

# Módulo 1. El ecosistema de marca de eventos deportivos



En este módulo, examinaremos eventos deportivos, ligas y competiciones a través de la perspectiva de la gestión de marca y su lugar en el ecosistema de marcas deportivas. La primera sección presentará los conceptos principales de la gestión de marca de eventos deportivos, como posicionamiento de marca; conocimiento de marca; imagen de marca; personalidad de marca, asociaciones de marca; valor de marca; lealtad a la marca; marca compartida, y extensiones de marca. Al finalizar esta lectura, debatiremos sobre los diversos enfoques del ecosistema de marcas deportivas, como la branded house o marca centralizada, la arquitectura de marcas y el ecosistema de marca de eventos. Se discutirán tanto los beneficios como las desventajas de estos modelos.



## 1.1 Gestión de marca para eventos, ligas y competiciones deportivas



## 1.2. El ecosistema de marcas deportivas



## Referencias

# 1.1 Gestión de marca para eventos, ligas y competiciones deportivas

---

## 1.1.1 Eventos deportivos como productos o marcas

¿Cuál es la diferencia entre una marca de evento y un producto de evento? Un producto es cualquier cosa que podamos ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo (Keller, 2019). Un producto puede ser un bien físico, como una raqueta de tenis, un servicio (por ejemplo, seguridad de un estadio) o un evento/liga/competición deportiva disponible para el consumo. Los eventos y competiciones deportivas satisfacen las necesidades de entretenimiento y recreación de las personas. En este sentido, los eventos deportivos compiten con otras formas de productos y servicios de ocio, como salir a comer, ir al cine, ver películas en Netflix u otras plataformas, etc. Un evento, como producto, tiene un propósito funcional; es decir, aborda las necesidades y deseos de los consumidores.

Una marca puede verse como un producto, pero que incorpora elementos adicionales que la diferencian de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad (Keller, 2019; Stavros y Smith,

2019). Una marca, aunque sigue siendo un producto o servicio, combina todos los beneficios, productos, servicios, información y experiencias para satisfacer las necesidades y deseos del cliente. Las marcas son el conjunto de todas las experiencias y asociaciones que los consumidores tienen de un producto o servicio a lo largo del tiempo. Además, las marcas ayudan a establecer vínculos emocionales con los consumidores, hacen que los productos se destaquen frente a la competencia y pueden aumentar la lealtad de los clientes y las ventas (Kotler y Armstrong, 2016).

Por ejemplo, una persona que desea participar o presenciar una carrera puede hacerlo en distintas competiciones dentro de su país. Sin embargo, el deseo de correr o presenciar un evento icónico, como el maratón de Atenas o el maratón de Londres, surge porque estos eventos se han gestionado como marcas, creando un atractivo especial que va más allá de la simple carrera.

También podemos mencionar como ejemplo a la Fórmula 1, dado que no es solo una carrera de automóviles, ni un simple producto de entretenimiento para sus seguidores; sino que es el resultado de una estrategia de marca cuidadosamente implementada. A través de una serie de acciones se ha consolidado a la Fórmula 1 como una marca poderosa en la industria del deporte, incluso entre los niños (Richards, 2022). Estas acciones logran crear conexiones y asociaciones positivas en la mente de los consumidores. No se trata solo de marketing y

comunicación, sino de actividades y decisiones que impactan en la percepción de la marca.

Pensemos en otro ejemplo: la asociación entre Fórmula 1 y Sky Group. Estas marcas, en conjunto, produjeron la primera transmisión de F1 adaptada para niños durante el Qatar Airways Hungarian Grand Prix 2023. Esta transmisión especial contó con gráficos personalizados, efectos de sonido únicos y elementos innovadores, como gráficos 3D en ángulos de cámara específicos, diseñados para captar la atención de las audiencias más jóvenes en el Reino Unido y Alemania (Fórmula 1, 2023).

Finalmente, cabe mencionar a South Florida Motorsports (SFM), que organiza el Gran Premio de Miami de Fórmula 1®. Esta organización lanzó varias iniciativas para apoyar la educación y el crecimiento empresarial en Miami Gardens. Uno de estos proyectos es el programa F1 en las Escuelas, implementado en el Centro STEM de Bunche Park, que tiene el objetivo de motivar a los estudiantes a participar en actividades educativas (Fórmula 1, 2023).

### **Figura 1. Programa F1 en las Escuelas**



Fuente: [imagen sin título sobre programa F1 en las Escuelas], (s.f.), <https://bit.ly/3rgI0Ii>

Fórmula 1 Miami Gran Prix, 2021, <https://bit.ly/3rgI0Ii>

¿Cuáles son las características más importantes de una marca?

Las marcas son la colección de todas las experiencias y asociaciones que los consumidores tienen con un producto o servicio a lo largo del tiempo.

Las marcas crean conexiones emocionales con los consumidores.

- Una marca combina todos los beneficios, productos, servicios, información y experiencias para satisfacer las necesidades y deseos del cliente.
  
- Una marca no es un producto, ya que tiene diferentes propósitos y usos.

SUBMIT

### **Gestión estratégica de marca en eventos**

La mayoría de los autores, como Kunkel y Biscaia (2020), Biscaia et al. (2013) y Kunkel et al. (2014), coincide en que el mayor activo para las entidades de la industria del deporte es su marca. Por ello, los administradores de ligas y eventos deben planificar cómo posicionar sus competiciones como marcas influyentes dentro del ecosistema de deportes, ocio y entretenimiento en el que operan. Es fundamental que aseguren la continuidad y el éxito a largo plazo de estos eventos y ligas. Asimismo, las actividades cotidianas deben alinearse con una gestión estratégica de la marca, siempre considerando los eventos como marcas en sí mismas.

La creación de una marca para un evento no es solo una cuestión de comunicación; es decir, no se trata solo del *packaging*, el uso de logotipos, el diseño gráfico, la apariencia y la identidad de los lugares, etc. (Keller, 2019). Por el contrario, implica un proceso de gestión estratégica de la marca, independientemente de si se trata de un evento de gran magnitud (como los Juegos Olímpicos, la Super Bowl, la Copa Mundial de Cricket, la Copa Mundial de Rugby) o una competición pequeña (como un torneo nacional de fútbol playa juvenil, una maratón local o un torneo de tenis *amateur*).

En primer lugar, debemos captar la idea adecuada para un evento y, luego, segmentar con precisión a los clientes potenciales, así como comprender tanto sus necesidades como las demandas sociales. El siguiente paso es diseñar la estrategia de oferta -aquí, si es necesario, se realiza un estudio de viabilidad- y planificar meticulosamente todos los aspectos del evento. Finalmente, se establecen asociaciones globales de marca y se trabaja en construir el legado que dejará el evento.

Todo lo que hacemos para nuestros eventos y competiciones se refleja en la marca. Esto incluye programar de manera justa los partidos; satisfacer las necesidades de los locutores y participantes con la ayuda de tecnología y software de algoritmos especiales; la forma en que entrenamos y vestimos a nuestro personal; redactar o cambiar las reglas de gobernanza y las normas de competencia; utilizar el software adecuado para los servicios de venta de entradas; organizar

los servicios de seguridad, médicos y de atención sanitaria, y los programas de responsabilidad social, diversidad y sostenibilidad que implementamos.

Por ejemplo, muchas confederaciones, ligas y órganos rectores (NBA, Major League Baseball, Federación Internacional de Tenis, FIFA, UEFA, AFC, CONMEBOL, NASCAR-National Association for Stock Car Auto Racing) trabajan junto con empresas de denuncia de irregularidades, como Sportradar, para proteger la integridad de la marca de sus competidores. De este modo, se actúa de forma proactiva para proteger la imagen, la reputación y la sostenibilidad de las marcas de los eventos mediante la protección frente a asociaciones de arreglo de partidos. Proteger un evento, una liga y los clubes de incidentes relacionados con los arreglos de partidos implica proteger toda la marca de la liga/evento, su reputación e integridad, lo cual no debería ser negociable (Sportradar, s.f.).

### **Posicionamiento de marca de eventos deportivos**

El posicionamiento de marca es un componente clave dentro de la estrategia de *marketing*. Este proceso abarca el diseño de la oferta y la creación de una imagen que permita a la marca ocupar un lugar distintivo y valorado en la mente de los clientes objetivo. En este sentido, se trata de ubicar a la marca en la percepción de los consumidores de manera que refleje la imagen deseada, maximizando así los beneficios para la empresa. Un posicionamiento eficaz permite

resaltar la singularidad de la marca, identificar las similitudes con la competencia y destacar las razones por las cuales los consumidores deberían optar por ella. Para lograr un posicionamiento adecuado, es importante comprender al consumidor objetivo, analizar a los competidores principales y establecer tanto los puntos de diferencia, es decir, aquellos atributos únicos o beneficios estrechamente vinculados con la marca, como los puntos de paridad, que son las similitudes con las ofertas de la competencia. Gestionando cuidadosamente estas asociaciones, las marcas pueden consolidar una posición única en el mercado y mantener su competitividad (Keller, 2019).

¿Por qué es importante el posicionamiento de marca?

---

Garantiza que los consumidores perciban el producto o servicio de la manera deseada para maximizar los beneficios de la empresa.

Aclara la singularidad de la marca, las similitudes con los competidores y las razones por las que los consumidores deberían elegirla.

Garantiza un aumento exponencial en las ventas y el consumo del producto.

Nos permite ocupar un lugar diferente y valorado en la mente de los clientes objetivo.

SUBMIT

---

## Estudio de caso 1

### **La historia de éxito de la marca Premier League**

La Premier League inglesa (EPL) se ha establecido firmemente como la principal marca de liga de fútbol profesional a nivel mundial, destacando tanto en rentabilidad como en valor de marca. En 2022, la Premier League, la liga de fútbol de mayor división en Inglaterra, poseía un valor de marca de 8600 millones de euros. Cabe aclarar que cuando decimos «marca» nos referimos a la marca registrada y su propiedad intelectual relacionada (Statista, s.f.). La EPL también se distingue por ser la liga deportiva más vista a nivel mundial, con transmisiones que alcanzan 212 territorios y aproximadamente 643 millones de hogares, llegando potencialmente a una audiencia televisiva de 4,7 mil millones de personas (British Council, s.f.).

El éxito del EPL puede atribuirse a varios factores. En primer lugar, la liga ha logrado un alcance global notable a través de acuerdos estratégicos de transmisión. Además, su capacidad para atraer a los mejores talentos del fútbol de todo el mundo ha contribuido a su atractivo y competitividad. La EPL ha interactuado activamente con los fanáticos a través de las redes sociales y tecnologías digitales, ofreciendo experiencias interactivas y contenido exclusivo. Las estrategias efectivas de marketing y marca han consolidado aún más la fuerte y reconocible identidad de marca de la liga. Además, la EPL ha asegurado acuerdos de patrocinio con importantes marcas mundiales, fortaleciendo su solidez financiera y elevando su estatus internacional. La naturaleza competitiva de la liga, con numerosos equipos compitiendo por el título cada temporada, también ha sido una fuerza impulsora para mantener a los fanáticos interesados. En conjunto, estos factores han impulsado a la Premier League a convertirse en una de las marcas de ligas de fútbol más exitosas y reconocidas a nivel mundial (Premier League, s.f.). Sin embargo, lo que estableció a la Premier League como una de las principales marcas mundiales no fue solo el aspecto comunicativo de la gestión; sino una combinación de instalaciones, estándares de seguridad y protección, gobernanza, distribución de ingresos (fórmula especial), equilibrio competitivo, estrategias de sostenibilidad a largo plazo y esquemas de desarrollo de jugadores (plan de rendimiento de jugadores de *elite* [EPPP]).

El objetivo principal de la Premier League es ofrecer fútbol de alto nivel con partidos competitivos y jugadores de talla mundial, permitiendo a los clubes alcanzar el éxito en las competiciones europeas. La distribución equitativa de los ingresos de la liga garantiza competiciones reñidas y emocionantes. La EPL presenta clubes y jugadores mundialmente famosos, que atraen una audiencia mundial. La presencia de estrellas internacionales también eleva el desempeño de los talentos ingleses, lo que lleva a una combinación de jugadores locales e internacionales en la liga (Premier League, s.f.).

---

## Estudio de caso 2

### **El posicionamiento de la marca en el Campeonato de Wimbledon**

El Campeonato de Wimbledon, al ser el torneo de tenis más antiguo, se ha consolidado como una marca distinguida, tradicional y de elite. De hecho, el campeonato es reconocido mundialmente como el más prestigioso. Su renombre atrae a celebridades y miembros de la realeza, que asisten para presenciar las competencias de los jugadores (BBC Noticias, 2023). Dicho campeonato destaca como el único evento de Grand Slam que todavía se juega sobre césped y el único que mantiene un toque de queda nocturno. Desde 1877, el torneo se celebra en el All-England Club de Wimbledon, Londres, con canchas de césped al aire libre y, desde 2019, con techos retráctiles sobre las dos

canchas principales. El campeonato inicia el último lunes de junio y culmina con las finales individuales femeninas y masculinas, programadas para el fin de semana, al término de la segunda semana. A lo largo del año, se llevan a cabo cinco eventos principales, junto con competencias juveniles adicionales y torneos por invitación (BBC News, 2009).

El torneo mantiene varias prácticas tradicionales; por ejemplo, los competidores deben respetar el código de vestimenta blanca y el campeonato recibe el patrocinio real. Un regalo habitual en el evento son las fresas con crema o nata. A diferencia de otros torneos, Wimbledon mantiene una publicidad mínima y discreta, con proveedores oficiales, como Slazenger y Rolex. La asociación con Slazenger es el patrocinio deportivo más antiguo del mundo; la empresa proporciona los balones para el torneo desde 1902 (Rudnasky, 2013).

**Figura 2. Final masculina de Wimbledon**



Fuente: Wimbledon, 2023, <https://bit.ly/3sPOMPi>

---

**Figura 3. Carlos Alcaraz, campeón de la categoría «individuales masculinos»**



Fuente: Wimbledon, 2023, <https://bit.ly/3sPOMPi>

---

**Figura 4. Carlos Alcaraz recibe el trofeo de manos de la princesa de Gales**



Fuente: Wimbledon, 2023, <https://bit.ly/3sPOMPi>

---

### **Figura 5. Novak Djokovic**



Fuente: Wimbledon, 2023, <https://bit.ly/3sPOMPi>

---

### **Personalidad de la marca de eventos deportivos**

Las marcas de eventos deportivos tienen una personalidad de marca, que es una agrupación de rasgos humanos asociados con esta (Aaker, 1997). De acuerdo con Aaker (1997), podemos mencionar cinco dimensiones distintas de la personalidad de la marca: sofisticación, entusiasmo, competencia, robustez o fortalecimiento y sinceridad. Los consumidores de eventos deportivos tienden a identificar sus propios rasgos con los de la marca del evento, integrando su personalidad con la identidad de la marca. A través de esta asociación, el consumidor del deporte (espectador o participante) atribuye significado simbólico a la marca del evento deportivo, creando un vínculo psicológico. A

medida que los individuos se alinean con la marca, forman un fuerte vínculo emocional, lo que fomenta una conexión y una lealtad más profundas hacia la marca del evento deportivo.

La personalidad de marca es un/a \_\_\_\_\_ asociado/a a una marca.

Type your answer here

SUBMIT

**Figura 6. El modelo de personalidad de marca**



Fuente: Aaker, 1997, p. 352

## **Traducción de la imagen:**

### **Personalidad de marca**

- Sinceridad
  - Sencillo
  - Honesto
  - Íntegro
  - Alegre
  
- **Entusiasmo**
  - Audaz
  - Dinámico
  - Creativo
  - Moderno
  
- **Competencia**
  - Confiable
  - Inteligente
  - Exitoso

- **Sofisticación**

- De clase alta
- Elegante

- **Robustez o fortalecimiento**

- Aventurero
- Fuerte

Estas características humanas determinan el modo en que los consumidores establecen una conexión y forman un vínculo con la marca (Guzmán y Paswan, 2009), sobre todo, en contextos como eventos deportivos. Adoptar una percepción positiva de los rasgos de personalidad de la marca de los eventos deportivos no solo influye en la forma en que se promocionan estos eventos, sino que también da forma a la estrategia general de *marketing*. Además, dicha percepción contribuye indirectamente a la generación de nuevas fuentes financieras (Čáslavová y Petráčková , 2011).

La personalidad de marca de los eventos deportivos se puede vivir de dos maneras: como espectador o como participante activo, como en los eventos de *running* (Alexandris, 2016). Es importante reconocer que los eventos deportivos participativos, como las carreras locales, tienen características distintivas en comparación con eventos de mayor

escala (Giampiccoli et al., 2015) y ligas profesionales (Kang et al., 2016). Estas particularidades están relacionadas con elementos como la participación activa de personas con distintos niveles de entrenamiento, la fuerte conexión con la comunidad local, el aspecto turístico, la interacción con la marca del lugar donde se realiza el evento y la diversidad de motivos para participar, especialmente entre aquellos que se toman con seriedad y compromiso la práctica de ciertas actividades (Duan et al., 2021).

Investigaciones previas han identificado la personalidad de marca de algunos eventos específicos (Čáslavová y Petráčková, 2011). Por ejemplo, la marca de la Copa Mundial de la FIFA se asocia con características como modernidad, emoción, energía, éxito, confianza en sí misma y un formidable espíritu de equipo. La marca del Tour de Francia se asocia con esfuerzo, éxito y una marcada presencia masculina. Por otro lado, los Juegos Olímpicos son vistos como emocionantes y únicos. A partir de estos hallazgos, las organizaciones pueden destacar estratégicamente las características positivas ya vinculadas con sus eventos, mientras desarrollan de manera proactiva nuevos rasgos para fortalecer aún más la personalidad de su marca.

### **La importancia del valor de marca**

Las entidades deportivas han reconocido la importancia de invertir en el valor agregado y la fortaleza de sus marcas, lo que comúnmente se

denomina valor de marca. Esta medición tiene en cuenta tanto las percepciones de los consumidores sobre la marca (Aaker, 1991; Keller, 2019) como su desempeño en términos de ventas o participación de mercado (Goldfarb et al., 2009). El valor de marca de un evento deportivo se construye gradualmente a través de una combinación de factores, como la importancia histórica del evento, su reputación, la excelencia en la organización, los vínculos emocionales con los aficionados y la percepción general de la marca del evento. En el próximo módulo, analizaremos los modelos más importantes y aprenderemos a crear de manera práctica un valor de marca basado en el cliente para los eventos deportivos, que debería ser el objetivo final de los gestores de eventos.

### **Conocimiento de la marca**

Gestionar una marca con éxito permite que los eventos deportivos, ligas y competiciones se diferencien al crear una fuerte conciencia de marca. Esto implica que tanto el nombre como la imagen sean fácilmente reconocidos y recordados, junto con las opiniones y la personalidad que se asocian a ellos (Shank y Lyberger, 2014). El recuerdo espontáneo de una marca de evento se refiere a la primera marca dentro de una categoría que le viene a la mente a nuestra audiencia cuando se le pregunta por dicha categoría (Attest, 2019).

### **Asociaciones de marca**

Las asociaciones de marca, que forman redes cognitivas que influyen en su imagen general, están vinculadas a la memoria del consumidor (Aaker, 1991). El valor de la marca se construye a través de elementos que la refuerzan, actividades de *marketing* y asociaciones secundarias que esta transmite (Kotler y Armstrong, 2016). Por ejemplo, en el contexto de las competencias deportivas de *elite*, como la UEFA Champions League, se han identificado ciertas asociaciones (atributos, beneficios y actitudes) que contribuyen a la formación del valor de marca. Estas asociaciones incluyen la gestión de elite, sensaciones de entretenimiento/emoción, jugadores y entrenadores de elite, deportividad, sensaciones de desconexión, arbitraje de primer nivel, identidad corporativa, logo e himno (Anagnostou y Tzetzis, 2021).

### **Fidelización de marca de eventos deportivos**

La lealtad a la marca, demostrada por actitudes favorables o consumo repetido, representa el resultado deseado del proceso de gestión de marca (Shank y Lyberger, 2014). Organizar con éxito eventos y competiciones, ya sea una carrera local (por ejemplo, una maratón), un torneo municipal (por ejemplo, fútbol-sala), un campeonato de liga profesional (por ejemplo, la Euroliga de baloncesto) o un megaevento global (por ejemplo, la Copa Mundial de la FIFA) consiste en construir una marca de evento fuerte con valor agregado (valor de marca), que, a su vez, crea lealtad de marca hacia el evento por parte de los clientes; es decir, por parte de los aficionados, patrocinadores, emisoras de medios, etc. (Gladen y Funk, 2001).

En las competiciones de liga, por ejemplo, la lealtad a la marca del evento asegura un seguimiento constante y fiel, incluso en momentos en que el rendimiento del equipo de los seguidores pueda verse afectado o cuando el equipo no esté compitiendo (Anagnostou y Tzetzis, 2021). Los consumidores que están profundamente comprometidos y son leales a una liga tienden a interactuar con la marca deportiva. Por ejemplo, muchos aficionados ven los partidos de la Liga de Campeones de la UEFA después de que su club haya sido eliminado o incluso si este no compite en absoluto. La fidelidad a la marca contribuye a un seguimiento estable de los eventos a través de la radiodifusión y los medios digitales. Además, es más probable que los seguidores realicen compras adicionales de mercancías y tengan opiniones más favorables sobre los patrocinadores asociados con la marca deportiva (Filo et al., 2010).

La lealtad a la marca puede ser conductual (es decir, el grado en que un cliente repite consistentemente compras o patrocinios de un producto, marca o servicio en particular a lo largo del tiempo) o actitudinal (el vínculo emocional y psicológico que los clientes tienen hacia una marca en particular). La lealtad actitudinal a la marca se centra en los sentimientos, actitudes y creencias positivas que los aficionados tienen sobre la marca. Sin embargo, algunos de estos pueden tener actitudes leales a la marca (por ejemplo, para la liga de baloncesto de la NBA), expresando actitudes positivas y apego emocional a la marca; pero es posible que no muestren lealtad

conductual, debido a que los juegos se transmiten a horas extremadamente tardías en su país, dada la diferencia horaria.

### **Co-branding de eventos deportivos**

Resaltamos la importancia del *co-branding* en la organización de eventos deportivos, ya que es una estrategia que se aplica frecuentemente en estos casos. El co-branding se refiere al proceso de combinar dos o más marcas para crear una marca compuesta o comercializarlas (Helmig et al., 2008). Por ejemplo, esta estrategia se aplicó en los Juegos Olímpicos de París 2024, el Maratón de Londres 2023, la final de la Liga de Campeones de la UEFA en Estambul 2023, la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022.

En una relación de marca compartida, generalmente existe una marca principal dominante y una marca secundaria (Washburn et al., 2000). En el contexto de los megaeventos deportivos, la marca principal suele estar representada por el organismo rector del deporte y juega un papel clave en la determinación de la dirección de la categoría del producto. Además, la marca principal es «propietaria» de la base de aficionados del evento y es quien permite que la marca secundaria acceda a este público. La función de la marca secundaria (destino) es aportar valor a la marca principal mediante asociaciones de marca fuertes y distintivas (Uggla, 2004). Sin embargo, estas asociaciones de la marca secundaria deben estar subordinadas a las de la marca principal (Weszka, 2011).

Las comunidades nacionales y locales consideran el *co-branding* de eventos deportivos como una herramienta de *marketing* valiosa que influye de manera significativa en el éxito futuro de su región o ciudad como destino turístico. Al organizar estos eventos, las comunidades buscan aumentar su visibilidad, mejorar su imagen y atraer turismo, lo que impulsará el flujo de visitantes en el futuro. Los eventos deportivos pueden integrarse en una oferta más amplia de atracciones turísticas, captando tanto a nuevos como a habituales consumidores de deportes. Incluso las comunidades locales más pequeñas, que quizás no sean muy conocidas como destinos turísticos, pueden experimentar tanto impactos positivos como negativos al albergar eventos deportivos, ya sean de pequeña o gran escala, que atraen a asistentes y participantes a nivel regional, nacional e internacional (Kaplanidou y Vogt, 2007).

### **Extensiones de marca de eventos deportivos**

Gracias a un aumento en el valor de la marca, la lealtad de los seguidores puede abrir la puerta a la expansión de productos, más allá de las ofertas principales de los eventos (Aaker, 1991; Keller, 2019). Los organizadores de eventos y ligas tienen la oportunidad de explorar nuevas fuentes de ingresos mediante la introducción de productos, como tiendas de *merchandising* y *restaurantes*. Un ejemplo de esto es el restaurante Courtside de la NBA, en Toronto, que recientemente abrió sus puertas. Ubicado en la costa de Toronto, este proyecto marca la primera incursión de la liga en la industria del turismo. El

lanzamiento en Toronto es un movimiento estratégico y, si funciona, posiblemente estos *restaurantes* se expandirán por el mundo. Esta iniciativa busca capitalizar la popularidad global de la NBA y atraer a entusiastas de todo el mundo (Heindl, 2023).

---

## Estudio de caso 3

### **La FIFA 2022™, marca del Mundial de Qatar: controversia, críticas y éxito organizacional**

#### **Controversia y crítica**

La marca de la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 ha estado marcada por la controversia y las críticas desde que Qatar fue nominado como anfitrión en el año 2010. Desde entonces, surgieron dudas sobre la integridad del proceso de candidatura y preocupaciones por las violaciones de derechos humanos que tienen lugar en el país, particularmente en relación con los derechos de los trabajadores migrantes (Noticias de la BBC, 2022). El país también enfrentó problemas relacionados con los derechos de las mujeres, el consumo de alcohol y la comunidad LGBTQ, que atrajeron una atención significativa en los medios occidentales. Los propios escándalos de corrupción de la FIFA empañaron aún más la marca del evento. Algunos medios de comunicación, expertos y grupos de derechos humanos criticaron la idoneidad de Qatar como anfitrión,

planteando preocupaciones sobre la limitada historia del fútbol, los costos excesivos, el clima local extremo, etc. Varios países, clubes y jugadores optaron por boicotear el evento, y el expresidente de la FIFA, Sepp Blatter, reconoció que fue un error otorgar a Qatar los derechos de sede (BBC News, 2022). La imagen de la FIFA se vio gravemente afectada por los efectos negativos y los escándalos de corrupción relacionados con la candidatura de Qatar, lo que llevó a la destitución de varios miembros de la organización. Este torneo fue considerado como uno de los mundiales más controvertidos en la historia de la FIFA, poniendo en riesgo la reputación tanto del torneo como de la propia organización.

### **Rendimiento de juego**

Qatar 2022 rompió todos los récords previos de la Copa Mundial de la FIFA en cuanto a cantidad de goles, superando el total de 171 goles establecido en 1998 y 2014, consolidándose así como la Copa Mundial con mayor puntuación en la historia. La final fue emocionante y difícil de superar, destacándose como un momento inolvidable en el fútbol mundial. Más allá de la victoria de Argentina de Lionel Messi sobre Francia de Kylian Mbappé en la tanda de penales, Cristiano Ronaldo alcanzó un hito extraordinario al convertirse en el primer jugador en anotar en cinco Copas Mundiales de la FIFA, demostrando su consistencia e impacto a lo largo de múltiples torneos, desde 2006 hasta 2022. Por su parte, Lionel Messi hizo historia al convertirse en el primer jugador en anotar en cuatro ediciones consecutivas de la Copa

Mundial de la FIFA en la fase de octavos de final, desde que se introdujo esta etapa en la era moderna con México '86. Sus logros aumentaron la emoción y el prestigio del torneo, haciendo que la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 sea un evento verdaderamente inolvidable para los fanáticos del fútbol en todo el mundo.

### **Éxito organizacional**

Además, Qatar organizó con éxito la Copa del Mundo, emprendiendo un enorme proyecto de construcción de estadios y mejorando la infraestructura. A pesar de enfrentar desafíos, el país organizó un torneo extraordinario, con estadios bien preparados, transporte eficiente y servicios hoteleros de calidad. De hecho, el evento fue elogiado por aficionados y jugadores (Euronews, 2023).

### **Estadios y servicios**

Qatar invirtió mucho dinero en mejorar su infraestructura de transporte, completando un moderno sistema de metro que comenzó a operar en mayo de 2019. Durante el torneo, el transporte público fue de fácil acceso y gratuito para los aficionados que contaban con la tarjeta Hayya (acreditación). El país también se enfocó en mejorar su infraestructura de hospitalidad y ocio, construyendo varios hoteles cinco estrellas y renovando los existentes para ofrecer opciones de alojamiento de calidad a los visitantes. Además, se mejoraron los restaurantes y cafés para ofrecer experiencias gastronómicas

variadas. Qatar también creó puntos turísticos con piezas de arte impresionantes, con el objetivo de unir a las personas a través de experiencias memorables. El estadio icónico de Lusail, con capacidad para 86 000 personas, se destacó como uno de los más avanzados del mundo, atrayendo a más de 800 000 aficionados durante sus diez partidos. Estos desarrollos en infraestructura contribuyeron al éxito de la marca de la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 y posicionaron a Qatar como un actor importante en el deporte internacional (Euronews, 2023).

### **Equidad, diversidad e inclusión (EDI)**

La Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 mostró avances significativos en materia de inclusión y diversidad. Estefanía Frappart hizo historia al ser la primera mujer en arbitrar un partido en la historia de la Copa Mundial de la FIFA. Ella, junto a las asistentes Neuza Back y Karen Díaz, formaron el innovador trío femenino que participó del torneo (BBC, 2020).

Además, el evento marcó un paso notable hacia la accesibilidad para todos los aficionados. Por primera vez, se ofrecieron comentarios audiodescriptivos a través de Internet, beneficiando a los aficionados ciegos o con deficiencias visuales. El servicio se brindó tanto en inglés como en árabe, lo que garantizó una experiencia más inclusiva para todos los espectadores (FIFA, 2023).

Asimismo, tres estadios contaron con salas sensoriales diseñadas para atender a los aficionados con necesidades sensoriales, mejorando así la inclusión y adaptándose a requerimientos específicos. Por otro lado, cabe mencionar que todos los recintos donde se disputaron los partidos fueron construidos siguiendo estrictos estándares de accesibilidad, incluyendo estacionamientos, asientos, baños y puestos de comida accesibles (FIFA, 2023).

La Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 demostró el compromiso de fomentar un entorno diverso e inclusivo, empoderando a más personas para participar y disfrutar del hermoso juego del fútbol (FIFA, 2023).

### **Satisfacción de los aficionados y alcance global**

El impresionante desempeño del torneo captó la atención de cinco mil millones de personas en todo el mundo. Los aficionados siguieron el contenido a través de diversas plataformas y dispositivos, lo que resultó en 93,6 millones de publicaciones en redes sociales y un alcance récord, con 5,95 mil millones de interacciones (Euronews, 2023).

Dentro de los estadios, 3,4 millones de espectadores asistieron a este torneo histórico, un aumento frente a los 3 millones de 2018, lo que refleja la creciente emoción y atractivo del evento. El FIFA Fan Festival, realizado en Doha, atrajo a 1,85 millones de visitantes, quienes

disfrutaron de Tukoh Taka, una canción que formó parte de la banda sonora oficial de la Copa Mundial de la FIFA. Esta canción generó 450 millones de visualizaciones en YouTube (FIFA, 2023).

En una movida innovadora, FIFA+ transmitió en vivo todo el torneo en Brasil, en colaboración con Casimiro, el popular streamer de YouTube, y Ronaldo, la leyenda brasileña del fútbol, creando un producto novedoso y atractivo que resonó en una nueva generación de aficionados. El éxito del torneo también se evidenció en los patrocinios, con todos los paquetes globales y regionales vendidos. Los treinta y dos afiliados comerciales activaron más de seiscientos programas de marketing especiales, lo que potenció aún más el atractivo global de la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 (FIFA, 2023).

**CONTINUAR**

## 1.2. El ecosistema de marcas deportivas

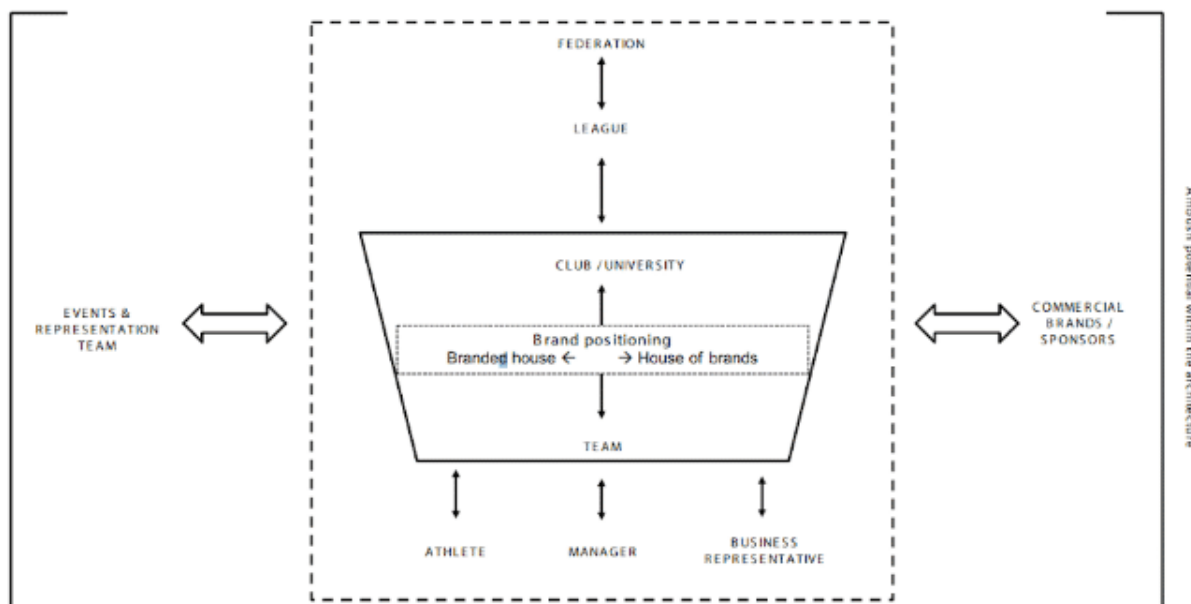
---

Los eventos, ligas y competiciones deportivas están interconectados dentro del ecosistema más amplio de marcas deportivas, que incluye eventos, equipos, ligas, jugadores, federaciones y otras organizaciones deportivas como miembros de la marca (Baker et al., 2022; Kunkel y Biscaia, 2020; Kunkel et al., 2014). En este sistema, múltiples marcas dentro de la industria del deporte están vinculadas entre sí, ya sea directa o indirectamente. Las marcas asociadas a eventos y competiciones (como jugadores, entrenadores, clubes, patrocinadores) interactúan con otras marcas en esta red, donde compiten y evolucionan.

El análisis de las relaciones entre distintas marcas dentro del ecosistema deportivo es clave, ya que a menudo se produce un intercambio de imagen entre ellas. Las marcas en el ámbito deportivo pueden influenciarse mutuamente y generar diversas reacciones en los aficionados (Kunkel et al., 2014). Entender estas interacciones es fundamental para comprender la naturaleza dinámica de las marcas deportivas y su impacto en la industria de los eventos deportivos en general.

Por ejemplo, los clubes de fútbol europeos de *elite*, como el FC Barcelona, el Manchester City, el Liverpool, el Manchester United y el FC Bayern Munich, compiten en diversos eventos y competiciones, cada uno de los cuales posee su propia identidad de marca distintiva, como ligas y copas nacionales (por ejemplo, Premier League, FA Cup, Carabao Cup), competiciones internacionales europeas (UEFA Champions League), competiciones de la FIFA (por ejemplo, Copa Mundial de Clubes de la FIFA) y otros torneos amistosos internacionales (por ejemplo, el Soccer Champions Tour 2023). Además, los entrenadores y jugadores de los clubes, como Guardiola, Haaland, Lewandowski, Gundogan, etc., son marcas autónomas e interactúan con las marcas de sus clubes y las marcas de los eventos en los que compiten.

**Figura 7. Red del ecosistema de marcas deportivas**



### **Traducción de la imagen:**

- Federación
- Liga
- Club / Universidad
- Posicionamiento de marca
  - Branded house ← → House of brands
  - Equipo
- Atleta
- Mánager
- Representante de negocios
- Equipo de eventos y representación
- Marcas comerciales / Patrocinadores
- Potencial de ambush *marketing* o *marketing* de emboscada dentro de la estructura del evento

### **Arquitectura de marca, carteras de marcas y espectro de relaciones de marca**

La arquitectura de marca se refiere a cómo una organización gestiona su portafolio de marcas y cómo los consumidores perciben las

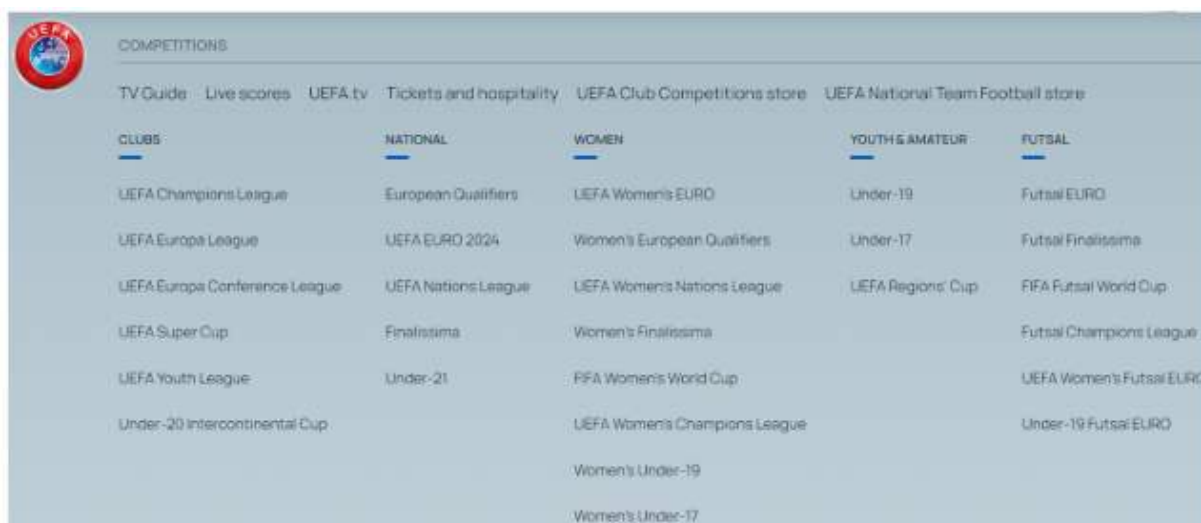
relaciones entre ellas. Aaker y Joachimsthaler (2000) desarrollaron el espectro de relaciones de marca para explorar diferentes estrategias de arquitectura de marca. Este espectro presenta diferentes perspectivas para gestionar marcas de manera proactiva y mantener una ventaja competitiva en un mercado en constante cambio.

En un extremo del espectro se encuentra la estrategia de «*branded house*» o, en español, «marca centralizada», donde todas las marcas dentro de la organización se promueven bajo una única marca principal. En el otro extremo está la estrategia de «*house of brands*» o, en español, «grupo de marcas», donde la marca principal y sus submarcas no están visiblemente conectadas. Las dos estrategias restantes se diferencian por las «submarcas» y las «marcas respaldadas». En la estrategia de «submarca», las marcas están vinculadas a una marca principal que actúa como la estructura organizativa. Sin embargo, aun cuando la marca principal tiene un peso predominante, la submarca sigue influyendo en la decisión de compra del consumidor, y su rol no se limita a complementar la marca principal; sino que también aporta un valor significativo que puede ser decisivo en la elección del consumidor.

En la estrategia de «marca respaldada», la submarca es, justamente, respaldada por la marca principal; mientras que la submarca asume el rol principal en la decisión del consumidor (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Por ejemplo, la UEFA actúa como la marca principal para varias competencias nacionales y de clubes, como la EURO, la Nations League, la UEFA Champions League, la UEFA Europa League, la UEFA Conference League, entre otras. Estas competencias forman parte de la arquitectura de marca de la UEFA, y cada una contribuye a la identidad y percepción general de la marca por parte de los aficionados del fútbol y los *stakeholders* (figuras 8 y 9). De manera similar, la Confederación Asiática de Fútbol maneja su propio portafolio de marcas de competencias (figura 10).

**Figura 8. Portafolio de marcas de competencias de la UEFA**



Fuente: UEFA, s.f., <https://bit.ly/3raJGDo>

**Figura 9. Marcas de competición del portafolio de marcas de competiciones de la UEFA**



Fuente: UEFA, s.f., <https://bit.ly/3raJGDo>

---

**Figura 10. Portafolio de marcas de competiciones de la Confederación Asiática de Fútbol**



Fuente: [imagen sin título sobre portafolio de marcas de competiciones de la Confederación Asiática de Fútbol], (s.f.), <https://bit.ly/3Rpjv6k>

---

## **La arquitectura de la marca deportiva**

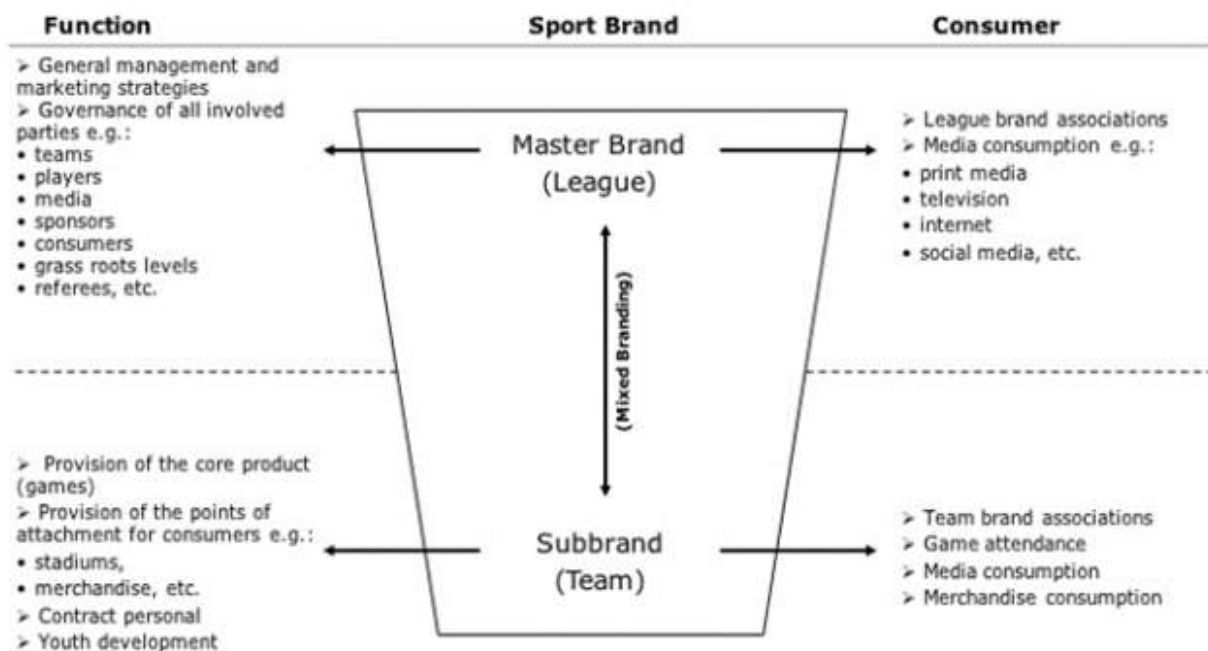
El modelo de arquitectura de marca deportiva se centra principalmente en la relación de las marcas de las ligas y los equipos que la componen, donde la liga actúa como la marca principal, brindando una plataforma para que los equipos (submarcas) compitan (Kunkel et al., 2014; Kunkel et al., 2017). Este enfoque de marca mixta opera en dos direcciones, tanto a nivel de actitudes como de comportamientos. Además, las asociaciones de marca vinculadas a los atletas influyen en cómo los consumidores perciben a los equipos, las marcas patrocinadoras y los eventos, ya que los atletas funcionan como asociaciones clave dentro de la marca (Daniels et al., 2019).

## **Efectos de arrastre**

Los efectos de arrastre suelen ocurrir cuando dos o más marcas pertenecen al mismo portafolio de marca (Cobbs et al., 2015). Kunkel y Biscaia (2020) sugieren que las marcas, dentro del ecosistema de marcas deportivas, se influyen entre sí, especialmente cuando están relacionadas. Por ejemplo, en el contexto de la FIFA y sus diversas competiciones que forman su portafolio de marca, se pueden observar efectos de arrastre entre las competiciones, donde ciertos elementos de una, como la Copa Mundial Masculina, pueden transferirse a otra, como la Copa Mundial Femenina. Como resultado, los atributos positivos de una competición, como los jugadores de *elite* y la emoción asociada con la Copa Mundial Masculina de la FIFA, podrían influir en la percepción que la gente tiene de otra competición

estrechamente vinculada, como la Copa Mundial Femenina de la FIFA. Sin embargo, es importante destacar que estos efectos de arrastre también pueden extenderse a rasgos y asociaciones menos favorables, transfiriendo potencialmente asociaciones negativas de una competición de elite a otra (Kunkel et al., 2014).

**Figura 11. El modelo de arquitectura de marca deportiva**



Fuente: Kunkel et al., 2014, p. 51

### Traducción de la imagen

Función:

- Gestión general y estrategias de marketing

- Gobernanza de todas las partes involucradas, por ejemplo:
  - Equipos
  - Jugadores
  - Medios
  - Patrocinadores
  - Consumidores
  - Niveles de base
  - Árbitros, etc.

Marca deportiva:

- Marca principal (liga)
  - (Marca mixta)
- Submarca (equipo)
- Provisión del producto principal (juegos)
- Provisión de puntos de conexión para los consumidores, por ejemplo:
  - Estadios
  - *Merchandising*, etc.
- Contratación de personal

Consumidor:

- Asociaciones de marca de la liga
- Consumo de medios, por ejemplo:

- Medios impresos
- Televisión
- Internet
- Redes sociales, etc.
- Asociaciones de marca del equipo
- Asistencia a los juegos
- Consumo de medios
- Consumo de *merchandising*

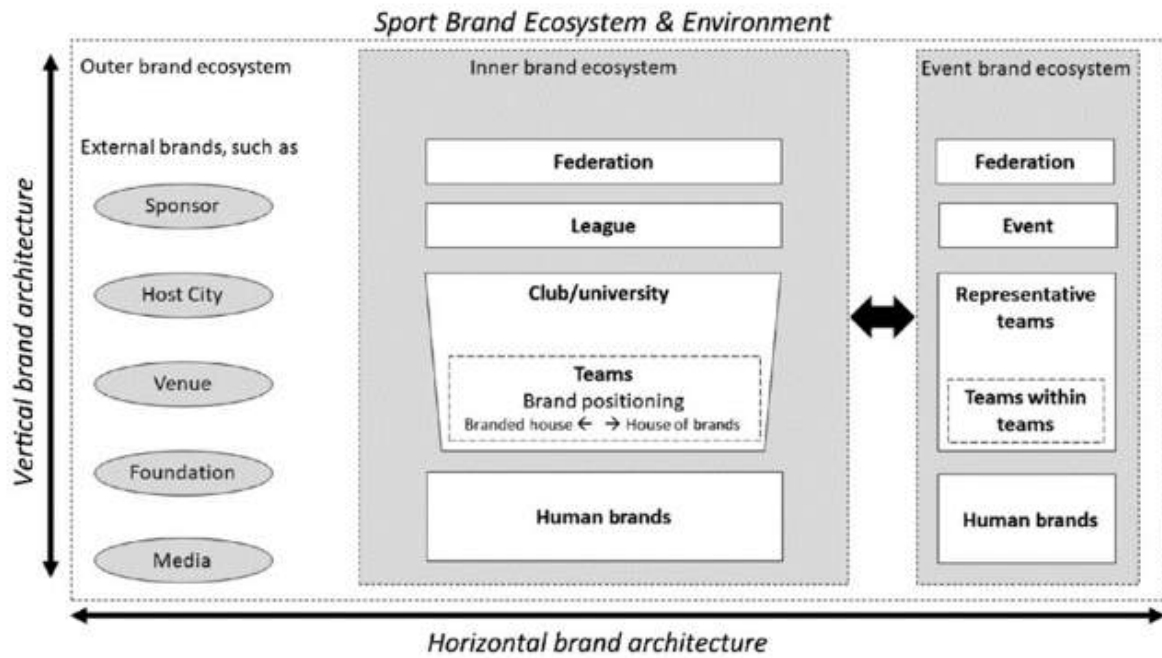
## **El ecosistema de marca de eventos**

Baker et al. (2022) presentaron un modelo teórico actualizado del «ecosistema y entorno de la marca deportiva», que incluye tanto el ecosistema interno de la marca (arquitectura vertical de las marcas deportivas) como el ecosistema de la marca del evento (conectado horizontalmente a través de interacciones con el ecosistema interno de la marca). Este marco reconoce la influencia del ecosistema externo de la marca, donde marcas ajenas pueden ingresar temporalmente al ecosistema de la marca deportiva de manera horizontal. Este modelo dinámico también considera la creciente influencia de las marcas personales de los atletas, quienes, gracias a los medios tradicionales y las redes sociales, pueden construir y controlar sus propias marcas de manera independiente, separándose de sus equipos, ligas o federaciones (Kunkel y Biscaia, 2020). Dentro de este ecosistema de marcas deportivas, las ligas, eventos, equipos, atletas y

patrocinadores coexisten y se influyen mutuamente, generando efectos de arrastre que afectan cómo los consumidores perciben y valoran estas marcas.

Un buen ejemplo de esto son los deportes de equipo y torneos antes y durante los Juegos Olímpicos. El Torneo de Clasificación Olímpica Mundial de FIBA (FIBA World OQT), anteriormente conocido como el Torneo Preolímpico de Baloncesto FIBA, sirve como el último evento clasificatorio para el Torneo Olímpico de Baloncesto. Incluye a los mejores equipos no campeones de varias zonas del mundo, según la FIBA, quienes compiten por los últimos cupos en los Juegos Olímpicos de Verano. En este torneo, se puede observar la interacción de varios eventos y marcas, como los Juegos Olímpicos, el FIBA World OQT, las marcas de los equipos nacionales y las marcas de los jugadores estrella.

**Figura 12. El ecosistema de la marca deportiva y el modelo medioambiental**



Fuente: Baker et al., 2022, p. 44

## Traducción de la imagen

Ecosistema y entorno de la marca deportiva

Ecosistema externo de la marca:

- Marcas externas, tales como:
  - Patrocinador
  - Ciudad anfitriona
  - Sede
  - Fundación

- Medios

Ecosistema interno de la marca:

- Federación
- Liga
- Club/universidad
- Equipos
  - Posicionamiento de marca
    - *Branded house* ← → *House of brands*
- Marcas personales

Ecosistema de la marca del evento:

- Federación
- Evento
- Equipos representativos
- Equipos dentro de equipos
- Marcas personales

Arquitectura vertical de la marca

---

**En este módulo examinamos el concepto de gestión de marcas en el contexto de eventos deportivos, ligas y competencias. Comenzamos presentando los conceptos fundamentales de la gestión de marcas, como posicionamiento de marca; conocimiento de marca; imagen de marca; personalidad de marca, asociaciones de marca; valor de marca; lealtad a la marca; marca compartida, y extensiones de marca. Como aprendimos, todos estos conceptos son claves para la formación de la percepción de la marca y el éxito de esta en eventos deportivos.**

**A medida que avanzamos en el módulo, analizamos los enfoques principales dentro del ecosistema de marcas deportivas. Nos centramos en dos modelos principales: la *branded house* (marca centralizada) y *house of brands* (grupo de marcas). El enfoque de *house of brands* permite que las submarcas de las competiciones operen de manera independiente, mientras que el enfoque de *branded house* agrupa todas las marcas de las competiciones bajo una única marca principal. Además, exploramos en profundidad la arquitectura de marca y el ecosistema de la marca del evento, brindando valiosas perspectivas sobre cómo se gestionan estratégicamente las marcas de eventos deportivos. A lo largo del módulo, analizamos exhaustivamente las ventajas y desventajas**

**de cada enfoque para comprender sus implicaciones en el ecosistema general de la marca.**

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**Aaker, D. A. (1991).** Gestionar el valor de marca. The Free Press.

**Aaker, J. L. (1997).** Dimensiones de la personalidad de marca. Journal of Marketing Research, 34(3), 347-356.

**Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000).** El espectro de la relación de marca: La clave para el desafío de la arquitectura de marca. California Management Review, 42(4), 8-23.

**Alexandris, K. (2016).** Prueba del papel de la personalidad del evento deportivo en el desarrollo de la implicación y lealtad con el evento: El caso de las carreras de montaña. International Journal of Event and Festival Management, 7(1), 2-20.

**Anagnostou, M., & Tzetzis, G. (2021).** Evaluación de las asociaciones de marca de las ligas de fútbol por parte de los aficionados griegos y su influencia en la lealtad a la marca: El caso de la UEFA Champions League. Sport, Business and Management: An International Journal, 11(4), 430-450.

**Attest, (2019).** Informe del Índice de Marcas Deportivas 2019.  
<https://www.askattest.com/research/sport-brand-index-report-2019>.

**Baker, B. J., Kunkel, T., Doyle, J. P., Su, Y., Bredikhina, N., & Biscaia, R. (2022).** Redefiniendo el panorama de marcas deportivas: Una revisión estructurada y dirección futura para la investigación sobre marcas deportivas. *Journal of Sport Management*, 36(3), 251-264.

**BBC News, (2009).** Djokovic describe Wimbledon como 'el evento más prestigioso'.

**BBC News, (2020).** Stephanie Frappart sobre ser la primera mujer en arbitrar un partido de la Champions League masculina.  
<https://www.bbc.co.uk/sport/football/55417573>.

**BBC News, (2022).** Copa Mundial 2022: Organizaciones de orgullo piden a bares y lugares que no transmitan los partidos en boicot.  
<https://www.bbc.com/news/>.

**BBC News, (2023).** Wimbledon 2023: Todo lo que necesitas saber sobre el torneo de este año. <https://www.bbc.co.uk/sport/tennis/2023-wimbledon>.

**Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A. F., & Maroco, J. (2013).** Equidad de marca basada en los espectadores en el fútbol profesional. *Sport Marketing Quarterly*, 22, 20-32.

**British Council, (s. f.).** Jugando el juego: El poder blando del deporte. <https://www.britishcouncil.org/research-policy-insight/insight-articles/playing-game-soft-power-sport>.

**Čáslavová, E., & Petráčková, J. (2011).** La personalidad de marca de los grandes eventos deportivos. *Kinesiology*, 43(1), 91-106.

**Cobbs, J., Groza, M., & Rich, G. (2016).** Efectos de desbordamiento de marca dentro de un portafolio de patrocinadores: La interacción de la congruencia de imagen y el tamaño del portafolio. *Marketing Management Journal*, 25(2), 107-122.

**Daniels, J., Kunkel, T., & Karg, A. (2019).** Nuevas marcas: Diferencias contextuales y desarrollo de asociaciones de marca a lo largo del tiempo. *Journal of Sport Management*, 33(2), 133-147.

**Duan, Y., Mastromartino, B., Nauright, J., Zhang, J. J., & Liu, B. (2021).** ¿Cómo impactan las percepciones de eventos deportivos no mega en la calidad de vida y el apoyo al evento entre los residentes locales? *Sport in Society*, 24(10), 1742-1762.

**Euronews, (2023).** Copa Mundial de la FIFA Catar 2022: Cómo Catar cumplió su promesa. <https://www.euronews.com/2023/01/05/fifa-world-cup-qatar-2022-how-qatar-delivered-on-its-promise>.

**Fórmula 1 Miami Gran Prix, (2021).** Formula 1 Miami Grand Prix Announces F1 in Schools Program and a Business Summit for Miami Gardens Restaurants. <https://f1miamigp.com/news/press-release/formula-1-miami-grand-prix-announces-f1-in-schools-program-and-a-business-summit-for-miami-gardens-restaurants/>

**FIFA, (2023).** Un mes después: 5 mil millones interactuaron con la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022™. <https://inside.fifa.com/es/tournaments/mens/worldcup/qatar2022/news/un-mes-despues-5-000-millones-interactuaron-con-la-copa-mundial-de-la-fifa>

**Filo, K., Funk, D., & O'Brien, D. (2010).** Los antecedentes y resultados de la vinculación y la imagen del patrocinador en eventos deportivos benéficos. *Journal of Sport Management*, 24(6), 623-648.

**Fórmula 1, (2023).** Formula 1 y Sky Group coproducirán la transmisión del Gran Premio para niños. <https://www.formula1.com/en/latest/article.formula-1-and-sky-group-to-co-produce-grand-prix-broadcast-for-children.1MvbzaLa31kot0R1ezogXN.html>.

**Giampiccoli, A., Lee, S. S., & Nauright, J. (2015).** Destino Sudáfrica: Comparando eventos deportivos globales mega y eventos deportivos locales recurrentes en Sudáfrica para el turismo y el desarrollo económico. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 229-248.

**Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001).** Comprender la lealtad de marca en el deporte profesional: Examinando el vínculo entre las asociaciones de marca y la lealtad a la marca. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 54-81.

**Goldfarb, A., Lu, Q., & Moorthy, S. (2009).** Medición del valor de marca en un marco de equilibrio. *Marketing Science*, 28(1), 69-86.

**Guzmán, F., & Paswan, A. K. (2009).** Marcas culturales de mercados emergentes: Imagen de marca a través de países anfitriones y de origen. *Journal of International Marketing*, 17(3), 71-86.

**Heindl, K. (2023).** El nuevo restaurante de la NBA en Toronto ya está abierto. <https://canadianbusiness.com/design/nba-courtside-restaurant-toronto-just-launched/>.

**Helmig, B., Huber, J. A., & Leeflang, P. S. (2008).** Co-branding: El estado del arte. *Schmalenbach Business Review*, 60, 359-377.

**Kang, C., Bennett, G., & Peachey, J. W. (2016).** Cinco dimensiones de los rasgos de personalidad de marca en el deporte. *Sport Management Review*, 19(4), 441-453.

**Kaplanidou, K., & Vogt, C. (2007).** La interrelación entre la imagen del evento deportivo y el destino y los comportamientos de los turistas deportivos. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 183-206.

**Keller, K. L. (2019).** Gestión estratégica de marca: construir, medir y gestionar el valor de marca. Pearson.

**Kotler, P., & Armstrong, G. (2016).** Principios de Marketing. Pearson.

**Kunkel, T., Funk, D., & Hill, B. (2013).** Arquitectura de marca, factores que impulsan la implicación del consumidor y lealtad a la marca con ligas y equipos deportivos profesionales. *Journal of Sport Management*, 27(3), 177-192.

**Kunkel, T., Funk, D., & King, C. (2014).** Desarrollo de una comprensión conceptual de las asociaciones de marca basadas en el consumidor de ligas. *Journal of Sport Management*, 28(1), 49-67.

**Kunkel, T., Funk, D. C., & Lock, D. (2017).** El efecto de la marca de la liga en la relación entre la marca del equipo y las intenciones comportamentales: Un enfoque formativo examinando asociaciones de marca y relaciones de marca. *Journal of Sport Management*, 31(4), 317-332.

**Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020).** Marcas deportivas: Relaciones de marca y comportamiento del consumidor. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3-17.

**Premier League, (s. f.).** Lo que hacemos.  
<https://www.premierleague.com/>.

**Richards, T., & Palmer, R. (2010).** Riesgos y oportunidades en la marca de eventos. *Event Management*, 14(2), 171-182.

**Schwartz, M., & Stone, D. (2023).** Impacto de la personalidad de la marca en la conducta del consumidor: Evidencia del ámbito del deporte. *Journal of Consumer Research*, 50(6), 1364-1381.

**Smith, A., & Stewart, B. (2010).** La gestión de eventos deportivos: El concepto de 'marca de evento'. *Journal of Sport Management*, 24(4), 458-473.

**Taylor, A. (2019).** Cómo una marca personal sólida puede impactar tu carrera en el deporte. *Sports Management Review*, 22(3), 305-320.

**The Economist, (2022).** El auge de las marcas deportivas: Tendencias y pronósticos para el 2023.  
<https://www.economist.com/business/2022/12/15>.

**Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005).** La dimensión de personalidad de marca y el vínculo con el consumidor: Un enfoque que explora el impacto en la lealtad a la marca y las intenciones de comportamiento. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 406-419.

**Unilever, (2023).** Sostenibilidad y marcas: Cómo el compromiso de Unilever con la sostenibilidad está transformando su portafolio de marcas. <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/>.

**Williams, J., & Johns, R. (2022).** Innovación en branding de eventos: Cómo las nuevas tendencias están reformando el sector. *Event Management Journal*, 19(4), 290-306.

**Wilson, J., & Jerman, M. (2019).** El papel de la marca en la gestión de eventos deportivos: Nuevas perspectivas y desafíos. *Journal of Event Management*, 20(3), 223-236.

CONTINUAR