



TRABAJO FIN DE GRADO
DOBLE GRADO EN PUBLICIDAD, RELACIONES PÚBLICAS Y
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.
CURSO ACADÉMICO: QUINTO
CONVOCATORIA: JUNIO 2024

DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL ESCUDO DEL ATLÉTICO DE MADRID.

AUTOR(A): Martínez Caravaca, Andrea.

DNI: 05945923D

En Madrid, a 21 de mayo de 2024

ÍNDICE

I.	Introducción.....	3
II.	Marco teórico.....	4
1.	Estrategias de branding en entidades deportivas.....	4
1.1.	Estrategia de branding en el Club Atlético de Madrid.....	6
2.	Proceso de restyling del Atlético de Madrid en 2017.....	9
2.1.	Cambio de escudo.....	9
2.2.	Cambio de estadio.....	11
3.	Proceso de restyling del Atlético de Madrid en 2024.....	13
III.	Objetivos.....	16
IV.	Metodología.....	18
1.	Descripción de la metodología de investigación.....	18
2.	Descripción de la muestra.....	20
3.	Descripción del proceso de investigación.....	21
V.	Discusión de resultados.....	24
1.	Discusión de resultados: pregunta de apertura.....	24
2.	Discusión de respuestas: recibimiento del restyling en 2017.....	24
3.	Discusión de resultados: compra de merchandising.....	26
4.	Discusión de resultados: sentimiento de pertenencia.....	27
5.	Discusión de resultados: elementos gráficos.....	28
6.	Discusión de resultados: gestión del club.....	29
VI.	Conclusiones.....	31
VII.	Bibliografía.....	34

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Estadio Vicente Calderón; Fuente: Google Imágenes.....	6
Ilustración 2:	Estadio Civitas Metropolitano; Fuente: Google Imágenes.....	6
Ilustración 3:	Evolución del escudo del Atlético de Madrid. Fuente: Google Imágenes.....	7
Ilustración 4:	Comparativa escudo nuevo vs. antiguo. Fuente: Google Imágenes.....	10
Ilustración 5:	Jugadores se posicionan a favor del escudo antiguo. Fuente: Google Imágenes.....	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Datos oficiales en ventas del Atlético de Madrid; Fuente: elaboración propia.....	11
----------	---	----

I. Introducción.

En España, el deporte coronado como “rey” es el fútbol. Este se ha erigido como un fenómeno que reúne en televisores y estadios a millones de personas. Hablamos de un estilo de vida que ha sido adoptado por la sociedad española y, que, actualmente constituye una industria multimillonaria que se incrementa año tras año (Gil Cogollos, 2018). A pesar de la caída de ingresos en los años del COVID-19, los clubes de fútbol van recuperando sus ingresos y beneficios, a excepción del FC Barcelona que se encuentra en una caída libre difícil de ser frenada.

Cabe destacar que el papel casi céntrico que juega el fútbol en la sociedad española se produce gracias a la globalización y avances tecnológicos, lo que supone un crecimiento avanzado del modelo de negocio de La Liga que se reconoce mundialmente (Gil Cogollos, 2018). No podemos reducir el papel de este deporte al mero entretenimiento, sino que se trata de una industria cuya dirección estratégica supone el movimiento de masas enormes de dinero e influencias entre personalidades.

Dada esta importancia descrita del fútbol, se debe conocer que las estrategias empresariales que rodean a los distintos equipos giran en torno a la comunicación y el marketing fundamentalmente, si bien es cierto que existe también preocupación por el ámbito financiero (Sanahuja Peris, s. f.).

En este trabajo se estudiará el caso del club Atlético de Madrid, institución más que reconocida en el panorama futbolístico de este país. Con esta investigación se da la oportunidad de sumergirse en su historia más reciente, estudiando qué ha cambiado en los últimos años con la llegada de nuevos accionistas, infraestructuras y cambios en la identidad visual corporativa para comprender el trascurso de las decisiones estratégicas tomadas por su CEO, Miguel Ángel Gil, por su presidente Enrique Cerezo y su junta directiva (García Ruíz, 2023).

Lo que se quiere es dotar importancia especial al escudo del club, el cual se ha visto inmerso en una serie de cambios desde el año 2017. Con la llegada del grupo Wanda, el Atlético de Madrid consumió el cambio de estadio al nuevo Metropolitano, que en su momento fue bautizado como “Wanda Metropolitano” imponiéndole el nombre de la marca del nuevo accionista; y un cambio en su simbología más reconocible, el escudo. Seis años después, y protestas constantes por parte del aficionado atlético, el club decidió realizar un proceso de referéndum para consultar sobre la vuelta al escudo anterior, cuyo resultado será operativo en la temporada siguiente (2024-2025).

Con la contextualización e importancia dotada al tema de discusión, analizamos las decisiones estratégicas que se han llevado a cabo tanto en el mundo del fútbol como en el club Atlético de Madrid durante los últimos años. Tenemos en cuenta que, aunque se trate de un equipo de fútbol, este es una empresa y funciona como tal, por lo que las decisiones tomadas por la directiva y los públicos internos más importantes son de vital importancia para su éxito y su supervivencia.

II. Marco teórico

1. Estrategias de branding en entidades deportivas.

El análisis de la gestión estratégica y de marca de las entidades deportivas es un *mix* de muchas cuestiones que deben ser analizadas con sumo cuidado. Para Escalada (2014) se debe comenzar por un análisis de la cultura corporativa en la que se construye la identidad de la marca a través de sus valores y su historia, desde sus comienzos hasta los días actuales.

El atribuirle a una marca valores constituye la construcción de una relación emocional que crea la marca con su público y la imagen que proyecta la marca no es algo estático e inamovible, sino que se haya en constante progreso y cambio. El *branding*, por lo tanto, no solo tiene que ver con la visibilidad e identificación de la marca, sino que también crea un dialogo emocional bidireccional con el cliente o consumidor (Escalada, 2014).

Todos estos valores e historia se materializan en la imagen corporativa de la marca o de la empresa. Para algunos autores como Valle-Arellano et al. (2023) la imagen corporativa es la representación mental de una empresa u organización. Es la manera en la que los públicos perciben a la marca y como interpretan la información que captan de la organización. Asimismo, indican que la imagen corporativa es una concepción de tres perspectivas estrechamente relacionadas: la autoimagen (imagen de la organización a nivel interno, percibida por los públicos que se encuentran dentro de la organización), la que muestra al público externo (la imagen potencial que quiere la organización que perciba el público que está fuera de la empresa) y la imagen real (la que proyecta realmente y que constituye la imagen que tienen los públicos) (Valle-Arellano et al., 2023).

Para una empresa el *branding* es una herramienta que se usa para tomar decisiones estratégicas en torno a la marca. Desde su nacimiento, la imagen está en constante evolución. Este dinamismo implica que la imagen debe estar gestionada y planificada de forma estratégica, para controlar que todos los elementos que la conforman (*naming*, logotipo, colores corporativos, comunicación...) se integran de manera coherente para transmitir una imagen estable y única. La unificación de todos los elementos constituye lo que percibe el cliente para consumir la marca y, en última instancia, fidelizarlo (Escalada, 2014).

La identidad visual corporativa es un factor importante para tener en cuenta en este análisis.

Partimos del precepto que una empresa siempre busca crecer, alcanzar un liderazgo en costes o una notoriedad positiva. Estas son estrategias para conseguir una ventaja competitiva frente al resto de competidores. Si una compañía obtiene esa notoriedad positiva conseguirá, mediante una buena comunicación corporativa, una serie de beneficios relacionados con la obtención de los mejores recursos humanos y atraer al máximo público posible para aumentar las ventas o el crecimiento general.

En consecuencia, si una entidad consigue un buen manejo del aspecto comunicativo y mejora su reputación, activo considerado como muy valioso en la actualidad y céntrico en el establecimiento de la estrategia empresarial, podrá llegar a obtener una mayor rentabilidad a través de sus acciones (Tajada, 1994).

Para algunos autores como Echevarría (1995): “*la función de la Identidad Visual es regular, por un lado, la clasificación y ordenamiento de los elementos de identificación y, por otro, intervenir sobre dichos elementos organizando y controlando todos los recursos materiales y soportes de comunicación de la empresa y organismo, obteniendo sobre las audiencias o públicos objetivos la proyección de la imagen deseada*”.

Tajada (1994) establece que la Identidad Visual Corporativa es una forma de “*conseguir una unidad de comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en que una empresa puede fraccionarse, llegando así a cumplir dos condiciones básicas: alcanzar un nivel de representatividad óptima de la empresa y minimizar el coste de implantación*”.

Podemos establecer, por tanto, que la función primordial de la IVC es la diferenciación de la marca frente al resto para establecer una ventaja competitiva y la unificación de la cultura y filosofía corporativa en elementos corpóreos visibles por los *stakeholders* de la organización.

A nivel de clubes deportivos, la gestión de marca es el manejo de los atributos y filosofía corporativa, siendo a través de una comunicación coherente como se consigue el éxito y el posicionamiento en la mente del consumidor. Los equipos luchan entre ellos para lograr atraer a un gran número de personas (socios o colaboradores como patrocinios) y así transformar cada *lead* en una fuente de financiación (Peris & Arráez, 2013).

En el análisis de las estrategias de *branding* deportivo es también importante señalar el papel que juegan los patrocinios. Podemos definir una acción de patrocinio como una actividad que desarrolla una empresa que invierte en una serie de entidades deportivas con el objetivo de transmitir unos valores alineados entre la entidad que invierte y la que recibe la financiación del patrocinio (Molina, 2019).

Para Molina (2019), la acción del patrocinio comienza estableciendo una serie de objetivos estratégicos, lo que indica que cada caso debe ser estudiado en profundidad porque cada empresa tiene sus propias necesidades. El momento en el que se lleva a cabo la inversión es vital ya que ambas partes determinan cual es el camino que seguir y las metas a alcanzar. Podemos determinar que el patrocinio deportivo es una sinergia entre varias empresas, ambas se unen y colaboran en pos de un beneficio común (una consigue financiación y otra promoción y asociación de la marca a valores positivos).

No existe un proceso único para determinar el éxito de una estrategia de *branding*, puesto que cada marca necesita su propio proceso y sus propias herramientas. Si bien, esto es cierto, algunos autores como Davis (2010) considera que los pasos son los siguientes:

1. Proceso de investigación y análisis tanto de la situación interna como de la situación externa de la organización.
2. Construcción de una estrategia de marca, unificando criterios de creación e identificación para conformar una buena imagen corporativa.
3. Implementación de la estrategia a través de acciones concretas.
4. Evaluar el proceso realizado, detectar posibles contingencias y corregirlas para favorecer el éxito de la estrategia.

Analizando específicamente el ámbito deportivo debemos saber que las estrategias de *branding* usadas por los equipos de fútbol españoles van en consonancia con lo anteriormente explicado. Todos los componentes de La Liga buscan proyectar en los públicos una imagen positiva y que haga que los aficionados consigan conectar con ellos emocionalmente.

1.1. Estrategia de branding en el Club Atlético de Madrid.

El Athletic Club de Madrid nace el 26 de abril de 1903 en el País Vasco, donde un grupo de estudiantes, con Enrique Allendes a la cabeza, se unen para fundar un equipo que participara en las competiciones nacionales. La primera camiseta que viste el club es de franjas verticales azules y blancas con un pantalón negro o blanco. Estas equipaciones fueron cambiadas el 22 de enero de 1911 a su color actual, rojo y blanco, surgiendo el apelativo de “colchoneros” a los componentes del equipo y sus aficionados por la similitud de la camiseta con las fundas de los colchones de la época (Un Club Centenario - Página Oficial del Atlético de Madrid, s. f.).

La evolución en cuestiones de *branding* no es únicamente en el color de la camiseta, sino que también su escudo y estadio sufren cambios a lo largo de toda su historia.

En el caso del estadio, el Atlético de Madrid comienza su andadura en el mundo deportivo en un pequeño campo en el Retiro de Madrid, donde sus socios hicieron el primer partido entre ellos. Posteriormente, el equipo se mudó en 1913 a O'Donnell con la finalidad de posicional al club como uno de los grandes en el panorama español. Diez años más tarde, se inaugura el Stadium Metropolitano, el cual tenía una capacidad de 25.000 personas. Los dos últimos estadios que ha habitado el club rojiblanco, populares principalmente en las últimas generaciones, son el estadio del Manzanares (renombrado como Vicente Calderón en 1972) y el estadio Metropolitano (inaugurado en 2017).



Ilustración 1: Estadio Vicente Calderón; Fuente: Google Imágenes.



Ilustración 2: Estadio Civitas Metropolitano; Fuente: Google Imágenes.

En cuestión del escudo, este se ha ido cambiando en función de las necesidades del momento. En la siguiente imagen se muestra la evolución por años.



Ilustración 3: Evolución del escudo del Atlético de Madrid. Fuente: Google Imágenes.

En rasgos generales, podemos describir la evolución de los escudos como una adaptación a las necesidades del club en cada momento de su historia. El primero usado en 1903 era un prototipo que plasmaba las iniciales A y C (“Athletic Club de Madrid”). Más tarde se adoptan símbolos de la capital como son la osa y el madroño, además de las estrellas representadas en las banderas de la Comunidad de Madrid.

Después de la guerra civil, el club pasa a llamarse Athletic- Aviación Club de Madrid, por lo que se le incorporan unas alas y una corona real al escudo con los emblemas madrileños. El Atlético se separa del ministerio del aire en 1947 y se adopta la versión del escudo que permanece hasta 2017, cuando el club sufre una transformación integral debido al crecimiento del club a nivel nacional e internacional (Un Club Centenario - Página Oficial del Atlético de Madrid, s. f.).

También es importante saber que el Atlético de Madrid cuenta con una filosofía de marca clara y establecida que aporta un valor añadido a la marca. La cultura y filosofía están plasmadas en su código ético (s,f).

La misión del club rojiblanco es ser un club de fútbol con importancia internacional ofreciendo a sus aficionados juego limpio y emociones, todo ello compitiendo al más alto nivel para conseguir el prestigio que haga que sus forofos sientan orgullo hacia la entidad. No solo su misión se basa en los éxitos deportivos, sino que también busca ser referente en la formación de nuevos talentos con su academia de fútbol en el que forman a niños de todas las edades y puedan desarrollar una carrera favorable en el mundo del deporte.

La visión se basa en convertirse en ese referente de rango internacional y proyectar una excelencia a nivel deportivo y de gestión. El Atlético de Madrid busca afianzar su marca y sea reconocida en los diversos países por su estilo de juego, por su espíritu de garra y la entrega de equipo y aficionados que hacen que el club sea reconocido como un símbolo de orgullo para la capital española. Para consolidar dicha expansión, el equipo realiza alianzas estratégicas con otros clubes y entidades españolas y europeas.

Los valores son un reflejo de la cultura e identidad del club y en ellos se ven representados los aficionados, la directiva, cuerpo técnico y equipo. Dichos valores son:

- Responsabilidad social: la entidad busca fomentar el bienestar de toda la comunidad a través de la realización de acciones de responsabilidad social.
- Humildad: a pesar de sus logros deportivos, el club muestra un reconocimiento por el trabajo en equipo y respeto a sus competidores. Este valor permite la consecución de unos objetivos realistas que concuerden con la situación de la entidad, promoviendo una atmosfera de cooperación y trabajo.
- Pasión: el equipo es conocido por su gran pasión más allá del fútbol. Como uno de los lemas del club indica, el Atlético de Madrid es “otra forma de entender la vida”.
- Coraje y corazón: este valor se manifiesta en la tenacidad y valentía de los jugadores dentro del campo, así como en la capacidad de trabajo contante y superación. Este valor es la esencia del club.
- Lealtad: la unión con la marca se basa en este valor. Los aficionados y seguidores del Atlético se caracterizan por no abandonar a su equipo, independientemente de los resultados alcanzados.

La comunicación que realiza el club es realizada por la agencia de publicidad Sra. Rushmore desde hace algo más de 20 años (Ordóñez, 2021). En la promoción que realiza sobre el club trata de destacar todos los valores anteriormente nombrados en campañas exitosas como aquella de “Papá, ¿por qué somos del *atleti*?”.

Dentro de la comunicación corporativa del club se intenta remarcar los sentimientos de superación, lucha, coraje y corazón. Se hace protagonistas a los aficionados que tan fieles son al equipo, destacando siempre el espíritu de perseverancia para conseguir todo aquello que se ansía. Es importante también destacar que la estrategia de *branding* usada quiere potenciar el sentido de pertenencia a la comunidad rojiblanca a través de símbolos como el escudo o las personalidades que trabajan en el club (especialmente cuerpo técnico y equipo) (Martínez Platel, 2016).

El Atlético cuenta con acuerdos de patrocinio, muy importantes a la hora de establecer la estrategia de branding como se comentaba en el apartado anterior. Algunas de las entidades con las que colaboran son: Coca Cola, Hyundai, Mahou, Movistar, Tankeray 0,0, entre otros. No obstante, se deben destacar tres acuerdos de patrocinio que son clave a la hora de llevar a cabo su actividad. Estos son Nike (proporciona las equipaciones), Civitas (pone nombre al estadio) y Riyadh Air (pone su nombre en las camisetas) (Página Oficial del Atlético de Madrid, s. f.).

2. Proceso de restyling del Atlético de Madrid en 2017.

Una actividad de *restyling* es aquella que realiza una empresa con el objetivo de hacer un cambio de estilo o estético. La compañía se adapta a los nuevos tiempos, refrescándose y actualizándose. Es un cambio que, por lo general, solo afecta a la identidad visual corporativa (Romero, 2021). Algunas de las razones que existen para que una compañía lleve a cabo una estrategia de *restyling* son diversas: desde una crisis reputacional a una simple evolución.

Cabe destacar que una estrategia de *restyling* no es lo mismo que una estrategia de *rebranding*. La segunda se usa cuando la empresa va a realizar cambios profundos en la estructura empresarial, afectando no solo a la identidad visual empresarial, sino también a su imagen, filosofía y comunicación (Romero, 2021).

Centrándonos específicamente en el proceso de *restyling*, las empresas deben estudiar minuciosamente qué consecuencias puede abarcar un cambio en la estética a nivel emocional en sus *stakeholders* debido a que una mala propuesta puede conllevar el fracaso de un negocio. Es indispensable que las transformaciones de la marca sean coherentes y permitan a su público seguir reconociéndola y mantener intacto el sentido de pertenencia (D'Urso et al., 2022). En el caso de los clubes de fútbol, hacer esta innovación de forma acertada es imprescindible para no perder el nexo de unión con los públicos externos como son los aficionados.

En el caso de estudio, analizamos el proceso de *restyling* llevado a cabo por el Atlético de Madrid en el año 2017, el cual conllevó un gran cambio en el símbolo de representación básico, el escudo; y en el lugar de pertenencia de los aficionados, el estadio. El porqué reside en motivos estratégicos de crecimiento del club debido a su evolución futbolística exponencial desde la llegada de Diego Pablo Simeone, la consecución de títulos y las hazañas europeas.

2.1. Cambio de escudo.

Para Seguro et al. (2018) el escudo es “*el signo histórico, emocional y aglutinador de los hinchas, el corazón gráfico que distingue a cada club de los demás*”.

El escudo es un emblema sentimental, no solo se le debe considerar como una forma delimitada geoméricamente, sino que dentro de este se encuentra la pasión de un seguidor acérrimo de un equipo crea un nexo de identificación y pertenencia. En el fútbol moderno, los equipos que son conscientes del alcance de este ideograma, por lo que tratan de mantener un camino coherente con la filosofía de marca, incluso construyendo ediciones especiales por la conmemoración de hitos a lo largo de su historia (por ejemplo, la consecución de un título importante, el 50 aniversario del nacimiento del club...).

Actualmente, los clubes adoptan nuevas estrategias y tácticas comunicativas, por lo que la imagen corporativa debe actuar como punto de partida. La identidad visual y los elementos adoptados deben ser capaces de generar sensaciones, creando unas pautas en las que se puede explotar dicha identidad en diversos contextos.

Los principales objetivos que mueven a las direcciones de los equipos europeos a cambiar un emblema tan vital en su identidad como es el escudo, es crear un posicionamiento más fuerte en un contexto de gran competitividad entre clubes, donde poseer una estrategia clara de *branding* puede conllevar la diferencia entre el éxito o el fracaso (Ruiz, 2018).

En el caso del Atlético de Madrid, dentro de su estrategia de *branding*, se han creado a lo largo de su historia numerosos escudos. Cada cambio significaba un proceso de adaptación a las necesidades del momento dentro de su entorno. Este recorrido llega a un punto de inflexión en el año 2017, cuando después de su asentamiento en el mercado europeo, el club decide que es momento de reposicionarse dada la evolución acelerada desde los años 2013 / 2014.

El *restyling* en el escudo se presenta el 9 de diciembre de 2016 en el estadio Vicente Calderón. En este, Enrique Cerezo y Miguel Ángel Gil Marín (máximos directivos del club rojiblanco) justifican la variación del símbolo en un estudio de comunicación y diseño gráfico realizado por la empresa Vasava (Club Atlético de Madrid - el Escudo Evolucionara Para la Temporada 2017-18, s. f.).

En el estudio realizado en 2016, Vasava hace referencia al cambio de la identidad visual del club como algo revolucionario dada la situación de crecimiento del club diciendo que “*el objetivo es conseguir que haya una fusión entre su historia y sus valores y los nuevos objetivos y proyectos de progreso*” (Vasava, 2017).

En la reconstrucción del escudo, el propósito era innovar manteniendo intacta la esencia del club, incluyendo los colores (rojo, blanco y azul) y elementos que lo sitúan en la ciudad de Madrid (la osa y el madroño o las estrellas). Además, en el proceso de cambio de imagen se quiso volver a recuperar elementos primitivos como el azul más oscuro y la forma ovalada de la parte superior del escudo, la cual recuerda a la forma original en 1903.

Durante el proceso se eliminaron colores del código visual del club como el negro, el verde o el amarillo, con el objetivo principal de dotar de protagonismo a los tres colores principales que identifican al equipo: rojo, blanco y azul. Adicionalmente, se modificaron intensidad y tono para que emulen a los primeros años de historia, manteniendo una proporción equilibrada entre los tonos en cada composición.

Las rayas que conforman el escudo también fueron alteradas. Evolucionaron a unas líneas en las que en su código visual predomina la textura de las líneas, queriendo calcar la fuerza y la fluidez de la estrategia de juego del equipo; todo ello sin perder la esencia que caracteriza al club, las rayas verticales (Vasava, 2017).



Ilustración 4: Comparativa escudo nuevo vs. antiguo. Fuente: Google Imágenes.

Según, Vasava (2017), para avalar la eficiencia del cambio en la identidad visual del club, añade al final de su estudio que las ventas de camisetas y *merchandising* ascienden a 404 mil unidades, creciendo los ingresos del club en este ámbito hasta un 29%. Además, podemos corroborar estos datos haciendo una constatación de las cuentas anuales publicadas por el Atlético de Madrid todos los años a fecha 30 de julio.

En la siguiente tabla se especifican los ingresos recibidos por el club en concepto de ingresos en venta en tiendas, desde la temporada 2016/2017 hasta la anterior 2022/2023.

Temporada							
	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Ingresos en ventas	8.182.653	9.208.398	8.321.073	5.798.533	5.145.124	9.099.777	10.041.131
% variación	-	13%	-10%	-30%	-11%	77%	10%

Tabla 1: Datos oficiales en ventas del Atlético de Madrid; Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla, a pesar del espejismo de crecimiento la temporada en la que se adopta el nuevo escudo, durante las siguientes va en declive hasta tocar fondo en la temporada 2019/2020. La caída puede explicarse debido a que, a pesar de un buen recibimiento tras la primera temporada, hay un sector numeroso de la afición que se revela contra el cambio llegando a recoger firmas de más de 25.000 socios. Por su parte, el crecimiento puede achacarse a factores tales como aumento de éxitos deportivos, mayor preferencia por las nuevas equipaciones o la apertura de cuatro nuevas tiendas en Gran Vía, Plaza Río 2, Alcorcón y la propia tienda física del estadio Metropolitano (Cózar, 2018).

La remontada en ventas en la temporada 2021/2022 es paradójica puesto que la camiseta correspondiente a la primera equipación supuso un decremento histórico en ventas, llegando a caer la demanda hasta en un 40% (Calvo & Calvo, 2022). Sin embargo, se experimenta tal crecimiento debido a que, en el periodo anterior, el Atlético conquistó su undécimo título liguero, disparando la venta de camisetas hasta en un 120% con respecto a la campaña anterior (SportYou, 2021); y por el estreno de una equipación conmemorativa por el 75 aniversario del nombre del Atlético de Madrid, que arrasó en ventas apenas fue estrenada, causando largas esperas para que los aficionados pudieran conseguir una edición.

2.2. Cambio de estadio.

Para hablar del proceso de cambio de estadio que sufrió el Atlético de Madrid en 2017 y que le hizo mudarse del Vicente Calderón al nuevo estadio Metropolitano se deben entender dos elementos fundamentales: los denominados “*naming rights*” y la llegada de nuevos accionistas al club rojiblanco.

La estrategia de “*naming rights*” fue promocionada principalmente por Estados Unidos, país en el que es muy común poner nombre de marcas a estadios de la NBA. Esta táctica ha ido proliferando a Europa y llegó a España en el año 2009, cuando el Espanyol decidió poner el nombre de la compañía de seguros RCD a su estadio.

Para Boggino (2019) el “*naming rights*” es un “*término que hace referencia a la cesión o venta de los derechos del nombre de los estadios y arenas deportivas*”. Aunque en nuestro país no es una estrategia todavía muy popular, muchos equipos se han sumado a usar esta línea de negocio que supone unos ingresos muy abundantes, tales como el Atlético de Madrid, Real Mallorca, Espanyol o FC Barcelona.

Esta forma de generar negocio y dinero para los clubes ha ido evolucionando desde su nacimiento. Los contratos usados para llevar a cabo la estrategia han pasado de ser un conjunto de elementos que proporcionan beneficios económicos a oportunidades que se extienden más allá de lo meramente financiero envolviendo ventajas en áreas comerciales y comunicativas.

El objetivo fundamental de la promulgación de una acción como esta es principalmente obtener notoriedad y visibilidad, haciendo que los aficionados que acuden al estadio consigan ligar la marca que da nombre al estadio con los valores de su propio club de fútbol. Es, por lo tanto, una estrategia de posicionamiento, no solo en la mente del consumidor, sino también con respecto a su competencia. También, existen objetivos de carácter secundario como los vinculados con el área comercial para incrementar las ventas. Es vital destacar también que el coste del “*naming rights*” dependerá de la calidad y cantidad de opciones de negocio (Boggino, 2019).

Si bien es cierto que llevar a cabo una estrategia de este calibre puede conllevar un gran avance en cuestión de viabilidad económica o mejora de infraestructuras deportivas, muchos aficionados se muestran reticentes frente al cambio del nombre de un estadio histórico por incorporar el nombre de una marca.

Una vez explicado el proceso del “*naming rights*” conviene también destacar la función de los accionistas en el club Atlético de Madrid y en qué influye su presencia en la cuestión del estadio.

El equipo rojiblanco posee un modelo económico denominado Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.). Dicha forma societaria es una figura específica contemplada dentro del reglamento jurídico español, diseñada para regularizar la administración y gestión económica de los clubes deportivos profesionales. Su regulación se recoge en la ley 10/1990 del deporte. En esta se establece que las S.A.D. son figuras similares a las sociedades anónimas, cuyas especificidades son reguladas por la ley nombrada anteriormente. “*Su principal objeto social es la participación en competiciones deportivas de carácter profesional y, la promoción y el desarrollo de actividades deportivas, así como otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica*” (Art. 19.3 Ley 10/1990 del Deporte) (BOE, 1990).

El procedimiento que siguió el Atlético hasta convertirse en lo que es hoy en día pasó por distintas fases que culminaron en la propiedad que existe actualmente. En el momento en el que se planteó la creación de una S.A.D., en junio de 1992, se necesitaba un capital de 12 millones de euros. Una vez sabidos los requerimientos en cuanto a cifras, el club buscó una solución entre sus socios, los cuales no consiguieron cumplir con el objetivo previsto inicialmente. Fue ya en la segunda fase cuando Enrique Cerezo y Miguel Ángel Gil Marín (hijo del anterior dueño, Jesús Gil) presentaron en el Consejo Superior de Deportes avales bancarios que les permitieron convertirse en los máximos accionistas de la entidad (Pérez González, 2017).

Unos años más tarde, en 2015, el club realizó una ampliación de capital en la que el grupo “Dalian Wanda Group” adquirió el 20% del capital del club por valor de 44 millones de euros. El objetivo principal que se buscaba en esta estrategia empresarial era reforzar los fondos propios del club, ayudándolo a fomentar una expansión internacional de la marca en mercados más allá de los europeos, siendo la primera vez que un accionista chino invertía en un club español (Redacción, 2015).

La implicación directa de la llegada de este gigante chino fue un acuerdo en el que se establecía que la marca Wanda daría nombre al nuevo estadio Metropolitano en las siguientes diez temporadas sucesivas a su llegada.

Fue tan solo tres años después cuando el grupo Wanda decidió vender las acciones que poseía del club rojiblanco a un magnate israelí llamado “Quantum Pacific Group”, el cual, después de la compra de las acciones pasó a ostentar el 17% más de las acciones del Atlético. Este grupo ya tenía una parte pequeña de la propiedad, por lo que, después de la adquisición de las acciones de Wanda, pasó a tener el 32% de propiedad del club rojiblanco dejando intactos como principales accionistas a Enrique Cerezo y Miguel Ángel Gil Marín (Efe, 2018).

A pesar de la marcha de Wanda tras la venta de sus acciones, el estadio continuó llevando el nombre de la marca hasta el año 2022, año en el que el estadio “Wanda Metropolitano” cambió su nombre por “Civitas Metropolitano”. El club rojiblanco llegó a un acuerdo con la empresa inmobiliaria en la que recibirá 10 millones de euros durante diez temporadas. La razón que hay detrás de este cambio es nuevamente una cuestión estratégica en la que se decide alcanzar un acuerdo de patrocinio con un nuevo *partner* que le permita seguir creciendo económicamente y cubrir aquellos vacíos que dejó Wanda Group tras su marcha en 2018 (Sánchez, 2022).

En cuanto a la razón del cambio de estadio del Vicente Calderón al nuevo estadio Metropolitano reside nuevamente en cuestiones estratégicas de crecimiento del club rojiblanco que venía cosechando éxitos deportivos que, junto con la participación de nuevos accionistas, pudo mudarse a un estadio con una capacidad de 70.000 espectadores, posibilitando así un aumento en los ingresos en entradas y abonos de temporada.

3. Proceso de restyling del Atlético de Madrid en 2024.

Tras el cambio acontecido en el año 2017, la afición colchonera comienza a revelarse contra la directiva, no solo por la decisión que rodea a la identidad visual, sino también por cuestiones que afectan a simbologías que componen la entidad.

Para poner fin a las discrepancias entre estrategia adoptada por los altos cargos del club y los socios se planteó la posibilidad de crear la llamada “Comisión Social” que fue constituida finalmente en julio de 2022. Dicha comisión está conformada por 10 socios con diversos perfiles que representan los intereses de toda la masa social. El objetivo de las reuniones periódicas de la comisión es “*debatir aspectos relativos a la identidad, la historia y los símbolos rojiblancos, así como otros asuntos de interés social*” (Atlético de Madrid, 2022).

Dentro de los perfiles que se encuentran en el grupo decisor se encuentran representantes de las peñas más importantes de dentro y de fuera de la Comunidad de Madrid. Además, se encuentran un voluntario, un socio discapacitado, un socio de la grada joven, un socio de la grada VIP y un accionista.

Entre las cuestiones que se han debatido dentro de las reuniones de la comisión social, se encuentran la creación de una zona de *merchandising* especial alejada del nuevo *restyling* denominada “Desde 1903” que comercializa productos *vintage*, productos con los que los aficionados parecen identificarse más. Además, se propuso el cambio de nombre del denominado “Paseo de leyendas” a “Paseo de los jugadores centenarios”, incluyendo la

propuesta de eliminar la placa a Thibaut Courtois (actualmente esta propuesta no ha sido resuelta en su totalidad).

En estas asambleas se tratan temas de vital importancia, como la consulta de las equipaciones de fútbol para las siguientes temporadas, por lo que se puede apreciar que los socios siempre han tenido voz en este tipo de decisiones (Atlético de Madrid, 2022).

Pero, sin duda, la decisión más relevante que ha tomado la comisión desde su creación es la propuesta a la vuelta del escudo antiguo, propuesta que ve la luz en junio de 2023. La masa social colchonera ya se había mostrado descontenta con el cambio de la identidad visual que realizó el club en 2017 y lo había demostrado a través de recogidas de firmas, creaciones de equipaciones alternativas o huelgas de animación en la grada joven. Por esto, el club realiza un estudio de la mano de Nielsen, Deloitte Football Money League, Football Benchmark y LaLiga para analizar las repercusiones económicas de un posible cambio (Atlético de Madrid, 2023).

Una vez mostrados los resultados, los miembros de la comisión proponen realizar una consulta de inmediato a los casi 138.000 socios para lanzar una votación vinculante sobre una posible vuelta del escudo antiguo. Ante estas peticiones, el club decide hacer una votación no vinculante a sus socios que realizaron una pequeña encuesta el fin de semana del 24 y 25 de junio de 2023.

Los resultados fueron positivos, puesto que un 44% de los socios votó positivamente en favor de la vuelta de la identidad visual antigua. Ante esta respuesta por parte de la masa social del club, el Consejo de Administración decide convertir una votación únicamente consultiva en una votación vinculante en forma de referéndum para que los socios del equipo rojiblanco pudieran decidir el futuro de la simbología. Durante la votación, se ofrecería a los participantes dos opciones: la vuelta al símbolo anterior o permanecer con el actual. Si un socio deseaba abstenerse de tomar partido en la intervención, simplemente no tenía que realizar el procedimiento de voto (Atlético de Madrid, 2023).

Ya el 30 de junio de 2023, después de otra jornada en la que los socios votaron vía telemática a través de sus canales de gestión, los resultados volvieron a ser positivos hacia la vuelta del escudo antiguo. Participaron 77.690 socios de un total de 138.881 que conforman la totalidad de la entidad, es decir el 56% del censo. Un notario del club pudo atestiguar que de los casi 78.000 socios que participaron, un 88,68% (68.894) votó a favor del cambio de emblema, mientras que un 11,32% (8.796) votó a favor del escudo que luce actualmente el equipo (Atlético de Madrid, 2023).

A pesar de que la resolución del referéndum fuera efectiva antes de comenzar la temporada 2023/2024, el club anunció que la conversión de la nueva identidad visual no será aplicada hasta el 1 de julio de 2024. Durante la presente temporada la entidad ha estado gestionado el cambio en soportes físicos (estadios, sede de la Academia), soportes tecnológicos (página web, redes sociales, aplicaciones), licenciarios (*merchandising*), y en soportes de terceros (televisiones, competiciones, videojuegos). La primera equipación correspondiente a la presente temporada, diseñada por el *sponsor* Nike, no podía frenarse debido a que su aplicación había sido previamente votada por la Comisión Social; y aunque el acuerdo con Nike y la aprobación de la equipación de la temporada 2024/2025 habían sido favorables, se exige al *sponsor* que la aplicación del escudo cambie para cumplir con lo acordado en el referéndum (Atlético de Madrid, 2023).

La decisión estratégica que motiva este cambio es principalmente la de una entidad que escucha y se preocupa por la influencia que ejercen algunos de sus *stakeholders* sobre ella. El éxito de cualquier ajuste estratégico debe tener en cuenta a sus grupos de interés, ya que estos están presentes en todas las fases por las que pasa una empresa (desde su concepción hasta el cierre del proyecto) (Rodríguez, 2013).

Cualquier empresa busca la creación de valor y para ello explora adoptar las mejores estrategias para conseguirlo. Para poder realizar una gestión óptima debe tener en cuenta las posiciones e influencias de sus grupos de interés. Sin embargo, pueden existir fricciones y conflictos de intereses entre los distintos grupos producidos por la incompatibilidad de alcanzar las expectativas a los grados esperados (Guerras Martín & Navas López, 1996).

En el caso del club rojiblanco se dio una situación de disparidad entre los intereses de los aficionados, que ansiaban la vuelta a los emblemas y símbolos que los representaban; y los del propio club y sus altos cargos que propuso la nueva identidad en 2017 como alternativa y como signo de crecimiento.

Finalmente, la entidad se declinó por obedecer las peticiones de uno de sus públicos más presentes como son los aficionados. No solo fueron las presiones ejercidas por forofos las que terminaron de influir en la decisión, sino que también parte del público interno del equipo se posicionó a favor de la vuelta del escudo. Personalidades tan importantes en la historia reciente del club como el entrenador del primer equipo masculino, Diego Pablo Simeone; miembros del primer equipo como Jorge Resurrección “Koke”, capitán del equipo; o leyendas históricas como Fernando Torres o Paulo Futre se manifestaron en redes sociales para apelar al club del que forman parte para recuperar el emblema que tanto tiempo han defendido (Núñez-Villaveirán, 2023).



Ilustración 5: Jugadores se posicionan a favor del escudo antiguo. Fuente: Google Imágenes.

III. Objetivos.

Mediante el siguiente trabajo de fin de grado se pretende analizar el impacto del *restyling* en uno de los públicos más importantes dentro de una entidad deportiva, sus aficionados. La masa social del club es vital importancia para un equipo de fútbol entendido como empresa. Son los forofos los que representan una gran fuente de ingresos a través de venta de entradas o *merchandising* y los que, a través de su apoyo incondicional, aportan reputación y prestigio a la marca.

El objetivo principal que se quiere conseguir es conocer y estudiar las opiniones y perspectivas de los socios / socios- abonados del Atlético de Madrid acerca del cambio de identidad visual que se llevó a cabo en el año 2017 y que acontecerá nuevamente en el inicio de temporada 2024/2025. Esto se conseguirá componiendo un “*focus group*” en el que los participantes facilitarán la consecución de datos e información.

Por otra parte, el objetivo secundario será analizar si la estrategia de *branding* del club colchonero es eficiente de acuerdo con lo que expresen sus socios sobre los siguientes aspectos:

1. Recibimiento del *restyling*.

A raíz de la investigación de la historia reciente del club y su cambio en la identidad visual, se pretende analizar la recepción del nuevo escudo a nivel emocional. Como se ha detallado en el marco teórico, la estrategia que sigue la empresa para crear un vínculo y sentido de pertenencia es vital para que un club deportivo sea exitoso, ya que determina la fuerza con la que su público externo más directo, sus simpatizantes, se identifican con la marca.

Mediante este objetivo se pretende estudiar si los aficionados sienten que el escudo los representa y si el sentimiento de pertenencia ha evolucionado a raíz de los cambios acontecidos en las últimas temporadas.

2. Estudio de los elementos gráficos.

Los colores, las formas y los símbolos son imprescindibles a la hora de identificar una marca y posicionarla en la mente de los consumidores. Por esta razón, se va a estudiar las percepciones de los aficionados sobre si el escudo es más o menos representativo a raíz del cambio. También se tratará de conocer opiniones sobre si el cambio representa una evolución hacia el futuro en consonancia con la nueva etapa histórica que está viviendo el club y si la vuelta al escudo antiguo supone un estancamiento.

3. Impacto directo.

Uno de los KPI's más significativos en la evaluación de un cambio de tal calibre como el de la identidad visual es la venta en *merchandising*. Durante el estudio se analizará si los socios han comprado más o menos *merchandising* desde que cambió el escudo viendo así el nivel de resistencia que mostraron al cambio realizado.

A través de este objetivo interesa observar también las motivaciones de compra, tanto pasadas como presentes, introduciendo como variable a estudiar la temporada próxima en la que el escudo vuelve a cambiar.

4. Impacto a largo plazo.

Ya conocemos por datos volcados por el club del recibimiento de la nueva identidad visual en base a sus ventas en *merchandising*. Pero ¿qué ocurrirá una vez haya vuelto el anterior escudo que se votó en el referéndum?

Uno de los elementos que están muy presentes en el fútbol es la lealtad de los aficionados de cada club a sus colores y a su equipo. Dentro de los factores que pueden incidir en dicha unión está el escudo o el estadio de un equipo, tanto en cuanto el escudo representa a todo el grupo y el estadio es considerado por estos como “su casa”.

La lealtad de los aficionados hacia el club se vio afectada con el cambio de escudo, hecho que se reflejó en la caída de ventas en *merchandising* durante los años que el escudo ha estado vigente. Ahora que son los propios socios los que han decidido la vuelta de un emblema que consideran más representativo, se estudiará cómo cambiará su lealtad al club de aquí a los años venideros.

5. Gestión del cambio.

Para una empresa es muy importante conocer a sus *stakeholders*. La respuesta de la afición atlética ante el cambio realizado en 2017 fue negativa en una gran parte del público, por lo que será interesante examinar si los socios han considerado que la gestión llevada a cabo por los dirigentes del club fue la correcta.

En esta parte del estudio se considerarán factores empresariales y comunicacionales. Los socios darán su visión acerca de la decisión de cambiar la identidad visual, de si se estaba pensando en el aficionado o simplemente fue una decisión meramente empresarial enfocada en conseguir mejores cifras. Por otra parte, se estudiará si el aspecto comunicativo fue realizado de manera eficiente y se transmitió correctamente el mensaje del objetivo real del cambio de simbología a los seguidores.

Adicionalmente, se planteará si la vuelta al escudo antiguo es una estrategia de mitigación ante el mal recibimiento de la nueva simbología.

IV. Metodología

1. Descripción de la metodología de investigación.

Para cumplir con los objetivos propuestos en el anterior punto, el método de investigación que se llevará a cabo en este estudio es una metodología cualitativa denominada grupo de discusión o *“focus group”*.

La metodología cualitativa es elegida como idónea debido a que lo que se pretende conocer son opiniones, percepciones y experiencias de un grupo de usuarios o muestra. Poco importan los números o estadísticas en esta clase de metodología más allá de la composición de la muestra que realizará el grupo de discusión.

Poniendo en contexto el método cualitativo, cabe destacar que estas investigaciones buscan conocer el tema desde los sujetos utilizados para el estudio, de manera inductiva. Este rasgo implica necesariamente que el diseño de la entrevista deberá ser flexible y abierto para dejar a dichos sujetos que expresen sus ideas y opiniones, siendo el entrevistador el que varíe el camino a seguir. Dentro de este contexto, el investigador es considerado como una parte dentro del proceso. Este no tiene pretensión de ser objetivo, sino que trata de capturar la realidad de los sujetos, la cual han manifestado a través de sus experiencias (Rueda Sánchez et al., 2023).

Dentro de este tipo de estudio metodológico es importante destacar que, mediante este, se trata de dar un sentido a los significados, acciones de los sujetos y la forma en la que dicha muestra se relaciona con las conductas propias de la comunidad a la que pertenece. A través del estudio de estas variables se busca explicar un hecho social, al mismo tiempo que comprenderlo.

Para Piña-Ferrer (2023), los métodos cualitativos son fenomenológicos puesto que se estudia e interpreta la realidad estudiada tal y como se nos presenta. A través de distintas técnicas comprendemos la intersubjetividad de cada sujeto que participa, puesto que busca entender la realidad en la que se encuentra la persona, observando sus interpretaciones y sus formas de actuar dentro de su población o comunidad.

Bajo este contexto, la metodología cualitativa es interesante a aplicar en el caso de estudio. La muestra se mueve en un escenario de cambio, donde tenía unas percepciones y opiniones sobre las características y atributos de una marca en concreto (Atlético de Madrid) y que han cambiado de acuerdo con la evolución que se les ha presentado. Los individuos pertenecen a una comunidad, forman parte de un grupo de aficionados que pueden o no compartir unas percepciones sobre la identidad visual del club que siguen. En conclusión, mediante esta técnica investigativa cualitativa se podrá conocer como la muestra se mueve en un ambiente que comparte, además de estudiar sus opiniones y percepciones sobre una modulación de las condiciones que tenían anteriormente.

La técnica que se llevará a cabo es un grupo de discusión o *“focus group”*. Estos términos se encuentran con frecuencia en estudios realizados por investigadores de ciencias sociales, haciendo referencia a experiencias grupales con funcionamiento y finalidades diversos.

Entendemos el concepto grupo de discusión como *“una técnica no directiva que tiene por finalidad la producción controlada de un discurso por parte de un grupo de sujetos que son reunidos, durante un espacio de tiempo limitado, a fin de debatir sobre determinado tópico propuesto por el investigador”* (Ibáñez, s.f.). En el procedimiento que se sigue se debe reunir

un grupo de personas limitado que compartan características homogéneas en relación con el tema que va a ser estudiado y que mantengan una charla guiada por un moderador con un clima positivo y abierto que permita la no censura de los participantes.

El tipo de información recolectada en un “*focus group*” es de carácter cualitativo, tales como preocupaciones, actitudes, opiniones o sentimientos. Estos datos recolectados es importante que no estén condicionados por la opinión del moderador, que mantendrá una postura alejada con respecto a la muestra. Dicho moderador deberá de ser capaz de formular preguntas sencillas y claras que los integrantes del grupo puedan traducir en forma de respuestas que reflejen subjetividad de experiencia de cada uno de ellos (Ibáñez, s.f.).

Los grupos de discusión son muy útiles en el mundo empresarial debido a que permite evaluar la eficiencia de las estrategias de publicidad y marketing, así como estudiar las fortalezas y debilidades del nuevo producto o servicio lanzado y comparación con otros productos de la competencia. Es eficaz también para analizar la reputación y percepción de una marca en su público.

Además, el “*focus group*” permite a las empresas evaluar la efectividad de sus estrategias de marketing, publicidad y comunicación, así como también identificar los puntos fuertes y débiles de su producto o servicio en comparación con la competencia. También es útil para determinar la percepción general de una marca y su reputación entre el público (Kerlinger et al., 2001).

La principal ventaja de realizar un grupo de discusión es que ofrece un campo amplio de información, más que en el caso de una técnica de investigación cuantitativa, dado que no son preguntas cerradas con respuestas determinadas de antemano. Además, la interacción que se da en el grupo a través de la conversación puede suscitar nuevas ideas, temas de conversación o conexiones en base a las opiniones expresadas que en una técnica más cerrada no podrían darse. Adicionalmente, el “*focus group*” es una poderosa herramienta que se usa en estudios para saber los significados que atribuyen los individuos a un tema, concepto o idea (Castaño, 2003).

Para este trabajo de investigación, se ha elegido esta técnica cualitativa debido a la eficiencia de recolección de información. El tema a estudiar es muy delimitado y concreto, por lo que los datos requeridos se consiguen componiendo un grupo que comparten unas mismas características y unos discursos similares al moverse en un contexto social parecido. Dentro de la muestra elegida las opiniones pueden ser diversas a pesar de compartir unos atributos comunes. El proceso termina cuando se alcanza en denominado “punto de saturación empírica”, momento en el que los entrevistados no añaden opiniones o percepciones nuevas o útiles (Gómez Diago, 2023).

Ahora bien, nos encontramos en un nuevo escenario dominado por las tecnologías de la información y la comunicación, por lo que la composición del grupo de discusión puede ser realizado, ya no solamente cara a cara, sino que también pueden hacerse a través de dispositivos móviles u ordenadores en aplicaciones como “*Teams*”.

La capitalización de los recursos de las TIC adquiere una nueva denominación: *e research*. Estas tecnologías median en las interacciones entre personas de manera habitual, además de regular la representación y conocimiento obtenido por el investigador, en escenarios que redefinen el espacio y el tiempo. Se nos abre así una posibilidad de realizar una entrevista virtual. Esta sería un diálogo mediado por las tecnologías de la información y de la

comunicación, donde, a través de la creación de un espacio privado y virtual podemos analizar las respuestas y expresiones del lenguaje corporal de los sujetos entrevistados (De Sena & Lisdero, 2015).

A modo de resumen de lo expuesto a lo largo de este punto podemos concluir que la metodología y técnicas de investigación que se realizarán en este trabajo de fin de grado es un método cualitativo a través de grupo de discusión. El objetivo será conocer las percepciones, opiniones e ideas sobre el *restyling* del Atlético de Madrid en el año 2017 y su cambio que acontecerá nuevamente en el inicio de la temporada 2024/2025. La reunión se dará vía telemática a través de la aplicación “Teams”, para poder facilitar la presencia de los participantes y la grabación y posterior transcripción de las respuestas de la muestra.

2. Descripción de la muestra.

En un grupo de discusión, las personas que participan deben compartir características homogéneas y elaboran discursos sociales sobre un determinado tema.

El grupo elaborado para este estudio está compuesto por un grupo de 8 personas, todos ellos socios del Atlético de Madrid. La muestra está compuesta por hombres y mujeres que oscilan entre los 20 años y los 55 años que viven en la Comunidad de Madrid, que tienen un poder adquisitivo medio/ medio-alto y que comparten una misma pasión, el deporte (concretamente el fútbol) y el equipo que siguen.

El conjunto de personas que van a ser entrevistadas tiene participación masculina y femenina. A pesar de que históricamente el fútbol ha sido un deporte consumido por hombres, la sociedad avanza y acoge a las mujeres que se interesan por este deporte. En 2018, una encuesta de “Comparaiso” afirma que un 43,5% de los clientes que decide contratar un paquete que incluya fútbol, son mujeres (Europa Press, 2018). Sin embargo, la representación femenina en las masas sociales de los clubes de primera división sigue siendo bastante minoritaria con respecto a la de los hombres, siendo un 22% de mujeres las que representan a las socias de clubes españoles (Eb, 2018).

El grupo tiene diversidad en cuanto a las edades, lo cual interesa para conocer cómo cambia la percepción. Las opiniones expresadas serán distintas en una persona de 20 años que ha vivido solamente la historia más contemporánea del club, que en una persona de 55 años que lleva siguiendo al club en muchas de las etapas de su historia.

Otro rasgo importante que destacar a la hora de estudiar los resultados en la muestra es la diferencia entre ser un socio o un socio abonado de la entidad. Por una parte, un socio es un seguidor que puede tener o no un sentimiento de pertenencia fuerte con el club puesto que puede ser socio por decisión propia o por seguir una tradición familiar sin mostrar un gran interés en el fútbol y el equipo. Por otra parte, un socio abonado tiene un vínculo más fuerte con el club y está dispuesto a invertir parte de sus ingresos en un abono de temporada cuyo precio medio oscila los 300 euros.

Dentro de los abonados, podemos distinguir también dos grupos: los pertenecientes a la grada de animación o el llamado “Frente Atlético” y los pertenecientes a otras gradas. En ambos casos, los aficionados poseen un sentimiento de unión con el club fuerte, sin embargo, los pertenecientes a la grada de animación son más proclives a viajar con el equipo en

desplazamientos tanto nacionales (en partidos de LaLiga española) como internacionales (en partidos de Champions League o Supercopa de España).

Todos los entrevistados tienen unos rasgos comunes, los que comparten con el Atlético de Madrid. Todos ellos se sienten identificados con los valores que promulga el club y los asimilan como características de su personalidad. Entre estas se encuentran:

- Pasión y devoción: los aficionados rojiblancos se caracterizan por la pasión que les une entre ellos y con el club y muestran lealtad tanto en los buenos como en los malos momentos. Es por ello por lo que los seguidores colchoneros son identificados como fieles y leales.
- Identidad local: los aficionados del *atleti* sienten una profunda unión con la ciudad de Madrid, lo que los ha llevado a tener una simbología que se identifica con esta ciudad y cánticos que recalcan su lugar de pertenencia.
- Resistencia y lucha: en el pasado, el equipo fue bautizado como “el pupas” debido a su incapacidad a lograr grandes hitos. Sin embargo, sus aficionados siempre han mostrado su espíritu de resistencia y superación, haciendo ver que después de una caída hay que levantarse y seguir luchando.
- Sentido de comunidad: los seguidores atléticos se tratan entre ellos como una gran familia que siempre rema hacia una misma dirección. Comparten tradiciones, experiencias y sentimientos que los unen como un grupo unificado.
- Orgullo en la historia y la identidad del club: a pesar de ser uno de los equipos que no destaca por su gran palmarés, los aficionados sienten un gran orgullo hacia sus leyendas y símbolos. Los seguidores colchoneros son conocidos por tener un gran respeto hacia los jugadores o exjugadores que han mostrado sentirse identificados con los valores del club.
- Creatividad y pasión en la animación: la afición del Atlético de Madrid es una de las más respetadas en el ámbito profesional por la gran atmósfera que se crea durante sus partidos a través de cánticos y tifos que son creación de los propios aficionados. Mediante esta muestra de apoyo, el equipo nunca se rinde porque tiene a todo un grupo de personas acompañándolos hasta el final.

3. Descripción del proceso de investigación

El procedimiento que seguir durante el trascurso del grupo de discusión será el siguiente:

Primeramente, se ha convocado a 8 personas para una reunión vía telemática a través de la aplicación “*Teams*”. La reunión fue programada para celebrarse el día 8 de mayo de 2024 y los asistentes fueron convocados a través de sus correos electrónicos, en los que se incluía el *link* de acceso a la sala y una hoja en la que debían incluir sus nombres y apellidos para dar su consentimiento a que la conversación fuera grabada (únicamente para fines académicos).

Seguidamente, se procedió a la creación de las preguntas que se lanzarían en la reunión que debían cumplir con los objetivos propuestos en el punto número 3 del presente trabajo de fin de grado. Recordamos que el objetivo principal es conocer las percepciones y opiniones de aficionados rojiblancos socios del club sobre el cambio de identidad visual del club, tanto en el año 2017, como el que se llevará a cabo en el inicio de la temporada 2024/2025.

La batería de preguntas que se ha construido responde a cinco categorías distintas: recibimiento emocional del escudo, repercusiones en la venta de *merchandising*, afectación al sentido de pertenencia, representación de los elementos gráficos y gestión del cambio a nivel del club.

Para introducir la temática y que los participantes se abran y se muestren participativos se formulará una pregunta inicial fuera de las categorías anteriormente descritas. La pregunta hace referencia a aquel famoso spot¹ cuyo mensaje principal era el “Papá, ¿por qué somos del *atleti*?”. De esta manera, los participantes introducirán ellos mismos qué es lo que les une al Atlético de Madrid y por qué se sienten identificados con los valores del club.

Una vez resuelta la pregunta introductoria comenzaría las preguntas referentes a la primera categoría, cuya temática será el recibimiento emocional del escudo. Las preguntas que se formularán son las siguientes:

- ¿Cómo recibisteis el nuevo escudo en 2017?
- ¿Cómo ha evolucionado vuestra percepción inicial hasta el momento actual?

Mediante la respuesta de estas dos preguntas se analizará si hay algún patrón común de comportamiento y emocional en los aficionados colchoneros.

Posteriormente, se harán preguntas pertenecientes a la segunda categoría, preguntas acerca de la repercusión en la venta de *merchandising*:

- ¿Una vez cambió el escudo habéis comprado *merchandising*? ¿Por qué?
- ¿Compraréis *merchandising* cuando cambie el escudo de nuevo? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de productos han sido los más populares en la venta con el nuevo escudo? ¿Y los menos populares?

Mediante estas preguntas se pretende estudiar si el escudo nuevo fue bien recibido por parte de los consumidores, o si, por el contrario, lo rechazan y deciden no invertir en productos con la identidad visual nueva. Además, se analizarán las razones detrás de las decisiones de compra, viendo de esta manera, si la estrategia de cambio de logotipo del club fue eficiente o no.

Seguidamente, se pasaría a la tercera categoría con cuestiones relacionadas con el sentido de pertenencia:

- ¿Cómo creéis que el nuevo escudo ha impactado en el sentido de pertenencia de los aficionados hacia el club?
- ¿Ha habido algún esfuerzo por parte del club para reforzar este sentido de pertenencia en relación con el cambio del escudo?

Dando respuesta a estas preguntas se pretende analizar si realmente las estrategias que sigue el club en cuanto a *branding* e identidad visual corporativa son eficientes. Como se ha dicho en el marco teórico, en un club de fútbol, el funcionamiento de la IVC es fundamental,

¹ El anuncio al que se hace referencia es el realizado por el Atlético de Madrid en el año 2001 de la mano de la agencia publicitaria Sra. Rushmore. Enlace al spot: <https://www.youtube.com/watch?v=wQuWxcd9pU>

ya que determinará el posicionamiento que tiene una marca tanto en el mercado como en la mente de los consumidores.

Pasaríamos ya a una cuarta categoría de preguntas, las cuales hacen referencia a la representación de los elementos gráficos en el logotipo o escudo:

- ¿Creéis que los elementos gráficos del nuevo diseño capturan adecuadamente la identidad y la historia del Atlético de Madrid?
- ¿Ha habido alguna crítica específica sobre la representación de ciertos elementos en el nuevo escudo?

Los aficionados darán su opinión en este punto sobre la efectividad de representación de los valores de la marca Atlético de Madrid. Es necesario estudiar si el máximo representante de la entidad, el escudo, representa coherentemente la filosofía, valores e historia del club.

Finalmente, se tratará la categoría de gestión de cambio a nivel de club. Se formularán las siguientes preguntas:

- ¿Es la vuelta al escudo nuevo una estrategia que hace el club pensando e involucrando realmente al socio?, o ¿simplemente es una decisión que ya tenían tomada y han hecho participes al público como parte del cambio para hacerles sentir importantes?
- ¿La promulgación de campañas como la camiseta con el primer escudo o la camiseta del 75 aniversario con escudos que no son el nuevo son métodos de distracción ante el descontento de la afición?

Con la respuesta a estas preguntas se estudiará el nivel de resistencia al cambio que tuvieron los aficionados con la aparición del escudo en 2017 y si estos piensan que los *restyling* han sido bien gestionados por la directiva. Además, se pretende confirmar si ellos mismos piensan que el club tiene en cuenta la opinión de su *target* para tomar decisiones estratégicas en cuanto a la IVC o si, por el contrario, los altos cargos se mueven por decisiones de marketing con fines monetarios.

V. Discusión de resultados.

Llevada a cabo la metodología de investigación a través de grupo de discusión en el que se realizaron las preguntas planeadas en el anterior punto, los resultados conseguidos fueron los siguientes:

La participación fue de 8 asistentes, de los cuales 6 (75%) fueron hombres y 2 (25%) mujeres. Las edades fueron diversas, la persona más joven tenía 22 años y la más mayor 55 años. El 100% de los participantes residen actualmente en la Comunidad de Madrid, si bien es cierto que 1 de ellos es originario de la Comunidad Valenciana. Todos ellos eran socios del Atlético de Madrid, siendo 7 (88%) socios abonados y 1 (12%) únicamente socio. Además, dentro de los socios abonados se encontraban 4 (50%) representantes del “Frente Atlético”.

1. Discusión de resultados: pregunta de apertura.

Se comenzó haciendo la pregunta inicial de: “Papá, ¿por qué somos del *atleti*?” Todos coincidían que ser del Atlético es un sentimiento, una forma de vida, algo que va más allá de simplemente un equipo de fútbol.

Gracias a esta pregunta se pudo ver que todos los entrevistados representan los valores del Atlético de Madrid como club. El entrevistado 2 (E2) decía que ha reído y llorado con el equipo y que no le daba vergüenza admitirlo. Los entrevistados 1 y 4 (E1 y E4) decían que del *atleti* no te haces, sino que va en el ADN de los aficionados, los cuales, comparten valores y sentimientos comunes, a la vez que una manera única de entender y vivir la vida. Tanto los entrevistados 5 y 6 (E5 y E6) describían que hay un proceso para unirte al club, el cual se define por un momento inicial en el que el club te llama la atención por el equipo, el estadio o el escudo y sus colores, o bien por tus familiares o amigos; y por una consagración, que es cuando te das cuenta de que las personas que pertenecen a la misma afición que tú comparten una misma manera de vivir. E5 dice que: “Empiezas enganchándote por alguien o porque te gusta el estadio o los colores, pero cuando te enganchas es cuando te das cuenta de que formas parte de una familia”. Si bien es cierto que los entrevistados reconocen que los orígenes del club son humildes, son conscientes de que actualmente es un equipo grande. Así lo narra el E6 que dice que:” El *atleti* cuando gana y compite es el equipo que nos enamora a todos”.

A través de la respuesta a esta primera pregunta podemos ver que todos los entrevistados muestran abiertamente que han adoptado la filosofía de la entidad como la suya propia. Se definen como personas apasionadas por sus colores y leales a pesar de las victorias y derrotas del equipo. Además, sienten que esta manera de vivir traspasa las barreras de lo meramente futbolístico ya que dicen que el Atlético de Madrid es como la vida misma: hay que luchar y no rendirse, aunque la vida ponga situaciones difíciles en el camino y cuando estas situaciones lleguen hay que ser capaz de reconocer que si has caído hay que volver a levantarse.

2. Discusión de respuestas: recibimiento del restyling en 2017.

Después de comenzar la reunión con una pregunta que hiciera que los participantes se abrieran y se mostraran cómodos para siguientes preguntas, se comenzó la investigación referente al recibimiento del *restyling* en 2017.

Todos los entrevistados mostraron rechazo hacia el escudo que hay actualmente. Es tal la repulsión que sienten hacia el cambio de escudo que se vivió en 2017, que muchos de ellos

hacen una diferenciación denominando de manera despectiva al actual escudo como “logo”. Las percepciones generales parten de la base de que el cambio de escudo fue una decisión estratégica que no fue consultada con la masa social y se tomó de manera unilateral por parte de la directiva del club. Así lo expresa E2: “Es una decisión unilateral y mirando por sus propios intereses, sin importarle nada la opinión del aficionado.” E1, por su parte, reafirma que no se ha pensado nada en el socio del club para tomar la decisión del cambio y que la propia directiva no pensó en las posibles consecuencias que derivarían de este, diciendo que: “Ellos dijeron, vamos a hacer un escudo y un estadio nuevo sin ellos saber las consecuencias sociales y sin saber que la masa social del *atleti* se iba a poner en contra.”

El rechazo generalizado por parte de los entrevistados viene de la opinión de que los cambios que se realizaron no iban con la identidad y la filosofía del Atlético de Madrid. E4 dice que: “Justo anuncian todos los cambios y sientes que han vendido tu identidad, tu imagen y lo que representas a peor.” E2 comenta que: “Este escudo no representa a casi ninguna de las generaciones que se encuentran en la grada del Metropolitano.” El entrevistado 3 (E3) añade que: “Además vino precedido del cambio de estadio y también fue lo mismo. Me fui a un estadio en el que no me ubicaba. Pasé de un sentimiento unificado hacia los símbolos del *atleti* a no sentirme identificado.” Siguiendo en esta línea, E3 ilustra lo que ha ocurrido con el escudo con un ejemplo de otra marca, comentando que, si a él le gustan mucho los polos de “Lacoste”, pero le cambian el cocodrilo por un pájaro ya no va a ver la identidad y filosofía de marca reflejado en el logotipo haciendo ver que la estrategia de cambio de identidad visual no es efectiva.

A pesar de la negatividad del aficionado, hay algunos como los entrevistados 6,7 y 8 (E6, E7 y E8) que se muestran realistas con la situación. Definen que el cambio tiene dos vertientes: una objetiva y una subjetiva. En la vertiente primera alegan que el Atlético ya no es un equipo pequeño y que, debido a los éxitos cosechados en los años alrededor del 2017, era una entidad con un crecimiento exponencial que necesitaba una evolución conforme a lo que se estaba dando en el club, por lo que un estadio y escudo nuevo eran una solución eficiente para ello. Por otra parte, en la perspectiva subjetiva, todos están de acuerdo que el escudo antiguo es más de su gusto y representa mejor la identidad del club. E6 expresa que: “Para nosotros fue traumático, pero para una empresa moderna era el momento de hacerlo.” Por su parte E7 hace contesta con: “Estoy de acuerdo con E6 con que el cambio tenía un sentido, pero la manera de realizarlo no fue la mejor.”

A lo largo de la discusión de las preguntas de esta categoría, todos ellos son plenamente conscientes de que, a pesar de ser su pasión, el Atlético de Madrid no es más que una empresa y que, por ello, la consecución de objetivos persigue principalmente fines económicos. En este sentido, hacen hincapié en el cambio de estadio y el hecho de ponerle un nombre comercial. E6 dice que: “El Metropolitano, aunque no nos guste, cabe más gente y eso se traduce en más dinero.” Por su parte, E8 hace referencia a no perder el ritmo con respecto a competidores directos que crecen constantemente como es el Real Madrid diciendo que: “También tienes que competir con el vecino, que te ha plantado un mastodonte en medio de la Castellana y tú, como su competidor directo, tienes que estar a la altura. Si no somos hábiles explotando nuestros recursos, al final el futuro es incierto.”

Haciendo referencia a cómo van a recibir el nuevo escudo, todos están orgullosos de haber formado parte del cambio a través del referéndum, si bien es cierto que no terminan de creer que han tenido poder de decisión y simplemente la vuelta al escudo antiguo es una consecuencia de una caída en las ventas de *merchandising*. En este sentido, E5 afirma que: “Se

tenía que haber contado con nuestra opinión porque, tal y como se ha visto en el referéndum, la gran parte de la masa social es la que ha echado para atrás el logo.”

3. Discusión de resultados: compra de merchandising.

Cerrada la primera categoría, se pasó a la segunda, referente a la venta del *merchandising*.

En esta faceta la opinión estaba más dividida pues, aunque todos rechazaran abiertamente el escudo actual, algunos afirman que, sí que tienen *merchandising* en sus casas, si bien es cierto que la mayoría de los que poseen alguna equipación actual ha sido por un regalo y no por decisión de compra propia, como es el caso de E3. Sin embargo, la gran mayoría de ellos no ha gastado dinero en equipaciones o *merchandising* debido a que no se sienten identificados y no reconocen el escudo que hay bordado, solo se han animado a comprar en la zona *vintage* donde hay equipaciones históricas con escudos de todas las épocas. Algunos como E2 dice que: “En esta casa no hay ninguna camiseta del *atleti* con este escudo, porque no es nuestro escudo.” Además, este mismo entrevistado (E2) hacía referencia a que, aunque no hubiera comprado las camisetas con el escudo, los diseños tampoco acompañaban. Para ilustrarlo, pone de ejemplo la camiseta de las “rayas torcidas” o la tercera equipación color pistacho de esta temporada. Otros como E4 son más extremistas y, no solamente no han comprado camisetas o *merchandising* con el escudo actual, sino que también lo llevan tapado con pegatinas del antiguo en el carné de abonado de cada temporada.

Todos están de acuerdo en que la venta en *merchandising* ha debido de caer lo suficiente como para que la directiva se plantee volver a cambiar de escudo para vender más. Sin embargo, se percatan que las camisetas con el escudo nuevo han seguido vendiéndose en gran medida. E6 dice que: “Nosotros no hemos comprado camisetas, pero si tú te das un paseo por el Metropolitano hay muchas personas con el logo, incluso más de la mitad con escudos nuevos.” Para ellos, el porqué reside en tres razones principales: compra de regalos cuando vienes a la ciudad de Madrid, compra a públicos que solo han conocido el Atlético de Madrid con el escudo que luce actualmente (como, por ejemplo, niños) y compra por apego a un jugador. En este sentido, E8 dice: “Hay muchos niños que llevan el escudo nuevo, porque para ellos el cambio no ha existido y este es el único escudo que conocen.”. En la misma línea de justificación, E4 dice que: “Vas a seguir vendiendo camisetas porque hay personas que dicen: yo quiero la camiseta de Griezmann, la de Depay o la de Koke sin darle mucha importancia al escudo.”

A pesar de no haber invertido en *merchandising* en los últimos años, casi la totalidad de los entrevistados afirman que el año que viene, con la vuelta de su escudo legítimo, sí que comprarán camisetas. Las motivaciones de compra van desde el coleccionismo puro de equipaciones a agradecimiento con el club por haber reulado en la decisión de cambio de escudo. E1 y E2 coinciden que llevan mucho tiempo esperando este momento y que la temporada que viene el club encontrará en ellos unos buenos clientes. E8, por su parte, afirma que, al volver a sentirse identificado con el escudo volverá a comprar diciendo que: “Por lo que representa y sobre todo porque me gusta esta camiseta, en esta casa la vamos a comprar todos.” E3 recalca que, al fin, su cruzada personal que libra bajo el lema “Sin escudo no habrá paz” acaba y la temporada que viene podrá comprar nuevamente equipaciones con el emblema colchonero antiguo. En la misma línea E4 dice que: “El año que viene, dependiendo de lo que se haga, me la compraré a modo de agradecimiento y a modo de recordatorio de una batalla muy difícil.”

4. Discusión de resultados: sentimiento de pertenencia.

Posteriormente, se pasó a analizar el sentimiento de pertenencia ligado al escudo y lo que sienten sus aficionados al respecto.

Unánimemente todos muestran que, aunque el escudo o el estadio sean símbolos que representan al club, lo verdaderamente importante y lo que gira alrededor del sentimiento de pertenencia es la propia emoción y unidad del aficionado con la entidad. También recalcan la importancia de que, por el modelo de dirección, no pueden tener poder de decisión para fortalecer el sentimiento de pertenencia y reiteran la dejadez de los actuales diligentes que no se preocupan por hacer estrategias en torno a este. Algunos como E8 dicen: “¿Pertenencia? Nos pertenece el *atleti* en cuanto a sentimiento, nos debería pertenecer más en la realidad, aunque por desgracia somos una S.A.D.” E4 apoya este argumento diciendo que: “Ellos negocian con nuestras ilusiones y nuestras pasiones, lo que al final es triste porque es una de las cosas que más quieres y no te tienen en cuenta para tomar decisiones que afectan a la identidad del club y del aficionado.”

Algunos afirman que el sentimiento de pertenencia no ha sido fomentado por el club y su directiva, sino que es la propia afición la que ha creado un sentimiento fuerte y afianzado. E5 dice que: “Lo que nos hace diferentes es el sentimiento de pertenencia. El *atleti* es su afición, su gente.”

Aunque sea la manera de vivir y expresarse de los aficionados lo que creen ellos que expresa al máximo nivel la filosofía del Atlético, también opinan que es importante tener una coherencia con sus símbolos y emblemas. E1 dice que: “El *atleti* es su afición, su gente, pero también era su Calderón, su escudo, jugadores que representaban el sentimiento del aficionado con lucha y garra.” E2 lo apoya poniendo como ejemplo lo que representan jugadores de otros equipos competidores como el Real Madrid expresando que: “No queremos “Cristianitos” ni “Butragueños”, para eso ya está el equipo de al lado. Nosotros somos más de jugadores que representan muy bien el sentimiento de la afición como Gabi, como Godín.”

Por otra parte, se vuelve a hacer referencia al crecimiento que ha sufrido la entidad en los últimos años. Los entrevistados coinciden en que el club puede convertirse en una empresa moderna porque se está adaptando a los nuevos tiempos y a sus nuevas circunstancias, pero lo que no se ha realizado de manera idónea es hacer el cambio de escudo sin pensar en las consecuencias de identificación por parte del aficionado. E3 pone como ejemplo a otro equipo competidor como es el Athletic Club de Bilbao alegando que: “Uno de los buenos ejemplos de gestión son el Athletic Club de Bilbao que al final ha crecido, pero no ha cambiado de escudo, ni la esencia de la camiseta y siempre se tiene en cuenta lo que dice el aficionado. Su filosofía no ha sufrido cambios a pesar de crecer como club.” Este mismo entrevistado lamenta que la situación de cambio unilateral del Atlético procede del modelo de gestión y gobernanza de la entidad y que, como los símbolos que hay actualmente no identifican al aficionado, lo único que queda como factor diferenciador del club es el sentimiento del forofos colchonero. E3 comenta que: “Nosotros hemos crecido también, y ya que no podemos hacer nada ni tenemos poder de decisión por la forma que tiene el *atleti* de S.A.D. al final lo que nos queda y lo que nos hace diferentes es el sentimiento de pertenencia.”

Para cerrar este punto de discusión, algunos de los entrevistados añadieron que por muchos cambios que sufra el club en cuanto a identidad visual corporativa, eso no dejará de hacer que sean más o menos forofos y que continuarán apoyando al club y al equipo por encima

de todo. E6 dice que: “Para mí, ni los resultados ni el cambio del escudo ni ningún cambio de ningún tipo alrededor del club van a hacer que yo cambie mi sentimiento de pertenencia y mi afición.” E2 añade que: “El sentimiento de pertenencia es: soy del *atleti*, aunque pierda. Para mí es un orgullo.”

5. Discusión de resultados: elementos gráficos.

Seguidamente se pasó a analizar lo que opinaban los aficionados acerca de los cambios del escudo sobre los elementos gráficos.

Partiendo de la base de que existe un rechazo generalizado hacia lo que ellos denominan “el logo”, muchos de ellos coinciden que gráficamente, el escudo no difiere mucho de la forma que ellos anhelan. Se muestran positivos en cuanto a que el diseño actual no es discordante con el antiguo puesto que mantiene la esencia mediante los colores rojo, blanco y azul, las rayas o las estrellas. Sin embargo, existe una crítica común: la forma de la osa y el madroño. Si bien es cierto que la forma no cambia y sigue representando ese símbolo tan emblemático de la ciudad de Madrid, les parece inarmónico que lo hayan cambiado de lado con respecto al anterior. E7 comenta que: “El escudo no es una aberración como puede ser otros cambios que se han hecho como el de la Juventus. Es verdad que los elementos importantes se han mantenido: las rayas, las estrellas no han cambiado, pero han girado la osa y el madroño.” E3, dado que se ha criado en la Comunidad Valenciana, le parece un gran error la modificación de este elemento, puesto que representa la ciudad en la que actúa la entidad. Además, recalca que respecto a su gran competidor vecino (Real Madrid), el Atlético debería mantener dichos elementos que actúan como elemento identificador. Alega que: “Comparándonos con el Real Madrid, su escudo no tiene nada representativo de la ciudad de Madrid y el escudo del *atleti* tiene algo muy representativo que es el oso y el madroño. Cuando hicieron el cambio es verdad que se mantuvieron los elementos de las estrellas, los colores, las rayas... pero lo que más me impactó es el cambio de lado de ese elemento.”

Otra crítica que se mostró en la reunión fue la eliminación del ribete amarillo que rodeaba la silueta del escudo. Sin embargo, esta crítica es más cuestión de gustos personales de los participantes que algo que afecte realmente a la identificación de elementos claves en el escudo. Todos están de acuerdo que el color amarillo le da un “toque” distintivo y más alegría al diseño y, que desearían que, con la recuperación del escudo antiguo, el color sea algo que se pueda incorporar y añadir a futuros diseños. E2 expresa que: “Una de las cosas que más alegría da al escudo es el borde amarillo. Es una de las cosas que más lo realza o por lo menos para mí. Si hubieran puesto el ribete amarillo al escudo actual lo habrían mejorado. Cuando se ha hecho cambios sin el ribete se han dado cuenta que quedaba como muy apagado y lo han añadido en muchas equipaciones.”

En cuanto a diseño de equipaciones, ya se discutió en la categoría número dos sobre la compra de *merchandising* que el diseño por parte de Nike no había sido del todo acertado en los últimos años, poniendo casi todos el ejemplo de las “rayas torcidas”. Coinciden que los diseños clásicos en los que los elementos se mantienen de la manera más fidedigna posible son los que resultan de más atractivo para comprar, pero que viviendo en un mundo en el que lo que prima es el marketing y vender cosas nuevas para atrapar el interés de los consumidores, por lo que es comprensible que se busque crear proyectos originales cada temporada. E7 habla de que: “En cuanto a las camisetas y el *merchandising*, tú tienes que vender algo nuevo todos los años y hay que cambiar los diseños para vender más todos los años. También entiendo que

vivimos en un mundo en el que el marketing es primordial y hay que vender, un mundo en el que si tú quieres igualarte a equipos grandes tienes que explotar los recursos que tienes y por la época en la que vivimos hay que hacerlo así.”

Algún entrevistado se anima incluso a hacer una recomendación de cómo funcionarían mejor las estrategias de marketing. E2 explica que si el club contara con un diseñador que entendiera el sentimiento atlético o se interesara por su historia presente y futura, se crearían diseños más eficientes que atraigan la atención de los consumidores. Pone como ejemplo la creación de himnos como el de “Partido a partido”, creado por celebridades declaradas colchoneras como Leiva y Joaquín Sabina. Comenta así que: “Yo, personalmente, lo que le pediría a la directiva o lo que le recomendaría es que, si se vuelven a plantear un cambio en el escudo, que se lo delegue a alguien que sea del *atleti* o que entienda muy bien lo que nosotros somos. No puedes cambiar algo de manera efectiva sin conocerla ni sentirla. Un ejemplo muy bueno son las canciones que se han hecho desde el club. “Partido a partido” se ha encomendado a dos cantantes que sienten mucho los colores como son Leiva y Joaquín Sabina.”

6. Discusión de resultados: gestión del club.

Por último, se pasó a analizar la gestión del *restyling* a nivel de gestión del club.

Ya se ha discutido y manifestado por parte de los entrevistados en categorías previas que la decisión tomada por parte de Gil Marín y Cerezo fue tomada de manera unilateral sin pensar en la opinión de sus aficionados. Algunos como E2 piensan que la decisión de volver al escudo antiguo vuelve a ser unilateral y la participación del socio en el referéndum ha sido simplemente “humo”. Expresa que: “Hay que darse cuenta de que, para nosotros, el *atleti*, es nuestro sentimiento y para ellos es su empresa. Lo que ellos buscan es maximizar los beneficios, no hay más. Ellos pensaban que iban a hacer más beneficio con el cambio de logo y les ha salido mal, por lo tanto, reculan.” Otros como E4 sí que creen que la participación del socio ha sido crucial para volver al escudo antiguo a través de la muestra de su descontento con diversas iniciativas. Comenta que: “Creo que, en gran parte, el aficionado ha tenido mucho que ver (sobre todo el frente) con las protestas, la huelga de animación, con las pegatinas, con la contracamiseta... se ha movilizado mucha gente por la vuelta de nuestro escudo.” El apoya este argumento añadiendo que no solo se ha movilizado la masa social del club, sino también algunos de sus trabajadores como son jugadores del primer equipo tanto masculino como femenino, así como leyendas de todas las etapas del club. Dice que: “Gracias a toda la afición, gracias al movimiento que ha habido también con los jugadores y leyendas, el año que viene podremos disfrutar del escudo que nos representa.”

Lo que es unánime para ellos es que, la vuelta del escudo ha sido una estrategia diseñada únicamente para alcanzar fines comerciales y de ventas, siendo la creación y difusión del referéndum algo secundario que apoyaría la decisión que estaban ya dispuestos a tomar de manera premeditada. E8 argumenta que: “La decisión de la vuelta al escudo antiguo ha seguido únicamente sus propios intereses y los de sus carteras, dándose cuenta de que con el cambio van a ganar más dinero.” Al mismo tiempo se comenta en la reunión que los diligentes del Atlético tiene poco o nada de interés en el equipo y su trayectoria, sino que lo único que realmente les importa es conseguir el máximo beneficio económico para ellos mismos y “llenarse sus bolsillos”. E2 dice, para ilustrar este desinterés, que: “Si mañana viene una empresa y les presenta un informe que dice que, si se cambian los colores a amarillo y verde, ellos lo harán porque les va a dar dinero, porque el *atleti* es su empresa.”

Los fines de creación de campañas como la camiseta del 75 aniversario de la denominación o la actual equipación blanqui-azul son varias según los entrevistados. Para E3 tanto la difusión de camisetas retro o vintage, como la vuelta al escudo antiguo es una estrategia para fidelizar a los socios que ya tiene el club y una táctica para volver a enganchar a todo el aficionado que ha perdido el interés en estos últimos años (ya sea por resultados deportivos o por descontento en la gestión empresarial). Alega que: “Después de todo el revuelo que hubo, con la huelga de animación del frente, lo que querían era volver a reenganchar al club a la gente, que se vuelvan a comprar camisetas. El objetivo final era hacer un club con unos seguidores lo más fidelizados posibles que les aportan unos ingresos estables todos los años.” Por otro lado, para E1, el lanzamiento de campañas y la vuelta del escudo son una forma de distraer al público de sus quejas y fijación con la directiva por la consecución de resultados mediocres en las últimas temporadas y por ignorar los intereses del aficionado. Dice que: “Ya se están escuchando cánticos en su contra y esto les ha servido para desviar la atención.” E4, que está de acuerdo con este último argumento, añade que: “Solo nos escuchan cuando ellos no ganan.”

VI. Conclusiones.

Como se ha estudiado a lo largo del trabajo de fin de grado, una estrategia de *branding* bien elaborada es esencial en el caso de entidades deportivas. El *branding* es la “carta de presentación” de una empresa y es vital que sea eficiente debido a que construye una identidad sólida y ayuda a diferenciarse y posicionarse en uno de los mercados que más ingresos genera en el planeta. Además, una estrategia de construcción de marca eficiente mantiene la lealtad de los forofos con los que ya cuenta un club y atrae a clientes potenciales que se podrán fidelizar con el paso del tiempo.

Tras haber estudiado el caso de *branding* corporativo sobre el cambio de escudo en el club Atlético de Madrid a través de revisión de trabajos de investigación relativos al caso y haber conversado con algunos socios de la entidad, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

La estrategia que tiene construida actualmente el club colchonero de *branding* es eficiente prácticamente en su totalidad. El club muestra en su código ético una serie de valores que trata de mostrar a través de su acción a sus *stakeholders* y, estos han adaptado la filosofía del Atlético como filosofía propia de vida. Los aficionados rojiblancos muestran que son parte de una comunidad, una “familia” en la que comparten un sentimiento de pertenencia y unión con la marca a la que son extremadamente fieles. Si bien es cierto que ha habido movimientos que pueden haber creado una resistencia por parte de los socios y que hacen que la estrategia de *branding* se debilite en cierto modo, estos siguen sintiendo adherencia y no cambiarían al equipo al que animan por nada.

Nos encontramos ante el caso de lo que se denomina “*Lovemark*”. Los aficionados son fieles hasta el punto de convertir la filosofía de una empresa como la suya propia. Todos los socios entrevistados compartían la visión de que el Atlético es más que un club, es una forma de vivir y entender la vida y, además, es diferente a la de todos los demás que apoyan a clubes distintos. La estrategia que ha construido el Atlético de Madrid a lo largo de su historia los ha llevado a este punto, en el que su público externo la sigue y adopta convirtiendo una entidad en uno de los factores más céntricos en su vida y que definen parte de sus personalidades.

Una parte importante que conforma la estrategia de *branding* es la creación de una identidad visual corporativa que refleje esa filosofía y la historia del club. En ese sentido, el Atlético trató de evolucionar y modernizarse de acuerdo con el crecimiento que estaba sufriendo en los años entre 2014 y 2017. La entidad estaba experimentando un crecimiento a causa de los éxitos deportivos que lo ayudaron a reubicarse en el mercado nacional e internacional como un equipo grande y potente, capaz de competir por todos los títulos a los clubes que ya están asentados en el mercado y que cuentan con marcas fuertes ejemplificados en clubes como Real Madrid o FC Barcelona.

En ese momento, un cambio de identidad visual tenía sentido y parecía ser una estrategia eficiente. Una empresa está obligada a adaptarse a los cambios que suceden en su entorno y a enfrentarse a la nueva situación en la que se mueve la entidad. El Atlético lo hizo mediante un cambio de escudo y un cambio de estadio que lo presentaba ante el mundo como un club moderno y que se ponía a la altura de competidores de talla mundial.

Sin embargo, los seguidores mostraron una resistencia al cambio tan sumamente alta que se crearon movilizaciones en contra de la decisión y de los diligentes del club. Si bien es cierto que la estrategia de *branding* que posee el Atlético es una de sus fortalezas, en el caso de cambio de escudo y estadio en 2017, su *branding* se vio debilitado de una manera abrumadora. Cuando una marca realiza un cambio y es repudiado por parte de su público, ¿se puede decir que la estrategia ha sido exitosa? Como se ha visto durante este año, la decisión no era eficiente y ha tenido que ser recuperada la identidad antigua con la que tanto se identifican los aficionados rojiblancos.

Es cierto también que el cambio fue tan opuesto a los socios porque estos sienten que no se ha tenido en cuenta ni su opinión, ni las posibles consecuencias de un cambio en un símbolo querido y admirado por la masa social. Tampoco han acompañado a la aceptación del nuevo diseño la falta de construcción de buenas estrategias de comunicación que ayudaran a aceptar la transición de los emblemas hacia unos nuevos que posicionaran al club en un escalón más alto al que ostentaban en el mercado futbolístico.

Habiendo aceptado la directiva encabezada por Miguel Ángel Gil Marín y Enrique Cerezo que el diseño de *restyling* había sido rechazado, viendo reflejada esta resistencia en la caída de ventas en *merchandising* y en el apoyo masivo hacia campañas como la creación de la zona *vintage* o el lanzamiento de la camiseta blanqui-azul con el primer escudo, se contempló la posibilidad a una recuperación del escudo anterior. Lo que se hizo bien entonces por parte del club es hacer lo que no habían tenido consideración de realizar en la anterior variación de identidad visual: contar con la opinión del socio. A través de la ejecución del referéndum, la entidad hizo que el aficionado formara parte importante en decisiones que envuelven el futuro del club.

Aunque la opinión generalizada por parte del aficionado es que la decisión de retomar el antiguo emblema se debe únicamente a intereses económicos por parte de los directivos colchoneros, la realidad es que la entidad ha sabido retroceder en una decisión que ha afectado al funcionamiento y a la consecución de objetivos de naturaleza económica. Lo más importante es que ha sabido tener en cuenta los intereses y las presiones de la masa social que compone una de las mayores fuentes de ingresos de la entidad y han llevado a cabo una nueva estrategia de *restyling* en la que salen beneficiados tanto los aficionados, que vuelven a sentirse identificados con los símbolos del club, como la propia entidad que podrá sacar rendimiento e ingresos jugosos en cuestión de venta de *merchandising*.

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriormente expuestas, se podrían hacer una serie de recomendaciones al club para que en un futuro mantenga la fortaleza de su estrategia de *branding*.

Es importante que se mantenga coherencia entre lo que el club quiere mostrar a través de su filosofía y elementos visuales y lo que recibe y acepta el público externo. Si para el Atlético de Madrid una de las cosas más importantes es su masa social de aficionados, en el futuro no se deberán tomar decisiones estratégicas precipitadas que puedan mostrar incongruencias y siempre se debería contar con la opinión del aficionado para tener siempre previstas las posibles consecuencias de una táctica o acción.

Al ser el modelo de dirección una Sociedad Anónima Deportiva, es natural que no se realicen asambleas como hacen equipos que tienen otro modelo de gestión (como, por ejemplo, Real Madrid o FC Barcelona). Sería interesante entonces fortalecer la figura de la “Comisión Social” para que la dirección escuche asiduamente las opiniones de su público a través de la ampliación de representantes o reuniones más constantes para conocer las preocupaciones de los socios. Si lo que desea el club es renovar su imagen y adaptarse al entorno cambiante que lo rodea, sería también atractivo contar con una agencia especializada que trabajara conjuntamente con la “Comisión Social” para realizar estudios sobre como renovar la imagen del club de acuerdo con el crecimiento constante que sufre sin alejarse de la esencia de la filosofía que representan los aficionados.

Finalmente, cabe destacar que el estudio del caso realizado ha servido para ilustrar como de importante es para una entidad deportiva que mueve masas considerables de dinero una buena estrategia de *branding* que contribuye a fortalecer tanto la imagen, como la lealtad de los aficionados. El caso de decisiones estratégicas en el escudo del Atlético de Madrid demuestra que las determinaciones de cambio en elementos emblemáticos y simbólicos deben manejarse con extremada sensibilidad y con una comunicación eficaz para no crear tensiones con uno de los públicos que más deben ser tomados en consideración, los aficionados. Al final, es vital remarcar que los cambios en el *branding* de una entidad deben tener en cuenta el legado y los valores tradicionales del club para evitar una crisis de pertenencia.

VII. Bibliografía.

Atlético de Madrid. (2017, 30 junio). *Cuentas anuales temporada 2016/2017*. Página Web Oficial del Atlético de Madrid.

https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_1617.pdf

Atlético de Madrid. (2019, 30 junio). *Cuentas anuales temporada 2018/2019*. Página Web Oficial del Atlético de Madrid.

https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_1819.pdf

Atlético de Madrid. (2020, 30 junio). *Cuentas anuales temporada 2017/2018*. Página Web Oficial del Atlético de Madrid.

https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_1718.pdf

Atlético de Madrid. (2020, junio 30). *Cuentas anuales temporada 2019/2020*. Página Web Oficial del Atlético de Madrid.

https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_1920.pdf

Atlético de Madrid. (2021, 30 junio). *Cuentas anuales temporada 2020/2021*. Página Web Oficial del Atlético de Madrid.

https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_2021.pdf

Atlético de Madrid. (2022, 30 junio). *Cuentas anuales temporada 2021/2022*. Página Web Oficial del Atlético de Madrid.

https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_2022.pdf

Atlético de Madrid. (2022, enero 11). *Club Atlético de Madrid - Celebrada la cuarta reunión de la Comisión Social*. Club Atlético de Madrid.

<https://www.atleticodemadrid.com/noticias/celebrada-la-cuarta-reunion-de-la-comision-social>

Atlético de Madrid. (2022, julio 13). *Club Atlético de Madrid - Queda constituida la Comisión Social*. Club Atlético de Madrid.

<https://www.atleticodemadrid.com/noticias/queda-constituida-la-comision-social#:~:text=La%20Comisi%C3%B3n%20Social%20est%C3%A1%20formada,maneras%20de%20vivir%20el%20Atleti.>

Atlético de Madrid. (2023, 30 junio). *Cuentas anuales temporada 2022/2023*. Página Web Oficial del Atlético de Madrid.

https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_2023.pdf

Atlético de Madrid. (2023, junio 22). *Club Atlético de Madrid - La Comisión Social propone al club realizar una consulta a nuestros socios*. Club Atlético de Madrid.

<https://www.atleticodemadrid.com/noticias/la-comision-social-propone-al-club-realizar-una-consulta-a-nuestros-socios>

Atlético de Madrid. (2023, junio 28). *Club Atlético de Madrid - Votación vinculante sobre el escudo del club*. Club Atlético de Madrid.

<https://www.atleticodemadrid.com/noticias/votacion-vinculante>

Atlético de Madrid. (2023, junio 30). *Club Atlético de Madrid - El club cambiará su escudo a partir de la temporada 2024-25*. Club Atlético de Madrid.

<https://www.atleticodemadrid.com/noticias/el-club-cambiara-su-escudo-a-partir-de-la-temporada-2024-25>

BOE. (1990, 17 octubre). *BOE-A-1990-25037 Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>

Boggino, F. (2019, 14 mayo). *Nombrando estadios: Deporte, fanatismo y propiedad*

intelectual. <https://www.linkedin.com/pulse/nombrando-estadios-deporte-fanatismo-y-propiedad-fabrizio-boggino/>

Calvo, G., & Calvo, G. (2022, 28 julio). La nueva camiseta del Atlético de Madrid es la menos vendida de la historia. *Confidencial Digital*.

- https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/deportes/nueva-camiseta-atletico-madrid-es-menos-vendida-historia/20220727181200432495.html#google_vignette
- Cataño, G. (2003). Robert K. Merton. Espacio Abierto, Revista de la Asociación Venezolana de Sociología, Vol. 12, N.4, 471-492.
- Club Atlético de Madrid - El escudo evoluciona para la temporada 2017-18.* (s. f.). Club Atlético de Madrid. <https://www.atleticodemadrid.com/noticias/el-escudo-evolucionapara-la-temporada-2017-18>
- Codigo_etico_catm_nuevo_formato.pdf. (s. f.). Recuperado 20 de junio de 2023, de https://www.atleticodemadrid.com/pdf/codigo_etico_catm_nuevo_formato.pdf
- Cózar, C. R. (2018, 16 octubre). El Wanda y el escudo dan la razón al Atleti: dispara sus ventas en merchandising. *El Español*. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20181016/wanda-escudo-razon-atleti-dispara-ventas-merchandising/345716562_0.html
- D'Urso, Giuliana. Echevarría, Nayla. Giles, María José. Greck, Abril. Gulías, Malena. Carri Savari, Andrea. (2022) Los límites del rediseño en la identidad de marca. Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 978-950-34-2174-1
- Davis, M. (2010). Fundamentos del branding. Barcelona: Parramón.
- De Sena, A. y Lisdero, P (2015). “Etnografía virtual: aportes para su discusión y diseño. Caminos cualitativos: aportes para la investigación en ciencias sociales”. 1a ed. - Ediciones CICCUS.
- Eb, R. (2018, 8 marzo). 8M: Las mujeres son el 22% de la masa social de los equipos de fútbol españoles. *El Español*. https://www.elespanol.com/elbernabeu/real-madrid/futbol/20180308/mujeres-masa-social-equipos-futbol-espanoles/290472278_0.html
- Echevarría, M.A. Creatividad y Comunicación. Editorial Síntesis. Madrid, 1995. Pág. 66

- Efe. (2018, 14 febrero). Wanda vende sus acciones del Atlético, pero seguirá poniendo nombre al estadio. *www.20minutos.es - Últimas Noticias*.
<https://www.20minutos.es/deportes/noticia/wanda-vende-acciones-atletico-quantum-3261461/0/>
- Escalada, S. M. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos.info*, 34, 93-102.
<https://doi.org/10.7764/cdi.34.580>
- Europa Press. (2018, 20 agosto). Las mujeres suponen ya el 43,5% de los clientes de fútbol por televisión en España. *europapress.es*.
<https://www.europapress.es/sociedad/noticia-mujeres-suponen-ya-435-clientes-futbol-television-espana-20180816182154.html>
- García Ruíz, C. (2023, junio). *Atlético de Madrid, ¿un sentimiento o una buena comunicación?* <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/60858/TFG-N.%20202080.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gil Cogollos, A. (2018, junio). *El modelo económico del fútbol en España. Caso del Atlético de Madrid*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/18643/TFG-Gil%20Cogollos%2c%20Alejandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, B. (2021, 1 septiembre). *Marketing deportivo: estrategias, tipos y patrocinio*. Marketing, Publicidad y Comunicación en Canarias | 22GRADOS.
<https://22grados.com/blog/marketing-deportivo-estrategias-tipos-y-patrocinio/>
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (1996). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (5.ª ed.) [Impreso]. Thomson Reuters.
- Ibáñez, J. (s.f.): *Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión*, en García Ferrando, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F., *El análisis de la realidad social*. Madrid, Alianza Editorial, 489-501.

- Kerlinger, F., y Lee, H. (2001). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las Ciencias Sociales* (3ra edición ed.). México DF, España: McGraw-Hill.
- Martínez Platel, R. (2016). *Identidad, imagen y cultura corporativas del club Atlético de Madrid a través de la información periodística* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/f88c04e5-ed1c-4268-9896-033550be4cd6/content>
- Molina, G. (2019). Patrocinio deportivo: el negocio de la pasión y sus claves. En *Google Books*. Wanceulen Editorial.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2XOSDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=patrocinio+deportivo&ots=QnXhFevO7K&sig=Z85LDS6KQdrH3_D4yqMVyBzLyro#v=onepage&q=patrocinio%20deportivo&f=false
- Ordóñez, R. (2021, 17 febrero). 20 años de Sr. Rushmore: La señora que ascendió a lo más alto de la publicidad con el Atlético de Madrid. *El Independiente*.
<https://www.elindependiente.com/series-y-television/comunicacion/2020/09/27/sr-rushmore/>
- Página oficial del Atlético de Madrid*. (s. f.).
<https://www.atleticodemadrid.com/patrocinadores>
- Pérez González, B. (2017). La resistencia a la regresión a la media. El caso del Atlético de Madrid, campeón en eficiencia económica desde 2014. *Journal Of Sports And Health*, 9, https://www.researchgate.net/profile/Benito-Gonzalez-2/publication/320831418_La_resistencia_a_la_regresion_a_la_media_El_caso_del_Atletico_de_Madrid_campeon_en_eficiencia_economica_desde_2014/links/59fc5c76458515d0706449e2/La-resistencia-a-la-regresion-a-la-media-El-caso-del-Atletico-de-Madrid-campeon-en-eficiencia-economica-desde-

2014.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone &
origin=journalDetail&_rtd=e30%3D.

Peris, G. S., & Arráez, R. B. (2013). Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa en los clubs deportivos profesionales españoles. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal Of Communication*, 4(1), 53.
<https://doi.org/10.14198/medcom2013.4.1.03>

Piña-Ferrer, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, VIII(Nº15), FA2016000010. <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8n15/2542-3088-raiko-8-15-1.pdf>

Redacción. (2015, 31 marzo). El Grupo Wanda culmina la compra del 20 por ciento de acciones del Atlético. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/deportes/20150331/54428603823/el-grupo-wanda-culmina-la-compra-del-20-por-ciento-de-acciones-del-atletico.html>

Rodríguez, A. (2013, diciembre). *Gestión de Stakeholders. Gestión de grupos de interés*. Revista Escuela de Administración de Negocios.
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20629981011.pdf>

Romero, L. M. (2021). *Identidad e imagen de marca*. Gestión de la Comunicación.

Rueda Sánchez, M. P., Sigala-Paparella, L. E., & Armas, W. J. (2023, 2 abril). *Vista de Análisis cualitativo por categorías a priori: reducción de datos para estudios gerenciales*. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/2726/3284>

Ruiz, P. N. (2018, 8 marzo). *IDENTIDAD y PERTENENCIA*.
<https://www.linkedin.com/pulse/identidad-y-pertenencia-pablo-norberto-ruiz/?originalSubdomain=es>

Sanahuja Peris, G. (s. f.). *Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles*.

https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/193069/Sanahuja_Peris_2021_Planificacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, B. (2022, 2 junio). Adiós al Estadio Wanda Metropolitano: el Atlético de Madrid busca nuevo nombre para su casa. *El Español*.

https://www.elespanol.com/deportes/futbol/20220602/adios-wanda-metropolitano-atletico-madrid-nombre-estadio/677182593_0.html

Sanz De La Tajada, L.A. Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Editorial ESIC. Madrid, 1994. Pág. 45.

Seguro, S., Seguro, S., & Seguro, S. (2018, 25 octubre). El poder y el escudo. *El País*.

https://elpais.com/deportes/2018/10/22/actualidad/1540220364_234478.html

SportYou, E. (2021, 4 junio). Se disparan las ventas del Atlético de Madrid tras la consecución del título de Liga. *www.20minutos.es - Últimas Noticias*.

<https://www.20minutos.es/deportes/noticia/4718810/0/ventas-atletico-madrid-campeon-laliga/>

Un club centenario - Página oficial del Atlético de Madrid. (s. f.). Club Atlético de Madrid.

<https://www.atleticodemadrid.com/atm/historia-por-decadas>

Valle-Arellano, D. R., Vázquez-Niama, D. C., Soria-Ortiz, J. L., & Zambrano-Moreira, M. L.

(2023, 10 julio). *Vista de relación ente la comunicación corporativa y la imagen corporativa*.

<https://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/134/240>

Vasava. (2017). *Atlético de Madrid: visual identity portfolio*. Atlético de Madrid: Visual

Identity. <https://www.vasava.es/portfolio/atletico-de-madrid-visual-identity>

Anexos

Pregunta de introducción:

E1:

La verdad es que somos del *atleti* porque lo somos. Del *atleti* se nace, es un sentimiento. No es explicable, es nuestro equipo, es nuestra pasión incluso sin inculcarlo. Es un lema que hay dentro del club, es coraje, es corazón, es el saber vivir para lo bueno e incluso para lo malo, no lo podemos dejar. Había otro anuncio del *atleti* del socio número 1 que decía que había dejado el tabaco y las adicciones, pero no había conseguido desengancharse del *atleti*.

E2:

Yo aquí tengo en casa el carné de mi padre del atlético de aviación de 1943, ósea desde niño yo visto los colores y el escudo. En mi casa siempre ha sido el *atleti* y cuando yo me hice el equipo pasaba por una época buena. Más tarde, y lo digo con sarcasmo, gracias a la familia Gil, vinieron las malas. Ahí se vio la gente buena del *atleti* que no lo abandonó y los que nos hemos reforzado aún estando al lado de una mafia vecina (se refiere al Real Madrid). Ese veneno no nos mataba, sino que nos hacía más fuertes. Mis hijas me han visto reír, me han visto llorar y no me da vergüenza admitir que he llorado por estos colores y mis hijas lo han mamado y son igual, que son más atléticas que yo, aunque no es que sean más o menos, del *atleti* se es o no se es.

E3:

Yo voy a dar un punto de vista distinto, porque yo soy de Valencia. Allí todo el mundo es del valencia. A mi me encantaba el fútbol cuando era pequeño, pero no me gustaba el equipo de la ciudad. Mi padre me empezó a inculcar este sentimiento. Al principio yo vi un partido en el que perdimos 3-0, pero aun así yo me empecé a interesar cada vez más por el fútbol. El *atleti* estaba en segunda división por aquel entonces y me acuerdo de aquel partido en el que tiraron rollos de papel higiénico por todo el estadio y yo ese ambiente no lo veía aquí en valencia, sino que solo lo veía en el *atleti*. Cuando fui al calderón me terminé de enamorar. El *atleti* es una forma de vida, aunque es un sentimiento subjetivo. Somos del *atleti* porque es una forma de vivir, no porque tengamos a los mejores jugadores o el mejor estadio.

E4:

Quería añadir a lo que ha dicho el E1 para darle la razón, que en mi casa la mitad de mi familia es del *atleti*, pero la otra mitad es del Madrid. No es algo que decides, sino que el *atleti* te decide a ti, va en el ADN. Es un sentimiento, unos valores, una pasión que solo compartes con los que comparten ese sentimiento. No nos pueden entender y no nos va a entender nadie nunca. Este club es único.

E5:

Diferenciaría 2 cosas: porqué empiezas a ser del *atleti* o lo que te afianza. La respuesta a la primera pregunta es que, por amigos, por familia siempre hay alguien que te engancha, pero al final cuando realmente te das cuenta de que eres del *atleti* es una forma de vida. Todos los aficionados del *atleti* comparten unos valores y una forma de pensamiento común. Al final es una forma de vida y de pensamiento. Cuando conoces a gente que no es del *atleti* te das cuenta de que su forma de vida y pensamiento es distinta a la nuestra. Empiezas enganchándote por

alguien o porque te gusta el estadio o los colores, pero cuando te enganchas es cuando te das cuenta de que formas parte de una familia.

E6:

Del *atleti* soy, aunque no tenga mucha cultura de futbol en casa, porque cuando empecé a verlo el equipo ganaba y competía. El *atleti* de los años después de segunda me volvían loco. Me enganché más por la gente que me rodeaba y porque terminó convirtiéndose en una forma de vida. Pero a mí lo que me gusta es ganar, pero sobre todo competir. Ese es el *atleti* que nos enamora a todos. El *atleti* es un equipo grande.

Categoría nº1:

E2:

El cambio de escudo fue una decisión unilateral por parte de los dueños del negocio. A gil y a cerezo, el *atleti* no les importa absolutamente nada. Cuando se celebró el último partido en el calderón, la afición cantaba el escudo no se toca. Pero a eso a gil y cerezo, les da igual. Desde el 2017 hasta ahora, la venta de camisetas ha caído. Por lo menos, en esta casa no hay ninguna camiseta del *atleti* con este escudo, porque no es nuestro escudo. Este escudo no representa a casi ninguna de las generaciones que se encuentran representadas en la grada del metropolitano. Es una decisión unilateral y mirando por sus propios intereses, sin importarle nada la opinión del aficionado.

Volver al escudo ha sido una decisión bastante inteligente porque alguien de *merchandising* les han dicho que “oye no vendemos una camiseta”. Incluso se han tenido que inventar para la tienda la sección vintage (camisetas con el escudo antiguo). Cuando se vuelva a llevar el escudo de siempre, en esta casa se volverán a comprar camisetas del *atleti*.

E3:

Coincido totalmente. No hay nada del *atleti* en ese escudo. Además, vino precedido del cambio de estadio y también fue lo mismo. Me fui a un estadio en el que no me ubicaba. Pasé de un sentimiento unificado hacia los símbolos del *atleti* a no sentirme identificado. Y como se ha dicho, yo tampoco he gastado dinero en nada con el nuevo escudo, era mi única forma de reivindicarme. Es una decisión impuesta y sin consulta, no es como si de repente te construyen un campo de entrenamiento que te puede gustar más o menos, sino que afecta a un emblema y lo han impuesto unilateralmente.

Si es verdad que tengo cosas con el escudo nuevo porque me las han regalado, de amigos que no saben que llevo esta cruzada contra el escudo. Tengo aquí una pegatina en la mesa que dice que “sin escudo no habrá paz” y la verdad que la tome como bandera. Después del referéndum yo creo que se han dado cuenta de que sin venden mucho con este escudo no se van a plantear volver al anterior. Al final se han dado cuenta de que han patinado y que les han tocado el dinero que es lo que a ellos más les duele y han vuelto al origen.

E1:

Es un tema comercial. Ellos dijeron, vamos a hacer un escudo y un estadio nuevo sin ellos saber las consecuencias sociales y sin saber que la masa social del *atleti* se iban a poner en contra.

Con el estadio, el aficionado no se sentía ubicado. El ambiente, hemos tardado algún año que otro en conseguir algo parecido a lo que teníamos en el calderón y ya lo estamos consiguiendo.

El cambio de escudo viene porque, por desgracia, somos una S.A.D. Hemos tenido suerte la masa social en conseguir el movimiento que ha habido y la movilización para conseguir el referéndum. La directiva se ha equivocado, buscando algo distinto para vender más. Gracias a toda la afición, gracias al movimiento que ha habido también con los jugadores y leyendas, imagino que yo seré el primero en comprarme una camiseta con el escudo bueno.

E4:

Para mi particularmente, el cambio fue traumático. Con el nombre del estadio, que todo el mundo esperábamos algo como haciendo honor a nuestros orígenes, pero fue por el comercio con el chino. Justo anuncian todos los cambios y sientes que han vendido tu identidad, tu imagen y lo que representas a peor. Fue demasiado impactante en ese momento, han intentado manchar nuestra historia cuando estamos muy orgullosos de ello. Igual que todos, yo tampoco tengo nada, ni siquiera en el abono porque lo llevo tapado con una pegatina. Gracias al frente se han podido cambiar las cosas y servir de ejemplo para otros grupos como el Valladolid.

E6:

Aquí chocan dos cosas que son lo objetivo y lo subjetivo. Subjetivamente, a mí me gusta el escudo, no el logo. Yo estuve en aquella presentación con dos directivos del *atleti* con más de 30 años de abonados. El escudo no nos gustó y cuando comimos con los directivos les llegaban mensajes de su familia diciéndoles que con lo del escudo os habéis columpiado muchísimo.

También hay que darse cuenta de que el *atleti* estaba creciendo y hubo un cambio de estadio, por lo que el cambio era necesario hacerlo en ese momento. Si hablas con alguien que sea diseñador te dirá que es un escudo más moderno. El metropolitano, aunque no nos guste más cabe más gente y eso se traduce en más dinero. Chocamos con lo que es un club moderno. Nosotros no hemos comprado camisetas, pero si tú te das un paseo por el metropolitano hay muchas personas con el logo, incluso más de la mitad de los escudos nuevos. Hay muchos niños que llevan el escudo nuevo, porque para ellos el cambio no ha existido y este es el único escudo que conocen.

Para nosotros fue traumático, pero para una empresa moderna era el momento de hacerlo. No ha funcionado, los números reales dicen eso. Yo sí que he comprado camisetas porque soy coleccionista y la gente que venía a Madrid y se quería llevar un regalo pues se llevaba la camiseta actual, para niños...

E7:

También tienes que competir con el vecino, que te ha plantado un mastodonte en medio de la castellana y tú, como su competidor directo tienes que estar a la altura. El cambio de escudo no fue malo en ese momento para una empresa moderna, sino que fue algo positivo. Si no somos hábiles explotando nuestros recursos, al final el futuro es incierto.

E5:

Un escudo es como la carta de presentación de un equipo. A lo largo de la historia han existido muchos cambios de escudo, pero la diferencia es que los demás cambios han sido más

consensuados con el socio del club a diferencia de este que el cambio ha sido completamente unilateral. Es un ejemplo de que el club no te trata como socio, sino como cliente.

El motivo principal por el que ha existido tanta crispación es porque no han contado con nuestra opinión para hacer el cambio. Hay cosas como las camisetas y los diseños que entiendo que sean decisión del club, pero cosas como lo que representa nuestra identidad es una mala decisión. Se tenía que haber contado con nuestra opinión porque, tal y como se ha visto en el referéndum, la gran parte de la masa social es la que ha echado para atrás el logo.

Estoy de acuerdo con E6 con que el cambio tenía un sentido, pero la manera de realizarlo no fue la mejor. Sin embargo, todo esto no ha funcionado y se ha demostrado que todos los aficionados del *atleti* que compartimos una forma de pensamiento no nos hemos conformado y hemos querido cambiar a nuestra identidad legítima.

La clave está que no se ha contado con nosotros y se ha demostrado que somos clientes. Pero nos hemos encargado de ganar esta pequeña guerra y hemos demostrado cual es nuestra identidad y cuál es la que queremos seguir teniendo.

E8:

Podemos hablar también del cambio del estadio. El estadio de las trampas (Real Madrid), data de 1944 y ahí sigue, el del Barça es de 1970 y lo están reformando. Nuestro campo era de 1966. El cambio de situación de estadio a que se ha debido, nada más que a fines económicos. A los dirigentes lo único que les interesa es vender los terrenos y si donde estamos ahora en 25 años, los terrenos valen mucho dinero los venderán y nos iremos a jugar a Mejorada del Campo si es necesario. Hay un negocio dentro de esto.

En el tema del escudo, el cambio no ha sido tan malo porque comparando los dos escudos no se diferencian en una gran medida. Tú le pones a un niño los dos escudos del *atleti* y sabe que los dos representan a lo mismo. Lo que pasa es que nosotros somos unos islamistas del *atleti* y nos gusta lo que nos representa.

E2:

Para hacer un buen artículo, tú tienes que preguntarle al que te lo va a comprar como quieren que sea ese artículo. Es lo mínimo por respeto a la historia y por tener un mínimo éxito al marketing de la entidad.

E3:

Parecerse el escudo se parece, pero no es lo mismo. Por poner un ejemplo más lejano: yo tengo un amigo que le gustan mucho los polos de Lacoste porque se siente identificado con los valores y la representación de la marca además de lo que supone llevar una camisa de Lacoste a nivel marca con mucha notoriedad. Pero si le cambian el cocodrilo por un pájaro, o lo cambian, aunque sea un minino ya no le gusta porque ya no representa lo que le identificaba con el logo. Pues con el escudo del *atleti* pasa lo mismo, las personas ya no se sienten identificadas con el logo, además de que como se comentaba ha sido una decisión unilateral sin venir a cuento que ha creado más descontento todavía. No hay que ser islamista para ver que si cambian algo ya no te sientes identificado en algo tan sentimental.

Categoría nº 2:

E4:

Es verdad que se han vendido muchas camisetas como regalos. Vas a seguir vendiendo camisetas porque hay personas que dicen: yo quiero la camiseta de Griezmann, la de Depay o la de Koke sin darle mucha importancia al escudo. Haciendo referencia a la pregunta, yo no tengo camisetas con el logo. El año que viene, dependiendo de lo que se haga me la compraré a modo de agradecimiento y a modo de recordatorio de una batalla muy difícil.

E2:

La camiseta que va a salir el año que viene, no sé si la habéis visto, pero es de lo mejorcito que ha salido en los últimos años. En los últimos años, no sé si los diseñadores habían tomado alguna sustancia porque las rayas se les torcían o hacían manchones de pintura, es decir, unos diseños verdaderamente horribles. Por lo que representa y, sobre todo, porque me gusta esta camiseta, en esta casa la vamos a comprar todos. El *merchandising* va a tener tres buenos clientes con esta camiseta.

También podemos hablar de las segundas equipaciones. La equipación pistacho, le debe de sobrar a Nike millones de metros cuadrados de tela pistacho y nos intentan colar modelos y colores. Aquí el que decide es Nike porque ellos ponen el dinero y por ello ponen también los modelos.

E1:

Con el logo, la camiseta roja y blanca no la tengo. En cambio, tengo camisetas de Puma, de Reebok, una azul marina todas de estilo vintage. He de admitir que sí que he comprado estos últimos años una camiseta con el escudo nuevo porque hacía muchos años que no compraba. Fuera de eso todo el *merchandising* de estos últimos años es de la zona vintage con el escudo primero que tuvo el *atleti*.

En cuanto a la camiseta del año que viene, le prometí a mi hija que la compraremos.

Categoría nº3:

E8:

Somos del *atleti*. Nos ha dado mucha rabia el cambio no consensuado, nos ha dado rabia el cambio de estadio. Nos dan rabia muchísimas cosas. Yo soy del *atleti*, no soy de dirigentes o de jugadores o del Cholo... Hubo también muchos jugadores que representaban muy bien el sentimiento de la afición como Gabi, como Godín... ¿Pertenencia? Nos pertenece el *atleti* en cuanto a sentimiento, nos debería pertenecer más en la realidad, aunque por desgracia somos una S.A.D.

E4:

Con el cambio del escudo sientes que te han vendido, que han vendido tu identidad. Al final es el aficionado el que tira del club, es el aficionado el que lo siente. Nosotros nos gastamos mucho dinero en abonos de temporada, en *merchandising*, en viajar con ellos...Estamos incondicionalmente y no se nos está devolviendo. Al final sientes que el club le da más importancia a alguien que viene de visita a comprar la camiseta a ti que te estás dejando la vida con ellos. Ellos negocian con nuestras ilusiones y nuestras pasiones, lo que al final es triste

porque una de las cosas que más quieres y no te tienen en cuenta para tomar decisiones que afectan a la identidad del club y del aficionado.

Últimamente los éxitos deportivos son con el único fin de ingresar, no para volver a invertir en el club y crecer. Esto le quita al aficionado ilusión.

E5:

Lo que nos hace diferentes es el sentimiento de pertenencia. El *atleti* es su afición, su gente, era su Calderón, su escudo, jugadores que representaban el sentimiento del aficionado con lucha y garra. También hay que estar de acuerdo que el equipo ha crecido mucho, que el tema del estadio ¿Que lo podíamos haber reformado? Sí, ¿Que mudarnos daba mucho dinero? También. Entiendo el cambio de escudo porque al final estamos creciendo, hay expansión de tiendas de *merchandising*.

Lo que ocurre es que nosotros vamos a seguir dando dinero y como crecemos vamos a dar más dinero y tenemos que ser más fuertes. En ese aspecto, lo que hay que buscar es no perder aquello que nos ha hecho grandes.

Unos buenos ejemplos de gestión son el Athletic Club de Bilbao que al final ha crecido, pero no ha cambiado de escudo, ni la esencia de la camiseta y siempre se tiene en cuenta lo que dice el aficionado. Su filosofía no ha sufrido cambios a pesar de crecer como club.

Nosotros hemos crecido también, y ya que no podemos hacer nada ni tenemos poder de decisión por la forma que tiene el *atleti* de S.A.D. al final lo que nos queda y lo que nos hace diferentes es el sentimiento de pertenencia. La afición del *atleti* es lo que más define al club. Esto es porque no nos podemos apoyar en un estadio que se llama Wanda por dinero o en una camiseta con un escudo con el que no te sientes identificado o con una camiseta con rayas torcidas. Conclusión: se puede crecer, pero hay que mantener lo que nos identifica y nos diferencia.

E2:

Poniendo un ejemplo de lo que se ha hablado al principio. Se hablaba de aquel partido en segunda división que hizo un récord de asistencia con el papel higiénico. Unos colegas me llamaban de Argentina y me decían “¡Qué diferente! Esto no lo hacen ni Boca ni Rivers y estáis en segunda.

Hemos tenido muchísimos jugadores en el equipo, pero lo que siempre se les ha pedido a todos es que se partan la cara por los colores. No queremos “cristianitos” ni “butragueños”, para eso ya está el equipo de al lado.

El sentimiento de pertenencia es: soy del *atleti*, aunque pierda. Para mí es un orgullo. Cuando el *atleti* bajó a segunda al día siguiente, yo salí con la camiseta del *atleti* a la calle a por el pan y en la panadería me encontré a ocho personas con la camiseta, aunque nos hubiéramos llevado un palo tan grande como el que nos llevamos. Eso es un sentimiento de pertenencia, de orgullo y de pasión.

E6:

Para mí ni los resultados ni el cambio del escudo ni ningún cambio de ningún tipo alrededor del club van a hacer que yo cambie mi sentimiento de pertenencia y mi afición. Yo me considero un “yonki” del *atleti*. He vivido épocas buenas como las champions o épocas malas como el descenso a segunda y mi sentimiento sigue siendo el mismo.

Al final todo esto trasciende de los resultados deportivos, para eso hay otros equipos. Cada afición tiene su idiosincrasia y la nuestra es esa.

El Atlético de Madrid representa lo que es la vida. es el caerse, volverse a levantar. Vivir momentos malos y disfrutar de los momentos buenos. Por eso engancha tanto y por eso tanta gente se siente identificada con el club.

El que sigue tanto a equipos que solo gana, lo que está tratando de hacer es suplir los malos momentos que les da la vida con victorias de su equipo y eso no es un reflejo de lo que viven.

Categoría nº4:

E7:

El escudo no es una aberración como puede ser otros cambios que se han hecho como el de la Juventus. Es verdad que los elementos importantes se han mantenido, las rayas, las estrellas no han cambiado, han girado la osa y el madroño. Aunque no nos haya gustado el cambio, los elementos más representativos se han mantenido.

En cuanto a las camisetas y el *merchandising*, tú tienes que vender algo nuevo todos los años y hay que cambiar los diseños para vender más todos los años. Lo que es cierto es que a la mayoría nos gustan los modelos clásicos, las rayas torcidas, las rayas con pintura no le gustan a la mayoría. También entiendo que vivimos en un mundo en el que el marketing es primordial y hay que vender, un mundo en el que si tú quieres igualarte a equipos grandes tienes que explotar los recursos que tienes y por la época en la que vivimos hay que hacerlo así.

E3:

Yo, al ser de Valencia y ser de un equipo con un escudo que tenía elementos representativos de la ciudad de Madrid me criticaban mucho la decisión. Comparándonos con el Real Madrid, su escudo no tiene nada representativo de la ciudad de Madrid y el escudo del *atleti* tiene algo muy representativo que es el oso y el madroño. Cuando yo era pequeño y veníamos de viaje a Madrid, pasaba por la zona de Sol y veía la estatua que hay del oso y el madroño y lo asociaba con el *atleti*.

Cuando hicieron el cambio es verdad que se mantuvieron los elementos de las estrellas, los colores, las rayas... pero lo que más me impactó es el cambio de lado de ese elemento. Lo que hicieron fue modificar la imagen de un elemento muy representativo de Madrid.

Puedes modificar otros elementos, el ribete amarillo, aunque me guste más, puedes quitarlo o dejarlo que no vaya a afectar mucho a la identidad, un símbolo como es el oso y el madroño que daña la imagen.

E1:

Yo, personalmente, lo que le pediría a la directiva o lo que le recomendaría es que, si se vuelven a plantear un cambio en el escudo, que se lo delegue a alguien que sea del *atleti* o que entienda muy bien lo que nosotros somos. No puedes cambiar algo de manera efectiva sin conocerla ni sentirla.

Un ejemplo muy bueno son las canciones que se han hecho desde el club. "Partido a partido" se ha encomendado a dos cantantes que sienten mucho los colores como son Leiva y Joaquín Sabina.

Lo que quiero decir es que, para expresar un sentimiento, tienes que crearlo desde dentro y no decirle a cualquier diseñador de Nike que lo haga. ¿Qué va a saber de identificación y de sentimiento de pertenencia un diseñador de Nike?

E2:

Una de las cosas que más alegría da al escudo es el borde amarillo. Es una de las cosas que más lo realza o por lo menos para mí. Si hubieran puesto el ribete amarillo al escudo actual lo habrían mejorado. Cuando se ha hecho cambios sin el ribete se han dado cuenta que quedaba como muy apagado y lo han añadido en muchas equipaciones.

Categoría nº5:

E3:

Viendo la trayectoria que ha tenido el club, pienso que es una estrategia 100% de ellos (Gil y Cerezo). Creo que el club siempre ha sido usado para su propio interés y a nivel de gestión lo que han intentado es volver a reenganchar a la gente, volver a incrementar las ventas. Después de todo el revuelo que hubo, con la huelga de animación del frente, lo que querían era volver a reenganchar al club a la gente, que se vuelvan a comprar camisetas. El objetivo final era hacer un club con unos seguidores lo más fidelizados posibles que les aportan unos ingresos estables todos los años.

E4:

La gestión del club ha sido nefasta. Creo que, en gran parte, el aficionado ha tenido mucho que ver (sobre todo el frente), con las protestas, con las pegatinas, con la contra-camiseta... se ha movilizadado mucha gente por la vuelta de nuestro escudo, pero al final creo que es comercial. Como se comentaba antes, se tuvo que hacer una sección vintage porque no se vendían camisetas, aunque haya mucho neoolímpico que haya comprado camisetas.

Creo que se han dado cuenta de su fallo y creo que lo han hecho para seguir vendiendo. Tienen y deberían escuchar a la afición, pero para ellos no es primordial. Solo nos escuchan cuando ellos no ganan.

E1:

Ahora mismo Gil y Cerezo se están dando cuenta de que no hay títulos, hay cierto desencanto en la afición a nivel de resultados. Ya se están escuchando cánticos en su contra y esto les ha servido para desviar la atención. Al final somos sus clientes y no les importa lo que nosotros opinemos.

E8:

Gil y Cerezo han tenido la gran suerte de que tienen una masa social cada vez más grande que apoya al club. Su gestión a nivel deportivo no podría ser peor, no invierten en el club para mejorarlo y ahí estamos, demos gracias. La decisión de la vuelta al escudo antiguo ha seguido únicamente sus propios intereses y los de sus carteras, dándose cuenta de que con el cambio van a ganar más dinero.

E2:

Hay que darse cuenta de que, para nosotros, el *atleti*, es nuestro sentimiento y para ellos es su empresa. Lo que ellos buscan es maximizar los beneficios, no hay más. Ellos pensaban que iban a hacer más beneficio con el cambio de logo y les ha salido mal, por lo tanto, reculan.

Con el cambio de estadio pasa lo contrario, con el cambio están ganando dinero y están contentos con ello. Si mañana viene una empresa y les presenta un informe que dice que, si se cambian los colores a amarillo y verde, ellos lo harán porque les va a dar dinero, porque el *atleti* es su empresa.