



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **“MARKETING DEPORTIVO. ENFOQUES Y APLICACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CAMPAÑA DE ABONADOS 21/22 DEL REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL”**

**FLÓREZ GEIJO, JESÚS ALBERTO**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, JULIO 2022**





**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**GRADO EN COMERCIO**

**CURSO ACADÉMICO 2021/2022**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“MARKETING DEPORTIVO. ENFOQUES Y APLICACIÓN  
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CAMPAÑA DE  
ABONADOS 21/22 DEL REAL VALLADOLID CLUB DE  
FÚTBOL”**

**Trabajo presentado por: FLÓREZ GEIJO, JESÚS ALBERTO**

**Tutor: GARCÍA CONDE, LUIS**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, Julio 2022



## Resumen

Desde su ascenso en 2018, el Real Valladolid Club de Fútbol disfrutaba de una nueva etapa en la Primera División de fútbol de España. Entonces llegó la pandemia COVID-19 y en la temporada 2020/2021, sin público en los estadios, consumó su descenso a Segunda División. La incertidumbre provocada por el virus y el descenso pronosticaban una mala época y llegó la campaña de abonados de la temporada 2021/2022, donde el Real Valladolid alcanzó su record histórico de abonados en Segunda División superando en un 50% al anterior.

El propósito de este Trabajo Fin de Grado es analizar el funcionamiento del Marketing Deportivo y su aplicación práctica desde el punto de vista de la mencionada campaña de abonados, reflejando las variables y tácticas de Marketing que se tienen en cuenta en el fútbol actual.

Tras realizar este trabajo se ha llegado a la conclusión de que la campaña de abonados 21/22 del Real Valladolid y la aplicación del Marketing Deportivo en la misma puede ser considerada como un éxito, pero que puede admitir mejoras de cara a los próximos años.

## Abstract

Since its promotion in 2018, Real Valladolid Club de Fútbol was enjoying a new stage in the First Division of football in Spain. Then came the COVID-19 pandemic and in the 2020/2021 season, with no public in the stadiums, they consummated their relegation to Second Division. The uncertainty caused by the virus and the relegation predicted a bad period and the season ticket campaign of the 2021/2022 season arrived, where Real Valladolid reached its historical record of season ticket holders in the Second Division, surpassing the previous one by 50%.

The purpose of this Final Degree Project is to analyze the functioning of Sports Marketing and its practical application from the point of view of the aforementioned season ticket campaign, reflecting the variables and marketing tactics that are taken into account in today's football.

After carrying out this work, it has been concluded that Real Valladolid's 21/22 season ticket campaign and the application of Sports Marketing in it can be considered a success, but that it can admit improvements in the coming years.

# ÍNDICE

<b>1. ANÁLISIS PRELIMINAR</b>	<b>5</b>
1.1. MOTIVACIÓN	5
1.2. OBJETO	6
1.3. OBJETIVOS Y ALCANCE	6
1.4. METODOLOGÍA	7
1.5. ESTRUCTURA	7
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
2.1. LA CIUDAD DE VALLADOLID	8
2.2. TRADICIÓN DEPORTIVA	9
2.3. INTRODUCCIÓN AL MARKETING DEPORTIVO	11
<b>3. MARCO TEÓRICO. EL MARKETING DEPORTIVO</b>	<b>12</b>
3.1. HISTORIA	12
3.2. ENFOQUES DEL MK DEPORTIVO	16
3.3. MARKETING DEL DEPORTE	17
3.3.1. POSICIONAMIENTO	18
3.3.2. PLATAFORMA	20
3.3.3. COMUNICACIÓN	21
3.3.4. RENTABILIDAD	22
3.3.5. PERSONAS	23
3.4. MARKETING A TRAVÉS DEL DEPORTE	24
3.4.1. POSICIONAMIENTO	26
3.4.2. PATROCINIO DEPORTIVO - SPONSORSHIP	28
3.4.3. CONSUMIDORES DEL PRODUCTO DEPORTIVO	30
3.4.4. PLAN DE MARCA	32
3.4.5. DESARROLLO DE LA MARCA A LARGO PLAZO	33

<b>4. EL CASO: REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL. CAMPAÑA DE ABONADOS DE LA TEMPORADA 2021/2022</b>	<b>34</b>
<b>4.1. HISTORIA DEL CLUB</b>	<b>34</b>
<b>4.2. ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS CAMPAÑAS DE ABONADOS</b>	<b>39</b>
<b>4.3. CONTEXTO. SITUACIÓN PARTICULAR PREVIA A LA TEMPORADA 21/22</b>	<b>40</b>
<b>4.4. ACCIONES DE MARKETING</b>	<b>43</b>
4.4.1. PRODUCTO	44
4.4.2. PERSONAS	45
4.4.3. COMUNICACIÓN	46
4.4.4. PRECIO	49
4.4.5. DISTRIBUCIÓN	52
<b>4.5. FACTORES EXTRÍNSECOS</b>	<b>53</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>54</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>56</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRÁFICOS Y TABLAS

<i>Ilustración 1: Tuit del Real Valladolid 30/07/2021. Anuncio de colaboración con la Facultad de Comercio</i>	5
<i>Ilustración 2: Imagen del encuentro VRAC vs El Salvador. Diciembre 2019</i>	9
<i>Ilustración 3: Escudo Real Valladolid Club de Fútbol</i>	10
<i>Ilustración 4: Representación gráfica de las cuatro etapas del Marketing Deportivo</i>	13
<i>Ilustración 5: Representación gráfica de la variedad de productos deportivos.</i>	21
<i>Ilustración 6: Jóvenes británicos. Primeros futbolistas en la historia de Valladolid. Probabilidad de ser los primeros futbolistas de España. (Sin fecha, más de 120 años de antigüedad).</i>	35
<i>Ilustración 7: don Pedro Zuloaga Mañueco, primer presidente del Real Valladolid Deportivo</i>	36
<i>Ilustración 8: Estadio Municipal</i>	36
<i>Ilustración 9: Pepe Moré, capitán del Real Valladolid, alzando la Copa de la Liga en 1984</i>	38
<i>Ilustración 10: Imagen promocional campaña 21/22. Socio N°1 del Real Valladolid.</i>	49
<i>Ilustración 11: mapa de zonas del Estadio José Zorrilla</i>	52
<i>Gráfico 1: Población de Valladolid por segmento de edad (2020)</i>	8
<i>Gráfico 2: Análisis gráfico de la evolución de abonados del Real Valladolid. Años 2000-2022</i>	40
<i>Gráfico 3: IPC España desde 06/2020 hasta 06/2022</i>	41
<i>Gráfico 4: Índice de precios de exportación, importación y de vivienda en España entre 2020 y 2022.</i>	42
<i>Tabla 1: Clasificación de los tipos de entidades que pueden estar involucradas en el Marketing deportivo.</i>	17
<i>Tabla 2: Precios abonos 2021/2022</i>	51



## 1. ANÁLISIS PRELIMINAR

En este apartado previo el lector encontrará los temas tratados en el trabajo y cuáles son los objetivos del mismo, tanto generales como específicos. Además, se explica el método seguido para elaborarlo, la forma en la que se estructura y lo que ha llevado al autor a escoger este tema.

### 1.1. Motivación

Son dos las razones principales que me han llevado a realizar este trabajo. En primer lugar mi gusto personal por el marketing. Desde el inicio del grado mi objetivo ha sido enfocarme en el ámbito del marketing y de esta manera desde el tercer año todas mis optativas han sido escogidas con la intención de mejorar mis aptitudes relacionadas con él.

Por otro lado lo que me ha impulsado ha sido mi vinculación este año con el Real Valladolid. A través de la facultad de Comercio de Valladolid se nos planteó la posibilidad de colaborar con el club al inicio de la temporada en labores de marketing y patrocinios además de otras tareas, para las cuales fui seleccionado junto a otros compañeros. Esto me ha permitido vivir la organización de partidos durante toda la temporada y otros eventos como la “Pucela Run”, la inauguración de la nueva sala VIP del estadio o la gestión de la “Fan Zone” desde un punto de vista diferente y enriquecedor que me ha ayudado a adquirir numerosos conocimientos prácticos sobre la aplicación del Marketing Deportivo.

**Ilustración 1: Tuit del Real Valladolid 30/07/2021. Anuncio de colaboración con la Facultad de Comercio**



Fuente: <https://twitter.com/realvalladolid/status/1421016907268960259?s=20&t=PraO6dVx7gZrFtMJKTnf6w>

En la noticia adjunta de la web oficial (Real Valladolid, 2021) se añadía que los alumnos “tendrán la oportunidad de colaborar con el Club y recibir formación a través de su cooperación en tareas del Área de Desarrollo de Negocio de la entidad blanquvioleata.”

## 1.2. Objeto

El objeto de estudio principal de este Trabajo de Fin de Grado, en adelante TFG, es el Marketing Deportivo y su aplicación práctica a la campaña de abonados del Real Valladolid Club de Fútbol previa a la temporada 2021-2022 del Campeonato Nacional de Liga de Segunda División de fútbol de España.

Para poder contextualizar correctamente el TFG, serán estudiados los diferentes enfoques del Marketing Deportivo, la historia del Real Valladolid y campañas de abonados de años anteriores.

Desde el punto de vista más técnico, serán analizadas las diferentes acciones y tácticas realizadas alrededor de la campaña, enmarcadas en el ámbito del Marketing Deportivo.

## 1.3. Objetivos y alcance

El objetivo general y final de este TFG será reflejar cómo se han enfocado y aplicado las diferentes acciones de Marketing sobre el consumidor de fútbol para que llegado el momento, la cifra de abonados de cara a la temporada haya sido elevada y la campaña esté considerada como un éxito.

Para poder alcanzar el objetivo final, se subdividirá en los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar la historia y evolución del Marketing Deportivo y su aplicación concreta en la sociedad.
- Describir el funcionamiento y los aspectos más relevantes del Marketing Deportivo, tales como los mercados que abarca o el público hacia el que va dirigido.
- Analizar el caso concreto de aplicación del Marketing Deportivo en la campaña de abonados del Real Valladolid Club de Fútbol de la temporada 2021/2022.
- Realizar un balance de resultados que refleje el éxito de la mencionada campaña.

Lo que éste análisis pretende conseguir es profundizar en el Marketing Deportivo con un enfoque práctico que maximice los conocimientos adquiridos durante el grado en este ámbito.

El estudio que se llevará a cabo será sobre un acontecimiento reciente y real, lo que nos asegura una actualización veraz sobre cómo se aplica el Marketing a día de hoy

y nos permitirá ver qué variables se tienen en cuenta de cara a una campaña de abonados en el fútbol.

#### **1.4. Metodología**

La metodología empleada en este trabajo constará de una primera fase donde se estudiarán diversas fuentes de información primarias y secundarias relativas al marketing y su aplicación en el deporte (marketing deportivo) para entender correctamente su funcionamiento y poder posteriormente expresar con exactitud cuáles son sus actividades y aspectos en los que se basa.

Para la segunda parte del trabajo sobre el análisis de aplicación real de una campaña de marketing en un Club de Fútbol, se han consultado también fuentes primarias y secundarias, históricas e internas del Real Valladolid, además de todos sus recursos públicos como pueden ser su Web oficial o las Redes Sociales.

#### **1.5. Estructura**

El TFG se divide en diferentes bloques:

- En primer lugar la introducción, que se encargará de relacionar a la ciudad de Valladolid con el ámbito deportivo y futbolístico, exponer el contexto histórico y demográfico, que posteriormente nos ayudará a analizar el caso particular del Real Valladolid, e introducir al Marketing Deportivo.
- En segundo lugar encontramos el marco teórico sobre el que trata el TFG, el Marketing Deportivo, donde se estudiará la evolución histórica hasta la actualidad y los aspectos más relevantes donde se apoya para funcionar y conseguir efectividad.
- A continuación pasaremos al caso particular analizado en el TFG, el Real Valladolid Club de Fútbol. En este apartado se expondrán los aspectos históricos más importantes del Club, se explicará la relevancia de la figura del abonado y posteriormente se hará un análisis sobre la campaña de abonados de la temporada 2021/2022, y la aplicación del Marketing Deportivo en la misma.
- Finalmente se aportarán una serie de conclusiones que reflejarán si la citada campaña ha sido verdaderamente exitosa.

## 2. INTRODUCCIÓN

En este bloque se muestra una breve presentación de la ciudad objeto de análisis de cara al trabajo, Valladolid, mencionando aspectos demográficos importantes y poniendo en valor la gran tradición deportiva de la ciudad, que influye positivamente sobre los aficionados. Finalmente se introduce el hilo conductor que engloba a todo el trabajo, el Marketing Deportivo.

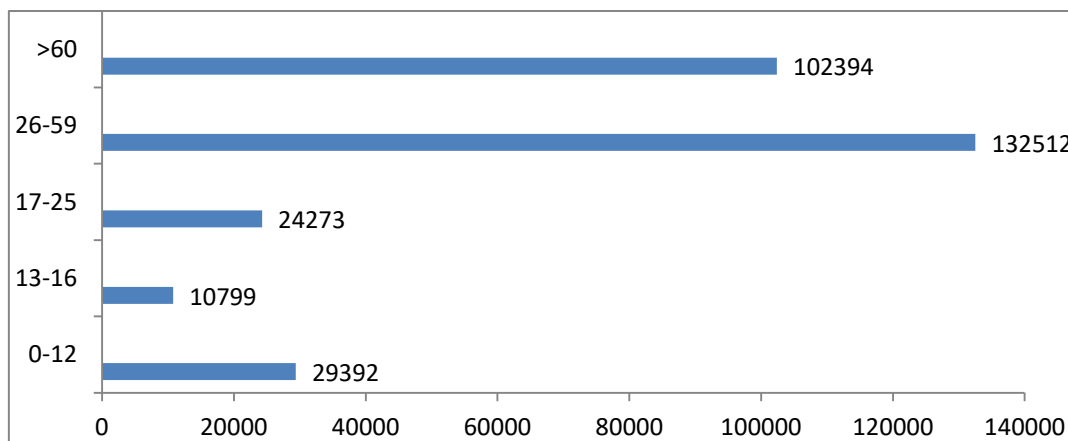
### 2.1. La ciudad de Valladolid

Para contextualizar Valladolid desde un punto de vista de Marketing hablaremos de sus principales atractivos, que dan importancia a la ciudad tanto nacional como internacionalmente, y que finalmente actúan como incentivos a la inversión y a la atracción de público.

Es el propio Ayuntamiento de Valladolid quién destaca a través de su web<sup>1</sup> una serie de elementos y eventos anuales que atraen una gran cantidad de público, como son: Semana Santa, Seminci, experiencias turísticas, fiestas de la Virgen de San Lorenzo, Pingüinos, gastronomía, artes escénicas, museos y exposiciones, conciertos y finalmente deporte, en el que profundizaremos más adelante.

Por otro lado, también es importante hacer un análisis demográfico.

Gráfico 1: Población de Valladolid por segmento de edad (2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ayuntamiento de Valladolid<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ref. Ayuntamiento de Valladolid (2022). 10 razones para visitarnos. <https://www.info.valladolid.es/10-razones-para-visitarnos>

<sup>2</sup>Ref. Ayuntamiento de Valladolid (2020). Demografía. Padrón de Habitantes por Edad, Sexo y nacionalidad 2020. <https://www.valladolid.es/es/temas/hacemos/open-data-datos-abiertos/catalogo-datos/ficheros-datos-elaborados-clasificados-sectores/demografia>

En la segmentación por edades realizada han sido utilizados estos rangos (0-12, 13-16, 17-25, 26-59 y >60) porque son los mismos que emplea el Real Valladolid a la hora de establecer los precios de los abonos durante la campaña.

## 2.2. Tradición deportiva

Valladolid es una ciudad de deporte. En todos los deportes más aclamados cuenta con representación y al menos en alguna ocasión de sus historias deportivas se ha alcanzado el éxito, lo que favorece la aparición continua de nuevos aficionados.

Si a lo que más importancia se da es al éxito deportivo, en Valladolid el primer deporte que hay que mencionar es el rugby. Dos son los equipos con los que cuenta Valladolid en la máxima categoría del rugby español, el VRAC Quesos Entrepinares, fundado en 1986, y El Salvador, fundado en 1960. Entre Ligas, Copas del Rey, Supercopas y Copas ibéricas suman entre ambos clubes cerca de 50 títulos en División de Honor. Ambos clubes disputan sus encuentros en el campo Pepe Rojo.

Ilustración 2: Imagen del encuentro VRAC vs El Salvador. Diciembre 2019



Fuente: Web VRAC. <https://bit.ly/3cifUEC>

Por otro lado el deporte con mayor cantidad de aficionados en Valladolid es el fútbol, de la mano del Real Valladolid Club de Fútbol. El equipo compite actualmente en la Primera División del fútbol español y disputa sus partidos como local en el estadio José Zorrilla.

### Ilustración 3: Escudo Real Valladolid Club de Fútbol



Fuente: Real Valladolid <https://www.realvalladolid.es/club/historia/escudo>

El baloncesto en Valladolid siempre ha tenido una gran cantidad de aficionados y por el equipo pasaron en su mejor época jugadores de talla mundial como Arvydas Sabonis. Además es uno de los deportes más impulsados desde las categorías inferiores de la mano de colegios y clubes de la ciudad. Tras una mala época, el equipo terminó por desaparecer y volver a fundarse en 2015 bajo el nombre de Club Baloncesto Ciudad de Valladolid. Actualmente el club firmó un convenio de colaboración con el club de fútbol<sup>3</sup>, pasando a llamarse Real Valladolid Baloncesto, y juega en la segunda división del baloncesto español, la LEB Oro.

En cuanto al Balonmano, con sede en el Polideportivo Huerta del Rey, se encuentran en primera división tanto el equipo femenino Aula Cultural como el masculino Atlético de Valladolid.

Además, cada año en Junio, la ciudad alberga en la Plaza Mayor el World Padel Tour que atrae gran cantidad de aficionados.

También son importantes en Valladolid y equipos de primer nivel el Baloncesto en Silla de Ruedas Valladolid, Valladolid Club de esgrima, CPLV en hockey, Club Deportivo Valladolid Tenis de Mesa y los clubes Canoe y Cisne en piragüismo.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ref. Real Valladolid (03/08/2020) El Real Valladolid Baloncesto es una realidad. <https://www.realvalladolid.es/noticia/el-real-valladolid-baloncesto-es-una-realidad>

<sup>4</sup> Ayuntamiento de Valladolid (2022). Deporte en Valladolid. <https://www.info.valladolid.es/-/10-razones-para-visitar-valladolid-deporte?inheritRedirect=true&redirect=%2F10-razones-para-visitarnos>

### 2.3. Introducción al Marketing Deportivo

El marketing deportivo es una variante del marketing de bienes y servicios en general, y como variante tiene aspectos similares y aspectos que son completamente diferentes.

Como principal similitud, siempre que hablemos de cualquier aplicación de marketing debemos dirigirnos a la base: la calidad del producto y la orientación al cliente son los pilares básicos ya que la finalidad del Marketing “consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad.” (Kotler y Keller, 2006, p. 6). Esta es la raíz y el motivo inicial del marketing, crear experiencias satisfactorias para los consumidores.

También el AMA (*American Marketing Association*; Asociación Americana de Marketing) (2017) indica que el marketing es “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, ofrecer e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.” De esta definición podemos extraer que lo principal a la hora de aplicar un plan de marketing es la creación de valor para los potenciales consumidores.

Una vez establecido el punto de partida pasaremos a definir qué es el marketing deportivo. Molina y Aguiar (2003) explican que la esencia del marketing deportivo es “la capacidad de interpretar la evolución permanente del deporte para crear valor, entusiasmar y provocar deseos” (p.25). Por otro lado, Fetchko, Roy y Clow (2019) señalan que el marketing deportivo se puede definir como “el uso del marketing para crear, comunicar, ofrecer e intercambiar experiencias deportivas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad” (p.4)

Por lo tanto, a partir de estas definiciones, podemos concluir que la finalidad del marketing deportivo es el aporte de valor a través de productos relacionados con el deporte.

Fetchko, Roy y Clow (2019) establecen tres elementos que diferencian el marketing deportivo del marketing aplicable a otras industrias:

- El sentimiento. Tanto los eventos y entidades deportivas como las marcas asociadas a algún deporte cuentan con una ventaja con respecto a otras. Aunque la lealtad hacia la marca pueda ser parecida a la de cualquier tipo de producto, al hablar de lealtad en el deporte se pasa a una dimensión diferente, la del sentimiento. Ese sentimiento se puede manifestar hacia un club, un

deportista, hacia una disciplina deportiva concreta o por el simple orgullo que hace que apoyes a los equipos de la ciudad donde naciste. La ventaja que da el sentimiento hacia las marcas deportivas es que ese sentimiento puede ser inmune a amenazas que si afectarían a otras marcas, como por ejemplo la competencia.

- El reto del posicionamiento. Puede ser complicado para una marca deportiva, sobre todo en relación a los eventos con espectadores. El posicionamiento supone un hándicap<sup>5</sup> para clubes, ligas o federaciones ya que a parte de la propia competencia entre ellos dentro del mismo deporte, también se pueden considerar una forma de entretenimiento, y el mercado objetivo del entretenimiento es mucho más amplio.
- Experiencia cliente. Además de poder encontrar productos tangibles alrededor del deporte como puede ser una camiseta o un balón, el consumo también se puede producir a través de experiencias con un impacto muy grande sobre los clientes, como puede ser vivir un partido de fútbol.

### 3. MARCO TEÓRICO. EL MARKETING DEPORTIVO

En este capítulo se analizará en profundidad al marketing deportivo, empezando por una introducción histórica y posteriormente analizando sus diferentes enfoques y factores a tener en cuenta de cara a su aplicación.

#### 3.1. Historia

El marketing deportivo ha ido evolucionando de la mano de la industria deportiva, en constante renovación hasta hoy, y lo seguirá haciendo, y lo más seguro es que nunca deje de desarrollarse. El deporte que vivimos hoy es completamente diferente al de hace cien años, cincuenta años y ya lo podemos considerar diferente al de hace una década, así que es lógico aceptar la idea de que dentro de unos años el marketing deportivo se aplique de una forma diferente a la que lo hace hoy.

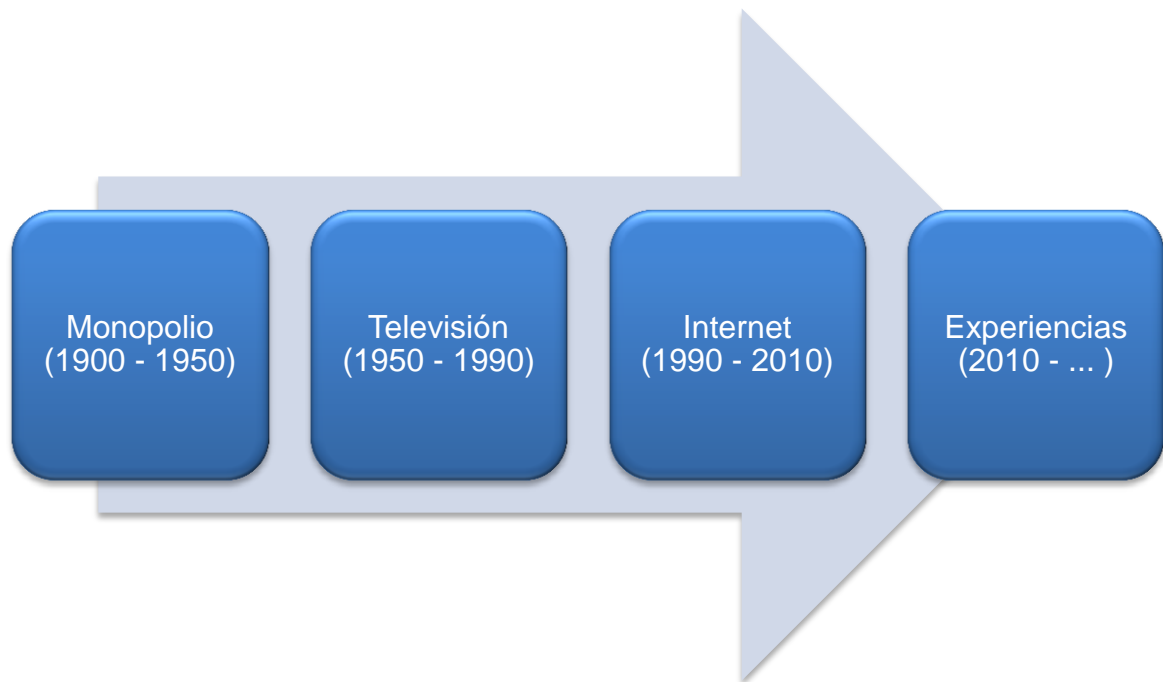
Según Fetchko, Roy y Clow (2019), se pueden establecer cuatro etapas a lo largo de la historia del marketing deportivo. Tres etapas pasadas y una cuarta que se sigue desarrollando en la actualidad.

---

<sup>5</sup> 1. m. Desventaja o circunstancia desfavorable. Fuente: RAE



#### Ilustración 4: Representación gráfica de las cuatro etapas del Marketing Deportivo



Fuente: Elaboración propia a partir de las ideas de Fetchko, Roy y Clow (2019)

#### - El monopolio (1900 - 1950).

Con el auge progresivo de los núcleos urbanos de población provocado por el éxodo rural, empezaron a surgir oportunidades de comercialización de deportes con audiencias cada vez mayores. Los deportes eran consumidos durante esta época mayoritariamente a través de la radio y los periódicos.

Los eventos deportivos más importantes se celebraban en las grandes ciudades así que no eran demasiado accesibles para la mayoría de la población. En EEUU, en el resto de lugares que no acogían eventos importantes, el deporte lo cubrían ligas menores, sobre todo de béisbol. Los deportes más destacados eran el boxeo a través de la radio y los Juegos Olímpicos que se seguían en todo el mundo.

Durante esta época empezaron a surgir las marcas deportivas más reconocidas y a los deportistas reconocidos se les comenzó a tratar como a verdaderas celebridades, lo que propició una asociación entre ambos dando lugar al marketing deportivo.

A partir de este punto, los deportistas más importantes comenzaron a promocionar marcas durante sus apariciones y la experiencia cliente de los eventos deportivos fue mejorando, dando lugar a estadios más grandes y más distribuidos.

- La época televisiva (1950 - 1990)

El elemento que más ha favorecido el crecimiento de la industria deporte es la televisión. A partir de la generalización del uso de televisiones en los hogares, los principales deportes comenzaron a ser accesibles y vistos masivamente y eso supuso una oportunidad para las cadenas de ofrecer entretenimiento.

La televisión tenía un gran alcance y eso permitía que la gente pudiera seguir los deportes desde cualquier parte. Los deportes empezaron a emitirse en horarios de máxima audiencia y eso provocaba que tuvieran un mejor reconocimiento. Por ejemplo, fue esa época cuando la Super Bowl<sup>6</sup> pasó de ser un acontecimiento más a prácticamente un hito cultural. De la misma manera ocurrió con los Juegos Olímpicos, que pasaron a ser icónicos

A partir de ese momento la imagen de los deportes se transformó. Pasaron de ser simplemente eventos deportivos a ser programas de entretenimiento, representando a triunfadores con historias dramáticas de superación de adversidades.

Otro momento trascendente en la era televisiva fue la aparición de la televisión por cable. Las cadenas que emitían las veinticuatro horas del día encontraron en el deporte la solución en los huecos de programación y además en EEUU hubo canales que empezaron a poder emitirse a nivel nacional.

Finalmente, el último acontecimiento influyente en esta época fue la llegada de los patrocinios como un elemento nuevo para las estrategias de marketing, que fue favorecido por el ya notorio alcance de los deportes a través de las televisiones.

La gran aparición de los patrocinios se dio en los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984. Por primera vez los Juegos Olímpicos reportaron grandes beneficios gracias a los patrocinios, y eso marcó un sistema de organización para los siguientes eventos. Además, al verse los Juegos Olímpicos en todo el mundo, supuso una presentación global de los patrocinios como una herramienta de marketing deportivo.

- La llegada de Internet (1990 - 2010).

Todas las marcas deportivas se expandieron gracias a la televisión, pero fue con la llegada de internet cuando recibieron el verdadero impulso que necesitaban para llegar a todos los rincones del mundo.

---

<sup>6</sup> Es la final de la NFL (National Football League), el campeonato de fútbol americano en EEUU.

Gracias a internet el consumo de deportes pasó a ser ilimitado. Información inmediata de cualquier deporte a cualquier hora del día. Esto llevó a que los medios más tradicionales, como el periódico, se vieran amenazados.

La manera en que la gente consumía los deportes cambió por completo. Los medios de comunicación deportivos también crecieron gracias a la necesidad de información constante y actualizada de los clientes. Ese crecimiento de internet provocó que la creación de contenido deportivo aumentase, y de esta manera se podía tener contacto con los aficionados todos los días del año.

Finalmente, otra situación que fue provocada por la facilidad de acceso a internet y la velocidad del mismo que proporcionaba una gran cantidad de información deportiva al momento, fue la aparición de juegos “fantasy”<sup>7</sup> que poco a poco fueron creciendo hasta ser usados por millones de personas en todo el mundo.

- La época de la experiencia cliente (2010 – Actualidad)

Los consumidores siempre quieren más. Información deportiva global al momento, ver y escuchar eventos deportivos desde cualquier parte del mundo desde teléfonos, tablets, ordenadores o a través de la televisión, no es suficiente. Al cliente ya no le sirve con comodidad e inmediatez, quiere algo más. Ese hueco que queda por satisfacer en las nuevas necesidades de los clientes puede ser ocupado por las experiencias.

Todo lo relacionado con el consumo de deportes, desde la participación activa en los mismos hasta una mínima interacción con un patrocinador oficial, es susceptible de convertirse en una experiencia.

El cliente quiere sentir que forma parte de ello. Más implicación y compromiso puede derivar en un fortalecimiento de la lealtad del cliente hacia la marca. Actualmente se ha convertido en un verdadero reto el encontrar como hacer vivir a los clientes experiencias significativas que satisfagan sus deseos. En este punto cobran gran importancia las redes sociales. Actualmente es el medio más cercano entre las entidades y marcas y los clientes.

En la época actual, la retransmisión de un evento deportivo por internet es solo una parte de la experiencia. Las redes sociales hacen que cualquier aficionado pueda expresarse y comunicarse con su equipo.

---

<sup>7</sup> Modalidad de juego online que consiste en crear tu propio equipo con deportistas reales y competir con otros jugadores en base a puntuaciones recibidas según el rendimiento actual de dichos deportistas.

El objetivo final de esta época está en comprender qué tipo de experiencia busca la gente más joven. Las personas más mayores pueden simplemente mirar y disfrutar del evento pero para los jóvenes eso ya no es suficiente. Ellos durante el evento, se comunican por redes para comentarlo, siguen las estadísticas en directo, crean contenido propio de forma paralela al evento, etc. En definitiva, lo que necesitan es sentirse partícipes del evento.

Además, por el otro lado, los propios deportistas, periodistas y marcas también están haciendo uso de las redes sociales para intentar conectar con este público joven manteniendo a la vez la coherencia con su marca. La llamada generación Z<sup>8</sup> es el objetivo. Entender cómo funcionan sus gustos es el verdadero reto de esta época

### 3.2. Enfoques del MK deportivo

Dentro de la industria deportiva se pueden diferenciar dos maneras de enfocar la aplicación del marketing.

Por un lado, el marketing puede ser aplicado desde el punto de vista de una entidad deportiva o desde la organización de un evento deportivo con la intención de atraer clientes y promocionarse a sí mismos. A este tipo de marketing lo llamaremos “Marketing del Deporte”.

Por el otro lado, las empresas ajenas al deporte como tal harán uso del marketing para difundir sus marcas y productos vinculándose de alguna forma con las mencionadas entidades deportivas u organizaciones de eventos deportivos. A este tipo de aplicación del marketing lo llamaremos “Marketing a través del Deporte”.

Molina y Aguiar (2003) señalan que “cualquier organización que crea o facilita el desarrollo de un producto deportivo para su consumo individual, social u organizacional, es parte de la industria del deporte” (p.25).

Existe una gran variedad de organizaciones que pueden involucrarse en el deporte. Según Molina y Aguiar (2003), en base a las investigaciones de Hardy, Sutton y Mullin (1999), se pueden clasificar de la siguiente manera:

---

<sup>8</sup> Generación nacida aproximadamente entre finales de los 90 y principios de los 2000 (1995-2005). Es la primera generación que ya ha nacido inmersa en la cultura digital.

Tabla 1: Clasificación de los tipos de entidades que pueden estar involucradas en el Marketing deportivo.

### SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

- COMITÉS OLÍMPICOS
- FEDERACIONES
- LIGAS
- CLUBES

### SEGÚN TIPO DE EMPRESAS

- AGENCIAS DE MARKETING DEPORTIVO
- AGENCIAS DE CONSULTORÍA, GESTIÓN E INVESTIGACIÓN
- EMPRESAS PATROCINADORAS

### SEGÚN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- PRENSA
- RADIO
- TELEVISIÓN
- TELEVISIÓN POR CABLE
- REVISTAS
- INTERNET
- LIBROS

### SEGÚN SOPORTE FÍSICO

- ESTADIOS
- COLISEOS
- PISTAS
- HIPÓDROMOS
- INSTALACIONES UNIVERSITARIAS O INSTITUCIONALES
- CLUBES DEPORTIVOS Y RECREATIVOS
- CAMPOS DEPORTIVOS

Fuente: elaboración propia a partir de Gerardo Molina y Francisco Aguiar (2003) y Hardy, Sutton y Mullin (1999)

A parte de las mencionadas en la Tabla 1, también es reseñable otra categoría: las “properties”. Son los propietarios de activos o derechos en el deporte, pudiendo ser empresas, federaciones, clubes, la administración pública, etc.

### 3.3. Marketing del Deporte

Para poder analizar este enfoque del marketing deportivo, Fetchko, Roy y Clow (2019) amplían las tradicionales “4P`s” del marketing mix<sup>9</sup> y establecen “5P`s”:

- “Positioning (posicionamiento): entender a los clientes.
- Platform (plataforma): corresponder a los clientes.
- Promotion (comunicación): atraer a los clientes.

<sup>9</sup> Product (producto), Price (precio), Place (distribución) y Promotion (comunicación).

- Profits (rentabilidad): satisfacer a los clientes.
- People (personas): servir a los clientes.” (p.17)

En adelante pasaremos a exponer las ideas de los diferentes apartados que establecen Fetchko, Roy y Clow (2019) en sus nuevas “5P`s” del marketing deportivo.

### 3.3.1. POSICIONAMIENTO

La orientación al cliente es el pilar fundamental a la hora de dirigir los esfuerzos de marketing. Cualquier acción que se realice sin estar dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes será arriesgada y lo más probable es que termine fracasando.

El posicionamiento lo que busca es situar a la empresa o entidad en un lugar que permita entender a los clientes para poder servirles adecuadamente y generar una imagen en la mente de los consumidores asociada a valores, características y atributos que nos diferencien y nos identifiquen, y que sea competitiva respecto a otros competidores y respecto a un referente ideal del consumidor. Los apartados que forman parte de la estrategia de posicionamiento consisten por un lado en establecer una serie de directrices internas y por otro en elegir la mejor manera de adquirir conocimientos sobre los clientes que facilite posteriormente la elección de las estrategias de marketing.

Estas tareas relacionadas con el posicionamiento son:

- Valores y misión

Los valores son los que rigen las formas en las que actuar ante diferentes situaciones y son los que marcan la filosofía de la entidad. Tanto los empleados como los clientes deben sentirse representados por los valores de la empresa y los empleados deben seguirlos y ser fieles a ellos.

Por ejemplo, los valores de un equipo pueden ser el señorío, la búsqueda de la excelencia, la defensa de la formación de las categorías inferiores o que el club se encuentra por encima de cualquier jugador.

La misión es el objetivo que persigue la entidad. Tienen que ver con ella la línea de negocio, los beneficios que se ofrecen y el mercado objetivo.

Para poder establecer correctamente qué estrategias de marketing se van a seguir es imprescindible que la misión esté bien marcada. Puede marcarse de una manera más amplia o más concisa.

A partir de los valores y de la misión de la entidad se puede establecer hacia donde debe orientarse a corto y a largo plazo.

- Análisis de mercado

Consiste en observar y examinar el entorno de la entidad en busca de corrientes, tendencias y situaciones actuales y ver cómo pueden repercutir en la empresa. Los datos que proporciona un análisis de mercado son muy valiosos a la hora de plantear estrategias de marketing.

- Objetivos de marketing

Los objetivos son los resultados que se espera recibir al aplicar las acciones de marketing que buscan cumplir con la misión de la entidad. Cuando estos objetivos están bien marcados es mucho más sencillo establecer las vías que se pretenden seguir para conseguirlos, es decir, las tácticas. Los responsables de marketing deberán diseñar tácticas que, manejando el producto, los precios la comunicación y la distribución, logren alcanzar dichos objetivos.

Los objetivos de marketing podrán ser diferentes a los objetivos de la entidad, pero de alguna manera siempre deberán contribuir al alcance de esos objetivos generales.

- Selección del mercado objetivo.

La selección del mercado objetivo se basa en la segmentación de la población. No todos los clientes son clientes potenciales, luego debemos analizar bien a la población para identificar qué tipo de persona puede convertirse en consumidor de nuestro producto.

Es importante intentar cometer el menor número de errores en este paso ya que una mala segmentación provocará que los recursos sean malgastados y que no se alcancen los objetivos. No se puede comenzar a trabajar hasta que no esté claro cuál es el público objetivo.

### 3.3.2. PLATAFORMA

¿Cuáles son los beneficios que ofrece la empresa a los clientes? En este apartado se responde a esa pregunta definiendo en qué consisten cada uno de ellos.

- Relaciones de marca

Son las relaciones que establecen los clientes con las marcas y son importantes ya que pueden traducirse en forma de fidelidad hacia la marca. La posición de la marca es la forma con la que los clientes perciben una marca y se consigue a través de la diferenciación con respecto a las marcas competidoras.

En definitiva, establecer una buena posición de la marca es muy importante ya que los esfuerzos de marketing deben ir enfocados en reforzar esa posición.

- Producto

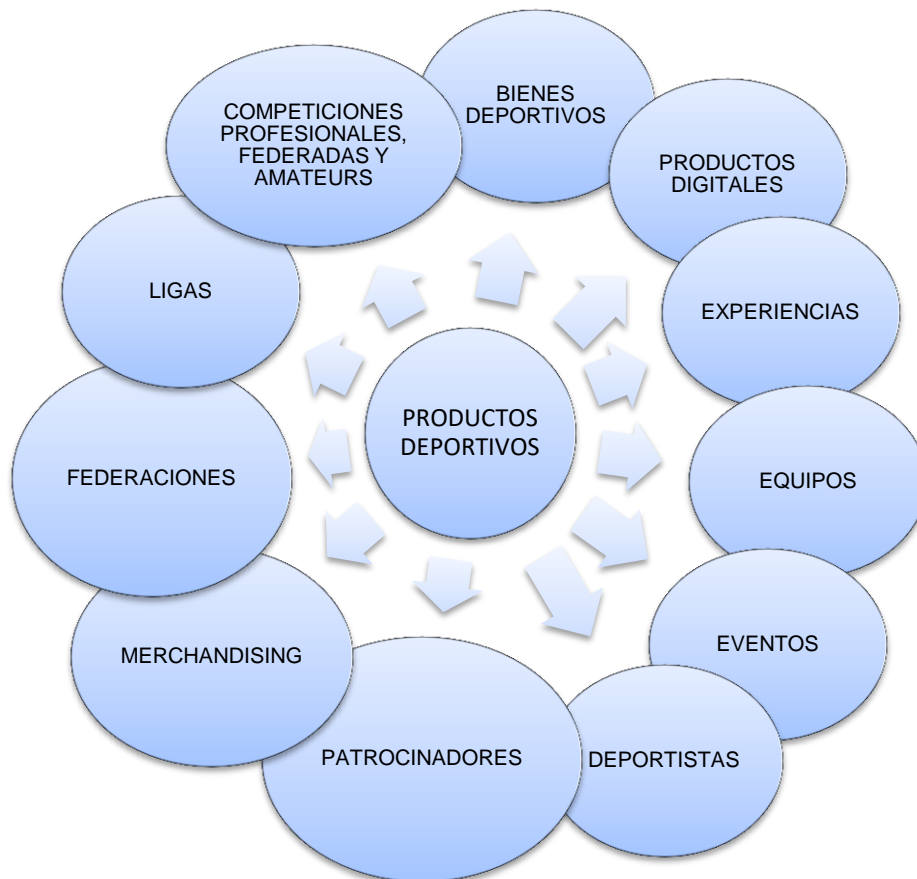
Se considera producto a todos aquellos beneficios que el cliente adquiere cuando realiza una compra. Esos beneficios pueden ser tangibles pero también pueden ser intangibles o experiencias.

Al hablar de productos relacionados con el deporte encontramos con una amplia gama de ellos y con multitud de opciones para los clientes. Estos pueden ser desde partidos, eventos, los propios deportistas, patrocinios, ropa oficial, material necesario a la hora de practicar un deporte, productos digitales como una aplicación para móviles, campamentos deportivos, etc.

A la hora de comercializar un producto hay que estudiar la viabilidad de la operación analizando previamente el entorno e intentando predecir cuáles serán los resultados.



Ilustración 5: Representación gráfica de la variedad de productos deportivos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Fetchko, Roy y Clow (2019) (p.20)

#### - Distribución

La distribución se encarga de proporcionar el producto a los potenciales clientes en el momento, lugar y forma que quieran y también es aplicable sobre los eventos deportivos, como por ejemplo al elegir dónde se celebra un partido, cuándo o a través de qué medios se podrán seguir.

Además gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías e internet las posibilidades de distribuir los productos deportivos se han multiplicado, a través de tiendas online, reproducción de eventos en línea y en directo, etc. Todo ello ha facilitado que las entidades puedan lograr un alcance mucho mayor y aumentar su público objetivo.

### 3.3.3. COMUNICACIÓN

La comunicación tiene que evolucionar cuando se habla de marketing deportivo y debe orientarse a la creación de relaciones con los clientes a largo plazo. El hecho de

querer que las relaciones con los clientes sean duraderas provoca la necesidad de emplear acciones de comunicación que consigan que el propio cliente se sienta involucrado con la entidad.

En el marketing deportivo, donde la orientación al cliente es un pilar básico, es muy importante la participación de los clientes, y se deberá implementar acciones que potencien es participación para generar una relación que se mantenga en el tiempo. Otra vía para atraer aficionados y fomentar su participación es que exista un lugar online donde puedan comunicarse con el club y además también puedan comunicarse entre ellos.

Las acciones de marketing en el ámbito de la comunicación son la cara visible de la marca. La calidad de un producto o un buen precio por sí solos no son suficientes para que el producto se venda. Es necesario comunicar a los clientes que forman parte del mercado objetivo que esos atributos existen.

El posicionamiento de una marca se ve muchas veces influenciado por las acciones de comunicación que buscan posicionar o crear una buena imagen de esa marca, ya que los potenciales consumidores a menudo crean su propia percepción de la marca a través de las acciones comunicativas del marketing.

Los patrocinios son un elemento promocional que dependiendo del punto de vista desde el que se miren pueden representar unos beneficios u otros. Desde el punto de vista de las marcas se busca llegar a los potenciales clientes a través del deporte. Por otro lado, desde el punto de vista de las entidades deportivas, los patrocinios suponen una fuente de ingresos muy importante.

#### 3.3.4. RENTABILIDAD

Un aspecto muy influyente en la satisfacción de los clientes y en el valor que reciben es el precio, pero no es el único factor que afecta a la rentabilidad. Para lograr los objetivos financieros propuestos hay que evaluar y medir los resultados de las diferentes tácticas y estrategias de marketing con el objetivo de saber si son verdaderamente rentables.

- Precio

El precio es la parte económica de la que se hará cargo el cliente al adquirir un bien o servicio. El precio es una de las variables más influyentes en la estrategia de marketing ya que el reto se encuentra a la hora de fijar el precio correctamente.

El precio es determinante en muchos aspectos. Según cuál sea el precio establecido se determinará la rentabilidad por unidad vendida, los beneficios recibidos, la percepción de la calidad del producto por parte de los consumidores, podrá ser un elemento de campañas promocionales, etc.

La otra variable que afectará a los precios es la contraparte de los ingresos, los gastos o costes. A partir de ellos se podrán calcular realmente los beneficios así que el control de los mismos es esencial dentro de los planes de marketing.

- Evaluación de resultados

Simplemente controlando los gastos y los ingresos no se van a poder gestionar correctamente los beneficios; es necesario también medir cuáles son los resultados del marketing. Los objetivos de una organización no podrán ser alcanzados si realmente no se tiene conocimiento de la evolución de dichos objetivos. Además es importante medir el rendimiento de las acciones de marketing pasadas para poder establecer correctamente cuáles serán las futuras.

Siempre que sea posible debe realizarse un análisis y una evaluación de los resultados, ya que se podrá comprobar si los esfuerzos de marketing están bien dirigidos y en caso contrario reformularlos para mejorar su rendimiento en acciones futuras.

### 3.3.5. PERSONAS

Los empleados de empresas que trabajan haciendo uso del marketing deportivo lo que hacen es crear valor para el cliente, al igual que en las empresas de servicios en general.

Cuando un empleado atiende a un cliente directamente puede influir en él de manera muy positiva o muy negativa. Es por eso que los directivos deben razonar si los servicios que serán atendidos por empleados deben estar externalizados o no, analizando si el impacto sobre los clientes y beneficios será positivo.

En las últimas décadas es destacable la profesionalización de las personas relacionadas con la gestión deportiva y están cobrando mucha relevancia. Los directivos, presidentes, equipos de gestión, deportistas o embajadores de las entidades son importantes a la hora de promocionar la entidad. El marketing deportivo se encarga de

crear diferentes perfiles que se adapten a las personalidades del Club para que las personas formen parte de una buena imagen de marca.

### 3.4. Marketing a través del Deporte

El marketing a través del deporte se puede poner en práctica desde numerosos puntos de vista, instituciones y sectores de trabajo. En primer lugar expondremos la clasificación elaborada por Heinemann (1995) y recogida por Molina y Aguiar (2003) sobre qué grupos de productos hay en la industria del deporte.

Según las oportunidades deportivas, es decir, la materia prima para el desarrollo de una práctica deportiva.

- Organización: toda la infraestructura para la relación de los contactos y servicios necesarios a fin de movilizar y suministrar productos requeridos por los consumidores o practicante de un deporte particular.
- Instalaciones deportivas: sitios o construcciones acondicionadas para la práctica deportiva.
- Infraestructura: medios de transporte y aparcamiento que acompañan la arquitectura de la instalación deportiva.
- Entornos deportivos: clubes, servicios de cafetería, puntos de venta, [...], sitios de hospedaje. Por último, la cultura organizativa que desprende de un evento deportivo.

Según el equipo deportivo: calzado deportivo, ropa deportiva, accesorios para la práctica del deporte, material de información, material tecnológico y elementos para la nutrición deportiva.

Prestación de servicios. A su vez está dividida en los siguientes grupos:

- Aprendizaje de un deporte, ejercido a través de entrenadores y auxiliares de entrenamiento.

- Entrenamiento/ejercicio, ofrecido para la mejora de la capacidad y habilidad física.
- Promoción de talentos. Por medio de una educación sistemática se brinda la oportunidad de preparación para el desarrollo y la promoción de nuevos prospectos identificados como futuras estrellas.
- Asesoría, obtenida a través de la información relacionada con dietas alimenticias balanceada, las formas y los movimientos (acorde con la disciplina y la especialidad), la iniciación con aparatos, entre otros tipos de asesoría. Ayuda de acuerdo con los diferentes interrogantes que los interesados tengan.

#### Productos complementarios.

- Publicidad y patrocinio: respecto de la posibilidad que tienen las empresas de promocionar la marca y sus ventas por medio del deporte.
- Servicios informativos: medios de comunicación involucrados con el deporte de manera directa o indirecta.
- Seguros: que cubren riesgos deportivos de atletas o instalaciones.
- Apuestas y loterías: cuya atracción es el pronóstico de resultados.

Sectores de trabajo en concreto: diseños arquitectónicos, servicios de audio, sector de gerencia de negocios, servicios de cable y satélite, organizadores de conferencias, diseñadores de páginas web, educación y eventos, instalaciones para eventos, servicios técnicos de eventos, servicios jurídicos, de seguros y financieros, promoción de licencias y de bienes deportivos, gerencia de medios de comunicación, nuevos medios de comunicación (internet) y derivados, televisión por internet, medios de comunicación en general, consultoras de relaciones públicas, medios de impresión, distribuidoras de programación, gerencia de riesgo

de bienes, firmas de estadísticas de orden general, agencias de publicidad y promociones, firmas de marketing deportivo, federaciones deportivas, empresas tecnológicas, boletería y acreditaciones o tecnologías deportivas y publicidad virtual. (P.26-28).

Una vez establecida cuál es la variedad de organizaciones que hacen uso del marketing a través del deporte pasaremos a explicar cuáles son los elementos que más importancia cobran de cara a su aplicación según Molina y Aguiar (2003).

### 3.4.1. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento en marketing deportivo consiste en establecerse en una posición que permita mantener la atención de los consumidores de forma continuada. Por otro lado, si además conseguimos atraer a consumidores potenciales podremos hablar de control sobre un segmento de mercado. Una vez adquirida la posición en el mercado ya podremos poner en práctica las estrategias de mercado que más potencien nuestra personalidad y atributos de marca.

Las estrategias de posicionamiento por lo tanto consisten en buscar segmentos donde poder diferenciarse y buscar relaciones emocionales con los consumidores que satisfagan sus necesidades. Esto supone que el posicionamiento sea un aspecto clave dentro del marketing deportivo, ya que a través de la diferenciación dentro de los segmentos que se hayan identificado se podrá profundizar en la relación con el cliente y crear un vínculo duradero.

La demanda controla los mercados, y esa demanda la podrá satisfacer quién, haciendo uso de su oferta, consiga un mejor posicionamiento en el mercado ofreciendo valores atractivos para la mente del consumidor. Como no existen dos consumidores que piensen igual, el posicionamiento en el mercado es una ventaja competitiva inigualable.

En relación al posicionamiento, Molina y Aguiar (2003) se hacen una pregunta concreta: “¿Es conveniente para mi empresa vincularla al deporte?” (p.48)

Las marcas deportivas más grandes del mundo satisfacen continuamente los deseos de sus consumidores, tanto dentro de la disciplina a la que se dediquen como fuera de ella. Esto lo pueden lograr porque están bien posicionadas y han creado un vínculo con sus clientes. Ese vínculo se ha logrado gracias a los atributos que ofrecen, ya

que cada cliente los ha analizado y ha considerado que son los que mejor satisfacen sus necesidades y deseos.

Estas marcas deportivas, las más conocidas y que sirven de referentes, no se centran en los márgenes de ganancias ni en la calidad de su producto a la hora de segmentar el mercado, no es lo principal. En el marketing deportivo lo más importante es la visión estratégica, ya que nunca se va a poder llegar a todos los consumidores. En lo que hay que centrarse y tener claro es: saber quién eres, a dónde quieres ir y a quiénes quieres llegar.

La empresa española de marketing Madison (2/10/2018) intenta dar respuesta a la pregunta de Molina y Aguiar exponiendo cinco motivos por los cuales es beneficioso vincular tu marca a un deporte:

1. Identificar tu público objetivo. Una vez identificado cuál es tu público objetivo podrás seleccionar un deporte o deportista con el que compartas audiencia y valores, lo que provocará que sea mucho más sencillo conectar con sus aficionados y que vean más atractivos en tu marca.
2. Impulsar valores positivos. Los valores vinculados al deporte son muy positivos y están reconocidos por la sociedad, como el juego limpio, el compañerismo, la solidaridad, el esfuerzo, la vida saludable o la disciplina. Al vincular tu marca al deporte haces que se vincule directamente con estos valores que lo representan.
3. Aumentar visibilidad y notoriedad. Cualquier evento deportivo por pequeño que sea tiene audiencia, en mayor o menor medida. Al tener identificado a tu público objetivo podrás escoger un evento con el que la marca comparta audiencia y valores.
4. Incentivar el consumo. Después de poner en práctica los apartados anteriores, la marca habrá adquirido un posicionamiento favorable convirtiendo a los clientes de esos deportes en clientes potenciales para la marca.
5. Generar mayor retorno de la inversión (ROI: Return on Investment). La vinculación de la marca al deporte debe considerarse como una inversión y no como un gasto. La audiencia de los deportes es masiva, así que en consecuencia el ROI recibido después de la aplicación de estrategias de marketing deportivo será mayor que el recibido a través de la publicidad tradicional.

Molina y Aguiar (2003) analizan brevemente el caso concreto de las estrategias de dos marcas que históricamente han sido grandes patrocinadoras del deporte en todo el mundo, Coca-Cola y Pepsi. Por un lado Coca-Cola se erigió como una de las marcas más grandes en todo el mundo tras la creación de su producto en 1886. Pepsi lanzó una campaña estratégica con el siguiente mensaje “Sus abuelos y sus padres seguro que han tomado Coca-Cola ¿ustedes quieren tomar lo mismo que se sus antecesores? ¡No, ustedes son la generación Pepsi!” En EEUU, Coca-Cola solo vendía un 19% más que su competidor, según datos de 2002. Eso refleja el poder de una buena estrategia de posicionamiento.

Por último, Molina y Aguiar (2003) señalan los diferentes enfoques que se pueden dar al posicionamiento y que es importante definir antes de aplicar tácticas específicas de marketing deportivo. Los aspectos relativos a la marca donde se puede definir el posicionamiento son:

- Posicionamiento en función de los atributos del producto.
- Posicionamiento en función de la previsión de beneficios obtenidos.
- Posicionamiento en función de los consumidores que queremos atraer.
- Posicionamiento en función de nuestros competidores.
- Posicionamiento en función de las categorías de productos de nuestra marca.
- Posicionamiento en función de la relación costes – beneficios que tenemos.
- Posicionamiento en función de la relación calidad – precio que ofrecemos.

### 3.4.2. PATROCINIO DEPORTIVO - SPONSORSHIP

Para hablar de patrocinio deportivo el primer paso es definir en qué consisten los patrocinios en general. Según Cornwell (1995), “el patrocinio es la inversión en causas o eventos para apoyar los objetivos generales de la empresa o los objetivos de marketing” (p.15).

Posteriormente ya podemos definir en qué consiste el patrocinio relacionado con el marketing. Cornwell (1995) señala que “el marketing vinculado al patrocinio es la orquestación y ejecución de actividades de marketing con el fin de crear y difundir un vínculo de asociación con un patrocinador.” (p.15) El primer paso que se debe realizar de cara a plantear una operación de patrocinio es averiguar es si dicho patrocinio ayudará a alcanzar los objetivos de marketing y los objetivos de la empresa de una forma más efectiva y eficiente que otros métodos.



Adentrándonos ya en el entorno de los patrocinios en el ámbito deportivo, Molina y Aguiar (2003) definen el *sponsorship* como:

La asociación distintiva que se establece entre una marca/empresa y una determinada marca/equipo o seleccionado deportivo, en sus distintas disciplinas; o de una marca/empresa y determinados deportistas y eventos de distinta magnitud (campeonatos mundiales, campeonatos regionales, locales, continentales, copas deportivas, ligas deportivas, olimpiadas y competencias en general) con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingresos y/o expandir transferencia de imagen. (p.73)

El patrocinio como cualquier tipo de inversión trae consigo una serie de riesgos:

- Incertidumbre en el resultado deportivo
- Pérdida de identidad
- Complejidad en la gestión de los demás productos de la cartera
- Implicancias en la gestión general del Licensing<sup>10</sup>
- Limitaciones en la capacidad de generar nuevos recursos.
- Las inversiones en comunicación conjunta son sensibles a los ciclos económicos. (Molina y Aguiar, 2003, p.76)

Debido a la serie de riesgos que acarrea el patrocinio deportivo, las políticas de patrocinios empresariales se han dividido en dos vías de estrategias diferenciadas (Molina y Aguiar, 2003):

- Política de patrocinios abierta y descentralizada.

El funcionamiento de esta vía consiste en dividir en dos partes las líneas de ingresos de la entidad. Por un lado se busca un patrocinador principal que aportará una fuerte inversión económica a cambio de una serie de contraprestaciones publicitarias

---

<sup>10</sup> El *Licensing* es el manejo y la explotación de una marca a través de productos, servicios y promociones. (Molina y Aguiar, 2003, p.205). Ver apartado [3.4.5](#)

sobre el núcleo de negocio de la entidad o deportista patrocinado, como pueden ser el nombre del equipo, publicidad en centros deportivos, equipaciones, entradas, etc.

Por otro lado, se buscan patrocinadores complementarios que aporten cifras económicas no tan grandes como el patrocinador principal individualmente, aunque en la suma total podrían llegar a superar el aporte del patrocinador principal. Las contraprestaciones recibidas por estos patrocinadores complementarios serían difusión publicitaria, acciones promocionales o programas de fidelidad.

- Política de patrocinios centralizada

Esta otra estrategia se centra en un solo patrocinador principal que a cambio de publicidad, habitualmente en las equipaciones oficiales, aportará la mayoría de ingresos. El resto de ingresos provendrán de los derechos televisivos y otros tipos de publicidad.

Finalmente, en relación al patrocinio, reflejaremos las ventajas que otorga a las marcas el uso del patrocinio deportivo. Según un artículo de la EAE Business School (29/06/2020) son:

- Visibilidad a corto plazo
- Familiarización con la marca
- Mayor exposición frente al comprador
- Mayor retorno de la inversión (ROI)
- Relación estratégica bidireccional
- Ventajas fiscales

### 3.4.3. CONSUMIDORES DEL PRODUCTO DEPORTIVO

El marketing deportivo como ya se ha explicado previamente tiene en su base la orientación al cliente de cara a comprender y satisfacer sus necesidades. Comprender las necesidades del consumidor significa poder observar su evolución y sus cambios de comportamiento, para de esta forma establecer correctamente cuál será el público objetivo en el que debe enfocarse el plan de ventas.

El plan de ventas estará dirigido a los consumidores con los siguientes propósitos según Molina y Aguiar (2003):

- Buscar respuestas a las necesidades de los clientes potenciales en función de los valores que consideran prioritarios, para así desarrollar una oferta de productos y servicios adecuada.

- Elaborar campañas con promesas que las entidades deportivas puedan cumplir como parte del plan de marca.
- Hacer partícipes a los consumidores creando experiencias interactivas de compra.
- Evaluar la satisfacción de los clientes potenciales y actuales en función de la calidad de los productos y servicios.

El proceso que deberán seguir las instituciones deportivas y las marcas que ofrezcan productos relacionados con el deporte será el siguiente (Molina y Aguiar, 2003):

En primer lugar, deberán poner en marcha un programa general de marketing deportivo que permita llevar a cabo una estrategia de ventas competitiva. En segundo lugar, con el objetivo de establecer un plan preciso de ventas, deberán hacer un análisis del valor de las marcas deportivas y sus accesorios comerciales. La forma de realizar este análisis será a partir de una evaluación histórica de las tendencias de mercado y una previsión de ventas. Por último, mientras se llevan a cabo estos procesos, simultáneamente deberá comenzar un programa de fidelización de clientes que tendrá dos elementos principales:

- Un registro interno con los procedimientos a seguir dependiendo de la acción comercial que se quiera realizar, como desarrollar productos, analizar las necesidades, reconocer oportunidades de consumo, establecer el plan de marketing y comunicación o evaluar las opiniones de los consumidores sobre los productos.
- Establecer un programa tecnológico de marketing y gestión comercial con el objetivo de involucrar al resto de organizaciones del sector.

El plan de ventas de Molina y Aguiar (2003) establece que durante el proceso de venta hay tres diferentes posiciones que tomar en función del nivel de respuesta por parte de la empresa. Los costes de cada una de las posiciones varían y también puede variar el número de consumidores atraídos así que se debe hacer un balance de márgenes previo para evaluar qué sentido se debe tomar. Los niveles son los siguientes:

- Nivel primario: es el nivel básico donde no existe una reacción específica posterior a la venta. El objetivo es la propia venta y el consumidor no tiene ningún tipo de beneficio más allá del propio producto o servicio adquirido.
- Nivel reactivo: el objetivo sigue siendo la propia venta, pero los responsables de ventas ahora sí deben prestar más atención al consumidor prestando

asesoramiento, facilidades en caso de ocurrir algún problema y preocupándose por el estado del consumidor para que se sienta bien atendido.

- Nivel activo: el personal de ventas debe estar pendiente de identificar las necesidades del consumidor para mejorar la calidad del producto o servicio y que el acto de compra se lleve a cabo en las mejores condiciones

Existe una estrategia de marketing que debemos tener en cuenta. Se trata de la customización. La customización consiste en la creación de productos individualizados y personales para cada cliente que lo requiera. Es un error pensar que los productos customizados pueden sustituir a los estandarizados ya que no siempre el consumidor va a querer un producto único y exclusivo, así que se debe establecer una balanza entre ambos productos y que sea el consumidor el que tenga la capacidad de decidir. (Molina y Aguiar, 2003)

#### 3.4.4. PLAN DE MARCA

El objetivo de un plan de marca en marketing deportivo es generar una imagen de marca atractiva para los potenciales consumidores, darse a conocer a ellos y conseguir ser memorables gracias a la diferenciación. Esto provocará una identificación inmediata de los productos y servicios deportivos de nuestra marca.

Martín (2005) recoge la definición de marca establecida por la American Marketing Association en 1995 que dice que “una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o una combinación de ellos que trata de identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”

La marca provoca que los consumidores asocien a todos sus productos ciertos valores que el propio cliente piensa que tiene la marca. Si se producen cambios en el mercado los productos de marca se encuentran algo más protegidos ante posibles variaciones ya que están correctamente diferenciados y tienen valores asociados. Por otro lado los productos deportivos genéricos que no tienen marca son fácilmente sustituibles.

La construcción del plan de marca deberá contar con una serie de pasos en función del posicionamiento adquirido:

- En primer lugar hay que hacer un análisis en el mercado para identificar las percepciones que las personas asociadas como empleados o consumidores, los clientes y los competidores tienen de la marca.

- Realizar un planteamiento sobre las promesas que tiene previstas hacer la marca a los consumidores actuales y potenciales.
- Difundir esas promesas en el entorno de la empresa para que los empleados las interioricen y sean conscientes de ellas.
- Desarrollar adecuadamente la marca para crear ventajas sobre los competidores. (Molina y Aguiar, 2003)

### 3.4.5. DESARROLLO DE LA MARCA A LARGO PLAZO

En este apartado pasaremos a analizar una serie de aspectos que indican Molina y Aguiar (2003), de los que ninguna marca puede prescindir a la hora de establecer una estrategia de marca a largo plazo.

- La creación de un manual de marca. Este manual guarda relación con la imagen de marca. En él se planteará cuál será la imagen de marca que se quiera reflejar desde los productos, servicios y promociones. Debe contar con todo tipo de detalles sobre logotipos, etiquetas, etc., para que exista homogeneidad cuando cualquier industria fabrique y ponga a la venta nuestros productos.
- La comunicación. La marca no debe perderse nunca en la mente de los consumidores. Es por eso que se debe tomar la comunicación como un aspecto completamente clave en las estrategias de negocio.
- La homogeneidad. Las marcas deportivas son accesibles a públicos muy variados desde el punto de vista socioeconómico. Por lo tanto la marca debe contar con un criterio común entre los productos, los puntos de venta y los valores que representa.
- Publicidad. Tener clara la estrategia publicitaria dirigida tanto a favor de los productos como del club.
- Investigaciones de mercado. Es importante obtener información de los consumidores que nos facilitará implementar estrategias de mercado.
- La cadena de distribución. Muchos tipos de industrias colaboran en torno al marketing deportivo así que será necesario saber cómo trabaja cada centro de consumo para que no haya problemas en torno a los productos ofrecidos.

## 4. EL CASO: REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL. CAMPAÑA DE ABONADOS DE LA TEMPORADA 2021/2022

En este apartado del trabajo en primer lugar se introducirá al club objeto de análisis, el Real Valladolid Club de Fútbol, empezando por su evolución histórica. Esta recuperación de datos históricos y sus atributos de marketing es relevante en la actualidad, ya que de cara a aplicar cualquier estrategia de marketing deportivo, el responsable de marketing debe tener muy clara cuál es la historia del Club, al menos los acontecimientos y personalidades más relevantes reflejados en este apartado. Posteriormente se recogerán aspectos relativos a las campañas de abonados y se pondrá en contexto la campaña concreta estudiada en el trabajo, la previa a la temporada 2021/2022 de la Segunda División española de fútbol. Finalmente se expondrán las acciones de marketing deportivo empleadas durante la campaña.

### 4.1. Historia del club

La historia del Real Valladolid será expuesta a partir de El Mundo (1999) y de la información de la web oficial del Real Valladolid (2022).

No fue hasta 1928 cuando se fundó el Real Valladolid, por aquel entonces llamado inicialmente Real Valladolid Deportivo, a partir de la fusión entre los clubes vallisoletanos Real Unión Deportiva y Club Deportivo Español, pero verdaderamente el fútbol en Valladolid comenzó mucho antes.

Datan de alrededor de 1872, cuando oficialmente se fundó el Huelva Recreation Club<sup>11</sup>, una serie de pruebas documentales que según El Mundo (1999) acreditan que por aquella época en los colegios de ingleses y escoceses de Valladolid ya se jugaba a diferentes deportes entre los que se incluía el “football”, que conocían de sus países de origen. Por otro lado también existe otro documento del Colegio San Albano de Valladolid donde El Mundo (1999) señala que se hace mención a la finca de 150 hectáreas de Viana de Cega “donde se juega al football [...]”. (p.8)

A partir de estos datos ya podríamos afirmar que el fútbol en Valladolid ya se practicaba cincuenta años antes de la fundación del Real Valladolid.

---

<sup>11</sup> Precedente del Recreativo de Huelva y reconocido primer club de la historia del fútbol español.

**Ilustración 6: Jóvenes británicos. Primeros futbolistas en la historia de Valladolid. Probabilidad de ser los primeros futbolistas de España. (Sin fecha, más de 120 años de antigüedad).**



Fuente: El Mundo (1999)

“En la ciudad de Valladolid, a las diez de la noche del día 20 de Junio de 1928 y en el local de la Real Unión Deportiva, se reunieron bajo la presidencia conjunta de don Santos Rodríguez Pardo y don Ángel Cuadrado García, presidentes que fueron de la Real Unión Deportiva y del Club Deportivo Español, numerosos socios de ambos clubs al efecto de aprobar el proyecto de reglamento de la nueva sociedad que se ha de constituir por la fusión de las dos citadas [...] para constituir el nuevo club con la denominación de Real Valladolid Deportivo [...]” (El Mundo, 1999, p23)

Este texto, originario del acta de la reunión que indica, es la formalización oficial de la fundación del Real Valladolid. Unos días más tarde se celebró una nueva asamblea donde se nombraría al primer presidente del Real Valladolid Deportivo, don Pedro Zuloaga Mañueco.

Es a partir de este punto cuándo verdaderamente comienza la historia del Real Valladolid.

### Ilustración 7: don Pedro Zuloaga Mañueco, primer presidente del Real Valladolid Deportivo



Fuente: El Mundo (1999)

La primera liga disputada fue la de la temporada 1928/1929 y se jugó en segunda división. Tras una reestructuración federativa se descendió a tercera división y no se recuperó la categoría de segunda división hasta el ascenso logrado en la temporada 1933/1934. Tras otro descenso a tercera y otro ascenso a segunda, con un cambio de presidente, hubo un parón del fútbol debido a la Guerra Civil española<sup>12</sup>. Posteriormente en Valladolid se inauguró el nuevo estadio de fútbol, llamado Estadio Municipal hasta 1951 cuando ya pasó a llamarse Estadio José Zorrilla.

### Ilustración 8: Estadio Municipal



Fuente: Real Valladolid (2022)

---

<sup>12</sup> Entre 1936 y 1939.



En 1944 se volvió a descender a tercera división, y años después se llevó a cabo un hito histórico ya que entre 1947 y 1948 el Real Valladolid Deportivo ascendió a segunda y después a primera en dos temporadas consecutivas.

Pasaron los años y hubo algún otro descenso segunda y ascenso a primera hasta que en 1963 se logró la mejor clasificación en la historia del Real Valladolid en primera división terminando en cuarta posición, con José Miguel Arrate de Presidente y Antonio Ramallets como entrenador.

En 1972 se celebró la primera edición del Trofeo Ciudad de Valladolid, trofeo que se ha celebrado desde entonces todos los años exceptuando 1983 y 2010.

En 1982 se inauguró el Nuevo Estadio José Zorrilla, que fue una de las sedes del mundial de fútbol de 1982 y donde jugaron las selecciones de Kuwait, Checoslovaquia y Francia. Esto supuso una puesta en escena del Real Valladolid a nivel global en cuestiones de publicidad y promoción. El siguiente año, en la temporada 1983/84, el Real Valladolid estrenó la primera publicidad en las camisetas de juego, que fue de la marca Helios hasta la temporada 1993/94. Los siguientes patrocinadores fueron Halcón Viajes y Parquesol durante la temporada 94/95, Marbella en la 95/96, Caja España entre la 96/97 y 01/02, Stevenson en la 05/06 y Caja Duero entre 2007 y 2010.

En 1984 debutó con el Valladolid Eusebio Sacristán, el jugador vallisoletano más laureado de la historia del Club. También en ese año se consiguió el único título oficial del Club, sin contar campeonatos de segunda y tercera división, que fue la Copa de la Liga 83/84. Esta competición solo se disputó cuatro temporadas pero los otros ganadores fueron el Barcelona en dos ocasiones y el Real Madrid en otra, lo que supuso por tanto una subida de nivel importante en cuestiones como la notoriedad o la imagen del Real Valladolid.

Ilustración 9: Pepe Moré, capitán del Real Valladolid, alzando la Copa de la Liga en 1984



Fuente: <https://diariodevalladolid.elmundo.es/articulo/deportes/cumplen-38-anos/20220630141313428334.html>

Gracias a la victoria en la Copa de la Liga el Real Valladolid consiguió plaza por primera vez en su historia en competición europea, la Copa UEFA, lo que colocaba al Club en el panorama de fútbol internacional, aunque cayeron eliminados en la primera eliminatoria.

En 1985 el Club fichó como entrenador a Vicente Cantatore, que tras dirigir al Real Valladolid durante 174 partidos, todos en primera división, se convirtió en el entrenador que más partidos ha dirigido en la historia del Club y al mismo tiempo en un emblema para la entidad gracias a sus logros deportivos y a su filosofía. Desgraciadamente falleció el 15 de Septiembre de 2021 con 85 años de edad.

En 1988 el Club instaló en el Estadio José Zorrilla un videomarcador, el primero en su historia, que se renovó en 1996 y finalmente en 2003 se instaló el que se encuentra en el estadio en la actualidad. El marcador, sobre todo el más moderno y actual, es visible fácilmente prácticamente desde todas las localidades del Estadio y permite exponer campañas publicitarias del club y sus patrocinadores durante los encuentros.

En 1989 el Real Valladolid alcanzó la final de la Copa del Rey, donde perdió con el Real Madrid. Ese subcampeonato permitió al Real Valladolid clasificarse nuevamente a competición europea, para la Recopa de Europa de la UEFA de la temporada 89/90, donde llegó a los cuartos de final y cayó eliminado ante el Mónaco. Logros deportivos como este suponían volver a exponer al Club internacionalmente, y la aparición de

jugadores como Fernando Hierro, que sería fichado por el Real Madrid ese mismo año, generaba opiniones constantes en torno al Real Valladolid otorgándole visibilidad.

Adentrándonos ya en la década de los noventa a una época más reciente, dejaremos de centrarnos en los resultados deportivos del Club, para hacer hincapié en las personalidades y acontecimientos no deportivos más relevantes en cuestiones de marketing.

En 1993 el Club abrió un puesto de venta en la Calle Santiago de Valladolid. En 1995 se creó la Federación de Peñas del Real Valladolid, lo que acercaba al Club a sus aficionados. En 1996, mirando por la comodidad de sus aficionados, el Club remodeló el Estadio José Zorrilla, entre otras cosas eliminando las localidades de pie, aunque eso supuso reducir el número total de localidades desde 33.000 hasta las 26.512 actuales.

En 1997 el Estadio José Zorrilla volvió a ver un partido de la Selección Española de fútbol pero esta vez oficial, y por otro lado el Real Valladolid se clasificó para la UEFA por segunda vez. En 1999 el Estadio José Zorrilla se convirtió en el primer estadio de España en tener calefacción en las gradas y el Club eliminó los Días del Club<sup>13</sup>, todo ello en beneficio de los aficionados para mejorar su experiencia.

En los últimos años se encadenaron varios descensos a Segunda División con varios ascensos a Primera División hasta que finalmente tras el ascenso en 2018 llegó al Club Ronaldo Nazário<sup>14</sup>, que compró el 51% de las acciones convirtiéndose así en el accionista mayoritario y en el Presidente del Consejo de Administración. La entrada de una figura histórica en el Real Valladolid como fue la de Ronaldo cambió completamente la previsión del Club y su potencial.

## **4.2. Análisis histórico de las campañas de abonados**

Como paso previo a la exposición de las acciones y estrategias de marketing durante la campaña 2021/2022, haremos una revisión conjunta de los resultados anteriores, es decir, una comparativa entre las cifras totales de abonados de las temporadas pasadas.

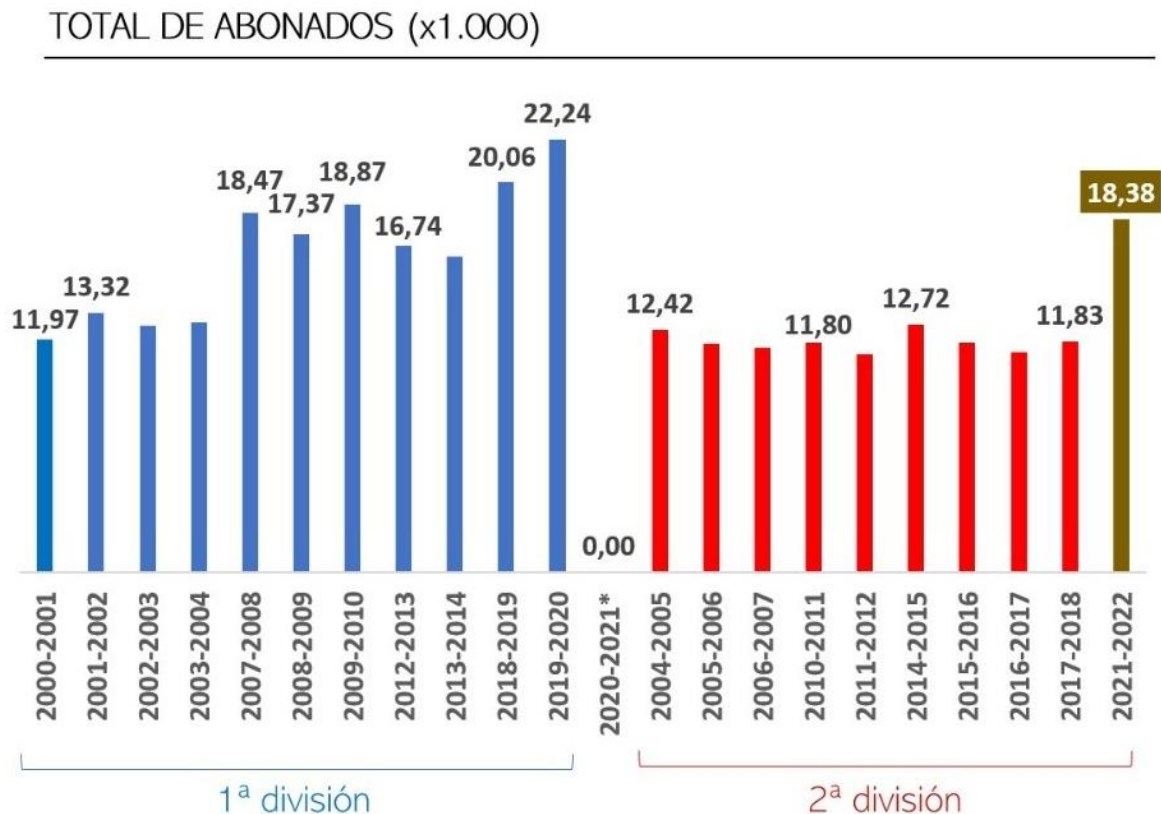
---

<sup>13</sup> Eran días de partido donde los aficionados abonados también debían pagar para ver el encuentro.

<sup>14</sup> Ronaldo Nazário “O Fenomeno”, fue uno de los mejores futbolistas de todos los tiempos, ganador de dos Balones de Oro y dos Mundiales con Brasil entre otros títulos colectivos e individuales.

La comparativa se hará distinguiendo entre los abonados cuando el Real Valladolid iba a jugar en la Primera División y en Segunda. Este detalle es importante destacarlo ya que el producto adquirido al abonarse cambia completamente en función de una situación o de la otra, ya que entre otras variables, la más destacable es que no es solo al Real Valladolid al que se ve jugar sino también al adversario.

Gráfico 2: Análisis gráfico de la evolución de abonados del Real Valladolid. Años 2000-2022



Fuente: Real Valladolid (2022). \*La temporada 2020/2021 se disputó sin público en los estadios.<sup>15</sup>

### 4.3. Contexto. Situación particular previa a la temporada 21/22

Para poner en contexto la campaña de abonados de la temporada 2021/2022 se deben tener en cuenta dos variables: el contexto deportivo y el no deportivo o del entorno.

En primer lugar pasaremos a analizar cuál era la situación extradeporativa.

<sup>15</sup> El motivo fue la pandemia mundial COVID-19.

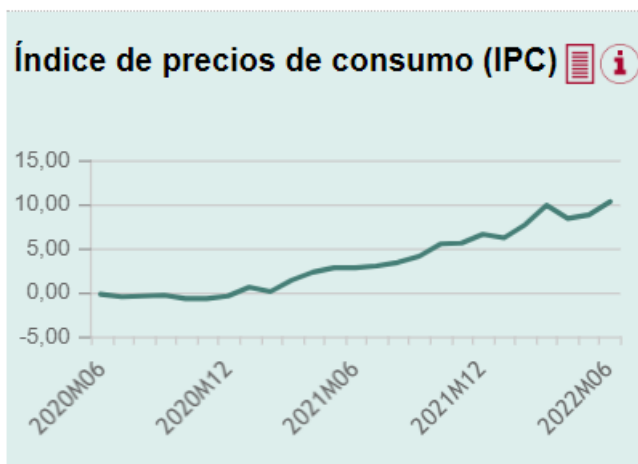
El principal protagonista en este aspecto fue el virus SARS-CoV-2, que provocaba una enfermedad por coronavirus en los afectados, y cuya capacidad de transmisión era tal que terminó por convertirse en una pandemia mundial, la COVID-19.

La pandemia ya afectó al fútbol desde la temporada 2019/20 en Marzo de 2020, ya que se aplazaron todos los encuentros deportivos hasta Junio de ese mismo año. El problema fue que a la vuelta a los terrenos de juego los partidos debían jugarse sin público. Y no fueron solo los restantes de esa temporada, sino también todos los de la temporada 2020/21 los que se jugaron sin público.

La pandemia y las medidas tomadas respecto a ella en España terminaron generando una mezcla entre crispación y miedo en los aficionados al fútbol, ya que una parte veía como en otros países se iban levantando las restricciones y la gente ya podía acudir al fútbol mientras que en España estaba prohibido. Por otra parte, había aficionados que sentían miedo, miedo a contagiarse por acudir a ver los partidos, generado por las terribles consecuencias y el número de personas fallecidas que publicaban los medios de comunicación.

El protagonista secundario, consecuencia del primero, fue la crisis económica generada a partir de la pandemia COVID-19. El indicador principal de esta crisis es la inflación, reflejada a través del IPC<sup>16</sup>.

Gráfico 3: IPC España desde 06/2020 hasta 06/2022



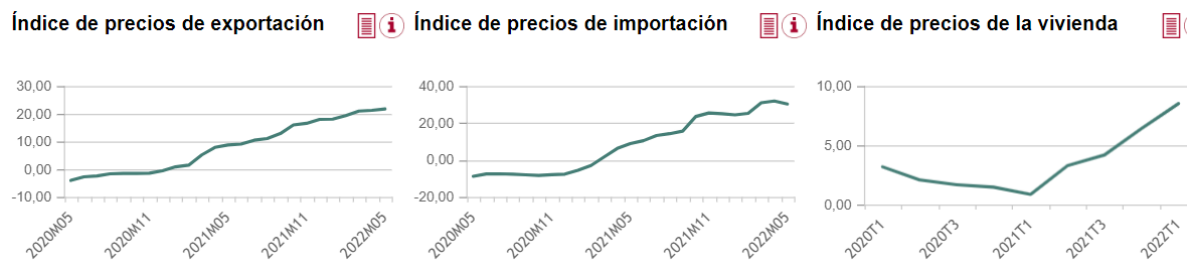
Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística) (2022) <https://www.ine.es/covid/indicadores.htm>

La parte del gráfico 3 representativa de lo que estamos analizando es la situada en torno a 2021M06, que es donde se emplaza la campaña objeto de análisis y donde ya podemos observar un aumento en el IPC en España.

<sup>16</sup> Índice de Precios del Consumo.

Otros indicadores de esta crisis que pueden ser relevantes e indicativos son los siguientes:

**Gráfico 4: Índice de precios de exportación, importación y de vivienda en España entre 2020 y 2022.**



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística) (2022) <https://www.ine.es/covid/indicadores.htm>

Como podemos observar, es a partir de 2021 cuando todos los índices comienzan a subir, y por lo tanto durante la campaña de abonados de la temporada 2021/2022 se encuentran ya por encima de sus valores previos.

Por el otro lado, en relación al contexto deportivo, se debe explicar cuál era la situación que vivía el Real Valladolid.

El Real Valladolid llevaba jugando en primera división tres temporadas, desde el ascenso logrado en 2018, consiguiendo cifras récord para el club en relación a los abonados. El proyecto deportivo del Presidente Ronaldo era muy ilusionante para el Club y los aficionados. Pero llegó la temporada 2020/21, sin público en los estadios y sobre todo sin el calor de su afición en los partidos como locales y los aficionados desplazados a los partidos fuera de casa. Al Real Valladolid no le acompañaron los resultados durante la temporada para finalmente terminar en puestos de descenso, decimonovenos con 31 puntos de 114 posibles, con 5 victorias, 16 empates y 17 derrotas.

Un descenso de categoría se puede evaluar desde dos perspectivas, la moral y la económica. En cuando a la perspectiva moral, es un duro golpe tanto para aficionados, directivos y jugadores y miembros del club en general. Desde el punto de vista económico la situación se vuelve muy complicada, ya que los ingresos económicos descienden drásticamente.

Los ingresos por derechos televisivos del Real Valladolid en primera división en la temporada 2020/2021 fueron de 48,5 millones de euros (La Liga, 2022). Como La Liga no ha hecho públicos aún los datos sobre ingresos de TV en la temporada 2021/22 se expondrá una comparativa con otro club con ingresos similares en Primera División y los que recibió al descender.

El equipo tomado para el ejemplo será el Club Deportivo Leganés, que descendió a segunda división al terminar la temporada 2019/2020. El Club ingresaba por derechos televisivos en primera 47,7 millones de euros. Al descender, recibió en la temporada 2020/2021 tan solo 9,8 millones de euros. (La Liga, 2022).

Si bien es cierto que existe una ayuda económica por parte de La Liga llamada compensación por descenso, que reciben los clubes recién descendidos, no supone una recuperación total hasta el nivel de los ingresos en primera. La cuantía de la ayuda se establece en función de las temporadas que llevase el club en primera, el nivel de ingresos y el reparto general de derechos televisivos. Esta ayuda para el Real Valladolid fue de un total de 13,7 millones de euros.

Otro valor que disminuye como consecuencia es el Límite Salarial<sup>17</sup>, que en el caso del Real Valladolid pasó de 47.2 millones de euros en primera división a 29 millones en segunda. (La Liga, 2022)

Es importante señalar también que hubo consecuencias por el descenso en la estructura interna del club. Dos trabajadores con relevancia en el club fueron destituidos, Sergio González en el puesto de entrenador y Miguel Ángel Gómez como director deportivo. (Real Valladolid, 23/05/2021)

Finalmente, un aspecto que repercutía notablemente sobre la campaña era la incertidumbre. Todavía existían restricciones en relación a la pandemia, como la mascarilla obligatoria y el control de aforos. Ese control de aforos significaba que durante los primeros partidos no todo el mundo podría acceder al estadio a disfrutar del encuentro. No se sabía cuándo verdaderamente se iba a poder volver a la normalidad, y eso también afectaba a la moral de los aficionados y podía influir en su decisión sobre si abonarse o no.

#### **4.4. Acciones de Marketing**

En este apartado se expondrán las variables y tácticas de marketing llevadas a cabo durante la campaña de abonados de la temporada 2021/22 del Real Valladolid según los apartados más relevantes de las “7P`s”<sup>18</sup> del marketing para el marketing

---

<sup>17</sup> El límite salarial o límite de coste de la plantilla es el tope que se puede gastar en salarios fijos y variables seguridad social, primas colectivas, gastos de adquisición y amortizaciones.

<sup>18</sup> Product (producto), Place (distribución), Promotion (comunicación), Price (precio), People (personas), Process (procesos) y Physical Evidence (presencia física).

deportivo, que son: Producto, Personas, Comunicación, Precio y Distribución. Todos los datos e información incluida en estos apartados provienen del Real Valladolid (2022).

#### 4.4.1. PRODUCTO

¿Cuál es el producto final que ofrece el Real Valladolid a través de su campaña de abonados?

La parte principal del producto ofrecido es, como no podía ser de otra manera, el fútbol. Abonarte al Real Valladolid incluía ver:

- Los 21 partidos (que explicaremos más adelante que en según qué casos fueron menos) en casa de la Liga SmartBank<sup>19</sup>
- Los partidos del playoff de ascenso<sup>20</sup> en caso de jugarse
- Los partidos de la Copa del Rey
- Todos los partidos disputados en los campos Anexos, tanto del Real Valladolid Promesas como del resto de categorías inferiores (siempre que el aforo lo permita).
- Los abonados renovados de la temporada anterior podrían asistir al Trofeo Ciudad de Valladolid celebrado el 4 de Agosto.

Por otro lado, el producto ofrecido también incluía bonificaciones, descuentos, condiciones y situaciones excepcionales:

- Carnet digital para poder llevarlo en el teléfono móvil.
- 10% de descuento en la tienda oficial del Club y acceso exclusivo en contenido del Club.
- Oferta: las primeras 500 renovaciones de abono tenían la opción de conseguir el abono familiar del Real Valladolid Baloncesto por 100€.
- Posibilidad de ceder el abono (siempre que se ceda a una persona de categoría de edad o precio inferior a la del abonado).
- Las nuevas altas de abonados NO podrán asistir a ver el primer encuentro de la temporada en casa del 20 de Agosto de 2021, ya que para esa fecha aún no estará abierto el plazo para darse de alta como abonado.
- Debido a las restricciones de aforo al primer partido solo podrán asistir los abonados renovados, y no todos, así que se celebró por sorteo la asistencia

---

<sup>19</sup> Denominación en la temporada 2021/2022 de la Segunda División de fútbol en España.

<sup>20</sup> El playoff es el formato que decide cuál es el tercer equipo que asciende a la primera división. Lo juegan entre el tercer y el sexto clasificado de la temporada regular. Semifinales y final a doble partido.



entre los abonados que manifestaron su intención de ir. Según El Norte de Castilla (18/08/2021) los abonados inscritos al sorteo fueron 11.117 y no pudieron asistir al encuentro 1.117 ya que el aforo estuvo cerrado en 10.000 localidades.

- Si las personas abonadas no pueden acudir a algún encuentro debido a nuevas restricciones de aforo, se devolverá la parte proporcional del precio del abono.
- Como condiciones de asistencia a los partidos: uso obligatorio de la mascarilla en todo el estadio, toma de temperatura en los accesos y evitar aglomeraciones en la medida de lo posible.

#### 4.4.2. PERSONAS

Las personas son una parte importante de cara a la campaña ya que alguien carismático puede tener un mayor poder de convicción sobre los aficionados más indecisos. Estableceremos tres categorías de persona influyente para la campaña:

Personas importantes del Club para la campaña.

- Ronaldo Nazário. El Presidente del Club es una de las personas más importantes dentro de la campaña. Es alguien con tantos méritos deportivos y reconocimiento en el mundo que solo con su presencia ha puesto al Club en el panorama internacional del fútbol. Tras el descenso existían algunas dudas sobre su permanencia en el Club y no tardó en dar una rueda de prensa para despejarlas: “Un mensaje claro: me voy a ir cuando esté el legado hecho, cuando este Club se consolide en Primera, cuando tengamos la ciudad deportiva hecha y el Estadio en propiedad”. (Ronaldo, 24/05/2021)
- José Rojo “Pacheta” y Fran Sánchez. Fueron las incorporaciones del Club en los puestos de entrenador y director deportivo respectivamente tras las anteriores destituciones. La parte visible de su trabajo durante la campaña fue por parte de Pacheta sus declaraciones alentadoras ante los medios y sus apariciones como una de las imágenes principales del Club en la campaña protagonizando numerosos videos y declaraciones promocionales, y por parte de Fran Sánchez la planificación deportiva reflejada en fichajes, ventas y rescisiones de jugadores.

- David Espinar (consejero y director del Gabinete de Presidencia) y Gabriel Lima (director de Desarrollo de Negocio). Fueron los encargados de la parte formal de la presentación de la campaña.
- Los jugadores. Los jugadores son una parte importante ya que el abonado pagará por verles a ellos jugar. Los más relevantes para la campaña fueron Shon Weissman, Óscar Plano, Kike Pérez, Fede San Emeterio y Saidy Janko ya que posaron como modelos en la presentación de las nuevas equipaciones. Además volvemos a destacar a Shon Weissman que protagonizó los últimos videos promocionales antes del final de los plazos.
- Fichajes. También son jugadores pero los realizados antes y durante la campaña de abonados pueden provocar ilusión extra en los aficionados. Los nuevos jugadores fueron Sergio León, Diogo Queirós, Gonzalo Plata, Cristo González y Hugo Vallejo.
- Otros trabajadores del Club. El canal de YouTube oficial del Real Valladolid creado en abril de 2021 e inicialmente llamado Pucela Play, es un apartado donde el Club intenta que los aficionados conecten y conozcan mejor al Club y a los jugadores. Las personas que son la cara visible del canal son Juan Arroita y Marina Marcos. Otra persona que no es una cara visible pero que sí que participa activamente en la campaña es el Community Manager que lleva las redes sociales del Club. En la actualidad los CM de las empresas están tomando protagonismo, en ocasiones en tono humorístico a través de las cuentas oficiales que provoca que el aficionado sienta al Club todavía más cerca. También participó el speaker oficial del estadio en el video principal de la campaña.

Embajadores externos al Club. En este apartado destacaremos a las personas que habitualmente no forman parte del Club pero que si colaboraron en la campaña de abonados participando en videos promocionales o publicaciones en redes sociales. Ellos fueron entre otros: Juan Antonio (socio N°1 del Real Valladolid, Sofía, Rodri, Alberto, Inés, Rober, José, Benita, Samu, David, Rosa, Aitor, etc.

#### 4.4.3. COMUNICACIÓN

Herramientas y soportes utilizados por parte del Club:

- Redes Sociales. El club utiliza Instagram, Facebook, Twitter y TikTok. En la actualidad son herramientas muy potentes por el alcance que tienen y por la viralidad.
- Página Web ([www.realvalladolid.es](http://www.realvalladolid.es)). Los apartados más importantes de cara a la campaña son la nota de prensa donde ofrecen información actualizada del club a los aficionados y la pestaña de abonados a través de la cual los aficionados pueden informarse sobre la campaña, los abonos, los plazos, los precios y contactar con el Club si fuera necesario.
- Canal de YouTube Pucela Play. Gracias a él los aficionados pueden conocer un poco más a jugadores y miembros del Club.
- Punto de venta. El local de abonados.
- Contacto del Club. Teléfono y email.

Soportes externos:

- Radio local. Radio Marca, La Cope, La Ser, esRadio, etc.
- Televisión local. La8
- Periódicos digitales y periódicos físicos. El Norte de Castilla, Tribuna de Valladolid, Marca, AS, El Desmarque, etc.

¿Cómo ve el Real Valladolid lo que ha hecho respecto a otros clubes?

- Muchos clubes actúan de una manera muy parecida al Real Valladolid a nivel de comunicación interna (Redes Sociales y Página Web) y comunicación externa (radio, TV, periódicos digitales y físicos, etc.), pero el Real Valladolid intenta ir un paso más allá buscando opciones creativas y llamativas con el video promocional y con el plan de comunicación para intentar llegar a los sentimientos más profundos de los aficionados y que su sentimiento de pertenencia se vea favorecido.

¿Qué herramientas son las más eficientes y cuáles las que mejor funcionan?

- Principalmente las herramientas que mejor funcionan son las redes sociales, destacando Twitter entre ellas. A parte de ser la red social en la que el Real Valladolid más seguidores tiene, en cada tweet pueden añadir el enlace de la nota de prensa de la página web así que eso genera mucho más tráfico. Además, en las mismas redes sociales, se pueden retroalimentar los aficionados entre si y resolverse las dudas entre ellos.

### Estructura del Plan General de Comunicación

- La base del Plan de Comunicación es el video promocional, que se distribuye a través de las Redes Sociales (Instagram, Facebook, Twitter y TikTok) y de YouTube (Pucela Play). En twitter además se añade el enlace a la Web del Club con la nota de prensa.
- La información ofrecida a través de la pestaña de abonados en la Web del Club.
- Fuentes externas con las que no hay colaboración pero que si se hacen eco de la campaña: la radio local (Radio Marca, La Cope, La Ser, esRadio, etc.), la televisión local (La8) y periódicos físicos y digitales (El Norte de Castilla, Tribuna de Valladolid, Marca, AS, El Desmarque, etc.)
- Inversión del Club en comunicación: la inversión aproximada es superior a 10.000€.

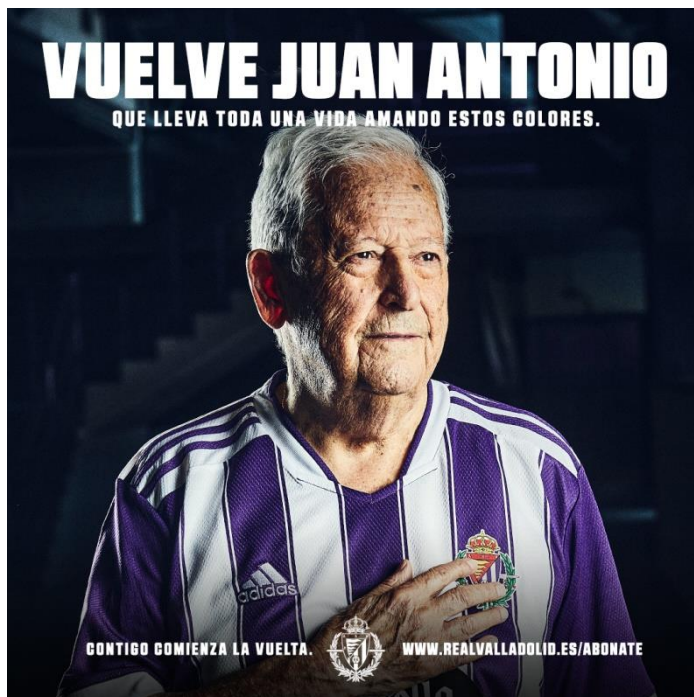
### Acciones de venta cruzada. Descuentos, sorteos, etc.

- Sorteo de equipaciones oficiales. Los abonados que hubiesen renovado antes del 4 de agosto entraban automáticamente en el sorteo de dos equipaciones firmadas, una primera equipación y una segunda equipación.
- Las primeras 500 renovaciones de abono tenían la opción de conseguir el abono familiar del Real Valladolid Baloncesto por 100€.
- Descuento por desempleo (acreditado de 12 meses o más) del 15% y descuento por discapacidad (acreditada del 70%, personas en silla de ruedas) del 50%.
- 10% de descuento en la tienda oficial del Club y acceso exclusivo en contenido del Club.

### Iconos de la campaña. Eslogan, carteles, imágenes, etc.

- El eslogan que acompañó toda la campaña fue “Contigo comienza la vuelta”. La frase tiene dos sentidos diferentes, por un lado la vuelta a primera división y por otro la vuelta al estadio después 514 días.

Ilustración 10: Imagen promocional campaña 21/22. Socio Nº1 del Real Valladolid.



Fuente: <https://twitter.com/realvalladolid/status/1419668242407305224?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

- Diferentes videos promocionales, en su mayoría emotivos intentado llegar al corazón de los aficionados.
- Publicaciones celebrando las cifras de abonados en función del paso de los días durante la campaña.

#### 4.4.4. PRECIO

Política de fijación de precios.

- La política seguida por el Club está guiada en base a que el aficionado sienta que está pagando un precio justo por el abono.

Variables que influyen en la política de precios.

- Colaboración entre Agencia Externa y el Club
- El entorno social y económico.
- La competencia.
- Los costes (seguridad, limpieza, porteros, luces, etc.). La intención es asegurar un ROI.
- Mejoras realizadas en la instalación (asientos, foso, iluminación, sonido, etc.).

- Mejoras realizadas con el objetivo de mejorar la experiencia del aficionado (bares, show de luces, Fan Zone, etc.).
- Renta per cápita.
- Inflación.
- Percepción del precio y del valor del producto por parte de los aficionados.
- La demanda.

¿Se fija el Club en otros deportes y clubes de Valladolid?

- El Club si tiene en cuenta las decisiones y los planteamientos de otros deportes y clubes de la ciudad, pero mayoritariamente prestan más atención en deportes y clubes a nivel nacional e internacional.

¿Se tiene en cuenta la opinión de los socios?

- El Club debe siempre tener en cuenta la opinión de los socios y valorarla detenidamente, aunque la decisión final en todos los aspectos siempre corresponde al Club.

¿Cómo se plantea la segmentación de los precios y con qué objetivo?

- La segmentación se plantea por zona del Estadio José Zorrilla y por edad de los aficionados.
- El objetivo siempre es la satisfacción final del aficionado.

¿Cómo se llega al precio final?

- Mediante un profundo estudio de todas las variables nombradas anteriormente.

Precios establecidos.

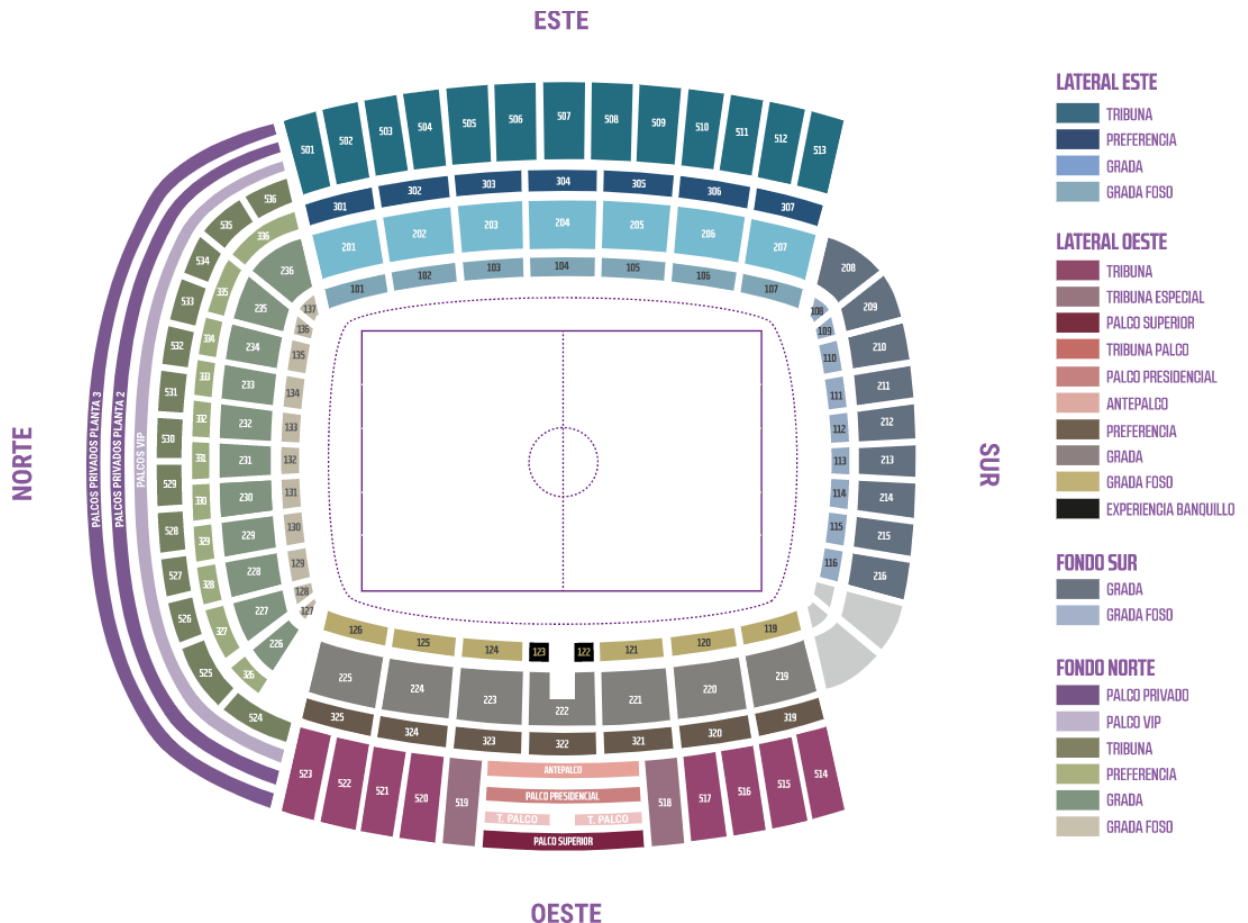
Tabla 2: Precios abonos 2021/2022

	ABONO TEMPORADA 2021/2022	INFANTIL 0 - 12	CADETE 13 - 16	JUVENIL 17 - 25	ADULTO 26 - 59	SENIOR +60
ZONAS VIP	PALCO SUPERIOR	972€				
	TRIBUNA PALCO	1134€				
	ANTEPALCO	841€				
OESTE	TRIBUNA ESPECIAL	101€	208€	258€	521€	471€
	TRIBUNA	86€	173€	216€	440€	386€
	PREFERENCIA (F21)	92€	188€	233€	466€	420€
	PREFERENCIA (F19-F20)	76€	152€	197€	395€	355€
	GRADA	56€	116€	147€	299€	269€
	GRADA FOSO	61€	128€	162€	328€	295€
ESTE	TRIBUNA	61€	127€	157€	319€	289€
	PREFERENCIA (F21)	71€	147€	186€	275€	300€
	PREFERENCIA (F19-F20)	61€	127€	157€	319€	284€
	GRADA	46€	92€	110€	236€	211€
	GRADA FOSO	50€	101€	128€	252€	234€
NORTE	TRIBUNA	41€	81€	107€	213€	183€
	PREFERENCIA	46€	92€	116€	233€	208€
	GRADA	41€	81€	101€	201€	188€
	GRADA FOSO	45€	89€	111€	229€	206€

SUR	GRADA	35€	71€	92€	182€	152€
	GRADA FOSO	39€	78€	101€	200€	178€

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Real Valladolid (2022)

Ilustración 11: mapa de zonas del Estadio José Zorrilla



Fuente: Real Valladolid (2022)

Un detalle añadido sobre los precios es que los abonados que recibieron devoluciones de dinero debido a las restricciones de la pandemia pudieron guardar ese dinero en una cartera del Club, y lo pudieron descontar en la compra de estos nuevos abonos.

#### 4.4.5. DISTRIBUCIÓN

Un objetivo claro del Club en cuanto a la distribución de los abonos, debido a la pandemia, fue evitar en la medida de lo posible el contacto personal y las aglomeraciones.



Canales de adquisición del producto:

- Centro de Abonados. En la calle Héroes de Alcántara de Valladolid se situó la oficina. A ella solo se podía acudir para incidencias y situaciones especiales como para el cambio de asientos.
- Únicamente online para las renovaciones a través del portal de abonados en la web oficial del Club. El abono se enviaba por correo ordinario.
- Las nuevas altas también se tramitarían online, pero en su caso el carnet se recogía en el centro de abonados.

Los plazos de la campaña de abonados fueron los siguientes:

- Inicio de la campaña: 26 de Julio de 2021.
- Renovaciones: del 26 de Julio al 15 de Agosto.
- Cambio de asiento para las renovaciones: 17, 18 y 19 de Agosto.
- Altas: la campaña de altas de abonados fue del 21 de Agosto al 2 de Septiembre inicialmente. Posteriormente debido al éxito que estaba teniendo la campaña se amplió el plazo 24 horas más hasta el 3 de Septiembre. Aunque la campaña finalizase, los aficionados pudieron seguir dándose de alta a través del teléfono del Club.

#### **4.5. Factores extrínsecos**

En el deporte en general y en el fútbol en particular, existen unos valores que son externos que son incalculables: la pasión y el sentimiento. No se puede medir cuánto amor por un club o futbolista tiene una persona. Se puede intentar llegar hasta este sentimiento a través de acciones de marketing, pero en aquellas personas donde es más intenso es imposible influir.

Marta Soler, una psicóloga deportiva, a través del periódico 20 Minutos (6/05/2021) decía: “la emoción es una pauta filogenéticamente aprendida. Desde la época primitiva hasta la actualidad, la humanidad siempre se ha caracterizado por tener emociones.” Además añade que estas emociones aparecen cuando se vive “un sentimiento muy intenso desencadenado por algún hecho en concreto”.

El fútbol despierta ese tipo de emociones. Hay familias en las que el fútbol representa una tradición que se ha ido pasando de generación en generación y puede llegar a significar algo prácticamente sagrado.

Es por eso que el sentimiento futbolístico puede convertirse en una variable inalterable y es algo que se debe tener en cuenta, ya que es muy complicado que desaparezca, pero si se puede generar en nuevos aficionados. El apoyo incondicional de algunos aficionados es básico para los clubes ya que por muy malos que sean los resultados o la situación deportiva, o incluso la propia situación económica de dichos aficionados, siempre van a estar al lado de su equipo.

## 5. CONCLUSIONES

Finalizada la campaña de abonados del Real Valladolid de la temporada 2021/2022 los resultados fueron los siguientes: la cifra total de abonados al finalizar la campaña fue de 18.017, de los cuáles 16.315 eran renovados y el resto, cerca de 2.000, nuevas altas. Finalmente las altas sí que superaron los 2.000 y la cifra de abonados alcanzó fuera de campaña los 18.380.

La primera conclusión que se puede sacar de estos resultados es que la campaña puede ser considerada como un éxito. La incertidumbre provocada por la pandemia y el descenso a segunda división eran unos obstáculos muy duros que se superaron con creces. El récord anterior de abonados del Real Valladolid en segunda división lo marcaba la temporada 2014/2015 con un total de 12.723 abonados. Tan solo 8 días después de comenzar la campaña 21/22 esa cifra récord ya había sido superada.

Por otro lado, el objetivo se pone ahora en el récord absoluto de abonados del Real Valladolid que fue establecido en la temporada 2019/2020 con 22.240 abonados. Considero que si los resultados deportivos acompañan y ahora que la situación sanitaria mundial parece estabilizada se podrá superar ese récord, ya que ese resultado se obtuvo tras un ascenso y dos temporadas consecutivas en primera división, y salvando el parón por la pandemia, se podría retomar esa tendencia ascendente.

Otra conclusión que se puede sacar es que el apartado de comunicación es la parte más trascendental de la campaña y debe seguir siendo relevante durante todo el año para seguir atrayendo aficionados. Tanto el video promocional como el eslogan y otras acciones logran conectar de manera muy directa con el aficionado tocando el lado emotivo y buscando apelar a ese sentimiento que se menciona anteriormente. Además, considero que uno de los pilares de la comunicación son las redes sociales del Club. Es el lugar perfecto para conectar con los aficionados y para atraer a nuevos abonados potenciales.

Finalmente, ofreceré unas variables y propuestas que considero que se deberían tener en cuenta de cara al futuro de las campañas de abonados. En primer lugar, en adelante el Club deberá buscar nuevas fórmulas que añadir a las que ya está implementando con el objetivo de atraer a más gente joven, a la llamada generación Z. Ya en la actualidad y en mayor medida en los próximos años esta generación será la que controle plenamente las tendencias del mercado, y es ahora durante su juventud donde será más sencillo atraer a nuevos aficionados y empezar a generar esos sentimientos que buscamos hacia el Club.

Por otro lado, pienso que el producto es muy potente pero que aún cuenta con margen de mejora. Por ejemplo, una propuesta personal sobre la evolución del producto sería la implementación de incentivos por antigüedad para maximizar la fidelización de los abonados. A día de hoy los abonados que renuevan ya cuentan con un precio algo más bajo que las nuevas altas, pero no existe el concepto de progresividad que creo que podría ser positivo. Un plan de fidelización estableciendo descuentos progresivos en función de los años acumulados como abonado generaría nuevos incentivos a abonarse y provocaría un sentimiento de pertenencia aún mayor en el caso de que esa membresía pudiera incluso lucirse de alguna forma.

En otra dirección, otra propuesta que buscaría fomentar y maximizar la asistencia a los encuentros de casa. Es importante destacar que la asistencia media esta temporada al estadio ha sido de 14.593 espectadores (Efesista, 13/06/2022). Se podría implementar gracias a las nuevas tecnologías algún tipo de sistema acumulativo de puntos por acudir a encuentros para los abonados, y que esos puntos posteriormente se pudieran canjear en la Fan Zone, la tienda oficial o en los puestos del estadio.

Como conclusión final, volver a destacar el éxito de la campaña de abonados 2021/2022 del Real Valladolid, y expresar mi deseo sobre que el Club de mi ciudad vuelva a estar por muchos años donde se merece, en la Primera División española de fútbol.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

American Marketing Association (2017). *Definitions of Marketing*. AMA de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

American Marketing Association (1995). *Branding*. AMA de <https://www.ama.org/topics/branding/>

Ayuntamiento de Valladolid. *Cultura y deporte Valladolid (2022)*. 10 razones para visitarnos. Ayuntamiento de Valladolid de <https://www.info.valladolid.es/10-razones-para-visitarnos>

Ayuntamiento de Valladolid (2020). *Demografía. Padrón de Habitantes por Edad, Sexo y nacionalidad 2020*. Ayuntamiento de Valladolid de <https://www.valladolid.es/es/temas/hacemos/open-data-datos-abiertos/catalogo-datos/ficheros-datos-elaborados-clasificados-sectores/demografia>

Ayuntamiento de Valladolid (2022). *Deporte en Valladolid*. Ayuntamiento de Valladolid de <https://www.info.valladolid.es/-/10-razones-para-visitar-valladolid-deporte?inheritRedirect=true&redirect=%2F10-razones-para-visitarnos>

Cornwell, T.B. (1995). Sponsorship-linked Marketing Development. *Sport Marketing Quarterly*. Volumen (IV), pp. 13-24

Diario de Valladolid (30/06/2022) *Se cumplen 38 años de la Copa de la Liga que ganó el Real Valladolid*. Diario de Valladolid de <https://diariodevalladolid.elmundo.es/articulo/deportes/cumplen-38-anos/20220630141313428334.html>

EAE Business School (29/06/2020). *¿Qué beneficios tiene el patrocinio deportivo para las marcas?*, Noticias EAE Business School de

<https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-beneficios-tiene-el-patrocinio-deportivo-para-las-marcas>

Efesista (13/06/2022) *Asistencia media de espectadores a los estadios de segunda división 21/22*. Efesista de <https://efesista.es/asistencia-media-estadios-segunda-division-21-22/>

El Mundo (1999). *Historia del Real Valladolid*. Valladolid: Editora de medios de Castilla y León, S.A.

Fetchko, Michael J., Roy, Donald P. y Clow, Kenneth E (2019). *Sports Marketing*. New York: Routledge. Taylor & Francis.

Heinemann, K. (1995). *Einführung in die Ökonomie des Sports: ein Handbuch*. Schorndorf: Hofmann.

Instituto Nacional de Estadística (2022) *Información estadística para el análisis del impacto de la crisis COVID-19. Panel de indicadores de coyuntura*. INE de <https://www.ine.es/covid/indicadores.htm>

Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

La Liga (2022) *Reparto de los ingresos audiovisuales de la Temporada 2020/2021 en cumplimiento de las obligaciones de información previstas en el Real Decreto-ley 5/2015*. La Liga de <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>

La Liga (2022) *Límite de coste de plantilla deportiva. Temporada 21/22*. La Liga de <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/limite-coste-plantilla>

Madison (2/10/2018). *Cinco razones para vincular tu marca a un deporte*. Madison de <https://madisonmk.com/cinco-razones-para-vincular-tu-marca-a-un-deporte/>

Martín, M. (2005). *Arquitectura de Marcas: Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: Esic Editorial

Molina G. y Aguiar. F (2003). *Marketing deportivo. El negocio del deporte y sus claves*. Buenos aires: Grupo Editorial Norma.

Mullin, Bernard J.; Hardy, Stephen y Sutton, William A. (1999). *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics Publishers.

Posada, A. (18/08/2021) *Un total de 1.117 abonados inscritos no podrán asistir este viernes al estadio Zorrilla*. El Norte de Castilla de <https://www.elnortedecastilla.es/realvalladolid/total-1117-abonados-20210818193934-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Real Valladolid (2022). *Historia del RVCF*. Real Valladolid de <https://www.realvalladolid.es/club/historia/historia-del-rvcf>

Real Valladolid (2021). *Acuerdo de colaboración con la facultad de comercio de la UVA*. Real Valladolid de <https://www.realvalladolid.es/noticia/acuerdo-de-colaboracion-con-la-facultad-de-comercio-de-la-uva>

Real Valladolid (2020). *El Real Valladolid Baloncesto es una realidad*. Real Valladolid de <https://www.realvalladolid.es/noticia/el-real-valladolid-baloncesto-es-una-realidad>

Real Valladolid (23/05/2021) *COMUNICADO OFICIAL. Miguel Ángel Gómez y Sergio González no continuarán en el Real Valladolid*. Real Valladolid de <https://www.realvalladolid.es/noticia/comunicado-oficial-32>

Real Valladolid (24/05/2021) *Rueda de prensa. Ronaldo muestra ambición para volver a Primera División*. Real Valladolid de <https://www.youtube.com/watch?v=IZTKGakVO5Y>

Real Valladolid (2022) *Mapa y precios.* Real Valladolid de

<https://abonados.realvalladolid.es/mapa-y-precios/>

20 minutos (6/05/2021) *¿Por qué el fútbol nos provoca tantas emociones?* 20 minutos de

<https://www.20minutos.es/noticia/4687033/0/por-que-el-futbol-nos-provoca-tantas-emociones-asi-explica-una-psicologa-deportiva-las-pasiones-del-tramo-final-de-laliga/>

## 7. ANEXOS

En este apartado de anexos, estarán incluidas las acciones de comunicación más relevantes realizadas por el Club durante la campaña de abonados. Como red social principal el Club utiliza twitter ya que es la más polivalente. Los enlaces y publicaciones están añadidos por orden cronológico, desde el final de la temporada anterior hasta el final de la campaña de abonados.

Fuentes:

- Perfil oficial de twitter del Real Valladolid (@realvalladolid)  
<https://twitter.com/realvalladolid?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>
- Web oficial del Real Valladolid <https://www.realvalladolid.es/>
- Canal de YouTube oficial del Real Valladolid (Pucela Play)  
<https://www.youtube.com/c/realvalladolid>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1396170773694500871?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1396190404186415109?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1396802812714098690?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://t.co/pwVISEdb6>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1397124439968555010?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1398217621229780993?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1398686826030829572?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1398944523808509954?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1399424514195431424?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1403339089361920003?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1403369346613846017?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1405548288741367809?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1405872112464711688?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1407291952236830721?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1407708123364741120?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/140807126777847303?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1408451665087373314?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1408470653762785282?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

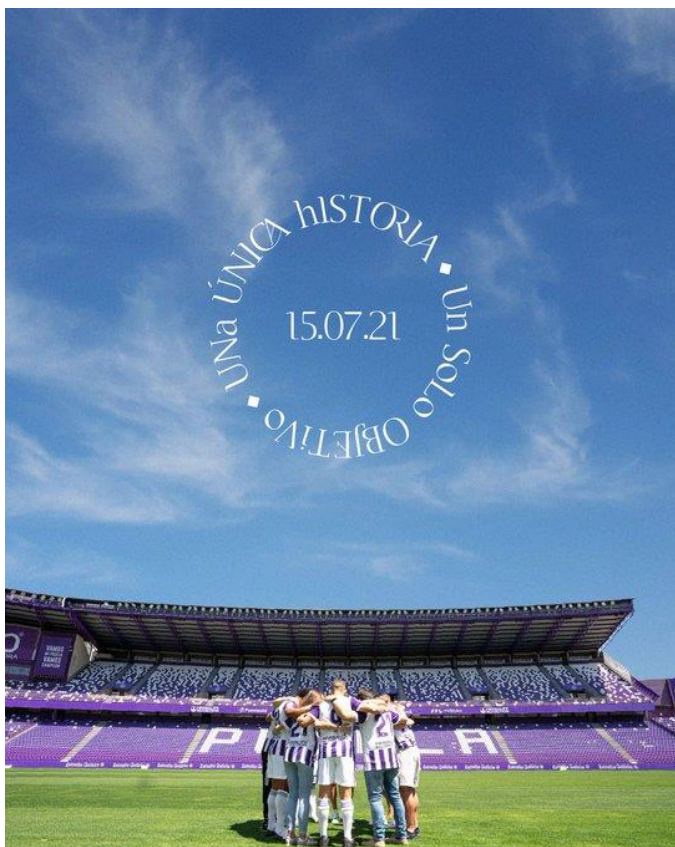
<https://youtu.be/jnL7W6U5rqM>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1408831672657661957?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1411610986516160515?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1415291418822811648?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1415725209651486721?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1415796676414119940?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1416138425036689409?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1417438836309774336?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1419611240813502468?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1419668242407305224?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1419668247717285888?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1419668253597655044?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1419668258639187968?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1419668260916711428?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1419964867700838404?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1420099017632108544?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1420320463998365696?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1420760937967996935?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1420810101770891268?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1422254396088496140?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

## ATISBO DE NORMALIDAD

El regreso de la afición llenó el Estadio José Zorrilla de una alegría que nos traslada al pasado para soñar con el futuro

04/08/2021 22:55

f t



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1426263630450937860?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1426895051112816642?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1428758102741069827?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1429035554243497987?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>



<https://twitter.com/realvalladolid/status/1430523107408760833?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1432367002954334209?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1433036670044102657?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1433449218786615302?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>

<https://twitter.com/realvalladolid/status/1430960737728425984?s=20&t=EX4pYTj2nLkzX9Ppnfqu4w>