



LA APORTACIÓN
INTERNACIONAL DE LA
MARCA REAL MADRID A
LA CIUDAD DE MADRID
(ESPAÑA) COMO DESTINO
TURÍSTICO DE EVENTOS
DEPORTIVOS¹

¹ Fecha de recepción: 14 de marzo de 2018
Fecha de modificación: 23 de abril de 2018
Fecha de aceptación: 7 de mayo de 2018

Para citar el artículo: Mañas, L. (2019). Aportación internacional de la marca Real Madrid a la ciudad de Madrid (España) como destino turístico de eventos deportivos. *Turismo y Sociedad*, XXIV, pp. 129-148.
DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n24.06>

Resumen

España es uno de los destinos turísticos preferidos internacionalmente por su oferta de ocio y cultural, por lo que la ciudad de Madrid podría mejorar su posicionamiento como destino cultural y de negocios a partir del interés internacional por los megaeventos deportivos. A partir del caso de estudio de Real Madrid como marca deportiva, se realiza una investigación cualitativa que genera información primaria mediante entrevistas en profundidad a expertos que permite realizar un análisis discursivo y establecer la aportación que Real Madrid puede hacer a la marca país España y a la marca ciudad Madrid. Los resultados permiten afirmar que Real Madrid aporta al *city marketing* de Madrid una diferenciación basada en valores, emociones y experiencias, y alcanza a un turista extranjero cuyo perfil y preferencias son similares en ambos casos.

Palabras clave: Real Madrid, turismo, *city marketing*, megaeventos deportivos, fútbol, España.

Abstract

Spain is one of the most internationally preferred tourist destinations for its leisure and cultural offering, so the city of Madrid could improve its location as a cultural and business destination based on the international interest of sport mega-events. Based on the Real Madrid case study as a sports brand, a qualitative research project has been carried out and has produced essential information through in-depth interviews with experts, which has allowed for a discursive analysis to be completed, and establish the contribution that Real Madrid is able to provide to the brands Spain and City of Madrid. The results allow

for the assertion that Real Madrid provides differentiation based on values, emotions and experiences for the purpose of marketing the city of Madrid, reaching foreign tourists whose profiles and preferences are similar in both cases.

Keywords: Real Madrid, tourism, city marketing, sport mega-events, football, soccer, Spain.

1. Introducción

La existencia de un mundo globalizado, en el que los gustos y las preferencias de los consumidores cada vez son más homogéneos internacionalmente (Aaker, 1991), ha llevado a las organizaciones, los países y las ciudades a incorporar posicionamientos y valores que puedan ser compartidos por una población mundial que en el año 2017 ascendía ya a 7.550 millones de habitantes (United Nations, 2017).

La creciente importancia de los destinos turísticos como marca ha provocado una feroz competencia para posicionar las marcas turísticas, muchas con una diferenciación gráfica, pero similares en cuanto a la oferta de valor. En este sentido, una marca país debe proyectar “su identidad –su ser– a través de una promesa explícita de valor funcional y emocional para sus *stakeholders*” (Villafañe, 2009, p. 5), afrontando un enfoque integral a largo plazo, con un proceso estratégico (Virgo y De Chernatony, 2006).

La percepción que los públicos tienen sobre un país afecta directamente a la percepción que tienen sobre las marcas que proceden de este, y viceversa, por lo que pueden verse afectadas por prejuicios, estereotipos o el propio efecto de su comunicación. A esta asociación se la denomina imagen de marca país (Chowdhury y Ahmed, 2009; Laroche, Papadopoulos, Heslop y Mourali, 2005) o

efecto *made in*. Además, ahora existen marcas comerciales ajenas al sector turístico que se extienden hacia el negocio de destinos y que ofrecen experiencias en sus centros de marca. Firmas como Armani o Versace fueron las primeras en imponer su estética distintiva en hoteles, desde Dubái hasta Australia; Ferrari inauguró un complejo de ocio temático en Abu Dhabi y Nike hizo lo propio con su Niketown.

A pesar de que autores como Dachevsky (2001) asimilan una marca país o una marca ciudad con una marca producto, trasciende la mera venta de un destino turístico, genera valor de marca (Aaker, 1991) y se erige como marca corporativa al tener un mayor grado de intangibilidad (Hatch y Schultz, 2003; Simões y Dibb, 2001).

En España, el turismo representa el 11,2% del producto interior bruto (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2017b) y registró la visita de 81,8 millones de turistas extranjeros (INE, 2017a), dato que sitúa el país en segundo lugar a nivel mundial, después de Francia (World Tourism Organization (WTO), 2017). Según los países de residencia de los turistas, Reino Unido proporcionó 18,8 millones de visitantes, seguido de Alemania (11,8 millones), Francia (11,3 millones), los países nórdicos (5,9 millones), el resto de Europa (5,6 millones), el resto del mundo (4,8 millones), Italia (4,2 millones), el resto de América (3,2 millones) y EE. UU. (2,6 millones). Según el motivo principal del viaje, el 86,85% llegaron en busca de ocio, recreo y vacaciones, frente al 5,76% que arribaron por negocios o motivos profesionales y al 7,39% que lo hicieron por otros motivos (INE, 2017a).

España encabeza el índice de competitividad de viajes y turismo (Schwab, 2017), por delante de Francia, Alemania, Japón y Reino Unido; se destaca su oferta cultural y de negocios, apartado en el que obtiene la mejor puntuación, variable en la que el

país es superado únicamente por China. En definitiva, España ocupa un lugar preferente entre los destinos internacionales; en todos los estudios de marca país se destacan sus atributos de ocio turístico de sol y playa, cultura y patrimonio.

Tabla 1. Clasificación de España en los rankings de marca país

Estudio	Editor	Posición (obtenida/total)	Atributo mejor percibido (posición obtenida/total)
Country RepTrak 2017	Reputation Institute (2018b)	13/55	Ocio y entretenimiento (8/55)
Nation Brand Index 2016	Anholt-GfK (2017)	11/50	Turismo (4/50) Cultura y patrimonio (6/50), incluyendo el deporte
Country Sustainability Index 2017	RobecoSAM (2018)	26/62	Dimensión social y medioambiental
Country Brand Index 2014-2015	Future Brand (2016)	23/75	Patrimonio y cultura (10/75)

Fuente: Elaboración propia.

La marca España (Real Instituto Elcano, 2015) obtiene la mejor valoración en su imagen exterior como destino turístico (8,2/10,0)² y en la imagen de sus deportistas (7,5/10,0). En cuanto a los deportistas, destaca la escasa valoración por parte de alemanes (6,2/10,0), británicos (6,5/10,0) y franceses (6,8/10,0), posiblemente por la rivalidad entre países europeos en diferentes competiciones, en especial, en el fútbol. De forma espontánea, los toros y el fútbol son los elementos que más se identifican con España, sobre todo en los países asiáticos y latinoamericanos,

² Puntuación obtenida/puntuación máxima.

seguidos por el turismo y el sol entre los europeos. A pesar de ello, no se puede obviar el gran desconocimiento que existe sobre España en otros países, como EE. UU.

Los indicadores de turismo deportivo (Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte (MECD), 2017) señalan que el 2,2 % del total de los viajes realizados en 2016 por ocio, recreo o vacaciones de los turistas internacionales respondieron a motivos deportivos, con un gasto asociado con estos viajes de 1.383,8 millones de euros. En el caso de los residentes en España, la cifra se incrementó hasta los 1.010,2 millones de euros de gasto y un 4,7% sobre el total de los viajes de ocio.

La estructura administrativamente descentralizada de España (Estado – comunidades autónomas – diputaciones provinciales – ayuntamientos) hace además que los diferentes destinos del país compitan entre sí. La consecuencia es que el posicionamiento de la marca España en los *stakeholders* extranjeros resulta cada vez más difuso e indefinido (Seisdedos, 2006). Por ejemplo, en el Máster de Tenis de Shanghái de 2006, dos de los ocho finalistas eran españoles, pero uno de ellos apoyaba con su presencia durante esos días un acto promocional de la comunidad autónoma de Islas Baleares, y el otro, un evento de España.

Madrid se ha erigido como un destino especializado en un turismo cultural (Ortega Martínez y Such Devesa, 2013) y de negocios (Chapuis, Herrero Riquelme, Gomes-Franco e Silva, 2016), lo que le ha permitido competir con los destinos de playa, tras los que se sitúa como la sexta comunidad autónoma en el *ranking* de destinos al haber recibido a 6,7 millones de turistas internacionales en el año 2017 (INE, 2017a). La ciudad de Madrid recibió en 2017 a 9.321.708 viajeros, de los cuales, el 53,56% procedían del mercado internacional, siendo los principales países de origen EE. UU. (621.457 viajeros),

Italia (361.456), Reino Unido (358.526), Francia (327.721), Alemania (243.618), Argentina (206.296), Portugal (183.252), México (163.882), China (149.765) y Brasil (130.839). China fue el país que experimentó un mayor crecimiento, un 21% más que el año anterior (Ayuntamiento de Madrid, 2018). Solo dos ciudades españolas aparecen en el *top 20* del *Global Destination Cities Index* (MasterCard, 2017): Barcelona, que ocupa el puesto duodécimo con 6,91 millones de visitantes y el décimo en gasto de visitantes (7.610 millones de dólares), y Madrid, que aparece en el duodécimo lugar por ingresos, con 6.060 millones de dólares.

PWC (2013), en su estudio sobre la percepción de los turistas extranjeros que visitan la ciudad de Madrid, indica que el 60% lo hacen como turistas de ocio y que el principal motivo por el que los extranjeros realizan la visita lo componen el patrimonio, los monumentos y los museos (56%). El *City RepTrak 2017* (Reputation Institute, 2018a) asignó a Madrid la posición 21 entre 56 ciudades analizadas, siendo el atributo mejor percibido la cultura, y mejoró su reconocimiento como lugar de ocio.

Las marcas comerciales españolas que podrían representar a la ciudad de Madrid son desconocidas internacionalmente (Real Instituto Elcano, 2015). Estados Unidos, Francia e Italia son los tres países con mayor reconocimiento de las marcas propias de sus empresas (Future Brand, 2014) gracias al sólido posicionamiento que han construido estos países a partir de sus sectores más destacados: Estados Unidos, con su globalidad e innovación; Italia, a partir del diseño; y Francia por su glamur característico. España, en cambio, no cuenta con esa identificación con sus sectores y marcas líderes (Interbrand, 2011). Solo una empresa española aparece en el RepTrak en el top 100: Zara, en el puesto 92, con una valoración de 67,76 sobre 100,00 (Reputation Institute, 2017), y no se asocia con su origen español, sino que

“se apoya en su propia reputación y prestigio, independientemente del origen real de sus fabricados” (Jerez y García-Mendoza, 2010, p. 206), ya que no existe, como tal, un concepto de moda española (Interbrand, 2011) a nivel internacional.

Sin embargo, Real Madrid es la principal marca del fútbol español, en el puesto 17 del total de las marcas españolas (Interbrand, 2018), y la segunda con mayor valoración económica a nivel global (Brand Finance, 2017); está directamente relacionada con su origen español e incorpora el propio nombre de la ciudad de Madrid. La suma de sus seguidores en redes sociales al cierre de 2016 era de 166.806.340, razón por la cual se encontraba, para entonces, entre las cinco marcas más seguidas a nivel mundial (Interbrand, 2017).

Cuando el posicionamiento del destino es muy sólido, habitualmente las marcas comerciales desean vincularse a este por los beneficios que les reportará, que serán mutuos cuando ambos alcancen un valor de marca similar (Interbrand, 2011). De este modo, destinos tan consolidados como París aparecen habitualmente como ambiente de una escena publicitaria, por ejemplo, de Nina Ricci o de Chanel, porque la mera presencia de la Torre Eiffel añade al producto y a la marca el glamur deseado. De igual modo, la Quinta Avenida de New York o el Central Park son escenas habituales de DKNY, que, de hecho, ya añade las siglas de la ciudad de Nueva York a su marca. Lamentablemente, las marcas España y Madrid aparecen en pocas ocasiones identificadas en películas o publicidad de las marcas, algo que sí sucede con la ciudad de Barcelona, que acompaña al nombre de marca Custo por todo el mundo o a títulos de películas como *Vicky, Cristina, Barcelona*, que invitan a vivir y sentir la ciudad (Aertsen, 2011). Esto dificulta alcanzar los objetivos de reputación, imagen de usuario, personalidad de marca y calidad percibida

(Aaker y Joachimsthaler, 2005), de ahí la importancia de explorar las posibilidades turísticas que el deporte y Real Madrid pueden aportar a España y a Madrid, respectivamente.

El deporte –y más concretamente el fútbol– ha adquirido una expansión global (Ramshaw y Gammon, 2017) con capacidad de alcanzar a públicos de todo el mundo. Mientras los megaeventos deportivos, como los Juegos Olímpicos, son esporádicos para las ciudades y los países anfitriones en la atracción del flujo turístico (Fourie y Santana-Gallego, 2011; Kruger y Heath, 2013), Real Madrid atrae a su sede todos los años partidos de fútbol jugados en la UEFA Champions League, de importancia europea y repercusión internacional, considerando, además, que el turista de los grandes eventos deportivos habitualmente realiza la visita en grupo (Regan, Carlson y Rosenberger, 2012). Aunque la identificación entre cualquier evento deportivo y el lugar donde se celebra es directa (Kaplanidou, Jordan, Funk y Ridinger, 2012), en el caso de Real Madrid podría ser aún mayor, puesto que su denominación ya incluye el nombre de la ciudad que alberga el evento deportivo. Si se considera que actualmente el potencial diferenciador de un destino turístico se encuentra en su capacidad para ofrecer experiencias (Ritchie y Hudson, 2009), hay que tener en cuenta que la autoexpresión del turista deportivo se relaciona positivamente con su experiencia de felicidad subjetiva (Bosnjak, Brown, Lee, Yu, y Sirgy, 2016), que confluye con el impacto social que el evento tiene sobre el público local gracias a la integración social derivada de compartir una afición común (Inoue y Havard, 2014). Por tanto, los eventos deportivos deben ofrecer experiencias que incluyan sentimientos, aprendizaje, estética y acción, de manera que se mejore la satisfacción de los públicos (Yazici, Koçak y Altunsöz, 2017).

Los datos de la FIFA (2015) refrendan el éxito de seguimiento del fútbol como el deporte

mundial más popular, practicado por más de 240 millones de jugadores en 1,4 millones de equipos y 300.000 clubes en los cinco continentes. Además, el Mundial 2014 de Brasil consiguió el mayor número de telespectadores a nivel mundial, que superó los 900 millones frente a los 180 de la UEFA Champions League y los 160 millones de la NFL de ese mismo año. En España (Kantar Media, 2015), 9 de los 10 programas más vistos en el año 2015 fueron partidos de fútbol –los dos primeros de Real Madrid– y cuatro de los cinco programas más vistos de la historia en España corresponden a partidos de fútbol. Según datos de la Liga de Fútbol Profesional, el Real Madrid obtuvo una audiencia media de 4.139.810 espectadores en España durante la temporada 2015-2016 y alcanzó una audiencia media de 14.705.980 en el extranjero.

Real Madrid comenzó a cobrar especial presencia con sus cinco primeras Copas de Europa, es decir, con un producto basado en el buen fútbol y sus victorias deportivas, que a su vez reportaba ingresos con un sistema que ha servido para generar denominaciones como la industria del deporte (Foster, Greyser y Walsh, 2005), el negocio del deporte (Beech y Chadwick, 2004) o el mercado global del fútbol desde la economía industrial (Magaz-González, 2001). Sin duda, cuando el proceso de marca corporativa iniciado por Real Madrid se consolida (resultados deportivos como producto – globalización – organización – valores – marca corporativa), la emoción fundamenta todavía más el producto y asocia la funcionalidad de los resultados con lo estructural de una organización (Mañas-Viniegra, 2018).

Cualquier gran evento tiene una repercusión económica y de imagen para el destino (Arnegger y Herz, 2016), y ambos factores están interrelacionados (Soteriades y Dimou, 2011). No se pueden obviar los efectos positivos para la imagen exterior (Paramio-Salcine,

Ruiz Barquín y Baena Arroyo, 2017) ni el crecimiento del turismo internacional que provocan los megaeventos deportivos (Fernández Alles, 2014), a pesar de los costes económicos y sociales que en ocasiones conllevan para la población local (Salom Carrasco y Pitarch-Garrido, 2017). Mientras los eventos a pequeña escala pueden favorecer un mayor desarrollo turístico sostenible (Gibson, Kaplanidou y Kang, 2012), los grandes eventos deportivos llevan aparejados seis factores de impacto sobre la sociedad local, la mitad de ellos positivos: beneficios económicos, orgullo de pertenencia, desarrollo local, costes económicos, problemas de tráfico y riesgos para la seguridad (Kim, Jun, Walker y Drane, 2015). En cualquier caso, el aumento del turismo de eventos ha generado una mayor necesidad de transparencia y rendición de cuentas debido a las inversiones que requiere (Getz y Page, 2016). A pesar de ello, la elevada calidad de un evento deportivo internacional –como aquellos en los que participa Real Madrid– influye positivamente en la imagen de destino de la ciudad anfitriona, especialmente en las percepciones sobre los intangibles (Moon, Kim, Ko, Connaughton y Lee, 2011). El estudio del legado de los Juegos Olímpicos también ha puesto de manifiesto las sinergias que se producen entre las infraestructuras deportivas utilizadas en los eventos y el patrimonio cultural de la ciudad en la construcción de su identidad (Boukas, Ziakas y Boustras, 2013), sin obviar que el motivo principal del viaje es la asistencia al evento deportivo, y no la visita al territorio en sí, a pesar de su interrelación (Dos-Santos, Calabuig, Montoro, Valantine y Emeljanovas, 2014). En el país vecino de Portugal se aprecia, además, que el museo de uno de sus principales clubes de fútbol, el F. C. Porto, atrae incluso a visitantes poco conectados con el fútbol (Magalhães, Horta, Valente y Costa, 2017).

Mientras clubes como el Real Madrid o el Manchester United optaban por mantener la

ubicación de sus estadios en el centro de sus ciudades como centros de experiencia de marca, la mayoría de los clubes europeos decidieron que la venta de los terrenos aportaba liquidez y la posibilidad de construir mejores y más modernas instalaciones en barrios periféricos. El estadio Santiago Bernabéu es “un escenario de emociones, [...] un estilo de vida con valores asociados e, incluso, [de] un sentimiento de aspiración a llegar a ser como las estrellas del equipo” (Mañas-Viniegra, 2018, p. 470). De este modo, con una obra que supone un coste de cerca de 400 millones de euros, la remodelación iniciada en el estadio Santiago Bernabéu lo convertirá en un centro comercial, de ocio, un hotel o un museo deportivo. En este contexto de relevancia de su patrimonio físico, hay que considerar que el Museo del Real Madrid, que alberga sus doce UEFA Champions League (MECD, 2018), alcanzó 1,3 millones de visitas en el año 2017 y es ya el tercer museo de la ciudad, tras el Reina Sofía (3,9 millones de visitantes) y el Prado (2,8 millones), y por delante del Thyssen (850.496). Además, el 55 % de los turistas que realizan el *tour* del Santiago Bernabéu son extranjeros, y el 70 % de ellos son europeos que se identifican con las grandes ligas, es decir, ingleses, italianos, franceses, alemanes y portugueses. Los procedentes de otras áreas geográficas se jerarquizan en mejicanos, estadounidenses, venezolanos, brasileños, argentinos, japoneses y colombianos. El Club ingresó por esta partida (Real Madrid, 2016) algo más de 16 millones de euros entre julio de 2014 y junio de 2015, frente a los 15 millones de euros recaudados por el Prado o los 3,08 millones de euros del Reina Sofía.

En definitiva, la organización de megaeventos deportivos mejora la imagen global de la ciudad y acelera el desarrollo económico, sociocultural y político (Caiazza y Audretsch, 2015), a la vez que sirve para posicionarla junto con la marca país, obteniendo así una clara ventaja competitiva turística (Knott,

Fyall y Jones, 2015). En este sentido, la victoria de España en la Copa del Mundo de la FIFA en el año 2010 contribuyó a incrementar el valor de mercado de la industria turística española (Nicolau, 2012) y fue el único de los cuatro últimos Mundiales en el que se produjo un efecto significativo (Nicolau y Sharma, 2017). Junto con el flujo turístico y de espectadores locales que genera el fútbol, hay que considerar la amplia cobertura mediática internacional que obtiene (Saayman y Saayman, 2014).

La vinculación emocional que actualmente se produce entre determinadas marcas y sus públicos como explicación de su éxito (Dall’Olmo y De-Chernatony, 2000; Roberts, 2012) está especialmente presente en los grandes clubes del fútbol europeo, entre los que destaca Real Madrid. Este club ha trascendido una configuración de marca producto basada en las victorias deportivas para convertirse en una auténtica marca corporativa global con valor de marca (Mañas-Viniegra, 2018), que integra las cinco variables esenciales (Aaker, 1991): fidelidad, reconocimiento, calidad, asociaciones y otros activos.

2. Metodología

El presente artículo investiga cualitativamente la aportación internacional de la marca Real Madrid a la ciudad de Madrid (España) como destino turístico de eventos deportivos.

La hipótesis de partida es que Real Madrid, como *world-class brand* (Macrae, 1991; Ries y Ries, 2002) del fútbol, aporta valor de marca a Madrid como destino turístico internacional.

El objetivo general es establecer los beneficios que la marca Real Madrid, su globalización y valor añadido emocional pueden aportar a la ciudad de Madrid como destino turístico de grandes eventos deportivos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Establecer las diferencias entre el seguidor nacional y el internacional de Real Madrid.
- Determinar los embajadores de marca idóneos para su contribución al destino turístico.
- Analizar la creciente importancia de Real Madrid como marca frente a la marca país España y la marca ciudad Madrid.

La metodología empleada es un estudio exploratorio de la visión de los *stakeholders* en relación con el valor internacional de Real Madrid y su aportación a la ciudad de Madrid como destino turístico deportivo. El estudio de caso (Simons, 2009) permite profundizar en los fenómenos sociales que están relacionados con las organizaciones (Feagin, Orum y Sjoberg, 1991). Partiendo de la información secundaria para obtener estadísticas que hagan posible contextualizar la investigación, el estudio de caso permite llegar a la unidad de análisis Real Madrid para obtener los resultados exploratorios y descriptivos (Eisenhardt, 1989) y generar información primaria a partir de las entrevistas en profundidad, que contemplan las diferentes perspectivas que convergen en el fenómeno estudiado. No se puede obviar que las entrevistas en profundidad han sido utilizadas metodológicamente en otras investigaciones relacionadas con el análisis de las marcas deportivas, especialmente en el análisis del caso del fútbol español y Real Madrid (Ginesta Portet, 2011; Lobillo Mora y Muñoz Vela, 2016; Olabe Sánchez, 2012; Sanahuja Peris, 2013).

Para ello, se identifican los *stakeholders* fundamentales en el contexto de la relevancia internacional de Real Madrid como marca deportiva, con el objetivo de obtener una visión interdisciplinaria y generar información

primaria a partir de entrevistas en profundidad (EP) a 16 expertos directamente vinculados a Real Madrid de modo interno y externo a través de los medios de comunicación, las empresas patrocinadoras, los representantes de la Administración Pública con responsabilidades turísticas, directivos y exdirectivos del Club o agrupaciones de seguidores en España y otros países con interés para el objetivo de la investigación, realizada entre febrero y noviembre de 2017. Estos públicos se estructuran en 5 grupos diferentes que recogen la visión de los diferentes *stakeholders* en función de sus perfiles, para evitar sesgos en las opiniones, y cuyas entrevistas versan sobre el perfil internacional del seguidor de Real Madrid, su contribución a la marca país y a la marca ciudad, así como los posibles embajadores de marca que podrían aportar a la promoción turística internacional.

Tabla 2. Diseño muestral de la investigación

<i>Diseño muestral de la investigación</i>	
EP 1. Periodistas deportivos	EP 2. Especialistas en <i>marketing</i> deportivo
P1. Director de la sección de deportes en televisión. Director de Comunicación en un club de fútbol de la liga de fútbol española. Periodista deportivo en diferentes medios.	P1. Directivo de <i>Marketing</i> de Real Madrid.
P2. Subdirector de la sección de deportes en radio. Directivo de Real Madrid y de la Real Federación Española de Fútbol.	P2. Directivo de <i>Marketing</i> de organismo público de promoción turística de España.
P3. Jefe de programas deportivos en televisión. Director de Máster en la Escuela Real Madrid, en la Universidad Europea de Madrid.	P3. Profesor de Gestión Deportiva, <i>Marketing</i> deportivo y la gestión de emociones en organizaciones deportivas. Deportista profesional.

<i>Diseño muestral de la investigación</i>	
EP 3. Empresas patrocinadoras de Real Madrid	
P1. Directivo de empresa patrocinadora de la Selección Española de Fútbol. Vinculación publicitaria con Real Madrid.	
P2. Directivo de empresa patrocinadora de Real Madrid. Patrocinador oficial de la liga de fútbol española.	
P3. Directivo en empresa de gestión de campañas de activación de algunos patrocinadores a nivel mundial de Real Madrid. Futbolista profesional retirado.	
EP 4. Peñas madridistas nacionales	EP 5. Peñas madridistas internacionales
P1. Presidente de peña con sede en Madrid con 35 años de antigüedad y más de 1.000 socios.	P1. Presidente de peña con sede en Estados Unidos
P2. Presidente de peña de provincia con 15 años de antigüedad y más de 200 socios.	P2. Presidente de peña con sede en Alemania.
P3. Socio del Club, con más de 30 años de antigüedad.	P3. Presidente de peña con sede en China. P4. Presidente de peña con sede en Qatar.

Fuente: Elaboración propia.

Esta información primaria generada en las entrevistas en profundidad escaladas (Malhotra, 2002) se ha estudiado mediante un análisis discursivo a partir de la “transmisión de ideas y creencias” (Benavides, 2005, p. 14) y del sentido que el contenido adquiere en su conjunto (Luhmann, 1990), considerando que los colectivos adquieren mayor importancia que las personas individualmente. Este contenido se sustenta en categorías, expresadas mediante ejes discursivos que establecen las líneas temáticas, reduciendo el discurso a palabras que sintetizan los valores de posicionamiento. De este modo, es posible aislar durante

un período los conceptos redundantes que sirven para explicar el fenómeno estudiado.

3. Resultados

Los resultados de la investigación confirman que los seguidores de Real Madrid se encuentran unidos por su admiración al Club, a pesar de que los aficionados internacionales le dan prioridad al espectáculo y establecen afinidad geográfica con los jugadores estrella, a diferencia de los seguidores nacionales, para quienes son esenciales los valores que sustentan la marca. Tanto los futbolistas estrella actuales, sean internacionales o españoles, como los exjugadores convertidos en directivos del Club son los mejores embajadores de marca internacionalmente, y Real Madrid representa con orgullo a la ciudad de Madrid y a España en otros países desde los años cincuenta del siglo pasado, a pesar de que actualmente la marca Real Madrid es más reconocible que la del propio país de procedencia.

3.1 Perfil del seguidor de Real Madrid

Las entrevistas en profundidad sirvieron para definir el perfil del seguidor actual del Real Madrid. Para ello, se contemplaron las particularidades de las diferentes áreas geográficas gracias al experto conocimiento de las peñas madridistas con sede en determinadas áreas geográficas y a la vinculación a Real Madrid por parte del resto de los entrevistados.

La característica común que une globalmente a los seguidores de Real Madrid es su admiración por un equipo conocido en todo el mundo. Esencialmente, los nuevos seguidores tienen un carácter más mercantilista, en el que el espectáculo y las victorias deportivas priman sobre los valores de señorío, caballerosidad, respeto, entrega, sacrificio, etc., que Real Madrid representa.

El seguidor del Madrid en España no solo lo es por lo que ha ganado, sino por el

espíritu, por los valores que ha representado el Madrid. Para mucha gente mayor, el Madrid ha paseado el nombre de España por Europa en los momentos complicados, cuando España estaba mal vista. Eso al aficionado extranjero no le llega, pero mucha gente de Real Madrid también se ha hecho porque se sentía orgullosa de que España pudiera destacar en algo cuando no éramos nada. (EP1-P1).

Una mayor tradición futbolística en el país de origen del seguidor favorece seguir a un segundo club de fútbol, además del local. De este modo, la afinidad geográfica con la nacionalidad de una de las estrellas del momento o la admiración deportiva durante una época prolongada de triunfos facilita esta situación.

El aficionado extranjero lo es al fenómeno del fútbol, y sus filias fluctúan en función de resultados y estrellas. Además, en China, países árabes o EE. UU. no existe tradición de fútbol y, por lo tanto, los seguidores no apoyan radicalmente a ningún club local. (EP1-P3).

El seguidor internacional es más volátil, ya que depende de los éxitos y de su identificación con los fichajes de estrellas, excepto en países con afinidades históricas con España y gran tradición futbolística, como los latinoamericanos.

El seguidor español es mucho más exigente que el extranjero, el aficionado español es seguidor, el aficionado extranjero es mítomano y fan. (EP3-P3).

El aficionado español y el latinoamericano te dan la cabeza y el corazón, por eso abarca su vida personal y exigen tanto al equipo deportivamente. A partir de ahí, un trocito de mi corazón está cerca de los equipos que fichan a mis compatriotas, y el ejemplo de

Hugo Sánchez y Méjico es representativo. (EP2-P3).

Sin embargo, los seguidores de países donde no existe tradición futbolística ni un equipo que brinde victorias internacionales buscan un equipo que les proporcione esas características. El fútbol español atraviesa su década más gloriosa, y tanto Real Madrid como F. C. Barcelona, cuya promoción se limita a la ciudad de Barcelona y nunca a la marca país, han sido los dos clubes que han acumulado mayor número de seguidores en los últimos años gracias a sus repetidas victorias en la UEFA Champions League y a sus estrellas mundiales Cristiano Ronaldo y Lionel Messi, reforzados por un gran conocimiento de las estrellas españolas tras la consecución de dos Eurocopas y un Mundial de Fútbol de manera consecutiva.

El seguidor en China, los países árabes o EE. UU. sí ofrece esa fidelidad a largo plazo por estas circunstancias, tal y como sucedió con los seguidores españoles de provincias a partir de 1950, quienes no tenían un referente deportivo en sus áreas geográficas, y con el paso de los años se forjó esa vinculación con Real Madrid, pasando de los resultados deportivos a la identificación con su historia, valores e íconos:

El seguidor del Real Madrid en España estaba en Madrid, pero también en todas las provincias, donde se era del Madrid junto [con el] equipo local. Nos ciega la emoción y la pasión, y desde niño te haces de un equipo y eso no cambia, aunque no gane. Internacionalmente, se sigue más por los resultados. Hace años, el A. C. Milán y después el Inter de Milán tuvieron millones de seguidores en otros países que fueron perdiendo; salvo que no tengas algún vínculo con esa ciudad, no tienes ese sentimiento tan arraigado. En China o Latinoamérica no son tanto de equipos, sino de jugadores. (EP3-P2).

Tabla 3. Perfil del seguidor de Real Madrid por áreas geográficas

<i>Perfil del seguidor de Real Madrid</i>	
España	Europa
1. Conoce sus valores 2. Seguidor incondicional 3. Equilibrio en la admiración entre “galácticos” y jugadores de la cantera 4. Fidelidad 5. Mayor exigencia de espectáculo frente a victorias 6. Orgullo de su nacionalidad.	1. Desconoce sus valores 2. Seguidor condicionado por las victorias 3. Admiración casi exclusiva por los “galácticos” del momento y por los jugadores con afinidad geográfica 4. Carácter efímero 5. Exigencia de espectáculo y victorias 6. Conoce el origen español, con una imagen moderadamente positiva del país.
EE. UU.	América Latina
1. Desconoce sus valores 2. Seguidor condicionado por las victorias 3. Admiración casi exclusiva por los “galácticos” 4. Fidelidad en el largo plazo 5. Gran influencia de la población latinoamericana con las características propias de su área geográfica 6. Exigencia de espectáculo y victorias 7. Desconocimiento del origen español (exceptuando al público latino que reside allí)	1. Desconoce sus valores, pero conoce su historia 2. Seguidor condicionado por las victorias 3. Admiración casi exclusiva por los jugadores con afinidad geográfica 4. Fidelidad como segundo equipo al seguido en su país 6. Exigencia de espectáculo y victorias 7. Valora y respeta el origen español.
Sudeste asiático	Países árabes
1. Desconoce sus valores 2. Seguidor condicionado por las victorias 3. Admiración casi exclusiva por los “galácticos” 4. Fidelidad en el largo plazo 5. Exigencia de victorias 6. Valora y respeta el origen español.	1. Desconoce sus valores 2. Seguidor condicionado por las victorias 3. Admiración casi exclusiva por los “galácticos” 4. Fidelidad en el largo plazo 5. Exigencia de victorias 6. Valora y respeta el origen español.

Fuente: Elaboración propia.

No se puede obviar que Real Madrid no solo transmite historia, valores, resultados deportivos y el posicionamiento como el mejor club del siglo XX (Mañas-Viniegra, 2018), sino que también tiene en su contra una imagen de club rico y prepotente que puede volverse en contra de no potenciar sus valores clásicos.

Desafortunadamente [sic], hay gente que piensa que es un club prepotente, pero, a la vez, no deja de ser respetado y admirado por esas y muchas otras personas. (EP5-P2).

3.2 Embajadores internacionales de la marca Real Madrid

Se les pidió a los entrevistados que indicasen dos nombres que fuesen auténticos embajadores de Real Madrid internacionalmente y que los agruparan luego por categorías. Por un lado, los futbolistas actuales, tanto las estrellas internacionales como los grandes jugadores de la casa, especialmente, impulsados como imagen global por la trayectoria de éxitos de la Selección Española de Fútbol durante la última década. Los grandes embajadores no pueden ser efímeros, sino que tienen que trascender una etapa deportiva, por muy importante que esta haya sido, de ahí la importancia de los exjugadores, algunos convertidos en representantes del Club, sean directivos o entrenadores.

Todo el mundo conoce a Emilio Butragueño en China, lo ama y lo respeta. Los jugadores actuales deberían copiar su talante, su actitud va a ser difícil copiarla. (EP5-P3).

También hay que considerar la importancia que estos jugadores internacionales tienen y su influencia sobre los públicos de sus países de origen.

Si ahora el Madrid tiene a James, el 70% de los colombianos se hacen del Madrid. En la época de Hugo Sánchez, Méjico era

madridista, y era más del F. C. Barcelona cuando estuvo Márquez. (EP1-P1).

Menos relevancia tienen los representantes del Club, como su presidente, Florentino Pérez, o el director de Relaciones Institucionales, Emilio Butragueño, que también fue jugador, como el entrenador Zidane.

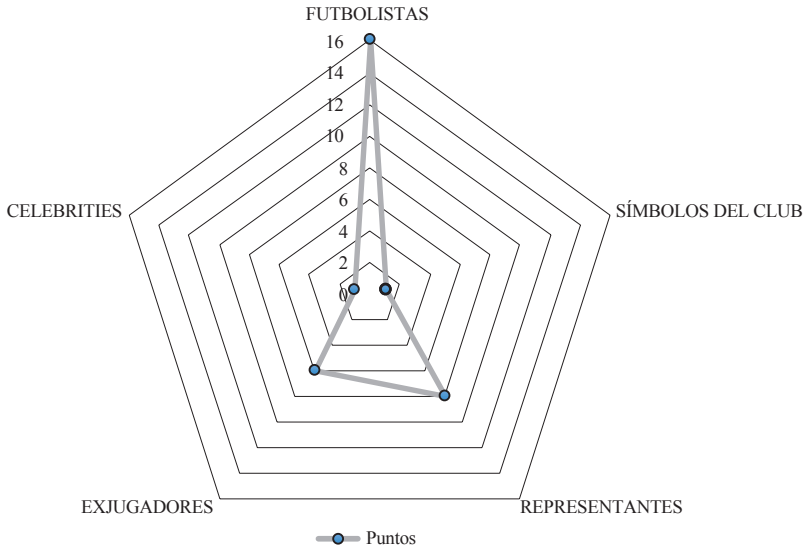
Cuando Real Madrid llega a la gira a China o a Australia, la gente se vuelve loca con Florentino firmando camisetas, y esto no pasaba hace años más allá de las estrellas. (EP2-P2).

En las entrevistas también se han identificado las variables que permiten que un jugador haya tenido suficiente calado en los seguidores de Real Madrid como para alcanzar esa categoría de embajador internacional de la marca una vez ya retirado de la actualidad deportiva, independientemente de la época en la que haya jugado: los años que haya jugado, al menos 5; los títulos conseguidos y el grado de participación en su consecución (delanteros); la singularidad, el factor humano que le permitió conquistar el corazón de los aficionados; y que su salida del Club haya sido positiva.

Si no te marchas bien, caes en el olvido, independientemente de la calidad futbolística y las victorias que hayas proporcionado al Club. (EP2-P3).

Las respuestas señalan a los jugadores y a las directivas de Real Madrid como sus grandes embajadores de marca en otros países. Sin embargo, mientras unos entrevistados consideran el carácter efímero de las estrellas actuales, debido a un compromiso parcial con los valores del Club, otros potencian la figura de las estrellas nacionales que han trascendido su etapa de jugadores vinculados al Club, como Emilio Butragueño. Otros lo han logrado por su presencia en la Selección española de los grandes éxitos mundiales,

Figura 1. Embajadores internacionales de Real Madrid



Fuente: Elaboración propia.

como Sergio Ramos o Iker Casillas, a pesar de que este ha perdido toda su relevancia desde su conflictiva salida del Club, al igual que sucedió con la de Raúl González en su día, citado en varias respuestas, y que hoy ejerce como embajador de la liga de EE. UU., en vez de serlo de Real Madrid, que es un hecho que refleja sus aún delicadas relaciones con el Club.

3.3 El reconocimiento de Real Madrid como marca española y madrileña

Real Madrid ha representado a España y a la propia ciudad por el mundo desde épocas en las que no había un sentimiento de orgullo por ser español, excepto cuando el Club lograba victorias en la Copa de Europa, un hecho insólito en la España de los años cincuenta del siglo pasado. Aunque todos los entrevistados reconocen que sí continúa esa vinculación actualmente, no es comparable con la que existió en otras épocas y cada vez es más residual.

A pesar de que la identificación es importante como embajadores internacionales, globalmente es más reconocible Real Madrid que el país de procedencia.

La marca Real Madrid tiene vida propia independientemente de la situación del país y sus aspectos positivos, ya que tiene unos valores propios. (EP2-P1).

Este hecho no tiene por qué ser necesariamente negativo, puesto que, en relación con la promoción que podrían hacer las empresas españolas internacionalmente conocidas, presenta una elevada vinculación emocional:

Ninguna persona se quedaría sin dormir para ver un anuncio de Zara, pero millones de personas en otros países sí lo hacen para ver un partido del Real Madrid. (EP5-P4).

Quizás por ello son muchos los entrevistados que señalan la idoneidad de haber retirado de su camiseta la bandera de España, que portó

durante una época en respuesta patriótica a la vinculación independentista de su máximo rival en España: el F. C. Barcelona.

El concepto de globalización ha llevado a quitarla nuevamente, porque los aficionados de otros países no entienden de regionalismos. (EP3-P3).

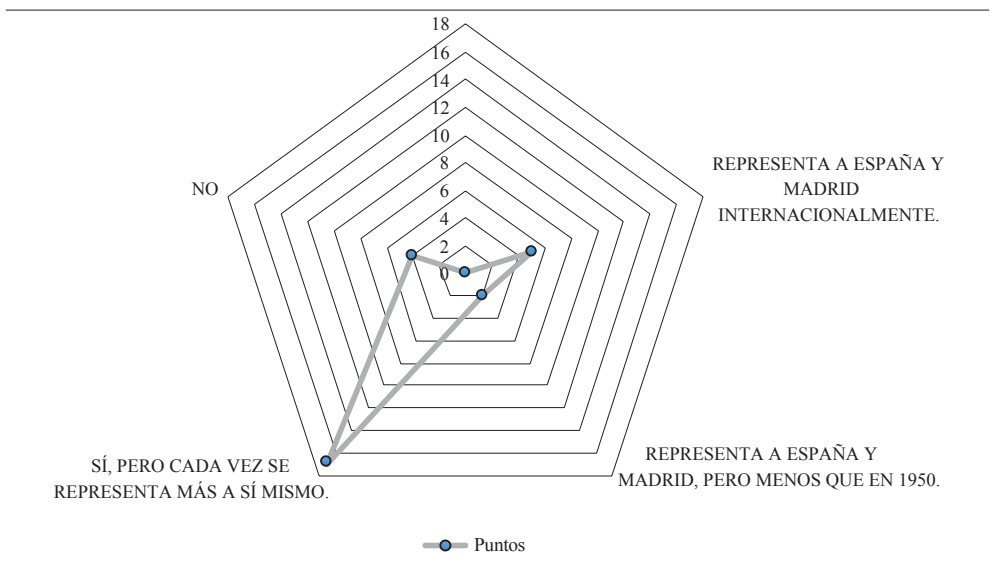
Tras renovarse las generaciones de seguidores del Club, este se ha convertido en universal, por encima de regionalismos y pugnas que no representan nada en el mundo.

Cuando España estaba con una dictadura y tenía cerradas muchas puertas y la gente tenía que emigrar, las victorias del Madrid eran motivo de orgullo. Hoy tiene menos razón de ser, creo que España no necesita hoy tanto de esos emblemas, hoy el Madrid representa al Real Madrid. El Madrid tiene que ser lo que es: universal. (EP1-P1).

Sin embargo, sí existen precedentes aislados en los que Real Madrid, junto con otros deportistas y equipos españoles de éxito –como

el Spanish Liverpool (entrenado por Rafa Benítez), Pau Gasol como jugador NBA o los pilotos de MotoGP de motociclismo–, además de la gastronomía del chef Ferrán Adriá, ha sido imagen de España como promoción del destino turístico en una campaña de éxito destinada al sudeste asiático, Australia o EE. UU. entre los años 2009 y 2011. Utilizar a Real Madrid y a sus jugadores como imagen del destino turístico de su ciudad y país resulta especialmente sencillo en relación con otros referentes españoles, puesto que Real Madrid tiene el 50% de los derechos de imagen de sus jugadores. El *claim* de la campaña fue “Visit Spain, visit Madrid”. En esos tres años se realizó una promoción conjunta entre Ayuntamiento, Comunidad de Madrid y Turespaña, aunque aquellas acciones no hayan tenido mayor continuidad y más impulso. Algunos podrían achacar a los resultados la supresión de la campaña, pero se intuye que fue más producto de las discrepancias competitivas de las diferentes administraciones públicas que de los resultados obtenidos, que fueron notables.

Figura 2. Reconocimiento de Real Madrid como marca española y madrileña



Fuente: Elaboración propia.

Se hizo un acuerdo con la Selección Española de Fútbol y ganamos el Mundial. Cuando llegamos a la semifinal con Alemania, planeé una campaña de *marketing* a nivel mundial para el día después de la final. El *claim* ‘The way we play is the way we live. Congratulations, boys!’ permitió captar 200.000 fans en Facebook en una mañana. La hermana de Zuckerberg me dijo en un foro en Barcelona que era la mayor captación realizada en tan poco tiempo en Facebook. Al felicitar a la Selección, se hacían fan de esta. (EP2-P2).

4. Discusión y conclusiones

Tanto las entrevistas en profundidad como el análisis de las fuentes secundarias sobre el caso de estudio sugieren que las experiencias de marca que proporciona un evento deportivo de primer nivel, como los que promueve Real Madrid, son una aportación a la ciudad de Madrid como destino turístico.

En primer lugar, las marcas españolas en el exterior no son reconocidas como tales y la imagen de la marca país no se asocia con el prestigio de sus sectores empresariales en alza. Este hecho contrasta con el reconocimiento internacional de Real Madrid, marca a la que los *rankings* sitúan como una de las principales marcas españolas, con una excelente salud económico-financiera y reputacional, y directamente relacionada con su origen español y madrileño.

En segundo lugar, la proyección internacional de Real Madrid es anterior y de mayor repercusión que la obtenida por el resto del deporte español, y comienza con su primera victoria en la Copa de Europa en 1956, hoy convertida en 12 UEFA Champions League y la designación por la FIFA como mejor club del siglo XX, avalada por más de 250 millones de simpatizantes (FMRE, 2015) y las 2.311 peñas repartidas por todo el mundo (Real Madrid, 2016), lo que le ha permitido

lograr el triple de audiencia televisiva en el extranjero que en España. No fue hasta los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992 cuando España comenzó a ser competitiva en los demás deportes, incluso en aquellos en los que nunca había tenido representación, como demuestran los dos títulos de Fórmula 1 de Fernando Alonso, los dos anillos de la NBA logrados por Pau Gasol con Los Angeles Lakers o las victorias consecutivas en Eurocopas y Mundiales de las selecciones españolas de fútbol y baloncesto. Tras el intento frustrado de la ciudad de Madrid de organizar los Juegos Olímpicos de 2012, 2016 y 2020, Real Madrid continúa siendo la principal aportación deportiva a la ciudad para alcanzar esa repercusión internacional.

En tercer lugar, estos espectáculos deportivos masivos pueden ser rentables también para las ciudades que los acogen, a pesar de que no siempre sea así, como pusieron de manifiesto Coates y Depken (2011). Real Madrid es el club de fútbol que mayores ingresos genera (Deloitte, 2016), y solo con la venta de entradas consigue 129,8 millones de euros. Brunet (2012) ha analizado el retorno económico que los Juegos Olímpicos—como ejemplo de megaevento deportivo—tienen en la reestructuración urbanística de una ciudad, orientada también hacia viviendas, hoteles y centros de negocio que posteriormente tienen un uso con retorno económico para la ciudad e indudable desde el punto de vista de los intangibles, y que mejora su posicionamiento y competitividad con respecto a su punto de partida frente a otros destinos turísticos. El turismo extranjero experimenta un notable incremento durante la celebración de este gran evento global, pero se extiende posteriormente por la mejora en el conocimiento, la percepción y la reputación de la ciudad sobre la que incide. Una ciudad con un sólido posicionamiento es más competitiva a la hora de celebrar otros eventos, obtener inversiones, atraer talento profesional, generar mayor tráfico de turistas, difundir

conocimiento e innovación, ser eficiente y sostenible.

En cuarto lugar, no existen íconos vinculados a la marca Madrid reconocidos internacionalmente, como sí dispone de ellos la ciudad de Barcelona, en parte, gracias al rodaje de películas con sus localizaciones bien definidas y con una identificación clara de la ciudad de la que se trata, en contraste con las localizaciones españolas que emulan a otras a las que representan en las películas, a modo de marca del distribuidor o “marca blanca”. Este hecho dificulta que puedan servir para transmitir unos valores propios o para la promoción del territorio sin un ícono tan mostrado cinematográficamente como la Torre Eiffel, el Big Ben o la Estatua de la Libertad. A pesar de ello, Real Madrid aporta a la ciudad su estadio Santiago Bernabéu, que tras la remodelación iniciada se convertirá en un “centro de entretenimiento [...] y la experiencia de marca se internacionaliza[rá] con el modelo Real Café en países como Perú, Colombia o Chile” (Interbrand, 2018, p. 34). Un espacio, en definitiva, destinado al turista y que a la vez podría convertirse en un ícono turístico para la ciudad de Madrid.

En quinto lugar, el valor de marca de Real Madrid aporta un posicionamiento diferenciado del tradicional enfoque turístico de playa o cultura que habitualmente ofrece España por medio de las campañas públicas promovidas por Turespaña. La relevancia social del fútbol a partir del potencial de entretenimiento, la asociación de valores positivos del deporte, la capacidad para integrar a aficionados de diferentes características y nacionalidades y los ingresos que generan (Gómez y Opa-zo, 2007) son atributos de interés para la marca ciudad de Madrid, que debe aspirar a definir mejor su perfil turístico cultural y de negocios.

En sexto lugar, el perfil del turista internacional que recibe Madrid y sus preferencias

coinciden con la oferta de valor de Real Madrid, en tanto que su procedencia de países con una elevada afición al fútbol, unida a la cercanía de los países europeos que albergan las otras cuatro grandes ligas de fútbol confluyen en un interés común: el turismo deportivo. El hecho de haberse convertido en el tercer museo más visitado de Madrid refleja ese interés y su encaje en el turismo cultural y de negocios propio de la ciudad.

En último lugar, Real Madrid tiene capacidad para penetrar en nuevos países sin necesidad del gasto en promoción turística que realizan las marcas ciudad y las marcas país, como se deriva tanto de las entrevistas como de las fuentes secundarias. Los fichajes de estrellas deportivas en un club con la relevancia de Real Madrid potencian el conocimiento y el atractivo del destino turístico en los países afines a la nacionalidad de esos fichajes. En las últimas veinte temporadas, brasileños, argentinos, portugueses, franceses, alemanes, holandeses y británicos han sido las nacionalidades favoritas para fichar jugadores. Estos siete países representan el 78 % del total de los extranjeros en plantilla durante los últimos veinte años y coinciden con las potencias futbolísticas de este período. Junto con otros fichajes puntuales, Real Madrid se asegura así disponer de jugadores que atraen seguidores en toda Europa y en Latinoamérica, de esta forma incrementa las audiencias de sus partidos y, consecuentemente, su visibilidad, reconocimiento y adhesión.

En consecuencia, en un contexto de alta competitividad entre las marcas turísticas de los diferentes países y de las ciudades que los integran, se confirma a Real Madrid como marca deportiva que puede aportar a la ciudad de Madrid un *city marketing* diferenciador con un alcance global, puesto que la marca España obtiene sus mejores valoraciones como destino turístico y con la imagen de sus deportistas, coincidiendo así el perfil y el origen geográfico internacional de los

seguidores de Real Madrid con los turistas que recibe la ciudad de Madrid, que tiene que competir con otras ciudades españolas que ofrecen destinos de playa con su oferta cultural y de negocios.

Los mejores embajadores internacionales que Real Madrid puede proporcionar a la ciudad son los jugadores “galácticos”, que ofrecen proyección; los exjugadores, especialmente los de la cantera, que representan valores; y los representantes del Club, que ofrecen continuidad. Además, cada nuevo fichaje permite penetrar en áreas geográficas no exploradas anteriormente. Real Madrid continúa representando a España y a Madrid internacionalmente con su presencia, aunque la falta de una estrategia a largo plazo del Ayuntamiento de Madrid para vincularse al Club hace que cada vez se represente más a sí mismo, a pesar de la voluntad de colaboración que Real Madrid siempre ha mostrado.

Referencias bibliográficas

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.

Aertsen, V. U. (2011). El cine como inductor del turismo. La experiencia turística en Vicky, Cristina, Barcelona. *Razón y Palabra*, 16(77). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520010082>

Anholt-GFK (2017). *Nation Brands Index 2016*. Recuperado de goo.gl/sLW43S

Arnegger, J. y Herz, M. (2016). Economic and destination image impacts of mega-events in emerging tourist destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(2), 76-85. DOI: 10.1016/j.jdmm.2015.11.007

Ayuntamiento de Madrid. (2018). *Vademécum turístico de Madrid*. Recuperado de <https://www.madrid-destino.com/node/3655>

Benavides, J. (2005). Nuevas propuestas para el análisis del lenguaje en los medios. *Questiones Publicitarias*, 1(10), 13-33. DOI: 10.5565/rev/qp.154

Bosnjak, M., Brown, C. A., Lee, D. J., Yu, G. B. y Sirgy, M. J. (2016). Self-expressiveness in sport tourism: Determinants and consequences. *Journal of Travel Research*, 55(1), 125-134. DOI: 10.1177/0047287514535845

Boukas, N., Ziakas, V. y Boustras, G. (2013). Olympic legacy and cultural tourism: Exploring the facets of Athens' Olympic heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 19(2), 203-228. DOI: 10.1080/13527258.2011.651735

Brand Finance. (2017). *Football 50. The annual report in the most valuable football brands*. Recuperado de goo.gl/J4x4cP

Brunet, F. (2012). Análisis del impacto económico de los Juegos Olímpicos. En E. Fernández, B. Cerezuela, M. Gómez, C., Kennet y M. De Moragas (eds.), *Mosaico olímpico. Investigación multidisciplinar y difusión de los estudios olímpicos* (pp. 219-239). Barcelona: CEO-UAB y Ayuntamiento de Barcelona.

Caiazza, R. y Audretsch, D. (2015). Can a sport mega-event support hosting city's economic, socio-cultural and political development? *Tourism Management Perspectives*, 14, 1-2. DOI: 10.1016/j.tmp.2015.01.001

Beech, J. y Chadwick, S. (2004). *The business of sport management* (1.ª ed.). Essex: Prentice Hall.

Chapuis, L., Herrero Riquelme, R., Gomes-Franco e Silva, F. (2016). Art-gumentación en un discurso turístico virtual. Madrid en la página web de Turrespaña: Spain.info. *Cuadernos de Turismo*, 37, 69-91. DOI: 10.6018/turismo.37.256141

- Chowdhury, H. K. y Ahmed, J. U. (2009). An examination of the effects of partitioned country of origin on consumer product quality perceptions. *International Journal of Consumer Studies*, 33(4), 496-502. DOI: 10.1111/j.1470-6431.2009.00783.x
- Coates, D. y Depken, C. A. (2011). Mega-events: Is Baylor football to Waco what the Super Bowl is to Houston? *Journal of Sports Economics*, 12(6), 599-620. DOI: 10.1177/1527002510391368
- Crotti, R. y Misrahi, T. (eds.). (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de goo.gl/Xa6Gue
- Dachevsky, M. (2001). Urban zapping. *Ciudades, productos y marcas*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Dall'Olmo, F. y De-Chernatony, L. (2000). The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137-150. DOI: 10.1111/1467-8551.t01-1-00156
- Deloitte. (2016). *Top of the table. Football Money League*. Manchester: Sports Business Group. Recuperado de goo.gl/XbvJEN
- Dos-Santos, M. A., Calabuig, F., Montoro, F., Valantine, I. y Emeljanovas, A. (2014). Destination image of a city hosting sport event: Effect on sponsorship. *Transformations in Business & Economics*, 13(2A-32A), 343-359.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Recuperado de goo.gl/bPHj83
- Feagin, J., Orum, A. M. y Sjoberg, G. (eds.). (1991). *A case for the case study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Fernández Alles, M. T. (2014). El impacto turístico de los eventos deportivos: un estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*, 33, 59-76. Recuperado de goo.gl/PpdN65
- FIFA. (2015). *Informe de Finanzas 2014*. Recuperado de goo.gl/xYS6n1
- Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE). (2015). *Memoria de actividades 2015*. Madrid: FMRE. Recuperado de goo.gl/9cvDRh
- Foster, G., Greyser, S. A. y Walsh, B. (2005). *The business of sports: Text and cases on strategy and management*. Mason: South-Western College Pub.
- Fourie, J. y Santana-Gallego, M. (2011). The impact of mega-sport events on tourist arrivals. *Tourism Management*, 32(6), 1.364-1.370. DOI: 10.1016/j.tourman.2011.01.011
- Future Brand. (2016). *Country brand index 2014-2015*. London: Autor. Recuperado de goo.gl/c38pTA
- Future Brand. (2014). Made in report. *El valor del país de origen para las marcas del futuro*. London: Autor. Recuperado de goo.gl/TvyvJK
- Getz, D. y Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593-631. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.03.007
- Gibson, H. J., Kaplanidou, K. y Kang, S. J. (2012). Small-scale event sport tourism: A case study in sustainable tourism. *Sport Management Review*, 15(2), 160-170. DOI: 10.1016/j.smr.2011.08.013
- Ginesta Portet, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, 24(1), 141-166. Recuperado de <https://bit.ly/2qRw9hx>
- Gómez, S. y Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. Barcelona: IESE Business School. Recuperado de goo.gl/Jltshd

- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1.041-1.064. DOI: 10.1108/03090560310477654
- Inoue, Y. y Havard, C. T. (2014). Determinants and consequences of the perceived social impact of a sport event. *Journal of Sport Management*, 28(3), 295-310. DOI: 10.1123/jsm.2013-0136
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017a). *Estadística de movimientos turísticos en frontera (Frontur)*. Recuperado de goo.gl/CxWFea
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017b). *Cuenta satélite del turismo de España*. Recuperado de goo.gl/x4mq0B
- Interbrand. (2018). *Mejores marcas españolas 2017*. Recuperado de goo.gl/Cw7BPt
- Interbrand. (2017). *Best Global Brands 2016*. Recuperado de goo.gl/kmxbTG
- Interbrand. (2011). *Percepción de la marca española en el mercado exterior*. Recuperado de goo.gl/jOhYeZ
- Jerez, J. L. y García-Mendoza, Á. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Kantar Media. (2015). *Ranking semanal de programas: España*. Recuperado de goo.gl/L6L4VV
- Kaplanidou, K., Jordan, J. S., Funk, D. y Ridinger, L. L. (2012). Recurring sport events and destination image perceptions: Impact on active sport tourist behavioral intentions and place attachment. *Journal of Sport Management*, 26(3), 237-248. DOI: 10.1123/jsm.26.3.237
- Kim, W., Jun, H. M., Walker, M. y Drane, D. (2015). Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation. *Tourism Management*, 48, 21-32. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.10.015
- Knott, B., Fyall, A. y Jones, I. (2015). The nation branding opportunities provided by a sport mega-event: South Africa and the 2010 FIFA World Cup. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 46-56. DOI: 10.1016/j.jdmm.2014.09.001
- Kruger, E. A. y Heath, E. T. (2013). Along came a mega-event: Prospects of competitiveness for a 2010 FIFA World Cup host city. *Current Issues in Tourism*, 16(6), 570-590. DOI: 10.1080/13683500.2012.714748
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A. y Murali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), 96-115. DOI: 10.1108/02651330510581190
- Lobillo Mora, G. y Muñoz Vela, A. D. (2016). El papel de las redes sociales en las estrategias de expansión de mercado en los clubes de fútbol españoles. El uso personalizado de *Twitter* en lengua árabe del Real Madrid CF y FC Barcelona. *Tripodos*, 38, 195-214. Recuperado de http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/301/129
- Luhmann, N. (1990). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós/ICE-UAB.
- Magalhães, M., Horta, P., Valente, L. y Costa, J. (2017). Sports museums as part of the touristic and cultural itineraries. The case of FC Porto and the Dragao Stadium. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6), 669-674. DOI: 10.1108/WHATT-09-2017-0048
- Magaz-González, A. M. (2001). *Una aproximación al análisis del sector de fútbol profesional desde la economía industrial. Análisis de casos* (Tesis doctoral). Universidad de León, León.
- Malhotra, N. K. (2002). *Marketing research. An applied orientation* (2.ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mañas-Viniegra, L. (2018). El proceso de transformación de Real Madrid en marca corporativa.

- Revista Mediterránea de Comunicación*, 9(1), 465-482. DOI: 10.14198/MEDCOM2018.9.1.30
- MasterCard. (26 de septiembre de 2017). *Destination Cities Index 2016*. Recuperado de goo.gl/BgM2De
- Macrae, C. (1991). *World class brands*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte (MECD). (2018). *Estadísticas de museos y colecciones museográficas*. Madrid: Secretaría General Técnica, Subdirección General de Documentación y Publicaciones del MECD. Recuperado de <https://bit.ly/2K7E9Tx>
- Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte (MECD). (2017). *DEPORTEDATA*. Recuperado de <http://www.mcu.es/deportebase/cgi/um?l=0>
- Moon, K. S., Kim, M., Ko, Y. J., Connaughton, D. P. y Lee, J. H. (2011). The influence of consumer's event quality perception on destination image. *Managing Service Quality*, 21(3), 287-303. DOI: 10.1108/09604521111127974
- Nicolau, J. L. (2012). The effect of winning the 2010 FIFA World Cup on the tourism market value: The Spanish case. *Omega: International Journal of Management Science*, 40(5), 503-510. DOI: 10.1016/j.omega.2011.10.002
- Nicolau, J. L. y Sharma, A. (2017). A generalization of the FIFA World Cup effect. *Tourism Management*, 66, 315-317. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.12.014
- Olabe Sánchez, F. (2012). La comunicación digital del FC Barcelona y el Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 277-298. DOI: 10.5783/RIRP-4-2012-12-277-298
- Ortega Martínez, E. y Such Devesa, M. J. (2013). Comunicación y conocimiento del patrimonio mundial de la comunidad de Madrid. *Cuadernos de Turismo*, 31, 263-288. Recuperado de goo.gl/4LcJZK
- Paramio-Salcine, J. L., Ruiz Barquín, R. y Baena Arroyo, M. J. (2017). Identidad urbana y el turismo de eventos deportivos: el *Grand Depart Tour* de Francia 2015. *Cuadernos de Turismo*, 40, 489-520. DOI: 10.6018/turismo.40.310081
- PWC. (2013). Madrid Visitors & Convention Bureau. *Estudio sobre la percepción de los turistas extranjeros sobre la ciudad de Madrid*. Recuperado de goo.gl/wY46HY
- Ramshaw, G. y Gammon, S. J. (2017). Towards a critical sport heritage: Implications for sport tourism. *Journal of Sport and Tourism*, 21(2), 115-131. DOI: 10.1080/14775085.2016.1262275
- Real Instituto Elcano. (febrero de 2015). *Barómetro de la Imagen de España (BIE)*. 5.ª oleada. *Resultados de diciembre 2014-enero 2015*. Recuperado de goo.gl/ik3LZt
- Real Madrid. (2016). *Informe anual 2015-2016*. Madrid: Real Madrid C. F. Recuperado de goo.gl/PZBH5B
- Regan, N., Carlson, J. y Rosenberger, P. J. (2012). Factors affecting group-oriented travel intention to major events. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(2), 185-204. DOI: 10.1080/10548408.2012.648550
- Reputation Institute. (2018a). *City RepTrak. The most reputable cities in the world 2016*. Recuperado de <https://bit.ly/2HhoyyZ>
- Reputation Institute. (2018b). *Country RepTrak 2017. Most reputable countries*. Recuperado de goo.gl/PyFYVN
- Reputation Institute. (2017). *Global RepTrak 2017. Most reputable companies in the world*. Recuperado de goo.gl/xUzVUj
- Ries, A. y Ries, L. (2002). *The 22 immutable laws of branding: How to build a product or service*

into a world-class brand (5.ª reimpr.). New York: Harpercollins.

Ritchie, J. R. B. y Hudson, S. (2009). Understanding and meeting the challenges of consumer/Tourist experience research. *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 111-126. DOI: 10.1002/jtr.721

ROBECOSAM. (2018). *Country Sustainability Ranking Update – May 2017*. Recuperado de goo.gl/6eFkXx

Roberts, K. (2012). *The lovemark effect: Winning in the consumer revolution* (1.ª ed.). New York: Powerhouse Books.

Saayman, M. y Saayman, A. (2014). Appraisal of measuring economic impact of sport events. *South African Journal for Research in Sport Physical Education and Recreation*, 36(3), 151-181.

Salom Carrasco, J. y Pitarch-Garrido, M. D. (2017). Análisis del impacto en el turismo de la estrategia de desarrollo urbano basada en megaproyectos. El caso de la ciudad de Valencia. *Cuadernos de Turismo*, 40, 573-598. DOI: 10.6018/turismo.40.310111

Sanahuja Peris, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones Publicitarias*, 1(18), 126-143. DOI: 10.5565/rev/qp.43

Schwab, K. (2017). *Competitiveness Report 2017-2018*. Geneve: World Economic Forum. Recuperado de HYPERLINK “[http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)” <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>

Seisdedos, H. (2006). La marca ciudad como antídoto para la “bonsainización” del *city marketing*. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, 76, 46-53.

Simões, C. y Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: New brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217-224. DOI: 10.1108/13563280110409854

Simons, H. (2009). *Case study. Research in practice*. London: Sage Publications.

Soteriades, M. D. y Dimou, I. (2011). Special events: A framework for efficient management. *Journal of Hospitality Marketing Management*, 20(3-4), 329-346. DOI: 10.1080/19368623.2011.562418

United Nations. (2017). *World Population Prospects 2017*. Recuperado de goo.gl/uJfmrl

Villafañe, J. (2009). *La ciudad deseada: evaluación y gestión de la reputación urbana*. Conferencia presentada en el III Congreso City Marketing, Castellón de la Plana, España. Recuperado de goo.gl/nB15kc

Virgo, B. y De Chernatony, L. (2006). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the city of Birmingham brand. *Journal of Brand Management*, 6(13), 379-392. DOI: 10.1080/00913367.2004.10639169

World Tourism Organization (WTO). (2017). *Yearbook of Tourism Statistics Dataset*. Recuperado de <http://statistics.unwto.org>

Yazici, T., Koçak, S. y Altunsöz, I. H. (2017). Examining the effect of experiential marketing on behavioral intentions in a festival with a specific sport event. *European Sport Management Quarterly*, 17(2), 171-192. DOI: 10.1080/16184742.2016.1247903