



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA

Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Comunicación

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

**“Análisis de la Cultural y Deportiva Leonesa.  
Un ejemplo de Marketing y Publicidad  
aplicado al deporte”**

Presentado por D. Jorge Franco Matilla

Tutelado por D. César Gámez Alcalde

10/12/2015

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 DIFERENTES MODELOS DE PROPIEDAD DEPORTIVA .....	13
<b>CAPÍTULO III: EXPLOTACIÓN DE LOS RECURSOS EN CONCEPTO DE MARKETING DEPORTIVO DEL CLUB.....</b>	<b>15</b>
3.1 LA ENTIDAD COMO UN GRAN SOPORTE PUBLICITARIO .....	18
3.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN USADAS POR LA CULTURAL Y DEPORTIVA LEONESA SAD.....	22
3.3 EJEMPLOS DE MARKETING: USO DEL MERCHANDISING .....	30
3.3.1 <i>Hummels y la camiseta-esmoquin.....</i>	<i>30</i>
3.3.2 <i>Radio Televisión Castilla y León y la publicidad en las medias.....</i>	<i>35</i>
<b>CAPÍTULO IV: POSICIONAMIENTO E IMAGEN DE MARCA DEL CLUB .....</b>	<b>37</b>
4.1 MAPA DE POSICIONAMIENTO .....	38
4.1.1 <i>Análisis de la historia y tradiciones .....</i>	<i>38</i>
4.1.2 <i>Identificación de ejes .....</i>	<i>39</i>
4.1.3 <i>Construcción del mapa de posicionamiento.....</i>	<i>42</i>
4.2 IDENTIDAD CORPORATIVA: ELEMENTOS DISTINTIVOS DE LA MARCA.....	44
<b>CAPÍTULO V: PUBLICIDAD .....</b>	<b>49</b>
5.1 CAMPAÑA DE ABONADOS .....	50
5.2 PRENSA .....	54
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>

# **CAPÍTULO I:**

# **INTRODUCCIÓN**



## CAPÍTULO I

El marketing se ha convertido en un pilar fundamental para cualquier empresa a la hora de alcanzar los objetivos marcados y lograr una reinversión del capital. La búsqueda de los públicos y los stakeholders conforman el campo de actuación para crear unas relaciones favorables con el entorno. Por otro lado, ante la gran competitividad, la explotación de los recursos a nuestro alcance resultará un factor diferencial que repercutirá en el posicionamiento de la marca. En el mundo empresarial, se suele hablar de clientes o público objetivo para designar al segmento de la población al que se dirige su actividad y, por lo general, su unión depende de la carencia de dicho público o de la necesidad que satisfaga la empresa.

Sin embargo, en este trabajo se va a centrar el foco de interés en el ámbito deportivo, en las propiedades deportivas. Como correspondería a un trabajo muy extenso el análisis de las estrategias y las herramientas de marketing que utilizan, nos centraremos en una en concreto: la Cultural y Deportiva Leonesa SAD. Por tanto, será posible distinguir las peculiaridades que ofrece una empresa con un marco de actuación dentro del ámbito estrictamente deportivo. Los condicionantes casi aleatorios y un público unido de una forma puramente emocional (convertido en **seguidores**) corresponden a dos de las características más destacables que diferencian a este sector de cualquier otro.

A modo introductorio, puesto que es el caso de estudio, es necesario conocer aspectos básicos de la empresa elegida. El club, fundado en la ciudad de León en el año 1923, se dedica a la práctica deportiva del fútbol en todas las categorías existentes del fútbol español, desde la edad de pre-benjamín hasta ocupar un puesto en la Segunda División B de la Federación Española de Fútbol, siendo esta la categoría profesional más alta que ocupa actualmente el club. Puesto que deportivamente es el rango más alto dentro de todas las divisiones de la Sociedad Anónima Deportiva, el marco de estudio se centrará en dicha categoría, siendo a su vez la sección principal y la que más seguidores y notoriedad acumula tanto a nivel regional como nacional.

Debido a la imposición del estado sobre la identidad jurídica de los Clubes Deportivos mediante el *'Real Decreto 1251/1999 sobre sociedades anónimas deportivas'*, la Cultural y Deportiva Leonesa se presenta jurídicamente como una Sociedad Anónima Deportiva desde el año 2001, es decir, la propiedad del club está repartida entre un gran número de pequeños accionistas. Su centro de acciones es el Estadio Municipal Reino de León<sup>1</sup>, con capacidad para

---

<sup>1</sup> Se inauguró con el nombre de Nuevo Estadio Antonio Amilivia hasta que en Septiembre de 2008 pasó a denominarse Estadio Municipal Reino de León.

## INTRODUCCIÓN

13.451 espectadores e inaugurado el 20 de mayo de 2001, en donde se encuentran tanto las oficinas para su gestión, la tienda oficial y taquilla.

Desde el año 2000 hasta el año 2011 el máximo de las acciones eran propiedad de dos empresas, Promociones del Fútbol Leonés (Profutle) y Actividades Deportivas Leonesas (ADL), las cuales cedieron todas sus acciones en 2011 a una Junta Gestora con motivo de la inmersión del club en una Ley Concursal, debido a los casi siete millones de euros que acarreaba durante el accionariado de dichas empresas. Hasta ese momento los grandes accionistas eran empresas de la zona que habían dado un apoyo continuo al club en la última década.

Esta crisis fue propiciada por la difícil situación que atraviesa el fútbol español, más aún si miramos a divisiones inferiores como la Segunda División B. Ya desde la inauguración del Estadio Municipal Reino de León en 2001, el equipo en 2ª B se clasificaba año tras año para la fase de ascenso a Segunda División (el objetivo prioritario del club) debido a los grandes presupuestos orquestados principalmente por las empresas con mayor carga accionarial, las cuales obtenían gran parte de su inversión del sector de la construcción e inmuebles, en auge por aquella época<sup>2</sup>, que ofrecían un apoyo financiero muy elevado para la categoría. También los derechos televisivos que compraban las dos cadenas públicas nacionales (primero La 2 y luego Televisión Española) servían como sustento económico para la entidad.

Estos éxitos deportivos atraían al público leonés llegando a alcanzar los 5.000 socios o los 14.000 espectadores en el Nuevo Estadio Antonio Amilivia durante la fase de ascenso de la temporada 2000/2001, lo que se convertía en imagen de marca de cara al exterior de la provincia yendo en consecuencia con más patrocinadores interesados en hacer visible su publicidad en los encuentros del equipo, ya fuese en el propio estadio o en las retransmisiones. Sin embargo, las cinco fases de ascenso consecutivas las cuales todas terminaron en un fracaso evitaron cualquier retorno de la inversión, lo que se tradujo en pérdidas que aumentaban año tras año pues cada fracaso deportivo iba proporcionalmente unido a menos aficionados, menos patrocinadores, un deterioro de la imagen de marca y, por consecuencia, menos ingresos. En contraposición, la burbuja del fútbol seguía creciendo y en la temporada 2004/2005 se volvió a inyectar un aumento de capital en el club leonés hasta la cifra de 2,3 millones de presupuesto (a pesar de las deudas de la temporada anterior) para dar un paso más allá al proyecto y volver a reenganchar a la descontenta afición leonesa. Los resultados fueron nefastos, quedando el club en décima posición y con la sensación de que esa burbuja económica iba a estallar de un momento a otro.

---

<sup>2</sup> La denominada 'Burbuja inmobiliaria'.

## CAPÍTULO I

A partir de esta temporada los resultados seguirían siendo malos, con una imagen de marca cada vez más deteriorada por la que nadie apostaba, pues el club mostraba una imagen de poca seriedad y nula confianza. Ni rastro de los 5.000 socios de antaño, apenas 3.000 soportaban cada año a una propiedad deportiva que cada vez acumulaba más deudas y que nada ofrecía a los aficionados. Durante la etapa de Profutle y ADL no se recuerda ninguna gran campaña de marketing para enganchar al público, la Cultural como imagen de marca vivía únicamente de los resultados deportivos.

Con todo esto, el club estaba muerto en cuanto a posicionamiento ya que en la ciudad se vivía un ambiente de desconfianza total por la mala gestión de la SAD lo que llevó a un descenso de categoría a Tercera División por impagos.

Con la entrada de la Ley concursal y la toma del mando por parte de la junta gestora, en 2012 se cambió el modelo errático de valores del club, por lo que dos años más tarde se abrió un proceso de ampliación de capital que se sustentó con la venta de acciones al público divididas en packs para aficionados y empresas. Para ello se llevó a cabo una gran campaña con el eslogan 'Compra un trozo de la Cultural, la haces más grande' para lograr captar los 300.000€ que el club requería en dicha ampliación de capital.

Veremos que, aunque se trata de una categoría poco conocida, acumula una gran masa social de seguidores que es necesario mantener temporada tras temporada. Las acciones de comunicación no distan en exceso de cualquier otra empresa, puesto que se recurre a ramas del marketing como el marketing promocional, de contenidos, online, relacional... con la peculiaridad de otro tipo específico para el sector como es el marketing deportivo que, de alguna manera, se podría decir que engloba los citados adaptándolos a las peculiaridades del ámbito del deporte. A lo largo del trabajo será posible discernir que, en este caso, el marketing se utiliza tanto para lograr beneficios y notoriedad propia, como para dar notoriedad a otras empresas (generando beneficios propios) al usar las instalaciones o jugadores como soportes.

Puesto que ya conocemos la historia del club y los condicionantes económicos, tremendamente importantes para poder comprender mejor las estrategias de comunicación que veremos más adelante, se antoja necesario conocer sus objetivos a alcanzar por la propiedad deportiva y sobre los que se sustentarán las actividades de marketing. Estos se pueden identificar en torno a tres factores: deportivos, económicos y de posicionamiento.

- En cuanto a los objetivos deportivos, lejos quedan los tiempos del hipotético ascenso a segunda división por lo que actualmente, desde la vuelta a 2ªB en 2013, el objetivo es

## INTRODUCCIÓN

mantener la categoría, dado el bajo presupuesto debido al endeudamiento. Por tanto mantenerse en la categoría supone más nivel, más ingresos por publicidad, patrocinios, entradas y abonados que en Tercera División. Cabe destacar que durante la etapa en 3ª el objetivo fue el ascenso a la 2ª B. Los objetivos deportivos repercutirán en las estrategias de marketing, pues estas cambiarán o se verán beneficiadas o perjudicadas en función del éxito con el balón de por medio.

- Los objetivos económicos van de la mano con los deportivos pues es necesario un buen rendimiento en el terreno de juego para captar ingresos, sobretodo de empresas de la provincia, que serán las que a la hora de la verdad puedan poner sobre la mesa cantidades económicas que ayuden a la entidad a optar a vuelos más altos. Aunque el principal objetivo en este marco hoy por hoy, en el año 2015, es subsanar la entidad del endeudamiento.
- Por último, los objetivos de posicionamiento ligan con los deportivos y los económicos pues dependen de forma proporcional de los resultados en el terreno de juego para que el público acuda al estadio, compren abonos, entradas y consuman merchandising de tal forma que se vuelva a crear un sentimiento emotivo-afectivo por el club y en el aspecto económico, más que por el saneamiento del club, es por un sentimiento de orgullo hacia la entidad por llevar a cabo sus competencias de forma satisfactoria; lo que reforzará las relaciones entre ambos.





# **CAPÍTULO II:**

# **MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II

Entendemos por marketing al conjunto de acciones y actividades destinadas a descubrir y satisfacer las necesidades del mercado (consumidores o clientes) promoviendo el intercambio de productos y servicios a cambio de una utilidad o un beneficio para la empresa que las pone en práctica. Se trata de un proceso social ya que intervienen en él un grupo de personas con unas necesidades mediante las cuales la empresa interactúa, llegando a crear vínculos. También se trata de un proceso administrativo, ya que necesita de unos elementos básicos de control, implementación y organización para el desarrollo de las actividades. Al promover los procesos de intercambio, se logra la satisfacción para ambas partes que intervienen en él.

Consideramos el marketing como una función de la empresa al estar interrelacionado con los objetivos (a corto, medio o largo plazo) marcados en ella y su correcta puesta en práctica será un elemento a favor de su consecución. Para ello debe ir de forma sinérgica con las otras actividades y el contexto de la empresa. Por tanto, es necesario evaluar la capacidad productiva de la empresa debido a tres razones fundamentales:

- Asegurar la calidad
- Conocer el máximo o el tope de la capacidad productiva
- Determinar los puntos de equilibrio

Se trata de un sistema comercial total donde se ofrece un **producto** dadas unas necesidades que previamente se han detectado, el cual necesita de una **promoción** para que sea conocido y una **distribución** para que los consumidores puedan acceder a él mediante un **precio**, con el fin de asegurar la satisfacción de ambas partes y promover el intercambio. Con esto entendemos la importancia de las 4P's (product, promotion, placement, price) del marketing como actividad comercial.

El marketing no deja de ser una herramienta que surge en un contexto ante el cual, el incremento de la competitividad en el mercado crea situaciones donde la empresa debe llevar a cabo un proceso de diferenciación con el fin de posicionarse y adquirir notoriedad en los mercados. Entre los distintos tipos de marketing existentes, los que van a ser aplicables al trabajo son el marketing directo, marketing estratégico, marketing promocional, marketing relacional, marketing electrónico, marketing de guerrilla, marketing deportivo y ambush marketing.

- Marketing directo → Se trata de una forma de ofrecer productos y servicios a los clientes de forma personalizada mediante catálogos, folletos, correos personalizados, comunicación desde el punto de venta y correo electrónico. Con estas acciones será

más sencillo establecer una comunicación óptima ya que se ofrecen productos adaptados a sus necesidades, además, de esta forma es posible conocer más a fondo a los segmentos de target más relevantes.

- Marketing estratégico → Consiste en hacer un seguimiento de la evolución del mercado de referencia para identificar los productos y segmentos potenciales, partiendo de la base de un análisis acerca de la diversidad de las necesidades existentes.
- Marketing promocional → Pone énfasis en la elaboración de estrategias empresariales y las promociones que se van a llevar a cabo, así como en gestionar los mensajes publicitarios y los materiales que sean necesarios para ello.
- Marketing relacional → Persigue captar clientes, fidelizarlos y diferenciarlos dependiendo el tipo de mercado. Se pretende maximizar las ventas mediante una relación fidedigna con el cliente conociendo a fondo sus necesidades, siendo más fácil crear y fortalecer relaciones duraderas.
- Marketing electrónico → Las herramientas online son muy útiles para sacar provecho de una red tan masiva y con tanta capacidad de segmentación como es internet. Consiste en generar contenidos 2.0 de cara al público atendiendo a sus necesidades. Esta modalidad permite un feedback con el cliente de forma que también pueda interactuar con la empresa. Aquí tiene gran influencia el marketing de redes sociales, el cual creará una sensación de cercanía a través de perfiles, pudiendo interactuar de manera más personal con el cliente.
- Ambush marketing → Se fundamenta en la asociación de una marca a un evento de gran expectación con el que no se mantiene ninguna relación. Por ejemplo mediante la entrega de folletos y merchandising en las inmediaciones del recinto donde vaya a tener lugar o el uso de los derechos de imagen en acciones publicitarias de personalidades que van a participar en el evento.
- Game marketing → este tipo de marketing provoca una reducción de los tiempos de adopción de la marca y mejora su posicionamiento en sus clientes mediante juegos que permiten que este se divierta a la vez que se genera imagen de marca. De esta forma también se aumenta su participación en las actividades de la empresa.
- Marketing de guerrilla → Consiste en utilizar técnicas publicitarias poco convencionales, las cuales requieren una mínima inversión con el fin de conseguir la máxima difusión mediática con ellas.

## CAPÍTULO II

- Marketing deportivo → Se podría considerar como “la generación de ingresos a través del desarrollo y la explotación de los principales activos de una propiedad deportiva: marca, estadio, instalaciones, campeonatos y deportistas” (Calzada, 2012, pág. 35). Este tipo de marketing tiene más similitudes que diferencias con el convencional pero, para su total comprensión, es necesario conocer sus características principales y diferenciadoras:
  - Se establece un factor que tiene que ver con los resultados deportivos, condicionados por el azar.
  - Existen decisiones de tipo colectivo llevadas a cabo por terceros.
  - El precio es menos relevante para impulsar las ventas.
  - Es complicado elaborar análisis previos dada la exposición de la demanda a grandes fluctuaciones.
  - La captación de un seguidor conlleva la seguridad de mantenerlo de por vida aunque no siempre con una actitud activa.

Por otro lado, para implementar las acciones de marketing descritas encontramos la publicidad, por la cual entendemos como una forma de comunicación comercial cuyo fin es incrementar el consumo de un producto a través de los medios de comunicación. Dentro de la publicidad entran otros campos como la psicología o la sociología con el objetivo de conocer de la manera más amplia al consumidor, determinando sus necesidades y mostrando sus carencias. A la hora de ejecutar una acción de publicidad conviene determinar un público objetivo o target, un tono de la comunicación, una imagen de marca, un posicionamiento y un insight (que es el valor, sentimiento o experiencia personal que se pretende asociar al producto ofertado). El uso de las herramientas de marketing, también pueden generar lo que se conoce por publicity, siendo esto la aparición del producto o marca en los medios de comunicación sin haber contratado un espacio, sobre todo en los informativos. Por tanto, entenderemos la publicidad como una herramienta destinada a potenciar las acciones de marketing mediante un componente a priori más creativo con el fin de impactar al público.

Para que una empresa adquiriera una imagen positiva de cara a su entorno de acción, es necesario tener en cuenta y potenciar la imagen de marca. Este aspecto es uno de los objetivos principales del marketing ya que repercutirá directamente en el retorno de la inversión. La manera de evaluar este ítem es el posicionamiento de la entidad, que se entiende como el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor.

## MARCO TEÓRICO

Para finalizar, como aspecto más importante, entendemos la marca como un “conjunto de elementos distintivos que sirven para identificar en el mercado los productos y servicios de una empresa” (Calzada, 2012, pág. 64).

### **2.1 Diferentes modelos de propiedad deportiva**

Para llevar a cabo una estrategia de marketing hay que tener en cuenta diversos factores de la empresa, entre los que destaca la identidad jurídica con el fin de comprender mejor y contextualizar los objetivos marcados así como la dirección y gestión de los recursos económicos. Dado que en este trabajo vamos a tratar con una empresa de carácter deportivo, se antoja necesario poder identificarla dentro de un marco jurídico del sector. Dado esto, se podría decir no vamos a tratar con empresas sino con propiedades deportivas. A su vez, estas se dividen en diferentes modelos:

- Propiedad federativo
- Propiedad colectivo
- Propiedad asociativo
- Propiedad múltiple
- Propietario único
- Propiedad por acciones con cotización en bolsa

Conociendo el modelo de propiedad será más sencillo examinar las acciones de marketing al obtener de él un contexto económico básico para la planificación y los objetivos de las acciones. Los condicionantes económicos ayudarán un poco más a conocer y entender las inversiones en comunicación. Es necesario entender que, como en todas las empresas, el factor económico es el mayor enemigo en los objetivos a largo y corto plazo, siendo a priori más importantes que los objetivos deportivos, a pesar de ir de la mano en algunos aspectos y de que estos últimos determinan en gran medida el posicionamiento de la propiedad.



**CAPÍTULO III:**

**EXPLOTACIÓN DE LOS  
RECURSOS EN CONCEPTO  
DE MARKETING DEPORTIVO  
DEL CLUB**

### CAPÍTULO III

En este apartado se procede, tras un proceso de investigación de la marca, a analizar la manera en que la Cultural y Deportiva Leonesa SAD explota los recursos que tiene a su alcance como propiedad deportiva para llevar a cabo sus acciones de comunicación, centrando el grueso del análisis en materia de marketing. Para ello se dejarán de lado las emociones y los seguidores, siendo estos los términos con los que se suele trabajar en conceptos futbolísticos, para referirnos a productos y clientes.

En esta parte del trabajo se podría hacer referencia al modelo de marketing MIX dentro de una entidad deportiva, haciéndose visibles las 4Ps: product, placement, price y promotion, siendo el producto la propia Cultural leonesa con su correspondiente merchandising, el emplazamiento el Estadio Reino de León y los puntos de venta de productos oficiales, el precio un factor decisivo a la hora de conseguir abonados y la promoción, las acciones reflejadas en las campañas de captación de público no abonado en los partidos, así como los propios socios y abonados. En este punto también entra en juego el **marketing relacional** mediante una alusión al componente emocional del que hacen uso todas las entidades deportivas con sus clientes, convirtiéndolo en una manera de llegar a ellos mediante acciones de comunicación, creando vínculos más fuertes, por ejemplo, recompensando su fidelidad por el club. El **game marketing** será una herramienta eficaz a la hora de promover la asistencia al estadio mediante juegos programados complementándose a su vez con el **marketing promocional** mediante sorteos en los descansos de los partidos, con el fin de amenizar esos quince minutos sin espectáculo y promocionar los productos oficiales del club. El **marketing electrónico** cobra protagonismo también a la hora de explotar la página web y las redes sociales para captar clientes.

La tabla que hay a continuación clasificará los principales productos que oferta la Cultural en función de su categoría y el destinatario o público objetivo.



Gráfica 4.1

	CONSUMIDORES FINALES		EMPRESAS	
<b>4.1 ESTADIO</b>	Entradas	Productos oficiales de la Cultural	Concesiones	Zonas VIP
	Socios y abonos	Servicios de restauración	Publicidad	Eventos no deportivos
<b>4.2 MARKETING</b>	Productos oficiales de la Cultural		Patrocinios	Licencias de merchandising
			Publicidad	Derechos de imagen
			Partidos	
<b>4.3 SOCIAL MEDIA</b>	Página web	Redes sociales	Derechos de televisión	Premios deportivos
	Canal de Televisión	Editorial	Publicidad	Contenidos

La explotación de los recursos disponibles por la Cultural y Deportiva Leonesa SAD corresponderá a un modelo tradicional de ingresos<sup>3</sup> el cual usan la gran mayoría de clubes con un área de actuación local, donde los derechos televisivos no corresponden a grandes ingresos

<sup>3</sup> Atendiendo a los diferentes modelos de ingresos en concepto de propiedades deportivas expuestos en 'Show me the Money!'. (Calzada, 2012)

o directamente ni siquiera los hay. Su marco de acción se centraría en la gestión y venta de entradas a los aficionados, captación de abonados y de patrocinadores que generalmente abarcan el mismo espacio geográfico: en este caso sería la provincia de León.

Los recursos social media estarían enfocados hacia la página web, redes sociales, canal online, editorial, premios deportivos, publicidad y otros contenidos. Los derechos de televisión son para la Cultural un recurso secundario pues actualmente la Federación española de Fútbol no ofrece por ley derechos televisivos en 2ªB. Aunque estos se puedan dar mediante empresas privadas en forma de patrocinio o colaboración, como se verá más adelante en el caso de la empresa 'Futbol Bronce'. Por ello el club deberá centrar la atención de sus acciones de marketing en los factores potencialmente generadores de beneficio.

En el cuadro que viene a continuación se muestra el porcentaje de ingresos de la Cultural y Deportiva Leonesa SAD atendiendo a los factores de la tabla anterior:

*Gráfica 4.2 Modelo de ingresos de la Cultural y Deportiva Leonesa*

<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Estadio</b>	<b>Marketing</b>	<b>Social Media (derechos de televisión)</b>
Cultural y Deportiva Leonesa	80%	20%	0%

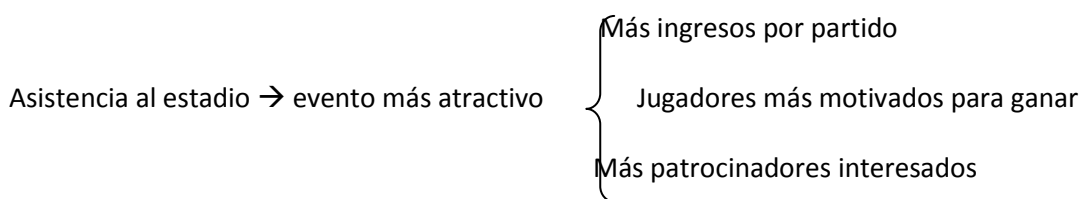
### **3.1 La entidad como un gran soporte publicitario**

En este apartado se agruparán los productos que son destinados para empresas bien porque actúan como intermediarias para llegar al consumidor o bien porque son destinatarias finales de los productos. Además las empresas con las cuales la Cultural mantiene una relación directa podrán hacer uso de elementos registrados como de los derechos de imagen de los jugadores. Los partidos servirán a los patrocinadores como escaparates en los cuales el éxito de los impactos de la marca dependerá del número de aficionados que acudan al estadio. El propio club se convierte en un gran medio de comunicación mediante actividades de marketing externas, es decir, vendiendo espacios con gran notoriedad. Aquí el uso de la publicidad será fundamental para maximizar los impactos.

## EXPLOTACIÓN DE LOS RECURSOS DEL CLUB EN CONCEPTO DE MARKETING

Por tanto, supone la vuelta de los factores deportivos a la hora de cuantificar ganancias económicas, en este caso para los patrocinadores, pues si estos logran alcanzar sus objetivos hablarán bien a otros clientes potenciales para invertir en la marca Cultural y Deportiva Leonesa SAD.

Empezaremos analizando la publicidad como un producto destinado exclusivamente a empresas y que, posiblemente, sea el más usado en las propiedades deportivas. En este punto es donde más entra en juego la asistencia a los partidos, la cual se usará casi como un recurso más de marketing creando un bucle que afectará tanto a objetivos deportivos como económicos:



Los lugares más usados para la explotación del estadio de cara a empresas son las vallas publicitarias que se dan alrededor del terreno de juego, siendo los espacios más caros los situados frente a la tribuna oeste pues es posible ver de frente, y sin ningún obstáculo más que los propios jugadores, las vallas publicitarias. Las situadas en la zona de ambos fondos también son de gran interés ya que se adquieren impactos directos desde el fondo contrario y desde ambas tribunas, aunque en menor medida ya que la forma de esta zona es curvada, como se aprecia en la siguiente imagen. Estas tres zonas también son visibles con las cámaras de televisión pues se sitúan en la tribuna oeste.



*Imagen 4.1 Imagen del fondo norte durante el encuentro entre Cultural Leonesa-CE Sabadell de la fase de ascenso disputada en el Reino de León en la temporada 2008/2009. Se observan a pie de campo las vallas publicitarias.*

En la zona del campo que correspondería a la tribuna oeste, de forma que desde su homóloga con orientación este se dan impactos directos, es la zona del estadio menos usada para la colocación de vallas publicitarias pues en ella (a pie de campo) se encuentran los banquillos, los bancos habilitados para miembros de seguridad y voluntarios de la Cruz Roja, así como el túnel de vestuarios, por lo que el espacio es limitado y poco visible.

Sin embargo, existen otros métodos de explotación del interior del estadio que no tiene que ver con las vallas a pie de campo. Por ejemplo, la marca de automóviles KIA aprovecha el hueco existente entre las porterías y ambos fondos para colocar dos de sus coches con publicidad de la marca y el escudo de la Cultural y Deportiva Leonesa SAD, lo que permite una asociación instantánea para el espectador. Cualquier espacio sirve para explotar los recursos del estadio, por lo que la caseta de los banquillos está serigrafiada con las marcas de bebida Coca-Cola y Powerade así como por el escudo del club para crear una asociación y posicionamiento. De nuevo, las instalaciones se convierten en una gran valla publicitaria donde aprovechar cada hueco con el fin de alcanzar los objetivos económicos, y de esta manera usar las estrategias de marketing para asociar al club con otras empresas potenciando la notoriedad de la imagen de marca con consumidores de otros sectores.

## EXPLOTACIÓN DE LOS RECURSOS DEL CLUB EN CONCEPTO DE MARKETING

Desde la temporada 2012/2013, los exteriores del estadio también son utilizados como recurso para colocar publicidad<sup>4</sup>. Su estética se asemeja al de la publicidad exterior convencional, de forma que si tenemos en cuenta que el Estadio Reino de León ofrece una parte a la transitada avenida Sáenz de Miera y otra parte a un parking propio, es obvio que los espacios que den lugar a dicha avenida tendrán un mayor coste que los que den al parking interior. Además cada domingo de partido se consiguen miles de impactos por parte de aficionados que acuden al estadio, por lo que varias empresas ya han plasmado su publicidad en los alrededores.

Además desde hace unos meses el uso de los exteriores del Estadio Reino de León ya no solo es para empresas patrocinadoras o con trato directo con la entidad, sino que la propia Cultural ha usado el exterior del recinto para generar sus propios impactos en forma de imagen de marca colocando su escudo en cuatro zonas distintas a modo de valla publicitaria. De esta manera el propio club genera notoriedad por fuera del recinto y se crea un sentimiento de pertenencia mayor por parte de los aficionados que lo ven como 'su casa'. Una vez más, en este caso, podríamos hablar de una acción de marketing relacional para mejorar las relaciones tanto con empresas como con el público objetivo.



*Imagen 4.2 Ejemplo de la explotación exterior del Estadio Municipal Reino de León. En la parte de abajo se observan las taquillas y la tienda oficial del club a su derecha.*

La megafonía del estadio también se erige como herramienta de comunicación de marketing y publicidad para otras empresas pues durante los partidos, cuando anota un gol la Cultural y el speaker lo celebra, suele ir acompañado de un emplazamiento para una empresa patrocinadora. Otra forma más de optimizar los recursos del estadio de cara a empresas.

---

<sup>4</sup> El estadio municipal Reino de León pertenece al Ayuntamiento de León por lo que para que la Cultural y Deportiva Leones SAD pudiera colocar publicidad exterior fue necesario un pacto económico con el consistorio.

## CAPÍTULO III

Otro método para obtener el máximo beneficio del estadio son las zonas VIP que se venden y se ofertan como cualquier otro producto a empresas. De esta forma los accionistas, patrocinadores o cualquier empresa ajena pueden disponer de un hueco en el palco de autoridades. Así como insertar publicidad en las delimitaciones acristaladas del mismo.

Dentro del estadio también se realizan actos que no tienen que ver con eventos deportivos. De esta manera la Cultural presenta a sus patrocinadores en el terreno de juego de cara a los medios de comunicación. El club genera así una gran notoriedad en medios locales e incluso nacionales como se verá con el caso de Radio Televisión Castilla y León.



*Imagen 4.3 Varios miembros de la plantilla de la Cultural y Deportiva Leonesa SAD durante la presentación de Radio Televisión Castilla y León como patrocinador oficial. Este evento tuvo un gran impacto a nivel nacional al incorporar la publicidad en las medias.*

### **3.2 Estrategias de Marketing y Comunicación usadas por la Cultural y Deportiva Leonesa SAD**

Para comprender mejor las acciones que la Cultural Leonesa lleva a cabo en concepto de comunicación, se van a dividir éstas en función del tipo de marketing al que corresponde y adjuntando ejemplos en cada una.

#### **Marketing relacional**

Debemos ser conscientes de que en las propiedades deportivas el factor emocional es un condicionante más a la hora de vender los productos. Uno de los principales recursos a explotar por parte de cualquier propiedad deportiva es la venta de abonos, lo que a su vez permite diferenciar al segmento de público pudiendo este identificarse con la entidad. Es importante cuidar este tipo de productos ya que para clubes en categorías poco seguidas como la Segunda B se convierten en un factor clave para su supervivencia, dada su importancia

a nivel económico. Si bien es cierto, atendiendo al contexto económico que se presenta en la introducción, los éxitos deportivos del club en el momento actual son escasos, lo que hace que la labor del departamento de marketing se centre en lograr que este recurso sea rentable y genere los beneficios estipulados según los objetivos marcados. Sin ir más lejos, para la temporada 2014/2015 se fijó el objetivo de llegar a los 4.000 abonados con el fin de mantener la viabilidad del club en la categoría. El precio de los abonos se consideró excesivo por parte del público en general, a pesar de que se encontraban dentro de la media de mercado en comparación con los demás equipos del Grupo I y, por este motivo, apenas se llegó a los 2.000 abonados.

En una de estas campañas de abonados se buscaba además premiar la fidelidad del público, de tal forma que teniendo el carnet de abonado la temporada anterior, el precio del abono en la presente descendía de manera considerable. De esta manera los socios más 'veteranos' veían recompensado su apoyo de la temporada anterior, atendiendo a las principales características de este modelo de marketing como son el conocimiento exhaustivo del segmento de público. Por supuesto que este factor emocional está presente en todas las campañas año tras año siendo una variable a reforzar como objetivo primordial.

Para la venta de abonos desde la temporada 2011/2012 se habilitaron nuevos puntos de venta, siguiendo la variable emplazamiento de marketing MIX, en lugares emblemáticos y céntricos de la ciudad de León para evitar el desplazamiento al Estadio (algo más alejado del centro urbano) y evitar también las colas que se preveían en las oficinas del club. De esa manera aportando comodidad a los aficionados a la hora de retirar su abono.

A su vez, otro acto de marketing que tuvo un gran éxito durante la temporada 2013/2014 fue la campaña denominada 'El Palco del Abonado' mediante la cual se pretendía compensar a los socios con mayor antigüedad del club con un asiento en el palco de autoridades, ofreciendo así las mejores vistas del estadio y los mejores servicios de catering. La gran acogida de esta campaña de marketing relacional puso de manifiesto la mejora de la imagen del club que se mostró más cercano y agradecido a sus socios, agrandando los lazos emocionales que les unen.

### **Marketing promocional**

A la hora de elaborar las campañas en un club de fútbol hay que buscar la forma de fomentar el factor emocional reduciendo el económico, por lo que las acciones de marketing promocional mediante promociones de bajada de precio o 2x1 son fundamentales para llegar al público.

### CAPÍTULO III

Debido a que en los partidos durante la liga regular se da un bajo número de aficionados no abonados que se desplazan al estadio, es necesario fomentar la asistencia de este segmento de público. Si bien, como se objetó anteriormente, la popularidad del club entre los leoneses decayó de forma alarmante durante la última década, provocando que año tras año apenas se incrementase el número de abonados, llegando incluso a descender. Por tanto, es necesario reenganchar a los 2.000 ex abonados descontentos con la entidad que de forma casi clandestina continúan siguiendo a la Cultural y Deportiva Leonesa SAD. Es un aspecto difícil de controlar ya que se persigue que ese segmento vaya al campo y quiera volver a ir en el próximo partido porque le ha gustado o bien el resultado o bien el juego del equipo (siendo factores puramente deportivos donde el departamento de marketing no tiene incidencia).

La estrategia llevada a cabo para atraer a ese segmento del público objetivo es de las más usadas durante la liga, pues tiene que ver con las variables de producto y precio. Un ejemplo claro es el encuentro disputado entre la Cultural Leonesa y el Burgos en el Estadio Reino de León en la vigésimo sexta jornada del campeonato de liga del Grupo I de la Segunda División B de la temporada 2014/2015, donde el club leonés lanzó una promoción mediante la cual regalaba una entrada más a cada abonado y descontaba un 20 por ciento si se sacaba una tercera, con el fin de congregarse al máximo número de aficionados posible con vistas al partido fundamental que se iba a disputar<sup>5</sup>.

La promoción fue un éxito y la afición respondió acogiendo a 4.000 espectadores en el Reino de León, a pesar de que el resultado acabó en un empate a cero. Siendo incisivos se podría hablar de que el éxito en la imagen dada por la retransmisión a través de internet de las gradas, que presentaban un gran colorido de aficionados<sup>6</sup>, se quedó a medias por el resultado del partido pues una parte menos visible de la estrategia consistía en aprovechar el buen juego del equipo para facilitar la vuelta al estadio del no abonado.

Esta medida de promoción de entradas contrasta con otra menos popular como son los denominados Días de Ayuda al Club. Normalmente se dan en partidos donde se espera una gran afluencia de público tanto porque el partido es de expectación máxima o porque se da el caso de que el equipo visitante viene acompañado de centenares de seguidores. Con este tipo de medida los abonados, que no pagan para entrar a los partidos 'normales', tienen que pasar

---

<sup>5</sup> Por esas fechas la Cultural se encontraba en sexta posición a 4 puntos del cuarto puesto que daba derecho a jugar promoción de ascenso a final de temporada. Una utopía que debido al buen juego del equipo se creía factible por entonces, por lo que en la promoción se apelaba en gran medida al factor deportivo.

<sup>6</sup> El partido fue emitido a través de la página web [www.15tv.es](http://www.15tv.es) por el precio de 3€ mediante el sistema de Pago Por Visión (PPV).



por taquilla y pagar 5 euros de suplemento (sin importar la zona del estadio a la que corresponda<sup>7</sup>) para poder asistir al encuentro. De esta forma el club se saca un aliciente económico de todos los asistentes al partido. Podríamos hablar de que a pesar de no ser una medida atractiva para el aficionado, finalmente el factor emocional y deportivo del encuentro suele pesar más que el económico para los abonados que tienen más apego y se sienten más representados con la marca. Para este tipo de jornadas, en la cartelería previa se hace referencia a frases de índole más emocional como “Día de ayuda al club. ¡Todos juntos con la Cultural y Deportiva Leonesa!”. En estas acciones tiene mucho peso el factor deportivo al ser partidos de inigualable expectación ya sea por rivalidad, ambiente en las gradas o por la importancia del equipo visitante

Un ejemplo de día de ayuda al club que se puede calificar de exitoso donde la Cultural se sacó un pellizco económico importante, fue en la cuarta jornada del campeonato de liga del Grupo I de 2ªB de la presente temporada 2014/2015 frente al Real Oviedo. El club ovetense atrajo a las gradas del Reino de León a 4.500 seguidores asturianos superando incluso en número a los 4.000 aficionados culturalistas. En total 8.500 espectadores, pese a la mala fama de estas jornadas de ayuda al club, pues existe una gran rivalidad entre ambos equipos y el ambiente que se produce cada vez que se enfrentan temporada tras temporada es de los mejores que se pueden ver en toda la 2ªB española. En total, alrededor de 70.000 euros de beneficio, a pesar de no ser una medida bien acogida por los abonados locales.

Sin salir del estadio, otras estrategias de marketing promocional que por lo general tienen buena acogida entre los aficionados son los sorteos de productos gastronómicos, coches o entradas para otros encuentros. Cabe destacar que este tipo de promociones son de las más usadas a la hora de elaborar acciones de marketing. Los sorteos tienen lugar durante el descanso del partido para entretener a los aficionados. Normalmente la dinámica consiste en sortear dicho producto atendiendo a un número elegido al azar que corresponde a los dígitos que se pueden apreciar en la parte central de la entrada del partido o, en contadas ocasiones, en las papeletas que se consiguen con la compra de algún producto en el bar del estadio. Puesto que para el primer tipo todos los asistentes deben tener su entrada, y recordemos que los socios no pagan en partidos sin ningún tipo de aliciente especial, por lo que únicamente entran con su abono, estas promociones solo se realizan en los antes citados ‘Días de Ayuda al Club’ de tal forma que todos los asistentes al partido tienen las mismas posibilidades de ganar

---

<sup>7</sup> Más controversia aún ya que se establece un precio unitario para zonas del campo que tienen precios bien distintos. Por ejemplo, el abonado de cualquiera de los fondos se sentirá perjudicado al pagar el mismo precio que el de tribuna con la diferencia de que este último lo verá desde una mejor perspectiva.

## CAPÍTULO III

el premio<sup>8</sup>. Los sorteos sirven como elemento para compensar al abonado el esfuerzo económico que suponen los Días de Ayuda al Club.

Dado que el número de nuevos abonados suele ser bajo temporada tras temporada, en la 2013/2014 la Cultural aprovechó para ofertar también sus productos licenciados en forma de promociones por la compra de un abono. De esta manera se creó una nueva categoría dentro de los abonos denominada 'Plus', que ofertaba una camiseta oficial del equipo con un 20% de descuento. De esta forma se pretendía influir en las variables producto y precio, ofertando dos productos juntos por un precio inferior al que costaría si se vendiesen por separado.

### **Game marketing**

Las acciones de game marketing también se llevan a cabo dentro del campo, convirtiendo al aficionado en el protagonista de la acción. Se dan en los descansos de los partidos y sirve a su vez para entretener a los espectadores. Como bien indica su nombre consiste en un juego que suele darse en todos los partidos y consiste en chutar a portería desde el centro del campo para meter gol. Puesto que conlleva una cierta actividad física y no todos los asistentes pueden llevarla a cabo, se solicitan voluntarios (que no suelen ser más de cuatro o cinco). El desarrollo del juego es fácil, el que más goles consiga anotar es el ganador y el que se lleva el premio mientras un speaker anima al público a corear al lanzador o a gritar gol cuando marca. Esta acción tiene una acogida tremenda entre los espectadores por lo que se hace transcurridos 5 minutos desde el comienzo del descanso para que puedan ir antes al bar o al lavabo.

Las actividades fruto de las estrategias de game marketing tienen como premio una camiseta oficial, una bufanda o un producto de alguna empresa patrocinadora. Esto es posible y relativamente fácil para el club ya que la tienda oficial se encuentra en el propio estadio, por lo que las promociones en ella y la recogida de premios de los sorteos se dan en el recinto. Por supuesto, la tienda oficial se encuentra abierta los días de partido con un escaparate exterior ofreciendo una imagen de marca a todo aquel aficionado local o visitante que se acerque por taquilla, pues se encuentra justo a la derecha.

### **Marketing online**

Este apartado reunirá las acciones de la CyD Leonesa con el fin de explotar los recursos 2.0 que tiene a su alcance. Al ser un club con límites locales, el uso de las redes sociales y la página web será decisivo a la hora de lograr un mejor posicionamiento. El marketing online permitirá

---

<sup>8</sup> Menos las autoridades y el público presente en el palco de honor puesto que suelen ser representantes de instituciones y de empresas accionistas.

establecer una relación más directa con el cliente (seguidores) llegando a crear un feedback de forma que puedan hacer llegar sugerencias y opiniones a la entidad a través de contenidos, pudiendo generar publicity en los medios de comunicación. También es una manera de verificar la masa de aficionados que sigue al club y su posicionamiento dentro del entorno mediante las redes sociales.

Estas han ido adquiriendo importancia en los últimos años hasta convertirse en una herramienta primordial a la hora de posicionar y crear notoriedad de una marca. La Cultural Leonesa, al ser una sociedad deportiva, las usa para generar cercanía con sus seguidores, informar de los partidos, noticias del club, eventos, campañas, etc.

Las redes más usadas por la entidad son:

- Twitter → donde la cuenta oficial @CYDLeonesa cuenta con 8.035 seguidores<sup>9</sup> y en la cual se actualiza contenido diariamente con noticias del club, crónicas de los partidos y nuevos contenidos de la página web. La principal atracción de esta cuenta se da en los días de partido donde desde primera hora del día se va animando a los aficionados a acudir al estadio y publicando curiosidades como estadísticas a tener en cuenta u objetivos del equipo. Se trata de una gran labor puesto que apela a la emoción en numerosas ocasiones para fomentar un sentimiento de unión entre el aficionado y la sociedad deportiva. Además se informa del minuto a minuto del encuentro de manera que los que no hayan podido asistir al Estadio Reino de León puedan seguir lo que acontece en el partido. Se trata de una gran herramienta de marketing 2.0 para generar contenido positivo del club. Sin embargo, existen otras cuentas no oficiales como @webcultu o @cultural\_VAVEL que igualmente generan contenido sobre el club, y retuitean las publicaciones de la cuenta oficial haciéndola llegar a más usuarios. La asociación de estas cuentas no oficiales al club en ocasiones son perjudiciales ya que es imposible controlar el contenido que generan llegando incluso a generar polémica que se atribuye directamente a la entidad.
- Facebook → Al igual que en Twitter existe una cuenta oficial (Cultural y Deportiva Leonesa SAD) y otras no oficiales. Puesto que está asociada a la cuenta de Twitter, el contenido la mayor parte de las veces es el mismo. Esta red social tiene el plus añadido de que permite una mejor visualización de las imágenes y las URL que dan a la página web oficial, por lo que las noticias de eventos o crónicas de los partidos

---

<sup>9</sup> A día 12/05/15.

son más frecuentes. Además produce un feedback con el público puesto que este puede comentar directamente las publicaciones y darle al botón 'Me gusta', por lo que es más fiable a la hora de valorar su repercusión. Tiene 1839 'me gusta'<sup>10</sup>, una cifra muy inferior a la cuenta en Twitter.

- Instagram → La cuenta oficial @cydleonesa es la que menos contenido genera puesto que solo permite la publicación de imágenes. Es muy útil para el día a día del club publicando fotografías de los entrenamientos o de las reuniones con patrocinadores acercando ámbitos menos visibles públicamente a sus seguidores. El éxito de los contenidos es también bastante medible puesto que, al igual que en Facebook, es posible darle a 'Me gusta' y comentar. Cuenta actualmente con 396 seguidores.

Prosiguiendo con el marketing electrónico, la página web es un medio imprescindible para una sociedad deportiva. Su uso permite generar gran cantidad de contenidos online, a menudo de carácter informativo para mantener al día a los seguidores, así su utilidad como tienda virtual para adquirir productos, información de sus fundaciones y patrocinadores. En este punto se analizará la página web oficial del club [www.culturalydeportivaleonesa.es](http://www.culturalydeportivaleonesa.es).

La web lo que pretende es generar el mayor número de contenidos posibles e informar de todas las novedades del club. Así, en la página principal del site existen numerosas secciones sobre la información del club así como su fundación cantera, y especial mención para el Club de Negocios Culturalista donde engloba a los patrocinadores aunque una parte de esta sección se encuentra en construcción. A primer golpe de vista en la página de inicio, se da especial relevancia a los resultados del equipo en partidos anteriores y el horario e información necesaria para los posteriores. A su vez, en la parte izquierda, una tabla de la clasificación muestra el puesto del equipo y todos los datos estadísticos. Estas dos partes es el principal reclamo por el que los seguidores acceden a la web, pues el plano deportivo ya hemos visto que es una de las variables más influyentes en toda propiedad deportiva. De esta manera también genera una gran imagen de cara a sus seguidores y socios, pues se facilita la información de los partidos.

Siguiendo en la página principal, en la parte central aparece un cuadro con las últimas noticias del club ya sea en concepto de nuevos patrocinadores, crónicas de los partidos o las campañas de abonados. El logotipo del club es especialmente visible a lo largo y tendido del site mediante los colores corporativos rojo y blanco.

---

<sup>10</sup> A día 12/05/2015.

Bajando un poco más la mirada se encuentra una sección que emula a un canal online de contenido audiovisual propio denominado 'Cultu TV'. Este canal es una forma de generar contenidos propios de cara a los medios y a la masa crítica mediante resúmenes de los partidos, vídeos promocionales para las campañas o entrevistas a los jugadores. Sin embargo ante una masa social tan pequeña, su éxito es escaso y su notoriedad es nula pues el contenido que genera es el que ofrecen las televisiones Radio televisión Castilla y León y La8 que, al ser patrocinadores oficiales, son los encargados de poner en antena los contenidos audiovisuales del club.

En la misma página principal se hace referencia a los contenidos publicados en Twitter y Facebook mediante un recuadro adjunto de tal manera que es una forma de promocionar sus perfiles más influyentes en redes sociales.

Por último, ya en el footer de la web, junto a la información de la dirección jurídica del club y los pertinentes números de teléfono, fax y dirección de correo electrónico, se encuentra un archivo de época que data del año 1956. Se trata de un boletín informativo de la Cultural y Deportiva Leonesa que se hacía a principio de temporada y que se enmarca en el contexto del descenso a Segunda División tras una temporada en Primera División. Este boletín apela ciertamente a un carácter emotivo para todo aficionado y en especial para los más mayores que vivieron aquella hazaña. En él se observa la publicidad de la época y diferentes crónicas y entrevistas a los jugadores de por aquel entonces. Este tipo de documentos tienden a mejorar la imagen de marca del club al acordarse y despertar sentimientos a los que vivieron los años más gloriosos de la Cultural. Aunque no solo para los socios o aficionados más mayores, también para otros más jóvenes, que no vivieron lo que narra el boletín, se convierte en un elemento de coleccionista por su valor histórico y apego con la marca.

A nivel informativo a la página web no le falta nada pues aborda de manera correcta la historia del club, sus jugadores, el estadio, la cantera, patrocinadores y las campañas de abonados y sus precios. Sin embargo, para una propiedad deportiva es fundamental ofrecer las mayores comodidades a sus seguidores por lo que se echa en falta una sección para comprar entradas o renovar el abono a través de internet. Aunque el estadio no se llena en los partidos de liga, en algunos de mayor relevancia se originan largas colas en las taquillas en los momentos previos al encuentro llegando a demorarse incluso 15 minutos después de comenzar. Esto provoca críticas a la gestión de las taquillas, entre otras. Se mejoraría la imagen de marca con un apartado destinado a la compra de entradas en la página web oficial.

### **3.3 Ejemplos de marketing: uso del merchandising**

En este apartado analizaremos dos casos que tienen que ver con la explotación de los productos oficiales de la Cultural y Deportiva Leonesa SAD. Como vimos en el cuadro de productos y consumidores, los productos oficiales corresponden al apartado de consumidores finales que son los aficionados y seguidores de la entidad. En los dos casos que se analizarán se observa que con una buena estrategia de marketing basada en el merchandising es posible llegar a segmentos de la población que no estaban establecidos a priori en los objetivos. Recordemos que la Cultural tiene un marco de actuación local y que, debido a la poca notoriedad fuera de la provincia, salirse de ese marco geográfico es muy complicado.

En ambos ejemplos es fundamental el correcto uso de herramientas de marketing online para gestionar de forma adecuada los contenidos a pesar de que las propias redes sociales viralizan los casos de gran expectación generando publicity en los medios que se hacen eco de ello. Incluso el marketing de guerrilla ha sido una estrategia para promocionar estos productos oficiales.

En los últimos años la globalización del fútbol ha permitido que propuestas innovadoras lleguen incluso a salir a un ámbito internacional.

#### **3.3.1 Hummels y la camiseta-esmoquin**

Desde el año 2013 la multinacional deportiva Hummels es patrocinador oficial de la Cultural Leonesa vistiendo al equipo en los partidos y creando todo tipo de merchandising oficial de la marca del club de manera compartida.

Con motivo del 'Triangular por la minería' que la Cultural organizó en su estadio el mes de agosto de 2014 en el que participó el Real Sporting de Gijón y la Sociedad Deportiva Ponferradina, el club leonés lanzó una equipación de edición limitada para disputarlo. El evento en sí era una aproximación en forma de apoyo de los tres clubs al sector minero, que en los últimos meses estaba sumergido en plena polémica por la nueva ley impuesta que conllevaba una bajada salarial a los trabajadores. La acción estaba justificada pues gran parte de la economía, tanto Asturiana como Leonesa, proviene de dicho sector. De esta manera la Cultural, como organizadora del evento, lograría un gran posicionamiento dentro de su eje geográfico a la vez que se mejoraba su imagen de marca en un acto de responsabilidad social. La repercusión mayor a nivel nacional que tuvo a priori el triangular fue por la participación de dos clubs de Segunda División como el Sporting de Gijón y la Ponferradina.

## EXPLOTACIÓN DE LOS RECURSOS DEL CLUB EN CONCEPTO DE MARKETING

Sin embargo, no sería el evento el que coparía las portadas de los medios nacionales, sino la equipación que la Cultural Leonesa presentó para disputarlo. Se trató de la famosa camiseta-esmoquin, es decir, una camiseta que imitaba las características tradicionales de un esmoquin con su chaqué y su pajarita. El color sería negro para los jugadores de campo y blanco para el portero. Así la presentación del evento, y de la equipación de la marca Hummels, no dejó indiferente a nadie convirtiéndose en trending topic el 22 de julio de 2014. La acción en concepto de marketing deportivo y merchandising desbordó las previsiones establecidas.



*Imagen 4.4 Momento del acto de presentación de la polémica camiseta el 22 de Julio de 2014.*

De este modo la Cultural no sólo ganó imagen de marca mediante el torneo amistoso, sino que generó esa imagen de marca a nivel nacional primero y luego mundial. La marca Cultural escapó de las limitaciones impuestas por su estatus actual en 2ªB y por unos días fue la estrella del planeta fútbol acaparando portadas y menciones en diarios nacionales como Marca<sup>11</sup> o AS<sup>12</sup> e internacionales como el Daily Mirror<sup>13</sup> británico.

Se logró una notoriedad a niveles mundiales de imagen de marca, pero no siempre positiva pues en las redes sociales o en los diarios antes citados se debatía si era la equipación de fútbol más fea de la historia. Sin embargo, para un club como la Cultural esta carga negativa no influía en absoluto en el éxito de la acción, pues en los primeros días ya había 1.000 pedidos que abarcaban desde Estados Unidos hasta China o Nueva Zelanda. También hubo otros medios que la catalogaban como la camiseta más original de la historia, por lo que se generó

<sup>11</sup> [http://www.marca.com/2014/07/31/futbol/mas\\_futbol/1406757759.html](http://www.marca.com/2014/07/31/futbol/mas_futbol/1406757759.html)

<sup>12</sup> [http://futbol.as.com/futbol/2014/07/25/mas\\_futbol/1406311859\\_068465.html](http://futbol.as.com/futbol/2014/07/25/mas_futbol/1406311859_068465.html)

<sup>13</sup> <http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/suited-booted-spanish-side-unveil-3895961>

### CAPÍTULO III

un debate en redes sociales que elevó aun más el alcance de la marca. Dadas las circunstancias se abrió un apartado para la venta online de productos oficiales, algo que nunca se había llevado a cabo en el club y que concluyó con un gran éxito de ventas.

Dadas las circunstancias, el propio eco de la noticia actuó como herramienta de marketing 2.0 generando publicidad en medios internacionales como se puede observar en la siguiente captura:



*Imagen 4.5 Un ejemplo del alcance de la acción de la Cultural y Hummels en la red social Twitter. En la captura se aprecia un tuit del afamado diario argentino Olé.*

Una vez consumado el éxito, el siguiente paso fue explotarla mediante acciones de ambush marketing en las que personalidades del mundo del fútbol como Zinedine Zidane posaban con ella. Logrando así que la marca Cultural quedase ligada a la Primera División Española, a la UEFA Champions League y por supuesto a una leyenda que además posee un Balón de Oro, el máximo galardón individual. Siguiendo en esta línea, también se logró la asociación a otra marca mucho más afín en nuestro país como es la Selección Española de Fútbol, cuando el actual seleccionador Vicente del Bosque posó y tuvo unas palabras hacia la famosa camiseta-esmoquin.





*Imágenes 4.6 y 4.7 Zinedine Zidane y Vicente del Bosque posando con la equipación de la Cultural durante su promoción. Un ejemplo de ambush marketing. En ambas fotografías aparece a la izquierda el responsable de comunicación de la Cultural, Álvaro Valdés.*

Tras el éxito logrado, la camiseta-esmoquin pasó a ser la tercera equipación de la Cultural y Deportiva Leonesa pudiendo así exhibirla por otras ciudades durante los partidos como visitante. En 2015 ya ha alcanzado la cifra de casi 6.000 unidades vendidas en todo el mundo, lo que supone un importante aliciente económico para la entidad<sup>14</sup>

Para finalizar con este caso, no hay que olvidar que esta acción de marketing va dentro de otra acción como es el 'Triangular por la minería'. A pesar de que la camiseta-esmoquin lo eclipsó casi por completo en los primeros días, cuando concluyó, el alcance de su crónica deportiva en los medios de comunicación fue mayor gracias a la repercusión que había tenido la equipación de la Cultural, especialmente diseñada para este evento. Pero dentro del triangular, también merece la pena destacar el hecho de que los jugadores de los tres equipos, antes de disputar sus respectivos partidos, lucieron cascos mineros reforzando más aún la imagen y la congruencia del evento, además de conllevar un insight importante para los trabajadores del sector minero pues ese casco, más que su atuendo de trabajo, representa la forma de ganarse la vida.

---

<sup>14</sup> Casi 24.000 euros de beneficio. Una cifra de beneficio por explotación de producto oficial muy elevada para un club de 2ªB.



*Imagen 4.8 Momento previo al partido entre la Cultural y Deportiva leonesa SAD (ataviada con la polémica equipación) y la Sociedad Deportiva Ponferradina en el 'Triangular por la Minería' disputado en el Estadio Municipal Reino de León. Todos los jugadores portan el típico casco minero, un importante insight para el sector.*

Por último, cabe destacar que debido al éxito de la equipación, y al asociar a ella a la Cultural y Deportiva leonesa a nivel nacional, los días en los que hay partido en el Estadio Reino de León, en los recintos hosteleros del Barrio Húmedo que se conforman como patrocinadores o colaboradores del club, sus camareros trabajan ataviados con la camiseta esmoquin. A modo de marketing de guerrilla es una forma divertida de darle un uso fuera del rectángulo de juego, pues en numerosas ocasiones se llegó a decir que los jugadores parecían camareros cuando se enfundaban la equipación. Una manera más de sacar provecho a los comentarios negativos generados por los medios de comunicación y la opinión pública.

En este caso queda de manifiesto cómo la creatividad puede convertirse en la estrategia de comunicación más potente, teniendo en cuenta que se está hablando de un club con escasa masa social e influencia. La innovación en esta equipación, rozando lo extravagante, genera opiniones de todo tipo aumentando la notoriedad de la marca Cultural que, gracias a los medios convencionales y, sobretodo, a los no convencionales, logra llegar a todos los rincones del planeta. A su vez, el mercado de acción que a priori se marcaba para la venta de la camiseta, gracias a las redes sociales se masificó a niveles mundiales, sacando una importante cantidad de beneficio económico. De este modo, la estrategia de marketing electrónico viró hacia la apertura de un portal dentro de la página web del club donde se facilitaba la venta online con el fin de ampliar los canales de distribución.

Después del éxito se originó la llegada de numerosos patrocinadores para lucir su publicidad en la nueva equipación. Un ejemplo de cómo sacar el máximo rendimiento económico a los productos oficiales.

### 3.3.2 Radio Televisión Castilla y León y la publicidad en las medias

La innovación y el marketing son dos conceptos que van de la mano y por ello el departamento de comunicación de la Cultural, en su insistencia por hacer despegar de nuevo la imagen del club, continuó el impacto de la controvertida camiseta-esmoquin con el uso de un nuevo soporte publicitario en la equipación: las medias. El primer patrocinador de la historia que insertaría su publicidad en las medias de un equipo de fútbol fue la cadena autonómica Radio Televisión Castilla y León. La noticia de la presentación de la innovadora estrategia pondría de nuevo a la Cultural Leonesa en todos los medios de comunicación nacionales.



*Imagen 4.9 Momento de la presentación en el Estadio Municipal Reino de León de CYLTV como nuevo patrocinador de la Cultural Leonesa, siendo pioneros en el uso de las medias como soporte publicitario.*

En este caso ocurre lo mismo que en el de 'Hummels y la camiseta-esmoquin', pues la innovación trasladó la acción de marketing a todos los ámbitos de la comunicación haciéndola viral. De esta estrategia no solo se hicieron eco los medios deportivos nacionales, sino también los demás clubes de fútbol que vieron en esta acción una gran estrategia de optimización de recursos para usarlo en beneficio propio. Así, otras entidades como el Real Racing Club de Santander y el Atlético de Madrid no tardaron en incorporar el innovador soporte en sus equipaciones.

Meses más tarde se creó Shockatyes, una empresa dedicada exclusivamente a realizar publicidad en las medias de los jugadores, llegando a ser patrocinador de la Liga de Fútbol Profesional. Esta empresa catalogó de innovador su nuevo soporte publicitario, sin embargo

### CAPÍTULO III

los medios nacionales destacaron el papel de la Cultural Leonesa como verdadero artífice de la estrategia. Asimismo la propia noticia degeneró en una acción de ambush marketing, posicionando a la marca del club leonés en un lugar aventajado junto al nuevo patrocinador de la LFP.

La imagen de marca del club se tiende a asociar, cada vez más, a la de una entidad ambiciosa e innovadora que sabe cómo explotar al máximo sus escasos recursos disponibles con la máxima eficiencia posible. Por ello, cada vez son más los patrocinadores que llegan a la propiedad deportiva dispuestos a que 'les sorprendan' con alguna novedosa estrategia.

**CAPÍTULO IV:  
POSICIONAMIENTO E  
IMAGEN DE MARCA DEL  
CLUB**

## CAPÍTULO IV

Para conocer más a fondo las acciones en concepto de marketing deportivo de la Cultural y Deportiva Leonesa SAD como propiedad deportiva y tener un conocimiento de los límites establecidos a la hora de llevarlas a cabo, es necesario establecer un mapa de posicionamiento tanto con el entorno como con sus públicos. Posteriormente a partir de este mapa será más sencillo analizar los elementos distintivos de la marca.

### **4.1 Mapa de posicionamiento**

Para un club como la Cultural que se mueve en entornos tan dinámicos y competitivos, se genera la imperiosa necesidad de crear elementos estratégicos que permanezcan invariables a lo largo del tiempo que la diferencien de otras propiedades deportivas. El fútbol es un sector que genera una gran fluctuabilidad de los públicos, que van y vienen en función de numerosas variables, algunas de carácter totalmente aleatorio como los resultados deportivos, que no permiten una pasividad a la hora de posicionar el producto. Por tanto los elementos de los que disponga la Cultural Leonesa para mantener un posicionamiento a pesar de los factores deportivos se antojan claves para obtener resultados a largo plazo y alcanzar un amplio grado de diferenciación con el resto de competidores.

Para hallar el posicionamiento del club, en este punto, barajaremos diferentes fases a analizar. Todas ellas permitirán tejer un mapa de posicionamiento mediante el cual será visible de manera gráfica los aspectos a potenciar y explotar entre los ejes disponibles. Estas fases se basan en el modelo que se propone en Show me the Money! (Calzada, 2012, pág. 49):

#### **4.1.1 Análisis de la historia y tradiciones**

La Cultural, como se habló en el capítulo ‘La Cultural y Deportiva Leonesa SAD como propiedad deportiva’, con su breve paso por la Primera División en la década de los 50’ y una gran trayectoria en las categorías inferiores, tiende a calificarse como un “equipo histórico” en las escasas ocasiones que aparece en los medios de comunicación nacionales. Además es el club más importante de la ciudad de León, a la que representa como entidad deportiva dentro del sector futbolístico.

Existe un ambiente de grandeza que viene precedido de los éxitos pasados, por lo que a la Cultural popularmente tiende a catalogársele como un club que “siempre debe aspirar a todo”, aunque se den los condicionantes económicos y sociales desfavorables de la actualidad.

### 4.1.2 Identificación de ejes

En este apartado se analizarán uno por uno los ejes sobre los cuales se va a sustentar la elaboración del mapa de posicionamiento. Cada uno de ellos analiza un ámbito sobre el cual la empresa tiene importancia de cara con sus stakeholders y su público objetivo.

#### **Eje geográfico**

La Cultural abarca un espacio geográfico de influencia equivalente a la provincia de León y, en menor medida, a la comunidad autónoma de Castilla y León. A su vez, también Asturias representaría un área de influencia por el alto número de leoneses que residen en el Principado, aunque de forma notablemente más baja que las dos anteriores.

Dentro del eje, teniendo ya una aproximación de su área de influencia, es importante conocer sus principales competidores geográficos. Dado que la provincia de León es el área principal de influencia, cabría destacar a los equipos de la misma como principales competidores por el posicionamiento dentro del eje. Dado que la gran mayoría de ellos militan en categorías inferiores como Tercera División o Regional de Aficionados, el competidor principal sería la SD Ponferradina al competir en una categoría superior como es la Segunda División Española. Existe una gran rivalidad entre ambos clubes por lo que este enfrentamiento tiende a posicionar tanto a la Cultural como a la Ponferradina en el mismo eje geográfico.

Por otro lado el club berciano, pese a tener menos aficionados en la provincia, adquiere más notoriedad en ella debido a la categoría que milita. También el Atlético Astorga se convierte en un competidor dentro del área ya que milita en la 2ªB como la Cultural, pero sin embargo dado el escaso número de aficionados y la escasa notoriedad no lo convierten en un competidor directo por el posicionamiento en la zona.

Por tanto este eje sería apropiado para posicionar a la Cultural debido a que es el club que más influencia tiene en la provincia de León pese a estar en una categoría menor respecto al club berciano que sería el más firme competidor.

#### **La afición**

Este eje es posiblemente el que más se ha deteriorado en los últimos años dentro del club. Apenas 2.000 aficionados de media se dan cita cada domingo en las gradas del Estadio Municipal Reino de León para ver los partidos de la Cultural Leonesa. Esto va en contraposición con el número de seguidores que tiene en la provincia que es elevado respecto a sus

## CAPÍTULO IV

competidores. Sin embargo, en este eje englobamos a los seguidores, abonados y socios con una participación activa en la vida diaria de la entidad.

En este eje es en el que más hay que incidir para mejorar, ya que en este momento no correspondería a un área productiva a la hora de elaborar el posterior mapa. Sus competidores directos como la Ponferradina, que llena su estadio prácticamente todos los partidos, o el Astorga, que pese a ser un municipio con apenas 12.000 habitantes, logra congregarse cada domingo a tanto público con el club capitalino.

La afición por tanto no correspondería a un eje de posicionamiento para la Cultural, aunque en las dos últimas temporadas se haga un gran esfuerzo por convertirlo en un eje clave. Podemos decir que esta variable es junto con el eje deportivo, la que más influencia tiene a la hora de captar aficionados ya que un gran ambiente en las gradas tiene una influencia positiva en el público indeciso.

### **Eje deportivo**

Entramos en uno de los ejes más importantes a estudiar, por no decir el que más. Al ser una propiedad deportiva se ha hablado de la gran importancia de los resultados dentro del rectángulo de juego a la hora de lograr notoriedad. La Cultural en este sentido se ha caracterizado por ser un club que no hace un juego excesivamente bonito pero que destaca por su carácter ganador de no rendirse nunca.

Este eje está muy ligado al geográfico ya que en la región leonesa históricamente se considera a sus habitantes cazurros, que proviene del vocablo árabe *cad'ur* que significa 'el que no se rinde'; de ahí la denominación popular de 'cazurros' a los leoneses. Por esta razón, la Cultural basa su estilo de juego en la identidad y el carácter de toda la región.

En contraposición con sus competidores, cabe destacar que la SD Ponferradina hace un juego más vistoso y ofensivo pero que no tiene ese componente emotivo de identificación con sus públicos como la Cultural. A su vez el Atlético Astorga también realiza un juego de lucha y entrega pero que, debido a la escasa masa social de seguidores, no supone un problema a la hora de posicionar al equipo de la capital leonesa en esta variable.

Por tanto, este eje destacaría dentro del posicionamiento del club puesto que contiene una vertiente afectiva, un insight, que identifica a toda la región leonesa. Teniendo en cuenta que la clave de un buen posicionamiento es su continuidad en el tiempo, esta variable se considera inamovible dentro de la entidad por lo que aunque se dependa del presupuesto y los resultados, el estilo de juego se convierte en una seña de identidad del club.



### **La excelencia**

Este punto es también controvertido ya que en él adquiere gran importancia el cuidado de los detalles y el buen hacer de la gestión deportiva. En este caso, la percepción de la Cultural por parte de los seguidores y abonados es mala debido a su pésima gestión en los últimos años.

El descenso de categoría por impagos y la amenaza de desaparición por las deudas, suponen una de las mayores pérdidas de imagen que se puede dar en una propiedad deportiva y, lamentablemente, la Cultural Leonesa lleva más de un lustro caminando entre ambas. Más aún en contraposición con un club como la Ponferradina que se ha caracterizado por llevar al día los pagos a los jugadores, una buena gestión deportiva y un gran involucramiento con sus seguidores y abonados.

Este ámbito cada vez está más saneado por la actual junta gestora pero las opiniones y la imagen de marca continúan siendo bastante malas y con una sensación de desconfianza constante. Obviamente este eje es el que peor posicionamiento tiene.

### **Solidaridad**

En el fútbol de élite este eje es de gran importancia ya que sirve para contrarrestar la sensación de abundancia económica transmitida a menudo por algunas propiedades deportivas. En el caso de la Cultural no adquiere gran determinación a la hora de su posicionamiento al no tener una relevancia excesiva dentro de su área geográfica.

El club durante las épocas navideñas se acerca hasta el área de pediatría del Hospital Universitario de León para entregar regalos y que los niños ingresados puedan conocer a sus ídolos, de esta forma se acercan al público más desfavorecido y contribuyen a unir su imagen de marca a una acción de gran acogida social. También su colaboración con equipos de fútbol base para la preparación de sus jugadores y las colaboraciones con la Cruz Roja, generan una buena imagen del club en este ámbito solidario.

Como se ha dicho, no es determinante dada la poca notoriedad que tienen las acciones, pero conforman un posicionamiento correcto a explotar.

### **La leyenda**

Se trata de otro eje importante para una propiedad deportiva, pues las propiedades deportivas que hayan sido exitosas o percibidas como tal en el pasado, tiene la opción de posicionarse en torno a esta variable pues es de carácter indefinido. La Cultural puede usar este eje como uno

de los sustentos de su mapa de posicionamiento pues como se expuso anteriormente se considera un 'club histórico' y de carácter ganador. Sus buenas actuaciones y la gran masa de aficionados que acompañaban al equipo durante la segunda mitad del siglo XX contribuyen a posicionar a la entidad en un escalón al que ninguno de sus dos competidores tan siquiera se acerca.

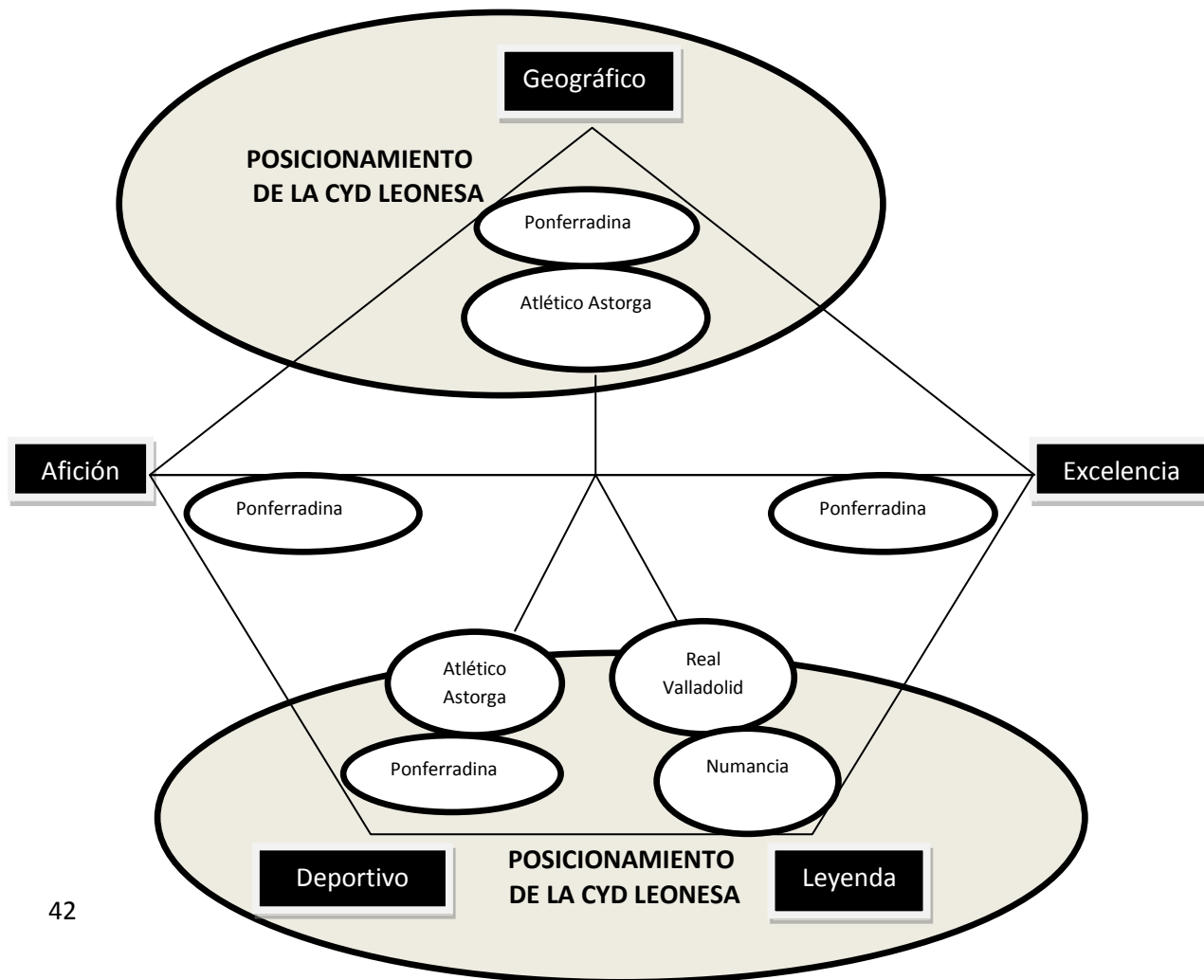
Aquí sí que entrarían los dos clubes más importantes asturianos como el Real Sporting de Gijón y el Real Oviedo que, teniendo en cuenta el eje geográfico, se convierten en los principales competidores del club en este campo. También clubes castellanos como Real Valladolid o Numancia podrían entrar en disputa en este eje.

Pero puesto que donde más influencia ejerce es en la provincia de León, se trata de una variable importantísima a la hora de posicionar el club, a pesar de que sea la propia historia la que se encargue de este trabajo.

#### 4.1.3 Construcción del mapa de posicionamiento

En esta fase se construirá un mapa teniendo en cuenta las características de cada uno de los ejes expuestos.

Gráfica 5.1 Mapa de posicionamiento de competidores de la Cultural y Deportiva Leonesa



## POSICIONAMIENTO E IMAGEN DE MARCA DEL CLUB

Como se puede observar tras analizar el mapa, los ejes 'Afición' y 'Excelencia' no ofrecen a la Cultural Leonesa ninguna oportunidad de apropiación a corto plazo. La SD Ponferradina, tiene un gran número de seguidores que llenan el Estadio Municipal El Toralín en la gran mayoría de los encuentros, a su vez el himno pimentero que entonan antes del comienzo de cada partido así como el gran ambiente que se da a lo largo de los mismos, hace imposible a día de hoy que la Cultural logre posicionarse en este campo respecto a su rival más directo a nivel deportivo y como entidad, pese a contar con más seguidores. También, como ya se ha hablado, la 'Excelencia' tampoco conformaría un eje adecuado para llevar las acciones debido a los precedentes de la última década en forma de impagos, deudas y falta de cercanía con los seguidores y abonados.

Por otro lado la gran diferenciación del estilo de juego de la Cultural, que combina el carácter de los habitantes de la región, lleva al eje deportivo a ser un espacio interesante para centrar las futuras acciones de comunicación. Más adelante se expondrá el caso de la campaña de abonados 'Somos León, somos Legión', que apela al espíritu de lucha del equipo comparándolo con la Legio VII romana que antaño fue la ciudad de León. También el eje Leyenda presenta una zona interesante de explotación por la fama del club a nivel nacional dados sus éxitos pasados.

Un caso distinto ocupa el eje solidaridad ya que debido a la poca repercusión del club, dada la categoría, lo convierte en un activo a seguir explotando pero que no va a posicionar al club ni a diferenciarlo respecto a sus competidores. Con la escasa notoriedad en las categorías inferiores a la Primera División, los clubs que militan en ellas se dedican a hacer acciones de carácter local. Ya que es un poco confuso, para entender mejor este punto, se pondrá el ejemplo del FC Barcelona y el Manchester City; clubs de primer nivel a nivel mundial. El club catalán le ganaría la partida a la hora de posicionarse en este eje al Manchester City debido al proyecto de gran impacto que tiene con UNICEF desde el año 2006 que le ha llevado a convertirse en un referente de solidaridad para las propiedades deportivas a nivel mundial. Aquí sí podríamos hablar de posicionarse en ese eje dada la repercusión a gran escala.

Llegados a este punto, y con el posicionamiento de la entidad ya claro en torno a los seis ejes, la Cultural llevará a cabo un trabajo de aplicación e implementación de los espacios marcados para sacarles el máximo rendimiento. Así, la creación de logotipos con signos distintivos de la marca corresponderá al trabajo a realizar con el eje geográfico. De la misma forma, la selección de patrocinadores también se verá influida si contienen signos propios de la región o aportando los del club, como el León rampante impreso en el escudo, y la selección de giras promocionales y la agenda de actividades durante estas. Esto último es ejemplificable pues se

corresponde a un trabajo que se lleva realizando unos años ya que durante el periodo de pretemporada, el club selecciona diferentes localizaciones a lo largo de la provincia para llevar a cabo los entrenamientos o partidos amistosos, lo que favorece el acercamiento a las localidades más lejanas.

Para potenciar el eje deportivo la entidad deberá llevar una tarea coordinada desde la secretaría técnica pues para este punto la elección de un entrenador y jugadores que se adapten al estilo de juego ayudará a mantener la diferenciación en este campo.

### **4.2 Identidad corporativa: Elementos distintivos de la marca**

Llegados a este punto clasificaremos la identidad corporativa de la Cultural y deportiva Leonesa en cuatro categorías: Iconografía, Texto, Elementos sonoros y Elementos informales. Posteriormente se representará en una tabla los elementos que tras el análisis adquieren importancia de cara al trabajo de comunicación del club.

#### **Iconografía**

Aquí entra en juego el escudo y los elementos gráficos que describen la imagen corporativa del club. Empezando por el escudo, y una vez conocemos el posicionamiento, es posible decir que en su composición se aprecian rasgos que corresponden a los ejes 'Geográfico' y 'Leyenda'. EL escudo o logotipo se aprecia en todos los productos oficiales de la Cultural y Deportiva Leonesa, en los actos del club y en la publicidad que realiza así como actualmente por los exteriores del estadio.



*Imagen 5.1*

Empezando por el geográfico, se hace referencia a esta variable en el león rampante impreso en el centro del área circular. Este símbolo corresponde al emblema por excelencia del escudo de la provincia de León. Por tanto la correlación del escudo con la provincia, al ser el espacio

## POSICIONAMIENTO E IMAGEN DE MARCA DEL CLUB

que abarca en cuestión de seguidores, es visible y convierte al club en un 'buque insignia' y en un elemento que apela a valores emocionales y afectivos de unión por parte de los seguidores leoneses.

Por el otro lado, en la parte superior del área circular, se presenta una corona que hace referencia al antiguo Reino de León que durante su existencia fue un reino glorioso y de esta manera se crea una similitud entre los éxitos del Reino y del club. También se resalta la ciudad de León como integrante del escudo de la nación Española.

Los colores corporativos en la actualidad son el blanco y el rojo, por lo que el escudo incorpora el área circular y el león rampante en un color rojo, y las letras dentro de la circunferencia y el fondo del centro en color blanco. La corona también incorpora estos colores con la novedad del dorado que también ha sido usado en ocasiones por el club a lo largo de su historia (como en la equipación de la temporada 2009/2010). Las equipaciones, aunque su diseño pueda variar cada temporada, mantienen estos colores corporativos en su versión como equipo local.

Si hay algo que se eche en falta a menudo en la entidad es el color morado que, junto con el blanco, conforman la bandera del Reino de León.

Desde que el club pasó a ser una sociedad anónima deportiva, se creó un escudo institucional en el cual se añadían las siglas SAD a la leyenda existente. Sin embargo no aparece en las camisetas ni en el merchandising en general.



*Imágenes 5.2 y 5.3 Ejemplo de la diferencia del escudo institucional de la Cultural y Deportiva Leonesa. En la imagen de la derecha se aprecian las siglas SAD durante un acto oficial del club. A la derecha se trata de una camiseta oficial, donde no aparecen.*

### Texto

Aquí se analizarán los elementos como eslóganes característicos. En el caso de la Cultural y Deportiva Leonesa SAD, en los partidos más importantes, la afición utiliza el eslogan 'Estos es

León, y aquí mandamos nosotros' para animar al equipo mediante pancartas o tifos<sup>15</sup> en el estadio. El eslogan se ha convertido en un emblema del deporte leonés. Casualmente lo acuñó un entrenador del Ademar, equipo leonés de balonmano, por lo que se convirtió en un eslogan primero para este club, y más tarde por la Cultural Leonesa. A su vez, también es muy usado 'Aupa Cultu' para animar a la entidad.

### **Elementos sonoros**

En este apartado se tienen en cuenta las canciones, himnos, etc. que diferencien y posicionen al club. Aquí entra en juego el himno oficial, que es sabido por todos los seguidores puesto que suena por megafonía en los instantes previos a los partidos en el Estadio Reino de León, aunque no adquiere la relevancia suficiente como para convertirlo en un elemento importante de la imagen de marca.

### **Elementos informales**

Los apodos, las mascotas, las celebraciones, los canticos de los seguidores... son elementos informales que también contribuyen a generar imagen de marca dentro una propiedad deportiva. En el caso que compete, a la Cultural Y Deportiva Leonesa se le atribuye el apodo de 'la Cultu' también como diminutivo entre los seguidores y los medios de comunicación que lo usan como una forma más coloquial de nombrar al club.

Por otro lado el eje geográfico vuelve a posicionar al club puesto que antes de los partidos más con mayor relevancia se entona el himno de la ciudad de León. Se trata de un momento muy emocionante para los seguidores y convierte los instantes previos al partido en todo un espectáculo que catapulta la imagen de marca del club.

La tabla que hay a continuación muestra los elementos distintivos que más potencian a la Cultural Leonesa tras el análisis realizado en contraposición a sus competidores y otros clubes cercanos a modo de ejemplo.

---

<sup>15</sup> Palabra italiana que designa al mosaico o a las grandes pancartas creadas por los aficionados en las gradas del estadio.

Gráfica 5.2

<b>Propiedad deportiva</b>	<b>Tipo</b>	<b>Elementos</b>	<b>Ejemplos</b>
Cultural y Deportiva Leonesa	Texto	Eslóganes	<i>'Esto es León y aquí mandamos nosotros'</i> <i>'Aupa Cultu'</i>
	Informal	Apodos	La Cultu
		Cánticos	Himno de León
Iconografía	Escudo	Equipaciones oficiales y merchandising	
Real Oviedo	Texto	Eslóganes	<i>'Volveremos a primera'</i> <i>'Locos por verte ganar'</i>
	Elementos sonoros	Himnos	Himno oficial Real Oviedo
	Informales	Cánticos	<i>'Volveremos a Primera, volveremos otra vez'</i>
	Iconografía	Escudo	Equipaciones oficiales y merchandising
SD Ponferradina	Elementos sonoros	Himno	Himno oficial de la SD Ponferradina
	Informales	Cánticos	Himno pimentero
Apodos		Deportiva	





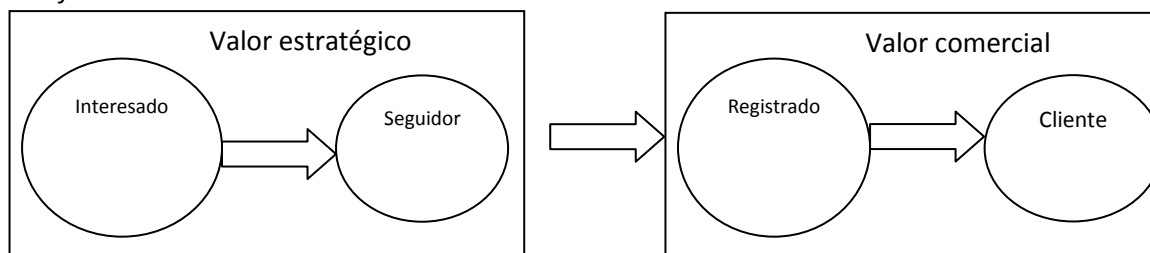
# **CAPÍTULO V: PUBLICIDAD**

Llegados a este punto y, puesto que ya se ha analizado en profundidad el marketing deportivo del club, se dispondrá al análisis de las acciones campañas en concepto de publicidad que realiza la Cultural y Deportiva Leonesa SAD. Dado que en los últimos años se han sucedido numerosas campañas y sería muy extenso abarcarlas todas, se analizarán las dos que a juicio personal han supuesto mayor éxito y han reflejado mejor el cambio de imagen promovido desde el departamento de comunicación.

Siguiendo el mismo patrón se hará un análisis del backdrop de la sala de prensa del Estadio Municipal Reino de León discerniendo su eficacia o no a la hora de colocar la publicidad de los patrocinadores y el propio club.

En última instancia se mencionarán también los espacios reservados en periódicos ajenos a la entidad y la inserción de publicidad en las revistas propias, que el club elabora cuando se dan partidos de gran expectación. Para este apartado cabe resaltar la siguiente distinción de públicos de una propiedad deportiva.

Gráfica 6.1



Por ello se dividirá este apartado en dos partes diferenciadas: Campañas de abonados y Prensa.

### 5.1 Campaña de abonados

La primera campaña a analizar se trata de la correspondiente a la temporada 2011-2012. El contexto para entender su importancia es clave pues en el verano del 2011 la Cultural descendió a Tercera División por impagos en las nóminas y estuvo a punto de desaparecer dadas las deudas, hasta tal punto que acreedores privilegiados como Hacienda y la Seguridad Social pedían la disolución de la entidad. La palabra desaparición fue lo más repetido durante toda la pretemporada, lo que provocó incluso una concentración de casi mil socios y seguidores descontentos con carácter reivindicativo. Dado este punto y con un modesto presupuesto, el club tenía que llevar a cabo una gran campaña de abonados para reenganchar a los seguidores en una categoría tan poco vistosa.

## PUBLICIDAD

La campaña de socios llegados a este punto tomó unas dimensiones nunca vistas hasta la fecha. El principal objetivo era que el seguidor se abonase de la manera más cómoda posible y así acercar el club a todos los leoneses. Se colocaron casetas en centro estratégicos como la Plaza de Botines y Guzmán, algo insólito hasta la fecha, consiguiendo un éxito sin precedentes en la venta de merchandising. De esta manera los denominados 'interesados', estratégicamente se convirtieron en seguidores pues muchos también retiraron su abono y comercialmente hablando adquirieron el rango de clientes.

La campaña con el fin de alcanzar la máxima notoriedad posible se extendió a los medios de comunicación convencionales mediante cuñas en la radio y contó con el famoso aventurero Jesús Calleja como protagonista al ser un declarado seguidor del club Leonés. Al tener una figura reconocida a nivel nacional como prescriptor de la campaña, se recurrió al argumento de autoridad del leonés mediante el eslogan 'Yo también soy de la Cultu!' con una imagen del presentador ataviado con la camiseta de la Cultural y mostrando el carnet de socio. El tono de la comunicación, con el fin de estrechar lazos con el público, fue coloquial.



Imagen 6.1

## CAPÍTULO V

Finalmente se alcanzó la increíble cifra de 3.000 socios, más incluso que el año anterior en 2ªB, haciendo patente el éxito de la campaña al lograr atraer a ese segmento descontento y que en los últimos años había dejado de acudir al estadio a pesar de estar en una categoría inferior.

Gráfica 6.2

<b>Segmento de</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>público</b>	<b>Eslogan</b>	<b>Tono</b>	<b>Factor Clave</b>
Acercar el club a los leoneses pese al descenso. Mostrar el comienzo de una nueva etapa.	Interesados y Seguidores descontentos	<i>‘Yo También soy de la Cultu!’</i>	Coloquial	Jesús Calleja como prescriptor

Cabe destacar esta temporada como especialmente creativa a nivel de publicidad pues también se llevó a cabo la acción ‘Apadrina a un jugador’, la cual consistía en que por un precio de 20.000 euros, una empresa podía insertar su publicidad en la camiseta de un jugador y utilizar sus derechos de imagen para eventos o publicidad de la empresa en cuestión. Se trata de una forma de explotar los derechos de imagen de los jugadores más mediáticos y reconocidos del club de forma que se convierte en otro activo de cara a sacar el máximo rendimiento de los recursos disponibles.

El segundo caso corresponde a la campaña de socios de la temporada 2013-2014 denominada ‘Somos León, somos Legión’. Contextualmente se da con la vuelta del equipo a Segunda División B por el ascenso consumado en junio de 2013. La campaña tiene que ver que con el comentado anteriormente eje Geográfico, apelando al pasado y la huella romana de la ciudad de León. Esta campaña coincidió con el 90 aniversario del club por lo que el logotipo también sería incluido dentro del cartel publicitario y expuesto en las camisetas de los jugadores como soporte publicitario propio.

El público objetivo abarcaba a los 4 tipos de segmentación expuestos en el cuadro al comienzo del apartado puesto que se buscaba captar a los interesados poniendo de manifiesto el éxito deportivo que supone el ascenso y mantener a los seguidores de la temporada anterior. Además se usó como insight el carácter luchador de la provincia de León mostrando a los jugadores con el traje típico de la época del imperio Romano y clara actitud desafiante. El eslogan, a parte del propio nombre de la campaña, fue ‘Hazte socio: Alístate en la Legión’. Para

## PUBLICIDAD

esta campaña también se realizó un spot publicitario que se emitió en el canal de YouTube y en las televisiones locales. Tuvo un gran éxito en las redes sociales al ser un soporte novedoso en la historia de la entidad y en él se reflejaba a los jugadores en el centro del Estadio Reino de León con la vestimenta romana emulando a los gladiadores en un coliseo<sup>16</sup>.

El cartel se expuso como publicidad exterior por toda la ciudad de León puesto que era una pieza visual con un gran acabado y visualmente muy atractiva. En ella se ve una vez más la esencia 'luchadora' de la campaña con una apariencia al estilo del antiguo imperio Romano, que es apreciable sobretodo en la tipografía usada. En esta campaña los protagonistas son los propios jugadores de la Cultural destacando en primer plano a los que lograron el ascenso como prescriptores principales. En el cartel, como ya se comentó, aparece en la parte inferior el logotipo del noventa aniversario y el del propio club.

Para darle mayor difusión se abrió una cuenta en la red social Twitter con el usuario de @SomosLegio donde se publicarían las noticias de la acción y los eventos en los que participarían los jugadores así como fotografías y vídeos durante toda la temporada animando al público a "alistarse en la Legión".



*Imagen 6.2 Ejemplo de publicidad exterior llevada a cabo durante esta campaña.*

---

<sup>16</sup> <https://goo.gl/LYFZy7>

Gráfica 6.3

Segmento de				
Objetivo	público	Eslogan	Tono	Factor Clave
Alcanzar los 4.000 socios para sanear económicamente el club.	Interesados y Seguidores	‘Somos león, somos Legión’  ‘Alístate en la Legión’	Coloquial	Ambientación romana y el insight con referencia al carácter leonés.

## 5.2 Prensa

En este punto entra en juego un nuevo soporte publicitario como es el backdrop, que se trata de la publicidad situada detrás del entrevistado en las salas de prensa. Este tipo de soporte, aparte de ser clave para los intereses de los patrocinadores y, por tanto, de la propia Cultural Leonesa, también permite publicitar la imagen de marca del club. Un backdrop bien diseñado permitirá una mayor notoriedad a través de las cámaras de televisión.



Imagen 6.1 Sala de prensa del Estadio Municipal Reino de León. Fuente: [www.noticiascastillayleon.com](http://www.noticiascastillayleon.com)

## PUBLICIDAD

En este caso, se observa un backdrop bien diseñado en el que no se ven más de siete marcas con logotipos pequeños, lo que permite que en un solo plano el espectador tenga impactos de cada una, incluyendo la del propio club. Otro detalle que revela una buena gestión de este aspecto es la publicidad en la zona destinada a los micrófonos y justo delante del entrevistado. En esta toma vemos hasta dos marcas que adquieren el doble de impactos al ser patrocinadores directos del club.

Por otro lado encontramos los espacios en prensa, que se usan sobre todo al comienzo de la campaña de abonados y para promocionar algún partido de gran interés deportivo mediante el sorteo de entradas en el Diario de León o la Nueva crónica. Hay que tener en cuenta que por lo general una propiedad deportiva no necesita un espacio publicitario durante toda la temporada en un medio escrito ya que en la sección de deportes diariamente se genera publicity del club.

Entrando en los medios propios de la entidad, la revista oficial es la más usada. Actualmente la Cultural ya no edita una revista para cada partido en casa con el fin de reducir gastos, dada la situación económica. Pero en los partidos de interés insuperable como un ascenso o la visita de un equipo de superior categoría en Copa del Rey, es un medio de gran alcance ya que en estas ocasiones el estadio tiende a llenarse con cerca de 13.000 espectadores y el número de impactos crece notablemente. En este tipo de revistas las páginas de publicidad están al servicio de la entidad al tratarse de un medio propio y gran parte del contenido tiende a ser publicity generada por el propio club. Un ejemplo de Revista oficial se dio con la visita del FC Barcelona en dieciseisavos de Copa del Rey de la temporada 2009-2010 donde el partido se declaró de máximo interés y se editó este tipo de soporte que más de uno se quedó de recuerdo por el contexto histórico de la cita generando aún más notoriedad e impactos.





# **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES**

Para poner punto y final se abordarán unas conclusiones acerca de los temas analizados a lo largo y tendido del trabajo.

- Al comienzo se ha conocido la difícil situación que atraviesa la Cultural y Deportiva leonesa como SAD debido a la mala gestión por parte de los anteriores propietarios que auguraban éxitos mediante la inyección de un capital excesivo para el club e inflado más aún si cabe por la denominada 'burbuja inmobiliaria'. La inyección de capital obviamente tenía como objetivo un ascenso inmediato del club a una categoría para asegurar el retorno de la inversión. Sin embargo, este aspecto no fue el que provocó la caída de la imagen de marca del club en toda su extensión, aunque sí que tuvo una gran influencia.
- Mientras que sólo se invertía en un proyecto deportivo, se dejaba de lado al público más directo, los seguidores y abonados, que únicamente eran buscados mediante el factor deportivo que, como se ha visto, conlleva un gran componente de azar. Es decir, no se hizo hincapié en fidelizar al seguidor, lo que provocó que, llegados los malos resultados dentro del terreno de juego, la gran mayoría perdiese el único punto de unión con la propiedad deportiva.
- En contraposición con otros sectores, toda propiedad deportiva tiende a establecer una vinculación emocional fuerte con su público objetivo que, en el momento se ve disminuida, tanto la imagen de marca (reflejada en gran parte en el aspecto que presentan las gradas durante los partidos) como los aspectos económicos, tienden a sentir un importante bajón que afecta a todos los ámbitos de la entidad, incluido el deportivo. Podría decirse que se trata de una cadena que tiene como punto de empiezo y final los factores deportivos y, entre medias, los elementos como el componente afectivo de sus públicos.
- La Cultural Leonesa llegó a un punto en el que ni los factores deportivos ni los económicos servían para alcanzar el objetivo principal del ascenso. Y, peor aún, los seguidores comenzaban a desvincularse del club. Para hacer frente a esta crisis se tuvieron que tomar medidas en concepto de marketing. Para ello era necesario involucrar a los aficionados con el club, estrechar lazos de forma que se sintiesen parte de la entidad a la que seguían.
- Con la llegada de la nueva junta gestora, se llevó a cabo un proceso de explotación de todos los recursos a disposición del club. El propio estadio se ha visto que sirve tanto para solventar los factores económicos mediante los contratos de publicidad y patrocinio así como para estrechar relaciones con el segmento de los seguidores que acuden al estadio mediante sorteos, rifas o juegos. En concepto de marketing, los productos oficiales del club son una gran fuente de ingresos y a su vez mediante acciones creativas, como la camiseta

## CONCLUSIONES

esmoquin o las medias como soporte publicitario, es posible alcanzar una gran notoriedad a través de los medios de comunicación de masas, que logran que la imagen de un club con límites locales logre llegar a todo el mundo. La creatividad es la principal arma para que propiedades deportivas en categorías inferiores y con poca influencia social adquieran relevancia en los medios.

- El auge de las redes sociales también lo ha sabido aprovechar la Cultural Leonesa que ha logrado acercar a sus seguidores la parte menos visible del club informando en tiempo real de los sucesos más relevantes así como acercando a los idolatrados jugadores a la afición.
- Twitter, Instagram, YouTube y Facebook se han convertido en herramientas para suplir la falta de relevancia en los medios de comunicación, creando contenidos propios que conectan con el principal cliente de la marca. De nuevo, en este campo, la creatividad ayuda a generar publicity y se convierte en un activo esencial para dar movilidad a las campañas de abonados. Aunque si algo se echa en falta es una plataforma de venta de entradas online con el fin de reducir las colas en las taquillas en los momentos previos a los partidos de máximo interés.
- Llegados al ámbito del posicionamiento, se han discernido conclusiones satisfactorias que son de utilidad para la propia entidad a la hora de conocer sus planos de acción más relevantes. Por tanto, a nivel general se ha establecido que la Cultural tiene un área de influencia que abarca la provincia de León debido a que es el club con más seguidores o interesados dentro de la misma, conforma el eje Geográfico como elemento a explotar de cara a acciones de marketing. Por otro lado, y sin dejar del todo este eje, se observa una gran unión del club con el carácter 'típico' de los habitantes de la región que lleva su influencia hasta un estilo de juego, dentro del eje Deportivo, que destaca por su empuje y su terquedad por no rendirse. La leyenda se establece como otro elemento importante del posicionamiento de la Cultural.
- En los últimos años el club ha basado buena parte de su comunicación en los ejes de posicionamiento descritos, siendo estos un pilar fundamental a la hora de elaborar campañas de abonados, identificando a su vez a la Cultural como un activo cercano al público dentro de la provincia de León.

Por tanto, se observa que la Cultural y Deportiva Leonesa ha sabido reinventarse en cuanto a comunicación se refiere, estructurando las estrategias de marketing deportivo como eje principal sobre el que sustentar los objetivos más directos. Además, la imagen de marca ha quedado ligada de manera permanente por parte del panorama nacional a un contexto

## CAPÍTULO VI

creativo. Al fin y al cabo, la clave de un buen posicionamiento es su perdurabilidad en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Calzada, E. (2012). *Show me the Money!* Barcelona: Libros de Cabecera.

Camino, J. R., & Ayala, V. M. (2012). *Marketing y fútbol el mercado de la pasiones*. ESIC.

Diez, R. F. (2015). *Historia de la Cultural y Deportiva Leonesa, 90 años de una parte de nosotros*. Cultural Norte.

Lleida, L. (2010). *Cuestiones y reflexiones sobre Marketing emocional y experiencial*.

Molina, G. (2015). *Manual de Marketing Deportivo*. ESM.

Molina, G. (2012). *Marketing Deportivo II: La creatividad en el mundo del deporte*. ESM.

Jabaloyes, J. (2015). *La Gestión de la calidad y la excelencia Deportiva*. Editorial Círculo Rojo.

## **PÁGINAS WEB**

*Daily Mirror*. (22 de Julio de 2014). Obtenido de

<http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/suited-booted-spanish-side-unveil-3895961>

*Diario AS*. (25 de Julio de 2014). Obtenido de

[http://futbol.as.com/futbol/2014/07/25/mas\\_futbol/1406311859\\_068465.html](http://futbol.as.com/futbol/2014/07/25/mas_futbol/1406311859_068465.html)

*Marca*. (31 de Julio de 2014). Obtenido de

[http://www.marca.com/2014/07/31/futbol/mas\\_futbol/1406757759.html](http://www.marca.com/2014/07/31/futbol/mas_futbol/1406757759.html)

*Cultural y Deportiva Leonesa SAD*. (s.f.). Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de

<http://www.cydleonesa.com/>