



# 7+1 Modelos de Influencia de la Afición

Instrumentos para Aficionados

Comprender, identificar y poner en  
práctica modelos de influencia  
de la afición



Federación Asociativa y Socia del Fútbol Español

Preparada por SD Europe y  
traducida por FASFE  
[www.sdeurope.eu](http://www.sdeurope.eu)  
[www.fasfe.org](http://www.fasfe.org)

Versión 1.0 publicada en  
Octubre 2020



# Índice

<b>Presentación de los 7+1 Modelos de Influencia de la Afición</b>	<b>Página 1-2</b>
<b>Modelo 1: Asociación</b>	<b>Página 3-5</b>
<b>Modelo 2: Participación Mayoritaria (El modelo 50+1)</b>	<b>Página 6</b>
<b>Modelo 3: Participación Minoritaria</b>	<b>Página 7-8</b>
<b>Modelo 4: 'Acción de Oro'</b>	<b>Página 9</b>
<b>Modelo 5: Representación en el Consejo</b>	<b>Página 10-11</b>
<b>Modelo 6: Enlace con la Afición (SLO)</b>	<b>Página 12</b>
<b>Modelo 7: Grupo de Presión</b>	<b>Página 13</b>
<b>Bonus +1: Influencia Desde Fuera de la Afición</b>	<b>Página 14</b>



# Presentación de los 7+1 Modelos de Influencia de la Afición

**El objetivo de este documento es ayudar a aficionados y socios a entender mejor los diferentes modelos de influencia que tienen las aficiones, identificar el modelo que se ajusta más a su situación actual y preparar el modelo que quieren desarrollar en su club.**

Hay que aclarar que no hay un modelo perfecto que sirva para todos. Cada país es distinto y dentro de cada país las posibilidades y el potencial de cada club es diferente. Lo que funciona en Alemania podría no funcionar en Chipre y lo que funciona en Italia podría no funcionar en Irlanda. De la misma manera que lo que los aficionados del club A de España entienden que representa su club es distinto de lo que los aficionados del club B entienden para el suyo. Es por lo tanto importante tener en cuenta qué es viable y qué no es viable en vuestra situación actual y, si es posible, estructurar el proceso en etapas más cortas (corto, medio y largo plazo).

El modelo de propiedad y participación de la afición en los clubes existe en numerosos países europeos. La propiedad de los clubes por su afición no es una barrera a la inversión sino una red de seguridad para los clubes. Los clubes de fútbol son cuna de costumbres y valores y por lo tanto no pueden ser gestionados como cualquier otra empresa. La propiedad y participación de la afición no significa gestionar el día a día de vuestro club o decidir qué jugador contratar o cuándo despedir al entrenador. Igual que no gestionáis vuestro país o municipio pero si decidís quienes son los mejores para hacerlo, la red de seguridad que supone la propiedad de la afición asegura que las personas elegidas para gestionar el club representan los intereses de los electores (aficionados y socios) ante los que deben responder ¿Qué pasaría si vuestro país fuera propiedad y estuviera controlado por una empresa y no tuvierais derecho a votar o a que se os escuchara?

Inversión y propiedad son dos conceptos distintos que no deberían confundirse: por ejemplo, los patrocinadores han estado invirtiendo en el fútbol desde hace muchos años aportando apoyo financiero a los clubes y esperando un retorno mayor (mejor reconocimiento, posicionamiento, ingresos, reducción de impuestos, etc.) en el corto y el medio plazo. La propiedad de la afición nunca impedirá que se involucre un inversor bienintencionado, que esté alineado con los intereses históricos y futuros del club y que luche por el éxito del club dentro y fuera del terreno de juego.





Cada país tiene su propio sistema legal y fiscal, por lo tanto esta guía aporta un resumen general de la estructura y finalidad de cada modelo. Algunos de los aspectos a tener en cuenta son:

- **La legislación aplicable al deporte/fútbol. Qué tipo de leyes están vigentes en tu país (podría ser una combinación). Debemos considerar la legislación en materia de sociedades, de asociaciones o del deporte.**
- **¿El sistema legal dota de algún tipo de protección a los intereses de los miembros de una asociación o a los accionistas minoritarios de una empresa?**
- **¿Qué tipo de acciones o participaciones puede tener una empresa, por ejemplo, ordinarias, de dividendo diferido, sin derecho a voto, amortizables, preferentes, preferentes acumulativas, preferentes amortizables, clase A/B? ¿Qué derechos y obligaciones derivan de la propiedad de esas acciones? ¿Puede vuestro club o una entidad vinculada cotizar en un mercado secundario (por ejemplo la bolsa de valores)?**

También, la propiedad, participación e información tiene sus propios desafíos. Donde existe, los aficionados dependen en sus representantes para tener respuestas y soluciones para los problemas, sin embargo esto no evita que los individuos puedan manipular los procesos y la información compartida para su beneficio o para desacreditar a los representantes de la afición.

Es importante también tener en cuenta que no todos los aficionados entienden siempre que su club es también una organización que compite por recursos. Los aficionados (y socios) no pueden tener toda la información todas las veces, especialmente cuando esta puede estar sujeta a limitaciones de confidencialidad tanto legales (por ejemplo: RGPD o acuerdos de confidencialidad) o informales (por ejemplo con clubes rivales). La brecha informativa entre afición y socios y los miembros del consejo o directiva puede llevar a malentendidos o decisiones malinterpretadas.

Por último, este documento es una guía general, no un libro de texto o un manual de instrucciones. Os facilita una buena comprensión de vuestra posición y potencial, sin embargo para acceder a los detalles concretos sobre como vuestro proyecto puede lograrse en vuestro país, debéis contactar con SD Europe (o FASFE en España).



# Modelo 1: Asociación

En este modelo los socios del club tienen el control absoluto de las decisiones más importantes del mismo a través de la Asamblea. Los socios pueden asistir a la Asamblea donde les informan y evalúan el progreso del club y participan en la toma de decisiones estratégicas clave. Se trata principalmente de decisiones que afectan a los socios y al futuro del club como:

- **Resultados financieros (beneficios, deuda a corto y largo plazo, deuda acumulada, presupuesto para la(s) temporada(s) siguiente(s), etc.).**
- **Políticas (patrocinios, representación en los órganos de gobierno, días de partido: precio de las entradas o desplazamientos).**
- **Decisiones importantes (nombre y/o situación del estadio, rediseño del escudo, cantera, ciudad deportiva etc.).**
- **Elecciones a los órganos principales del club.**

Los principales órganos de una asociación que deben ser nombrados o elegidos por los socios son

- **El consejo de vigilancia (a menudo elegido por las personas socias, con posibilidad de cooptación) con responsabilidad de nombrar y evaluar la labor del consejo de administración/junta directiva. Aunque no deba responder ante nadie, la aprobación por parte del consejo de vigilancia es a menudo necesaria para ciertas decisiones del consejo de administración por lo general las relacionadas con el presupuesto, estructuras operativas, políticas del club y acuerdos a largo plazo. Es una figura habitual y hasta obligatoria en determinados países (Alemania por ejemplo) pero no en España.**
- **El consejo de administración (en SAD) o junta directiva (en club asociativo) (normalmente elegida por el consejo de vigilancia, si existe, o por las personas asociadas con responsabilidad de representar y gestionar el día a día club (puede delegar funciones en ejecutivos asalariados). Puede firmar documentos que obliguen al club (por lo general lo hace el presidente o el consejero delegado/gerente que suelen ser los que tienen el poder de representación) y tiene responsabilidad ante terceros. Es a menudo posible que precise también la aprobación por parte del consejo de vigilancia para ciertas decisiones. El consejo de administración/junta directiva es también responsable del personal de administración y deportivo del club.**



- **La comisión electoral (normalmente elegida por las personas socias), con responsabilidad de examinar que los candidatos para el consejo de vigilancia y el de administración cumplen los requisitos. Los criterios pueden estar regulados por los estatutos (preferentemente) o aprobados en una asamblea anterior**

En organizaciones pequeñas el consejo de supervisión y el de administración (o junta directiva) pueden ser un único órgano que es la norma en España.

En la mayoría de los casos, cada persona asociada al club o a la asociación que controla una SAD tiene un voto independientemente de su contribución. Como los contextos culturales difieren unos de otros es posible la existencia de otros sistemas democráticos (no necesariamente un socio, un voto) siempre que el sistema sea aceptado por la amplia mayoría de las personas asociadas. Por ejemplo, algunas asociaciones pueden dotar de un voto extra a personas que contribuyen más a la asociación (financieramente o aportando trabajo voluntario), o a un miembro de la directiva especialmente comprometido, o a personas que han pertenecido al club por un periodo mayor de tiempo (por ejemplo cinco o diez años).

Para ser representativas, las asociaciones tienen que estar abiertas a todas las personas y oponerse a cualquier forma de discriminación y violencia. Esto no significa que no pueda haber un procedimiento de aprobación de los posibles socios, sin embargo los criterios de admisión deben ser claros y estar determinados en los estatutos.

Las estructuras legales de los clubes en esta categoría son principalmente:

- Clubes asociativos democráticos tradicionales
- Compañías (SAD) cuyas acciones son 100% propiedad de una organización de aficionados

Los miembros de la asociación son aficionados, aunque también puedan serlo representantes de organizaciones de la comunidad local.





## Asociación: ventajas y retos



### Ventajas

- Los aficionados (socios) tienen el poder de decisión completo (miembros del consejo, estatutos, etc.)
- Permite a los socios establecer estructuras transparentes que permitan la rendición de cuentas de los miembros de la junta directiva/consejo de administración
- Amplia el sentimiento de comunidad y la identificación de la afición con el club, estimulando el voluntariado así como las contribuciones financieras voluntarias
- Incentiva a la afición a ser más activa en la comunidad (ciudadanía activa)



### Retos

- El modelo puede disuadir a los inversores; esto puede ser en parte evitado, en el caso de compañías (SAD) cuyas acciones sean propiedad de la afición mediante la emisión de acciones con derecho a voto y acciones únicamente con derecho a dividendo, o sin derecho a voto (por ejemplo acciones tipo A y B)
- Requiere una adecuada gestión y formación de los socios y la afición
- Algunos aficionados no se preocupan por los aspectos de gestión y gobierno de los clubes, solamente por el resultado de los partidos
- Puede ser causa de conflicto entre aficionados. Las decisiones mayoritarias pueden significar que a menudo las opiniones y votos de la minoría no son respetados



## Modelo 2: Participación Mayoritaria (El modelo 50+1)

Este modelo se refiere a clubes constituidos como compañías (SAD) en los que al menos el 51% de las acciones son propiedad de una organización democrática de aficionados. El resto de las acciones hasta el 49% pueden ser adquiridas por uno o más inversores (individuos o empresas). En este modelo la afición mantiene el control del club y sus órganos, a la vez que permite la participación de inversores externos y la influencia directa de los accionistas minoritarios; estos tienen al menos los derechos y obligaciones que les confiere la ley, más los que les otorguen los estatutos del club (ver también el modelo 3).

### Participación mayoritaria: ventajas y retos



#### Ventajas

- Permite inversión externa y su representación en los órganos relevantes del club (consejo, gestión, personal, etc.)
- La afición (los socios) tiene el principal poder de decisión en el club (miembros del Consejo, estatutos, etc.)
- Permite a los socios establecer procesos transparentes que posibiliten el control de la toma de decisiones del consejo de administración
- Amplia el sentimiento de comunidad y la identificación de la afición con el club, estimulando el voluntariado así como las contribuciones financieras voluntarias
- También incentiva a la afición a ser más activa en la comunidad (ciudadanía activa)



#### Retos

- Aunque a un nivel menor que el modelo asociativo, este modelo también puede disuadir a los inversores
- Requiere una adecuada gestión y formación de los socios y la afición
- Algunos aficionados no se preocupan por los aspectos de gestión y gobierno de los clubes, solamente por el resultado de los partidos y puede ser causa de conflicto entre aficionados
- La influencia de los inversores puede causar conflicto entre los miembros del consejo y el resto de la estructura inferior del club. Las decisiones mayoritarias pueden significar que a menudo las opiniones y votos de la minoría no son respetados





## Modelo 3: Participación Minoritaria

Este modelo se da en clubes constituidos como compañías (SAD) en los que la afición es propietaria de menos del 50% de las acciones a través de una organización democrática. El resto de las acciones pueden ser propiedad de diferentes accionistas, uno mayoritario o muchos más pequeños.

Desde el punto de vista de la organización de aficionados como accionista minoritaria, este modelo tiene tres niveles:

**33%+**

### Participación significativa

Con este nivel de participación la organización de aficionados posee el 33% de las acciones de la SAD. Este umbral dota a la afición con derechos minoritarios reforzados como por ejemplo bloquear ciertas decisiones (como ampliaciones de capital o cambios estatutarios) o derecho de elegir uno o más consejeros (representantes de la minoría). El umbral puede variar dependiendo de la legislación nacional. En España contar con el 25% de las acciones capacita para algunos derechos reforzados por ejemplo.



### Minoría con derechos reforzados

Con este nivel de participación, la organización de aficionados no puede bloquear decisiones o puede no tener derecho a nombrar un consejero o tener otros derechos preferenciales, sin embargo tiene ciertos derechos que protegen a los accionistas minoritarios. Este nivel podría no existir en algunos países (depende de la legislación de cada país). En España contar con el 5% o incluso un 1% de las acciones otorga algunos derechos importantes.



### Pequeña minoría

Con este nivel de participación, la organización de aficionados no tiene ningún poder de influir en la toma de decisiones, aparte de participar en la Junta General de Accionistas y recibir la información financiera. En España algunas SAD restringen el derecho a participar en las Juntas Generales de Accionistas a los poseedores o representantes de hasta un uno por mil de las acciones (máximo legal que se puede requerir).



## Participación mayoritaria: ventajas y retos



### Ventajas

- Es un modelo muy común en muchos países. La mayoría de organizaciones de aficionados están familiarizados con este modelo y algunas incluso lo prefieren en comparación a otros niveles mayores de control
- Dependiendo del nivel de participación, la afición aún puede tener algo de poder en la toma de decisiones y el establecimiento de reglas en el club



### Retos

- Los estándares de transparencia y rendición de cuentas son aun impuestos por los individuos que controlan la mayoría accionarial
- Desafiar a los administradores del club o a los inversores puede ser un proceso largo (y a menudo público) que puede causar conflictos





## Modelo 4: 'Acción de Oro'

En este modelo una organización democrática de aficionados y los gestores de un club (SAD) casi siempre en manos privadas firman un acuerdo vinculante que otorga derechos de veto a la organización de aficionados.

El acuerdo afecta a aspectos clave del club que son motivo de preocupación para la afición, sin cuya aprobación los gestores no pueden:



**deslocalizar  
el club de su estadio  
actual, ciudad o  
ubicación específica**



**vender,  
alquilar o cambiar el  
nombre del estadio  
sin permiso**



**Cambiar  
el escudo o los  
colores del club**

### 'Acción de oro': ventajas y retos



#### Ventajas

- Es un modelo muy común en muchos países. La mayoría de organizaciones de aficionados están familiarizados con este modelo y algunas incluso lo prefieren en comparación a otros niveles mayores de control
- Dependiendo del nivel de participación, la afición aún puede tener algo de poder en la toma de decisiones y el establecimiento de reglas en el club



#### Retos

- Depende de la buena voluntad del dueño del club que tiene control absoluto de los estatutos y resto de acuerdos del club
- Ningún acuerdo puede vincular para siempre si no está protegido por la legislación
- Puede usarse para incentivar el compromiso de la afición con la opción menos preferible algo relativamente leve para el propietario del club



## Modelo 5: Representación en el Consejo

En este modelo una organización democrática de aficionados tiene un acuerdo con el propietario del club (o sus gestores) para elegir un número de representantes en el consejo de administración del club.

Los representantes pueden ser elegidos:

### Democráticamente



- mediante elecciones entre los miembros de la organización de aficionados con aceptación inmediata por el club
- mediante elecciones entre los miembros de la organización de aficionados sujeta a aprobación posterior del club. En este caso es posible ofrecer al club más de una opción para que elija

### Directamente



- elegidos por la directiva de la organización de aficionados con aceptación inmediata del club
- elegidos por la directiva de la organización de aficionados sujeta a aprobación posterior del club. En este caso es posible ofrecer al club más de una opción para que elija

### Propuesta



- por el club y aceptada por la organización de aficionados



## Representación en el Consejo: ventajas y retos



### Ventajas

- Se puede combinar con los otros modelos para permitir la representación en los consejos de los clubes de diferentes grupos de interés 'internos', o asegurar que organizaciones de aficionados democráticamente organizadas también tienen representación
- Dependiendo del nivel de participación, la afición puede todavía tener algo de poder en la toma de decisiones y el establecimiento de reglas en el club



### Retos

- El club podría impedir el acceso a información al o los representantes de la organización de aficionados poniéndoles en posición comprometida ante la afición
- Ningún acuerdo puede vincular para siempre si no está protegido por la legislación. La afición y los propietarios necesitan acordar los criterios y características de la relación





## Modelo 6: Enlace con la Afición (SLO)

Todos los clubes que participan en competiciones UEFA deben nombrar a una persona (empleada o voluntaria) dedicada a mantener el diálogo entre la afición y el club y también con otras partes implicadas (por ejemplo la policía).

El Enlace con la Afición (SLO en sus siglas en inglés) actúa como puente entre los clubes y sus aficiones facilitando flujos de información sobre temas clave en ambos sentidos.

La función, creada en Alemania, asegura que la voz de la afición llega hasta las estructuras internas del club a la vez que asegura que todo el mundo disfruta de un agradable partido de fútbol en el estadio.

Los SLO trabajan con muchos departamentos diferentes dentro del club pero su ámbito de especialización se centra en la afición. Un SLO debe tener un profundo conocimiento de la cultura de grada de su club pero también la capacidad de entablar y mantener relaciones de confianza con las distintas partes implicadas incluidos las distintas clases de grupos de aficionados, personal del club, representantes de la policía, trabajadores sociales y sus homólogos de otros clubes.

La experiencia nos muestra, y SD Europe y UEFA recomiendan que el SLO provenga de la propia afición con el fin de conseguir explotar todo el potencial del puesto.

Si buscas más información sobre el papel del Enlace con la Afición, visita la sección sobre SLO de la página web de SD Europe (en inglés) [aquí](#)





## Modelo 7: Grupo de Presión

Una organización de aficionados actúa como grupo de presión cuando puede influir en los propietarios, gestores y empleados del club sobre temas específicos de su interés a través de canales oficiales u oficiosos. Un grupo de presión también puede influir en otras partes implicadas. El poder de negociación de un grupo de presión depende de muchos factores como su tamaño, cohesión, nivel de actividad, historia, relaciones personales de personas clave y más.

Los temas de interés de un grupo de presión varían y cubren sobre todo dos áreas principales (que a menudo se solapan):

- **Gobernanza** - sobre políticas y procedimientos sobre como el club (y/o el fútbol) es gestionado (financiera, social o medioambientalmente) tales como el proceso de toma de decisiones, la rendición de cuentas y el diálogo con las partes implicadas.
- **Día de partido** - sobre políticas y procedimientos como los horarios de los partidos, precios de las entradas, desplazamientos etc

### Grupo de presión: ventajas y retos



#### Ventajas

- Si no se tiene suficiente poder siguiendo alguno de los otros modelos, esta es una alternativa más segura para grupos de aficionados que no quieren rendir cuentas por las decisiones de los dirigentes de su club
- Manteniendo un ambiente relajado puede ser provechoso para la afición y el resto de grupos implicados así como para las personas directamente involucradas en el proceso



#### Retos

- A menudo crea situaciones conflictivas entre aficionados y resto de grupos implicados
- A veces las personas involucradas se pueden sentir presionadas o estigmatizadas por la afición o el resto de grupos implicados, a pesar de tratar de ayudar



## Bonus + 1: Influencia Desde Fuera de la Afición

Al igual que en el modelo de grupo de presión, una empresa o individuo no necesita poseer acciones para tener una influencia significativa en un club o en el fútbol en general. La influencia está muy a menudo relacionada con la dependencia financiera del club de un individuo o empresa o de sus relaciones personales con personas del club (o en el fútbol en general).

Por ejemplo, los propietarios o gestores de un club pueden verse influidos por:

- **Un patrocinador o persona que contribuya con un porcentaje significativo del presupuesto del club**
- **Un patrocinador o persona que financie una actividad importante (social o deportiva) del club**
- **Un agente de jugadores que represente a muchos jugadores del club o a un jugador que el club quiera contratar**
- **Un patrocinador o persona que también pueda influir en los negocios extra-futbolísticos de los propietarios o gestores del club**
- **Cualquier grupo de patrocinadores o proveedores con importante poder de negociación; especialmente en mercados oligopólicos o monopolísticos como el televisivo, apuestas, prendas deportivas, automóviles, etc.**







Para más información visita  
[sdeurope.eu](http://sdeurope.eu) / [fasfe.org](http://fasfe.org) o contacta con  
[info@sdeurope.eu](mailto:info@sdeurope.eu) / [afición@fasfe.org](mailto:afición@fasfe.org)