	SOCIEDAD / NEGOCIO	El Abuelo; hablan de su muerte y los contactos políticos que tenía.		
		62	NEGOCIO	No hacen jugar a un pibe de Independiente por miedo a que, siendo profesional, gane más.		
		81	SOCIEDAD / NEGOCIO	Revista hecha por hinchas ingleses.		
		19	NEGOCIO	Promoción de un Cuaderno con tapa de El Gráfico comprando Energizer.		
		28	SOCIEDAD / NEGOCIO	Pelea por la Secretaría General de la Asociación de Técnicos.		
		30	SOCIEDAD	Socrátes habla de fútbol.		
32	GENERAL	China y su fútbol.				
38	NEGOCIO / PROFESION	Camps se volvió de Grecia porque el dueño del club se fundió.				
54	NEGOCIO / PROFESION	Sur de Córdoba y Santa Fe: fábrica de jugadores.				
62	SOCIEDAD / NEGOCIO	La caída de Ferro Carril Oeste.				
4249	13/03/2001	10	POLITICA	Pelea de los Arbitros por quién dirige en el Mundial de Japón - Corea 2002.		
		54	GLOBALIZACION	Una niña japonesa le escribe a El Gráfico desde Japón (tener en cuenta, desde el punto de vista de la Globalización, la cantidad de cartas latinoamericanas y las ediciones de El Gráfico de Perú, Chile, etc.		
		76	NEGOCIO	Programa de TV Misión Fútbol.		
		80	NEGOCIO	Lanzamiento de las pág. Web de Rivaldo y Figo justo antes de un clásico Barcelona - Real Madrid.		
4250	20/03/2001	11	NEGOCIO	Ultimo párrafo: Acuerdo San Lorenzo - ISL.		
		24	GENERAL	A los árbitros también los sancionan. Habla Crespi.		
		29	NEGOCIO	Disparate de plata que paga River por Ricardo Rojas.		
		32	GENERAL	Sancionan mal a un jugador por festejar con la imagen de su hijito enfermo / 1º partido de paz en los balcanes.		
		33	GENERAL	Jugador alemán vuelve a jugar luego de tumor cerebral.		
		34	NEGOCIO	Copa El Gráfico - La Red.		



Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
4251	27/03/2001	38	GENERAL	Antiguos hinchas que fueron testigos del comienzo del profesionalismo en 1931.
		48	GLOBALIZACION	Nene catalán manda foto a El Gráfico.
		80	NEGOCIO	Cerró el Portal Sports Ya! en Argentina. Continúa funcionando desde México.
		81	NEGOCIO	Victor Hugo: Publicidad de Derby.
4252	03/04/2001	23	GENERAL / NEGOCIO	Técnicos que duran poco: Tavarez en Vélez.
		26	NEGOCIO / LEGAL / PODER	Pele y una nueva ley en Brasil / El presidente de Georgia salva económicamente al club Dinamo.
		36	PROFESION	BUENISIMO reportaje a Julio Velazco. (ver si me puedo contactar con él).
		77	NEGOCIO	Bertoni: Ex futbolista ahora periodista.
4253	10/04/2001	78	NEGOCIO	Crítica de El Gráfico a Clarín por la nota en la que comenta la baja en el mercado de las publicaciones deportivas. Conseguir también el Clarín del lunes 29 de marzo de 2001 - pag. 37.
		10	POLITICA	El caso de Barrionuevo en Chacarita.
		40	NEGOCIO / GLOBALIZACION	Estadísticas de las cartas de lectores a esta fecha.
		38	NEGOCIO	Tito Lectoure analiza estado y precios en las canchas.
4254	17/04/2001	54	NEGOCIO	Disney organiza un campeonato de fútbol infantil.
		55	NEGOCIO	Salen figuritas coleccionables de El Gráfico.
		56	NEGOCIO	En Argentinos Juniors alguien se quedó con el 20% del pase de Riquelme a Boca.
		58	NEGOCIO / SOCIEDAD	Nota acerca de la presión que tienen los DT's.
4254	17/04/2001	66	NEGOCIO	Partido homenaje a Maradona: un periodista cree que lo están presionando sin sentido.
		70	NEGOCIO / SOCIEDAD	Julio Arca pasó al fútbol inglés a los 19 años.
		80	NEGOCIO	El Museo Temático de Boca.
		1	NEGOCIO	Figuritas de El Gráfico.
4254	17/04/2001	10	SOCIEDAD / GRAL.	\$11.000 por semana dan los dirigentes a los barras bravas de Rosario Central
		23	NEGOCIO / PROFESION	Hay un rumor acerca del gerenciamiento de Boca.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
		30	SOCIEDAD	Rojitas: ídolo con problemas.
		42	SOCIEDAD / NEGOCIO	Problemas entre periodistas y jugadores.
		80	NEGOCIO / PROFESION	Página web de Boca: <a href="http://www.bocasistemas.com">www.bocasistemas.com</a> : vende entradas por Internet (entre otros servicios)
		81	NEGOCIO	En Inglaterra pasan fútbol argentino por T.V.
4255	24/04/2001	10	NEGOCIO / PROFESION	Rumores del Gerenciamiento de Independiente.
		25	NEGOCIO / PROFESION	Mc Donalds cambia sus colores por un equipo de fútbol turco / Repsol YPF es otro sponsor de la AFA.
		26	NEGOCIO	Manchester United baja su cotización en bolsa por quedar eliminado de la Champions League.
		38	PROFESION	Buena administración del Alavés.
		76	NEGOCIO / SOCIEDAD	Moner comentarista de las eliminatorias sudamericanas para la TV japonesa.
4256	01/05/2001	16	NEGOCIO / SOCIEDAD	Huelga de jugadores.
		22	NEGOCIO / PROFESION	PRODE nuevo.
		54	NEGOCIO	Periodista Alejandro Fabri dice que el promedio para el descenso favorece a los equipos grandes.
		58	NEGOCIO / SOCIEDAD	Vinnie Jones (ex futbolista inglés) trabajó en 3 películas.
		78	NEGOCIO	Diario Popular tapa publicidades de camisetas en fotos.
		80	NEGOCIO	Libro de River.
4257	08/05/2001	12	NEGOCIO	Huelga de jugadores.
		24	SOCIEDAD	Exiliados tibetanos arman un seleccionado de fútbol dirigido por un danés.
		40	GENERAL	Pekerman habla de todo: muy lúcido, imperdible.
		96	GENERAL	Estadísticas sobre fútbol, etc.: <a href="http://www.soccerassociation.com">www.soccerassociation.com</a>
4258	15/05/2001	29	NEGOCIO / PROFESION	Bayern Munich quiere convertirse en S.A. y cotizar en bolsa.
		30	NEGOCIO / PROFESION	UEFA ayuda a las federaciones africanas / Estampillas del Mundial Sub 20 Argentina '01.
		32	NEGOCIO / SOCIEDAD	El problema de los jugadores que quedan libres.
		54	NEGOCIO / SOCIEDAD	Para Moner, la huelga cambiará al fútbol argentino.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
		94	NEGOCIO / SOCIEDAD	Programa de TV de hinchadas "El Aguante".
		96	GENERAL	Libro "Fútbol Increíble": fundamentalmente de anécdotas.
4259	22/05/2001	29	NEGOCIO	Simpatizantes alemanes logran cambiar los horarios de los partidos impuestos por la TV.
		30	NEGOCIO / SOCIEDAD	Caso Ibagaza: querrela por discriminación por no poder contar con pasaporte italiano.
		42	NEGOCIO	Ajuste de las primas a los jugadores.
4260	29/05/2001	28	SOCIEDAD	Equipo de fútbol formado por evangelistas que pregonan un fútbol sin maldad.
		32	NEGOCIO / SOCIEDAD	Chico peruano de 13 años debuta en 1º división.
		94	NEGOCIO	Discovery Chanel hizo un documental sobre el negocio del fútbol (conseguirlo).
4261	07/06/2001	26	NEGOCIO	Crespo en Garbarino chateando luego de Argentina-Colombia por las eliminatorias del 2002.
		40	NEGOCIO / SOCIEDAD	Eduardo Verona critica a la incentivación.
		56	NEGOCIO	Las camisetas cambian de modelo seguido debido al negocio.
		68	SOCIEDAD / GENERAL	El micro donde viaja Estudiantes de Olavarría genera mística en el grupo (basket).
4263	19/06/2001	97	MUY BUENO	Libro "Estudios sobre Deportes" - Jornadas sobre Deportes y Cs. Sociales organizadas por la UBA.
4264	26/06/2001	26	NEGOCIO	Lanús involucrado en un supuesto lavado de dinero.
		28	NEGOCIO / SOCIEDAD	Mala experiencia de "Teté" Quiroz en Libia.
		29	SOCIEDAD	River y Vallo Vallecana: Clubes Hermanos.
		30	NEGOCIO / SOCIEDAD	Polémica por la construcción de un estadio en Salta.
		36	NEGOCIO	Problemas económicos de San Lorenzo para mantener el plantel.
		48	NEGOCIO	Boca puso un 0-800 para retener a Riquelme a través de los llamados y donaciones de los "hinchas".
		94	SOCIEDAD	Se midieron las pulsaciones de dos Directores Técnicos (1 de fútbol y 1 de basquet).
4265	03/07/2001	27	NEGOCIO / PROFESION	Racing, con su gerenciamiento, bajó primas y sueldos.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
		28	NEGOCIO	AFA modifica el sistema de recaudaciones. Da más porcentajes a los clubes de más convocatoria.
		30	NEGOCIO	Campeonato Mundial de Fútbol Amateur en Miami.
		32	NEGOCIO	A Nakata lo quieren más por la plata que genera que por lo que juega.
		91	NEGOCIO	Fútbol de Primera recibe un premio en Nueva York por su programa de radio.
4266	09/09/2001	33	PROFESION / NEGOCIO	Se terminan los pases entre clubes, siendo el jugador un trabajador como todos (IMPORTANTE)
		88	NEGOCIO	Colón de Santa Fe habría evadido impuestos en la transferencia del Flaco Fuertes.
		90	NEGOCIO	Televisan partidos de fútbol de niños.
		93	NEGOCIO	Publicidad de YPF para la Selección.
		93	GENERAL / PSICOLOGIA	Libro "Introducción a la Psicología del Deporte" (habla también del Deporte como Cultura y parece muy interesante).
4267	16/07/2001	39	NEGOCIO	Los pases de Verón (en millones de u\$s).
		53	SOCIEDAD	Partido a Beneficio de la Fundación Favaloro.
		85	GENERAL	Libro "De Fútbol Somos - la condición argentina".
4268	24/07/2001	55	NEGOCIO / SOCIEDAD	Muchos cambios de DD.TT. Al comienzo del Apertura 2001.
		El Deporte está Aquí (Semana 30 - Pags. 450 y 451)		
4269	31/07/2001	7	NEGOCIO	Takahara a Boca.
		26	NEGOCIO	El Exxel Group abandona el gerenciamiento de Quilmes.
		33	SOCIEDAD	Futbolistas jóvenes brasileiros exportados.
		50	SOCIEDAD	Campeonatos de Metegol.
		81	NEGOCIO	El CD de Banfield ascendido.
			NEGOCIO / SOCIEDAD	Huelga de jugadores. Reclamo de pago de lo adeudado, amenaza de no comenzar el Apertura 2001,

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
4270	07/08/2001	8	NEGOCIO	Japonés Takahara a Boca: Marketing? (a partir de "La Movida Secreta").
4274	04/09/2001	30	SOCIEDAD	Nota a Marchi de Futbolistas Argentinos Agremiados.
		35	NEGOCIO	Posible quiebra de la Forientina.
		61	GENERAL	Libro: "La realidad del fútbol argentino desde la preparación física" - Autor: Prof. Justo Aón.
4277	25/09/2001	36	PROFESION	Reportaje a José Vignatti. Administró muy bien a Colón.
4278	02/10/2001	34	GENERAL	Coleccionista de "El Gráfico".
		60	NEGOCIO	Publicidad de Verón, López y Crespo para "Mento Plus".
4279	09/10/2001	3	NEGOCIO	Las promesas ilógicas de premios de Miele por el campeonato de San Lorenzo.
		28	NEGOCIO	Merchandising de Racing.
		40	PROFESION	El caso del Chievo Verona.
		51	PROFESION	El Fideicomiso extraño y creativo de los jugadores de San Lorenzo.
		59	GENERAL	Varios temas de "El Señor de los Pasillos".
4280	14/10/2001	8	NEGOCIO / PROFESION	Firmó Marín el Gerenciamiento.
		10	PROFESION / SOCIEDAD	Ameli y su lucha para que Miele cumpla lo prometido.
		27	NEGOCIO / SOCIEDAD	Pregunta 12) Pérdida de los beneficios sociales que brindan los clubes.
		41	NEGOCIO / PROFESION	Los 2 primeros títulos de "El Señor de los Pasillos".
		82	SOCIEDAD / NEGOCIO	El fútbol argentino es admirado en Vietnam (y quieren un técnico argentino para su seleccionado).
<b>A PARTIR DE ESTA FECHA SE SACARON FOTOCOPIAS DE LOS TEMAS QUE INTERESABAN.</b>				
4318	SEP 2003	30	NEGOCIO / PROFESION / SOCIEDAD	Problemas y corrupción en las Divisiones Inferiores.
		40/41	PROFESIÓN / SOCIEDAD	Reportaje (web) a Cambiasso: pag. 40: le preguntan si deber reestructurarse los campeonatos argentinos y pag. 41 le preguntan cuánto influyó Pekerman en él.
		50	PROFESIÓN / NEGOCIO	El Negocio alrededor de David Beckham.
		91	NEGOCIO / SOCIEDAD	Página Web de los Árbitros Argentinos.
		94	NEGOCIO / SOCIEDAD	100 Preguntas a Gorosito: preguntas 27 y 28.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
		101	PROFESIÓN / GENERAL	Reportaje a Cavallero padre (DT): Anteúltima pregunta: ¿Qué fue lo más le sorprendió....?
4319	OCT 2003	10/11	NEGOCIO	Museo y Vino de Maradona.
		40	GENERAL / NEGOCIO	Reportaje a Aguilar / Proyecto Museo de River.
4320	NOV 2003	4	NEGOCIO	Aimar y sus fans asiáticos.
		9	NEGOCIO / SOCIEDAD	Lionel Messi (pibe rosarino de Barcelona) y su contrato. / Reparten cuantos de futbol en los estadios.
		12	PROFESIÓN / NEGOCIO	Dibujitos de Looney Tunes y River / YPF Repsol sponsor de la selección.
		14	NEGOCIO / SOCIEDAD	Nota sobre el Mito Viviente: Maradona.
		30	PROFESIÓN	Reportaje a Valdano: Director General del Real Madrid.
		36	PROFESIÓN / NEGOCIO	Nota sobre la decadencia del Fútbol Italiano.
		45	SOCIEDAD	Una mujer arbitro en la Copa Nissan Sudamericana.
		58	SOCIEDAD	Nota sobre la importancia del fútbol en las cárceles.
		82	GENERAL	Página web: www.superfutbol.com
4321	DIC 2003	9	PROFESIÓN	Congreso Internacional de Pachuca.
		9	SOCIEDAD	Muestra "Arte y Fútbol."
		10	SOCIEDAD	Trabajo de la AFA con inferiores: atención médica, deportiva y cultural.
		42	GENERAL / PROFESIÓN	Reportaje a Gustavo Alfaro: interesante algunas cosas que tienen que ver con liderazgo.
		52	NEGOCIO / PROFESIÓN	La revolución del fútbol en Qatar.
		58	SOCIEDAD	Futbolista que se retiraron jóvenes porque no soportaron el ambiente del fútbol.
		91	NEGOCIO / PROFESIÓN	Boca TV.
4322	ENE 2004	9	NEGOCIO	Nueva Pelota de Adidas con innovaciones para la Eurocopa Portugal 2004.
		9	SOCIEDAD	Mujer Árbitro.
		10	NEGOCIO	Promoción de Pepsi.
		15	GENERAL	Nota sobre Bianchi (de todo).
		41	PROFESIÓN	Problemas en Independiente: su decadencia.
4323	FEB 2004	10	NEGOCIO / SOCIEDAD	David Beckham deportista más buscado en Yahoo en España.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
		92	SOCIEDAD	Libro de cuentos de fútbol "De Puntín".
		93	SOCIEDAD	Obra de Teatro sobre Maradona.
		98	GENERAL / PROFESIÓN	Comentario sobre el cierre del "Gasómetro".
4324	MAR 2004	18	NEGOCIO	Ventas de River. Con montos de transferencias.
		50	GENERAL / PROFESIÓN	Técnicos y jugadores argentinos en África.
4325	ABR 2004	40	GENERAL / PROFESIÓN	Reportaje a Grondona.
		48	CORRUPCIÓN	Maniobra y engaños a juveniles.
		74	CORRUPCIÓN	Problemas en el Manchester con caballos y transferencias.
		107	GENERAL	Libro sobre Bielsa - Autor: Ariel Senosiain.
4326	MAY 2004	51	HISTORIA	El Gráfico hace una reseña histórica en sus 85 años.
4327	JUN 2004	60	GENERAL	Reportaje a Deluca - Secretario General de la Confederación Sudamericana.
4328	JUL 2004	9	GESTIÓN	FIFA ayuda en Avellaneda a través del Proyecto Goal.
		34	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Argentinos en Rusia.
4329	AGO 2004	122	ACSFL MAL	Ferro Carril Oeste - Breve reseña del ayer y hoy.
4331	OCT 2004	8	GERENCIAMIENTO	Los hinchas de Claypole gerencian el fútbol.
		135	LIBRO	"Disquisiciones sobre la habilidad" - Gustavo Grabia (contratapa de Dolina).
4332	NOV 2004	30	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Reportaje a Valdano. Tiene una empresa que ayuda a la gestión de organizaciones.
4333	DIC 2004	86	GENERAL	Reportaje a Mourinho.
4336	MAR 2005	34	SAD BIEN	Caso Villarreal de España.
		42	ACSFL MAL	Reportaje a Muñoz, presidente de GyELP.
		48	CORRUPCIÓN	Caso de árbitro alemán (Hoyzer) corrupto. También tengo impresiones del Olé.
4338	MAY 2005	48	NEGOCIO / ANALISIS DE SITUACIÓN	Análisis de los millones que mueve el fútbol.
4339	JUN 2005	44	CORRUPCIÓN	Análisis sobre los casos de doping en el Calcio. Hay más en las impresiones de Olé.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
		130	HISTORIA	100 años de Platense.
4340	JUL 2005	24	SOCIEDAD	Informe sobre discriminación en el fútbol.
		68	SAD	Dmitry Piterman - Ucraniano dueño y DT de Alavés.
4341	AGO 2005	44	SOCIEDAD	Chicos de la calle - Mundial de Fútbol callejero.
		125	LIBRO	"Alto Rendimiento. Psicología y Deporte" - Roffé y Ucha (Compiladores).
		130	HISTORIA	100 años de Estudiantes de la Plata.
4342	SEP 2005	88	NEGOCIO	Expo DXT 2005.
4343	OCT 2005	32	SAD	Inter de Milán contrata muchos sudamericanos.
		48	SOCIEDAD	Informe sobre el fútbol cubano.
		60	SOCIEDAD	Informe sobre la palomita de Poy.
4344	NOV 2005	25	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Birmanos fanas de Argentina.
		56	CORRUPCIÓN	Combaten a la mafia metida en el fútbol en el sur de Italia.
		60	SOCIEDAD	Informe sobre las drogas en el fútbol de inferiores.
		117	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	El negocio de la memorabilia futbolera. Coleccionistas.
4347	FEB 2006	26	SOCIEDAD	Trotta y Ameli fundan un club en Santa Fe.
		68	SOCIEDAD	Pacientes del Borda hacen terapia con el fútbol.
	MAR 2006	46	BASE DE DATOS	Datos estadísticos de los mundiales - Sirve para justificar los países elegidos.
4349	ABR 2006	38	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Temor por violencia de hinchas ingleses y alemanes en el Mundial Alemania 2006.
		39	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Tecnología para fabricar la pelota del Mundial Alemania 2006.
		40	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Si Surinam no cediera los jugadores a Holanda tendría un gran seleccionado.
		58	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Lo mediático de Atlas.
		74	SOCIEDAD	Sexo y deporte. Analizan si las relaciones sexuales baja el rendimiento.
4350	MAY 2006	35	NEGOCIO	Wam Entertainment Company se mete en Rosario Central con campaña de socios.
4351	JUN 2006	184	SOCIEDAD	Los Murcielagos. Seleccionado argentino de fútbol de ciegos.
4352	JUL 2006	52	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Globalización del fútbol: un ugandés en Arsenal de Sarandí.



Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
4353	AGO 2006	80	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Globalización del fútbol: Paulo Wanchope, costarricense en Rosario Central.
4354	SEP 2006	44	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Globalización del fútbol: Los extranjeros en el fútbol argentino.
4355	OCT 2006	48	GENERAL	Trampas en el fútbol.
4356	NOV 2006	54	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Globalización del fútbol: un ghanés anclado en el aeropuerto de Manila.
		70	SOCIEDAD	El fútbol ayuda a prostitutas guatemaltecas.
4357	DIC 2006	20	GESTIÓN	El Gráfico hace propuesta de cambio en los torneos.
		102	LIBRO	"El nacimiento de una pasión. Historia de los clubes de fútbol" - Alejandro Fabbri.
		114	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Violencia en el fútbol.
4359	FEB 2007	46	GENERAL	22 futbolistas violentos.
		82	GENERAL	Claves de deportistas de elite para triunfar.
4360	MAR 2007	50	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Expansión del fútbol: fútbol callejero.
		64	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Reportaje a Guillermo Toffoni, empresario que organizó partidos de la selección.
		114	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Violencia en el fútbol.
4361	ABR 2007	76	GESTIÓN	Reportaje a Ramón Maddoni, de las inferiores de Boca.
4362	MAY 2007	34	GESTIÓN	Análisis de la Liga de EEUU en su 12° aniversario.
		62	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Marketing - Negocio: las empresas invierten en al imagen de los árbitros.
		68	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Violencia en el fútbol: 17 clubes de Bs. As. deben invertir en la seguridad de estadios.
4363	JUN 2007	68	ACSFL MAL	Ferro Carril Oeste - Breve reseña del ayer y hoy (BIS).
		84	CORRUPCIÓN	El Inter no se salva de la corrupción en el Calcio.
4364	JUL 2007	16	BASE DE DATOS / BOCA	Campeonatos ganados por Boca. Estadísticas de los más ganadores internacionalmente.
		54	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Negocio: Beckham: El futbolista mejor pago de la historia y llega a la liga de EEUU.
		62	ACSFL MAL	El ocaso de Arsenal de Lavallol.
4365	AGO 2007	66	GENERAL	Evolución de la pelota de fútbol hasta nuestros días.
		80	CORRUPCIÓN	Márcico habla de la "cometa" en el fútbol.

Nº	FECHA	PAGINA	TEMA	SUBTEMA
		82	SOCIEDAD	Deporte y medio ambiente: instalaciones desastrosas.
		107	LIBRO	"Psicología de los equipos deportivos" - Autor: Carlos Giesenow.
4366	SEP 2007	18	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Futbolistas mejor formados: Facundo Sava psicólogo social.
		52	VIOLENCIA	20 partidos violentos pero adentro de la cancha.
		70	HISTORIA	Primer partido jugado en Argentina y Sudamérica.
4367	OCT 2007	6	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Marketing - Negocio: los productos de Chilavert.
		48	GENERAL	Partidos buenos de equippps "chicos".
		62	VARIABLES A ANALIZAR	Ingresos de los clubes y cotización en bolsa - Deloitte.
		72	ACSFL MAL	Ocaso de Talleres y Belgrano.
		78	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	El fútbol y la cultura.
4368	NOV 2007	40	ACSFL MAL	El ocaso de Rosario Central.
		58	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Violencia: Daniel Vila (presid. de Indep. Riv. de Mendoza) impulsa el derecho de admisión.
		78	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	Globalización del fútbol: análisis de cómo se vive el fútbol en África.
4369	DIC 2007	30	GESTIÓN	Todo sobre el Mundial de Clubes 2007.
4370	ENE 2007	50	GENERAL	Reportaje a Macaya Márquez.
		105	LIBRO	"El fin del deporte" - Autor: Gerardo Molina.
		105	LIBRO	"Futbolistas con historias" - Autor: Cristian Grosso.
		114	ANÁLISIS DE SITUACIÓN / CONCLUSION	Globalización del fútbol: Boca y El Gráfico reconocidos por hinchas japoneses.