



Club Atlético Talleres

Córdoba, mayo de 2020

CARTA ABIERTA

Club es fuerte para transformar el fútbol argentino

Las máximas autoridades del país y de nuestros clubes, han expresado en reiteradas oportunidades sus preocupaciones por la realidad de nuestro fútbol.

El señor Presidente de la Nación, en declaraciones periodísticas, ha planteado sus críticas públicamente reclamado más transparencia y renovados modos de funcionamiento.

Asumiendo con compromiso y coherencia nuestra responsabilidad directiva, queremos expresar nuestras reflexiones y compartir nuestra propuesta de trabajo con la comunidad del fútbol argentino.

La recuperación del país requiere del fortalecimiento del mayor potencial de todas nuestras instituciones, el respeto a la identidad, el máximo aprovechamiento de nuestras capacidades, sensibilidad y unidad en la acción.

El fútbol es una práctica de identidad colectiva, se constituye en un cabal reflejo de nuestra idiosincrasia y al mismo tiempo nos muestra todo lo podríamos ser capaces de ser y hacer.

Este resumen ejecutivo, comparte una mirada que tiene como objetivo sumar a la participación para un consenso necesario, que nos permita crecer con inteligencia, realismo, seguridad jurídica, equidad, solidaridad y sustentabilidad.

El fútbol argentino es una cuestión de los dirigentes y entendemos que merece reflexiones más profundas. Un debate impostergable, sobre la forma de gestionar las organizaciones de la sociedad civil, que asumen un rol protagónico como corresponsables en temas de interés público y que al mismo tiempo poseen un enorme potencial de transformación social.

Comprendemos cabalmente la situación de emergencia sanitaria nacional y la afrontamos atendiendo todos los cuidados. Y es en esa línea de responsabilidad, que visualizamos una oportunidad para dar un salto de calidad, fortalecer nuestros clubes **y transformar la actividad más popular de Argentina, en una industria que tomando lo mejor de nuestra identidad, sea capaz de ser competitiva a nivel internacional y de generar capital social, humano, deportivo, cultural, académico, económico, ambiental y de infraestructura.**

En primer lugar, legalidad, institucionalidad, transparencia y orden administrativo; para que nuestras **organizaciones sin fines de lucro**, fieles a sus estatutos, cumplan realmente con el interés público de su función en la sociedad.

En segundo lugar, una dinámica de **construcción colectiva de consensos**, que refuercen la credibilidad y la confianza en nuestras asociaciones civiles, para poder articular la pasión de miles de personas, junto a los clubes y a todos los actores públicos y privados involucrados, con la mira puesta en desarrollar recursos genuinos para la reinversión social y productiva.

En tercer lugar, **una visión de gestión profesional**, para incorporar herramientas que impulsen eficacia, eficiencia, modernización, competitividad y sustentabilidad en el marco de nuevas tecnologías y renovados escenarios.



Club Atlético Talleres

www.clubtalleres.com.ar



¿Cómo está el fútbol argentino?

En las últimas décadas, **más del 80% de los clubes ha tenido situaciones de quiebras y concursos**. La Ley 25.284 de Salvataje de Entidades Deportivas es toda una señal sobre la importancia de nuestras instituciones, pero también habla de nuestras prácticas de gestión.

Hoy mismo es noticia, que más allá de la emergencia por la pandemia, clubes muy importantes, están en morosidad de sus compromisos básicos en plazos que van desde cinco hasta ocho meses.

Estadios sin inversión desde hace años, infraestructura deficitaria, violencia en las tribunas, servicios deficientes para las familias que van a la cancha, falta de transparencia, administraciones insolventes, precarios modos de gestión, ausencia de profesionalización, representantes de jugadores que han colonizado las instituciones y clubes fundidos como herencias que van de una gestión a otra, escaso acceso a mecanismos de financiamiento; forman parte de una enumeración necesaria para acercarnos a un primer diagnóstico.

Desde lo organizativo, como muestra de falta de previsión, **en los últimos 6 años en primera división, hemos tenido 8 formatos de torneos distintos**; en sólo el 30% de toda nuestra historia, hemos tenido campeonatos con 20 equipos, y según las últimas resoluciones pasamos de tener 4 descensos, a ninguno en estos últimos meses.

Llama la atención la falta de información y estudios concretos por parte de las universidades y organismos públicos y privados, que expongan sobre el impacto en la actividad económica y social, el empleo, la recaudación fiscal, la cadena de valor y el efecto multiplicador del fútbol como actividad productiva y dinamizador cultural.

En uno de los pocos estudios existentes y con datos del 2013⁽¹⁾, se indica que la totalidad del fútbol profesional y amateur en Argentina aporta el 0.3% del PBI de forma directa y el 0.9% de forma indirecta (sin contemplar otras externalidades no monetizables).

Además del impacto directo en empleos profesionales del ámbito estrictamente deportivo: jugadores, entrenadores, preparadores físicos y técnicos y de otras múltiples disciplinas: medicina, legales, comunicación, ingenierías, recursos humanos, administración, contabilidad, mercadotecnia, diseño, arte, publicidad, comercialización, logística, seguridad, y otros; hay que integrar efectos en otros sectores económicos y productivos, como: indumentaria, transporte, alojamiento, gastronomía, bancarios, financieros, seguros, tecnología, salud, elementos deportivos y de gimnasia, calzado, inmobiliaria, construcción, turismo, arte, cultura y medios periodísticos gráficos, radiales, televisivos y digitales. Sólo para ilustrar, en Argentina⁽²⁾ el 1% del PBI corresponde a sectores como la metalurgia (1,2%), seguros (1%) o salud pública (1.6%).

Aunque no está medido rigurosamente, es evidente la magnitud de lo que se mueve, lo que significa y genera; pero claramente los clubes no forman parte de lo producido.

Según nuestro análisis llega a los clubes solamente el 30% de los ingresos por derechos nacionales de TV.

Al mismo tiempo, con deficientes infraestructuras, pobres estructuras y gestiones precarias, competimos en el escenario internacional.

(1) El fútbol en la economía argentina. Coremberg; Sanguinetti; Wierny. UBA / AFA

(2) Calculado sobre el aporte de esos sectores al valor agregado bruto de la economía de acuerdo a lo publicado por INDEC 2019





Vivimos en medio de las tensiones de un mercado global, muy exigente y competitivo, con una lógica casi amateur en donde sólo subsistimos, con escaso margen para generar superavit (que no son ganancias) como la única vía para ahorrar, invertir y crecer.

Los clubes, muchas veces, se encuentran condicionados por intereses partidarios, estrategias sindicales, movimientos de grupos de presión o acciones particulares de representantes de jugadores que terminan siendo los verdaderos dueños de los clubes.

En la mayoría de los casos, los directivos no son responsables con su patrimonio por las decisiones que se toman y así comprometen por años la salud económica y la sostenibilidad de la gestión de sus instituciones.

Al mismo tiempo, enormes fortalezas.

Vivimos el fútbol como una pasión única en el mundo; **tenemos más de 100 años de historia; somos el segundo exportador mundial de jugadores junto con Brasil, hay más de 1.000 profesionales argentinos en las ligas más importantes;** el mundo ama el fútbol argentino y somos una marca global por nuestros títulos mundiales y nuestros grandes jugadores de proyección internacional: Di Stefano, Maradona, Messi, Redondo, Riquelme, Agüero, Tevez, Dybala, Zanetti, Mascherano, y podríamos seguir.

Y claramente hay un enorme impacto, en el ciudadano común de todas las edades y ámbitos de la sociedad, que aprende y enseña con el fútbol, construye identificación, pertenencia, orgullo, inclusión y humor social.

Los clubes conformamos nuestros ingresos con el aporte de nuestros hinchas, venta de jugadores, sponsors, venta de indumentaria, merchandising, participación en torneos internacionales y derechos de televisión nacional e internacional.

Según datos del año pasado⁽³⁾, en promedio, la mayor parte de los recursos se conforma con: **30% de venta de jugadores, 19% cuotas sociales, 14% TV, y el 13% marketing y comercialización.**

En una primera aproximación, **es evidente la baja incidencia de los ingresos de TV**, que es al mismo tiempo y en este momento, la variable con más posibilidades de expansión y crecimiento.

Del análisis de los 24 presupuestos de los clubes de la primera división del 2019, se observa una generación total de recursos de 30.000 millones y al mismo tiempo una diferencia de 1 a 17 entre el mayor y el menor de ellos, exhibiendo una evidente inequidad en el escenario de competencia, que claramente se profundizaría ante la presencia de mayor cantidad de equipos.

Como para ponderar indicadores de verdadera función social de nuestros clubes, en promedio, más de tres cuartas partes de los presupuestos, se destina al pago de salarios de jugadores y cuerpos técnicos profesionales, y un mínimo porcentaje al desarrollo de infraestructura, divisiones inferiores, proyectos educativos, acciones de inclusión, o programas sociales de extensión comunitaria.

(3) SAF, 2019 sobre información proporcionada por clubes de primera división





Para la distribución de los derechos de TV, existe actualmente un criterio con un tope de distribución de ingresos de 2.2 veces entre el club que más cobra y el que menos cobra, en un formato un poco más igualitario⁽⁴⁾.

Como referencia sobre los derechos de televisión, un club argentino, de mitad de tabla, cobra menos que un club chileno en la misma posición, y Boca o River cobran menos que el último equipo de la primera división de España.

Según nuestros estudios, los derechos internacionales de televisión del fútbol argentino podrían valer en 5 años, 50 veces más de lo que hoy nos pagan.

Sobre lo que significa y vale nuestro fútbol, en Argentina, la marca de indumentaria oficial de la selección nos paga el 50% de lo que le abona el sponsor que viste a la selección de Brasil.

AFA es la única organización deportiva que tiene el reconocimiento de FIFA y CONMEBOL para desarrollar la práctica del fútbol federado profesional y como dato, la Asociación es mantenida principalmente con los ingresos de los clubes y sería deficitaria sino fuera por el aporte de SAF en el último periodo.

Sin dudas, AFA es el ámbito para una convocatoria amplia, generosa, federal y moderna, para generar mecanismos de desarrollo de recursos genuinos y de redistribución entre los clubes para su desarrollo, el de su gente y el de sus comunidades.

¿Hacia dónde va el fútbol en el mundo?

Se calcula que la audiencia total del Mundial de Fútbol de Rusia 2018 llegó a 3.500 millones de personas⁽⁵⁾, y 500 millones de personas vieron la final.

En las ligas más importantes⁽⁶⁾, hay un trabajo de desarrollo social y productivo con visión estratégica de industria, que incorpora elementos del deporte, el entretenimiento, turismo, espectáculo y de producción de contenido audiovisual para múltiples plataformas.

Las ligas, han separado la gestión del fútbol profesional, de la gestión de las selecciones nacionales para optimizar la captación de recursos; tienen entre 18 y 22 equipos en primera para hacerla más competitivas; han profesionalizado la totalidad de la gestión de sus organizaciones, (tanto en lo deportivo como en las áreas funcionales de apoyo); han profesionalizado sus arbitrajes; suman estándares internacionales en la organización de sus eventos; poseen mecanismos de ahorro para la reinversión productiva; promueven sus divisiones inferiores como factor de desarrollo; activan su presencia comunitaria con amplios programas sociales que se miden con herramientas de gestión; modernizan sus instalaciones a niveles de excelencia; respetan sus reglamentos; poseen calendarios con previsibilidad bianual y establecen rigurosos mecanismos de fair play financiero.

En las ligas más prestigiosas ya se ven los resultados de decisiones tomadas hace años, las cuales les han permitido avanzar en modelos de gestión para el desarrollo en una visión de múltiple creación de valor.

(4) SAF, 2019 de informe anual

(5) FIFA, 2018

(6) Estudios Deloitte y KPMG, 2018 / Estudios Ernst & Young y PWC, 2019





En BRASIL, aún con la magnitud de sus hinchadas, la televisión es el principal ingreso de los clubes.

En ITALIA, el calcio representa el **0.58% del PBI**, aporta 3.000 millones de euros al fisco y promueve 120 mil empleos

En ESPAÑA, en 2019, la Liga ha generado 185 mil empleos y aporta **1.4% del PBI**, pagando un total de 4 mil millones de euros en impuestos.

En INGLATERRA, la Premier, genera 100 mil empleos, aporta el **1.4% del PBI** y atrae a 700 mil turistas al año.

En ALEMANIA, la Bundesliga genera **110 mil empleos con solo 18 equipos** en primera división.

Sólo 4 ligas en el mundo tienen más de 24 equipos en su primera división (3 son de Africa y 1 en Asia)

Sólo para ilustrar, en Argentina el 1% del PBI corresponde a sectores como la metalurgia (1,2%), seguros (1%) o salud pública (1.6%).

Ya nos llevan mucha ventaja.

¿Cuál es la oportunidad del fútbol argentino para los próximos años y como la aprovechamos?

Hay que atender la emergencia, acompañar la subsistencia y fundamentalmente, diseñar bien hoy el crecimiento con horizonte de sustentabilidad.

Hay que integrar a todas las partes y articular un consenso imprescindible que aproveche la diversidad, integre y potencie todas las capacidades.

Nuestra mirada es:

- **Trabajar con visión de industria y cadena de valor orientada a la sustentabilidad** con todos sus efectos multiplicadores directos e indirectos.
- **Articular intereses públicos, privados y particulares** en una mesa de consenso moderna, federal y solidaria.
- **Desarrollar una sesión estratégica** prospectiva integradora de las partes **para un crecimiento sostenible.**
- **Visualizar la múltiple creación de valor:** deportivo, social, humano, cultural, académico, económico, ambiental y de infraestructura.





- **Avanzar hacia la profesionalización integral de toda la gestión de competencia,** arbitraje, comunicación y comercialización.
- **Gestionar de modo autónomo, independiente, autárquico y coordinado,** la Liga de Primera División, del desarrollo del fútbol del ascenso y de las selecciones nacionales, para hacer más eficaz y eficiente la captación de recursos genuinos.
- **Fortalecer la redistribución equitativa de los ingresos** entre los clubes.
- **Avanzar en el fortalecimiento real de la función social de los clubes,** a través de la medición de la gestión responsable orientada a la sustentabilidad.
- **Promover y aplicar rigurosamente los lineamientos, normativas y recomendaciones FIFA y CONMEBOL.**
- **Consolidar el respeto total a los reglamentos de competencia y los calendarios nacionales** en coordinación con los compromisos internacionales, para ganar en previsibilidad, seriedad y ahorros de gestión.
- Fortalecer la **responsabilidad patrimonial de los directivos frente a las decisiones,** la transparencia económica, el orden administrativo y el fair play financiero.
- **Fortalecer la construcción de la marca país** sobre los atributos del fútbol cimentado en valores de respeto, seriedad, trayectoria, solidaridad y jerarquía.

Proponemos:

- ⚽ Crear una Liga Profesional competitiva, **productiva y atractiva para el mercado global,** con no más de 22 equipos, con partidos ida y vuelta y descensos.
- ⚽ **Crecer en cuanto a la jerarquía del espectáculo deportivo** con estándar internacional.
- ⚽ **Multiplicar los ingresos genuinos** por la gestión complementaria de patrocinantes específicos para cada torneo y selección nacional.
- ⚽ **Independizar los tribunales de disciplina** para transparentar la seguridad jurídica.





- ⚽ **Sostener la independencia de la gestión del fútbol con autonomía,** autarquía y coordinación el desarrollo de la liga profesional y la evolución de las selecciones nacionales.
- ⚽ **Licitación bajo cánones, criterios y valores internacionales:** proveedores oficiales de indumentaria; sponsor de competencia de primera; sponsors para competencia del ascenso; aliados estratégicos para selecciones nacionales; y los derechos locales e internacionales de TV (conciliando la disponibilidad de partidos abiertos para el sistema de tv pública).
- ⚽ **Promover el desarrollo de divisiones inferiores** con escolarización obligatoria y metodología de formación integral en valores.
- ⚽ **Incentivar el desarrollo de infraestructura para el alto rendimiento deportivo.**
- ⚽ **Desarrollar amplios e intensos programas de responsabilidad social** comunitaria con eje en el fútbol para la inclusión y la enseñanza de valores con obligatoriedad de asignación de un porcentaje específico del presupuesto para acciones sociales comunitarias.
- ⚽ **Promover todas las acciones** tendientes a la legalidad y la legitimidad del reconocimiento público, que refuerzan la identidad de nuestra cultura **y el prestigio de la imagen de marca del fútbol argentino en la región y el mundo.**
- ⚽ **Establecer una planificación participativa que bajo el liderazgo de AFA incluya a todos los clubes, al Estado, las empresas y entidades concesionarias de derechos de televisión, las empresas sponsors y los jugadores profesionales.**
- ⚽ **Medir el ecosistema responsable del fútbol,** a través de las recomendaciones de objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) de Naciones Unidas y la normativa de calidad ISO.

En Talleres, sabemos lo que significa trabajar desde el interior y las consecuencias de los errores de administraciones precarias sin capacidad de gestión en contextos difíciles que pusieron en riesgo la pasión de la gente y sus sueños.

- Haber recuperado la normalidad institucional es un valor para los socios.
- Lo acompañamos con una gestión profesional que permite orden administrativo, transparencia económica y generación de recursos genuinos para un crecimiento patrimonial sólido (único en nuestra historia centenaria) y que hoy tiene horizonte de sustentabilidad.





- En cinco años, pasamos de la tercera división a jugar copas internacionales y ahora queremos hacer la ciudad deportiva de alto rendimiento más importante de América Latina.
- Creemos en la inversión y en un modelo de gestión profesional.
- Igual que hace 40 años reclamamos un fútbol federal.
- Hoy el proyecto social llega a más de 15.000 familias de más de un centenar de escuelas de fútbol en Córdoba y el país.
- Más de un millón de seguidores de nuestra comunidad digital comparten nuestro contenido en todo el mundo.
- Mil niños están incorporados directamente a la estructura infantojuvenil albiazul con escolarización obligatoria y tenemos 400 empleados contando las áreas deportivas y de apoyo.
- Más de 40 jugadores juveniles se han incorporado a selecciones nacionales en estos últimos años.
- Hemos recuperado nuestras instalaciones emblemáticas y cada fin de semana miles de familias nos hacen uno de los equipos de mayor convocatoria del país.
- Tenemos sueños y damos testimonio de crecimiento sustentable con compromiso social, cultura del encuentro, solidaridad y protagonismo deportivo, para construir una sociedad mejor.

Clubes más fuertes van a transformar el fútbol argentino.

Queremos seguir adelante. Nuestro compromiso es con el país.

