


Modernizando la tradición: el caso de la marca en la Hermandad de la Macarena

Modernizing tradition: the case of the branding of the Macarena Brotherhood


Diego Berraquero-Rodríguez

Escuela Universitaria de Osuna, centro adscrito a la Universidad de Sevilla | Edificio antigua Universidad) Campo de Cipreses, 1
41640 Osuna (Sevilla) | España

 0009-0007-4238-0098 | diegobr@euosuna.org |


Francisco Javier Cristófol

Universidad Internacional de La Rioja – | Av. de la Paz, 137 26006, Logroño. | España

 0000-0002-0967-3514 | franciscojavier.cristofol@unir.net | fjcrisofol@uma.es

Carlos Chavarria-Ortiz

Escuela Universitaria de Osuna, centro adscrito a la Universidad de Sevilla | Edificio antigua Universidad) Campo de Cipreses, 1
41640 Osuna (Sevilla) | España

 0000-0002-6608-5276 | cchavarria@euosuna.org |

Recepción 29/12/2024 · Aceptación 26/05/2025 · Publicación 15/10/2025

Resumen

La Hermandad de La Macarena, fundada en 1595 en Sevilla, es una de las instituciones religiosas más emblemáticas de España, cuyo culto a la Virgen de la Esperanza Macarena ha trascendido las fronteras de la ciudad para convertirse en un icono global. Este estudio tiene como objetivo explorar la evolución de la Hermandad de La Macarena, desde su origen como organización religiosa hasta su consolidación como una marca corporativa reconocida a pesar de conservar su fin eminentemente religioso, destacando cómo ha logrado adaptarse a los desafíos de la modernidad. A través de un análisis de caso, entrevistas con el hermano mayor, el director de comunicación de la corporación y una revisión de la literatura sobre marketing y comunicación en contextos religiosos, se examina cómo la Hermandad ha incorporado estrategias de gestión empresarial, comunicación digital y responsabilidad social corporativa (RSC). Estos enfoques han permitido a La Macarena fortalecer su estructura organizativa, optimizar sus recursos y proyectar su imagen a nivel global, sin perder su esencia religiosa. La investigación también aborda la influencia de las nuevas tecnologías y el marketing cofrade en la expansión de la Hermandad, subrayando la importancia de la comunicación estratégica para consolidar su presencia en el ámbito social y cultural. Este estudio ofrece un enfoque innovador sobre la intersección entre la tradición religiosa y las prácticas modernas de gestión.

Palabras clave: marketing cofrade, comunicación, branding, Semana Santa, hermandades.

Abstract

The Hermandad de La Macarena, founded in 1595 in Seville, is one of Spain's most emblematic religious institutions, with its devotion to the Virgen de la Esperanza Macarena transcending the city's borders to become a global icon. This study aims to explore the evolution of the Hermandad de La Macarena, from its origins as a religious organization to its

Cómo citar: Berraquero-Rodríguez, D., Cristófol, F.J. y Chavarria-Ortiz, C. (2025). Modernizando la tradición: el caso de la marca en la Hermandad de la Macarena. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (68), 128-146. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2025.i68.07>



consolidation as a recognized corporate brand while retaining its primarily religious purpose, highlighting how it has managed to adapt to the challenges of modernity. Through a case study analysis, interviews with the Brotherhood's Elder Brother and Director of Communications, and a review of literature on marketing and communication in religious contexts, the study examines how the Brotherhood has incorporated business management strategies, digital communication, and corporate social responsibility (CSR). These approaches have enabled the Macarena to strengthen its organizational structure, optimize its resources, and project its image globally, without losing its religious essence. The research also addresses the influence of new technologies and religious marketing in the Brotherhood's expansion, emphasizing the importance of strategic communication in consolidating its social and cultural presence. This study offers an innovative perspective on the intersection between religious tradition and modern management practices.

Keywords: marketing cofrade, communication, branding, Holy Week, brotherhoods

1. Introducción

La Hermandad de La Macarena, con más de cuatro siglos de historia, se ha consolidado como uno de los grandes referentes devocionales de Andalucía, y con proyección internacional y con réplicas en diversos continentes (Carrasco, 2014). Su importancia religiosa y cultural ha sido reconocida tanto por la Iglesia, con la concesión de la Rosa de Oro en 2024, como por la ciudadanía. Al igual que otras hermandades emblemáticas, como el Gran Poder o la Esperanza de Triana, encarna la fusión entre patrimonio, fe y atracción turística. Esta relevancia no es aislada, también la demuestra la Hermandad Matriz de Almonte, ya que sus perfiles en redes superaron los cinco millones de interacciones, durante la Romería del Rocío de 2023 (Cristòfol, 2024).

Desde sus orígenes, las hermandades como La Macarena integran lo espiritual y lo asistencial (Berraquero-Rodríguez & Cristòfol, 2025; Flecha, 2020), manteniendo una función comunitaria basada en la fraternidad frente al individualismo contemporáneo (Flecha, 2020). Su impacto sociocultural las convierte en objeto de estudio constante. Frente a los cambios del entorno globalizado y digital, muchas han apostado por la modernización organizativa y comunicativa (Berraquero-Rodríguez & Cristòfol, 2025), dando lugar al fenómeno del *marketing cofrade* (Cristòfol, 2024), que adapta estrategias propias del ámbito corporativo. Autores como Valduérteles Bartos insisten en la necesidad de profesionalizar su gestión con herramientas como la planificación estratégica y la transparencia (Parejo, 2024).

En el plano comunicativo, los tradicionales boletines han cedido espacio a las redes sociales como canales de conexión con los fieles (Gómez y Méndez, 2019). Ejemplos como la Hermandad de la Esperanza de Triana, que lanzó su canal de TikTok en 2021 (Hermandad de la Esperanza de Triana, 2021), ilustran esta transición. No obstante, estudios como los de Muñoz-Martos (2021) advierten que tener presencia digital no implica eficacia comunicativa sin planificación ni profesionalización. Esta situación, denominada “efecto estar”, ha sido abordada por Cartes-Barroso (2019) y Sáez Vázquez (2016), quienes refuerzan la urgencia de una formación específica en marketing digital y gestión de redes.

En este contexto de cambio, la Hermandad de La Macarena representa un caso ejemplar. Berraquero y Cristòfol (2025) la destacan como modelo de aplicación del marketing cofrade y consolidación de marca institucional, gracias a su profesionalización, estructura organizativa sólida y proyectos

de responsabilidad social. Su caso demuestra que es posible conjugar tradición y modernidad, contribuyendo también a la marca ciudad e identidad cultural de Sevilla.

La evolución de su imagen se asemeja a la de las grandes marcas. En de Vidal (2004) se presenta un estudio en el que se demuestra que esta entidad ha disociado su identidad de sus activos tangibles, mientras que de Miguel (2024) y Paruthi et al. (2023) mantienen que transmite valores institucionales con una estrategia comunicativa orientada a distintos públicos. Esta eficacia emocional ha sido clave para su reconocimiento, incluso a nivel corporativo (Costa, 2003).

Más allá de lo religioso, La Macarena representa hoy un modelo de gestión basado en la excelencia, continuidad y compromiso. Su identidad coherente favorece vínculos emocionales con los fieles (Dall’Olmo Riley & De-Chernatony, 2000) y refuerza su reputación institucional (Alloza Losana, 2012). Su enfoque se asemeja al del Tercer Sector, que en España representa el 1,41 % del PIB, y cuya lógica comunicativa se centra en la transmisión de valores más que en la venta de productos (Plataforma del Tercer Sector, 2024; Vidal, 2004).

Durante la pandemia, su estrategia digital cobró especial relevancia. A través del uso activo de redes sociales, especialmente Twitter, la hermandad mantuvo el contacto con sus devotos y conservó su patrimonio emocional y cultural, al igual que otras instituciones como demuestran diversos estudios (Cristòfol, 2024; Cristòfol et al., 2023; Cristòfol-Rodríguez et al., 2014).

Actualmente, la marca Macarena simboliza una gestión avanzada en el entorno cofrade, equilibrando tradición, innovación y responsabilidad social según los principios de RSC (Chavarría-Ortiz et al., 2020). Su hermano mayor, José Antonio Fernández Cabrero, define la corporación como “una multinacional que hay que saber gestionar” (Losa, 2021), y recalca la importancia de presupuestar y controlar toda iniciativa. Esta visión ha posicionado a la hermandad como ejemplo de liderazgo, identidad y sostenibilidad en el siglo XXI.

2. Objetivos y metodología

El estudio de caso ha sido empleado como herramienta metodológica para analizar en profundidad la construcción de marca en contextos religiosos, seleccionándose la Hermandad de La Macarena por su carácter paradigmático. La investigación se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas realizadas en 2022 al hermano mayor y al responsable de comunicación, así como a través del análisis de documentación interna y fuentes secundarias.

El estudio aborda la evolución de La Macarena desde su identidad como institución religiosa con vocación espiritual hacia una marca corporativa reconocida globalmente, sin renunciar a su esencia cofrade. Este proceso de transformación sigue dinámicas similares a las descritas por Mañas-Viniegra (2018) en otras marcas institucionales. La hipótesis plantea que el valor de marca de La Macarena ha transitado desde una dimensión estrictamente devocional a una organización con prestigio internacional, consolidada desde mediados del siglo XX.

El objetivo principal de este estudio es la elaboración de un mapa estratégico que sintetice el proceso de transformación de la hermandad en una marca corporativa. Este análisis se fundamenta en

modelos empresariales aplicados al contexto religioso, destacando la aplicación de las cinco fuerzas de Porter ya incluidas en el trabajo de Berraquero-Rodríguez & Cristòfol (2025), lo que permite valorar su posicionamiento institucional y competitividad en el entorno cultural y devocional.

Los objetivos específicos del estudio son:

- Analizar la marca desde la perspectiva de su valor.
- Aislar las variables fundamentales que intervienen en su transformación en marca corporativa universal.
- Jerarquizar la importancia de dichas variables en el proceso evolutivo.

La metodología se basa en los principios del estudio de caso definidos por Simons (2011), consolidado como método eficaz para estudiar fenómenos sociales en organizaciones y su interacción con la comunidad (Arzaluz-Solano, 2005; Becker, 1979; Young, 1939; Feagin et al., 1991). En este marco, se analizan variables intangibles como el producto simbólico, la arquitectura de marca, los valores corporativos, la proyección internacional y la gestión organizativa (Timoteo et al., 2015).

La recogida de información se complementó con literatura académica, documentos internos, estadísticas y entrevistas (Chetty, 1996; Goode & Hatt, 1976; Kidder, 1982; Yin, 1989). El tratamiento de los datos se realizó mediante análisis temático cualitativo, que permitió identificar patrones recurrentes vinculados al proceso de institucionalización de la marca la Macarena.

3. Resultados

3.1. La marca corporativa de La Macarena

La Hermandad de La Macarena, fundada en 1595 en Sevilla, nació como una organización religiosa con personalidad jurídica propia (Hermandad de La Macarena, 2024). Con el paso del tiempo, ha evolucionado hasta convertirse en una marca con proyección internacional, impulsada por su valor devocional, su riqueza cultural y la difusión global de la imagen de la Virgen a través de los medios y las redes sociales. Su influencia es especialmente notoria en América Latina (Carrasco, 2011, 2014), y su participación activa en el turismo religioso ha potenciado aún más su visibilidad global.

La crisis provocada por la pandemia supuso un duro golpe para la corporación, con una reducción de visitas e ingresos cercana al 85 % y un incremento de la demanda asistencial. Según Losa (2021), el nombramiento de José Antonio Fernández Cabrero como hermano mayor supuso un punto de inflexión, al incorporar una visión profesional de la gestión. Su enfoque estratégico introdujo conceptos como marca corporativa, transparencia y comunicación institucional, fundamentales para afrontar los desafíos económicos y emocionales contemporáneos. Como él mismo declaró, una hermandad con más de 15.700 hermanos no puede gestionarse con los criterios del pasado y debe adaptarse a los nuevos tiempos (Losa, 2021).

La modernización ha continuado bajo la dirección de Alejandro López, responsable de comunicación, quien ha liderado la implementación de tecnologías digitales, sistemas informáticos avanzados y la actualización de la gestión financiera. Tanto Fernández Cabrero (Losa, 2021) como

López (com. pers., 2024) coinciden en la necesidad de una estructura organizativa con criterios de profesionalización, comparables a los de grandes organizaciones. En reconocimiento a su importancia espiritual y cultural, el Papa Francisco concedió en 2024 la Rosa de Oro a la Virgen de La Macarena, consolidando su prestigio como una de las devociones más veneradas del mundo (El Confidencial, 2024).

Finalmente, Fernández Cabrero (2022) subraya que la misión de la Hermandad sigue centrada en la caridad, el culto y la formación, con una visión de liderazgo que promueve el cambio desde la tradición, sin renunciar a su identidad. Esta orientación consolida a La Macarena no solo como institución religiosa, sino también como una marca con valores y proyección de futuro.

3.2. La arquitectura de marca

La Hermandad de la Macarena posee más de diez registros de marcas en España, inscritos en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), incluyendo el rostro (Figura 1) y perfil de la Virgen y la marca ‘Los Armaos’ en 2014 (Naranjo, 2014; Hermandad de La Macarena, 2014). Entre ellos son los que aparecen en la tabla 1.

Tabla 1

Registros de la Hermandad de La Macarena en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)

Nº	Elemento	Código de Registro
1	El rostro de la Virgen de la Esperanza Macarena	M3004180
2	Esperanza Macarena	M1068675
3	Esperanza Macarena	M3004179
4	Escudo de la Hermandad	M3004171
5	Escudo de forma inhabitual	M3005228
6	Escudo de forma inhabitual	M3005230
7	Imagen de Ntro. Padre Jesús de la Sentencia	M3006200
8	Logotipo Macarena Año Jubilar 2013-2014	M3065387
9	Los Armaos	M3504160
10	Centuria Romana Macarena	M4074819
11	Macarena Televisión	M4194125
12	Basilica de La Macarena	M2433543

Fuente. Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)

Su matriz estratégica se centra en “Macarena” (Figura 2), un nombre que combina la advocación “Esperanza” con el barrio sevillano donde se encuentra su sede. Este nombre ha trascendido fronteras, consolidándose como marca global y efectiva en comunicación, cumpliendo criterios de idoneidad según Esteban Talaya et al. (1997).

Figura 1

Registro de la Virgen de la Esperanza Macarena en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)



Fuente. Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).

Del discurso de Fernández Cabrero emana de que la marca La Macarena trasciende fronteras y es un vehículo de comunicación muy bueno. En definitiva, es una marca que tiene notoriedad no solo nacional y su nombre de marca cumple los criterios de un test de idoneidad (Esteban Talaya et al., 1997):

- Es legible, audible y memorizable como consecuencia de que la palabra ‘Macarena’ tenga una fácil pronunciación en los principales idiomas. Es universal.
- Evoca las características y los beneficios de la marca, despertando sensaciones positivas. La marca La Macarena va ligada inevitablemente a un sentimiento de emoción y adhesión a una herramienta para llegar a Dios caracterizada por su leyenda histórica, los valores que encarna y el reconocimiento de los públicos a lo que representa. Hasta el patrimonio físico es un patrimonio con carácter emocional. Manifestó Fernández Cabrera en 2021 como es imposible estimar un precio real de lo que vale la imagen de la Virgen de La Macarena (Losa, 2021).
- Es distintivo, aplicable a la expansión en nuevas líneas de negocio o mercados, desde los contenidos de *merchandising*, un museo, obras asistenciales u eventos socioculturales.
- Es registrable y así figura en los registros de propiedad industrial.
- “Se ve y se siente” (Olins, 2009) el color verde característico de la marca, el cual va ligado en las culturas occidentales a la esperanza (Tsui-Ling, 2008).

Figura 2

Escudo de la Hermandad de La Macarena



Fuente. Hermandad de La Macarena.

3.3. El valor de marca

El valor de la marca La Macarena va más allá de sus actos religiosos, asentándose en una conexión emocional profunda con sus públicos. A pesar de posibles altibajos en visibilidad o gestión, ha incrementado su número de fieles, consolidándose como una marca emocional y trascendental en el panorama social y religioso.

Según el modelo de Aaker (1991), la Hermandad de La Macarena cumple con las cinco variables del valor de marca:

- **Fidelidad:** El devoto macareno muestra una lealtad excepcional, motivada tanto por la satisfacción espiritual que le proporcionan los cultos como por la intensa vinculación emocional con la Virgen de la Esperanza. En este sentido, La Macarena se configura como un caso ejemplar de *lovemark* en el ámbito religioso (Roberts, 2005).
- **Reconocimiento:** La marca Macarena goza de prestigio tanto a nivel nacional como internacional, trascendiendo su función litúrgica y convirtiéndose en un icono cultural. Su presencia en medios y redes sociales, con millones de seguidores y espectadores anuales, garantiza su notoriedad sostenida.
- **Calidad percibida:** Considerada una de las hermandades más relevantes y reconocidas de la Semana Santa sevillana, La Macarena destaca por su devoción, solemnidad, su sede histórica y la excelencia organizativa de sus actos. La calidad de su patrimonio artístico y su capacidad de atracción internacional refuerzan esta percepción.
- **Asociaciones:** La Hermandad representa valores universales como la fe, la esperanza y el respeto por la tradición. Ser macareno implica una vivencia singular de la Semana Santa, que genera experiencias emocionales profundas y refuerza su relevancia global.
- **Otros activos:** Entre sus principales activos tangibles e intangibles destacan su marca registrada, el escudo, los “armaos”, la Banda de Cornetas y Tambores de la Centuria Romana Macarena, así como el impacto visual de su imagen difundida en plataformas digitales. Estos elementos han permitido diversificar sus recursos mediante productos, publicaciones y canales digitales.

Junto a las dimensiones clásicas del valor de marca (Aaker, 1991; 1997), factores como la innovación, el diseño y la profesionalización han cobrado especial importancia. La constante creación de patrimonio artístico, la incorporación de nuevas tecnologías y estrategias comunicativas, así como la modernización de la gestión financiera y organizativa bajo el liderazgo de Fernández Cabrero, han fortalecido la proyección internacional de la hermandad. Además, todo ello se ha logrado sin comprometer sus valores religiosos y culturales (Losa, 2021).

3.4. La globalización

La Hermandad de La Macarena se ha consolidado como una institución de alcance internacional, reconocida no solo por su relevancia devocional, sino también por su proyección cultural y su capacidad para representar la identidad española fuera de sus fronteras. Comparable a organizaciones como el Vaticano o el Camino de Santiago (Mondelo López & Rodríguez Fernández, 2019), La Macarena trasciende lo estrictamente religioso para convertirse en referente de la tradición y la cultura nacional. Un ejemplo significativo de esta estrategia global es el cartel de Semana Santa 2025, encargado al pintor Luis Gordillo. Su propuesta, alejada del estilo tradicional, incorporó elementos del arte contemporáneo, generando un debate sobre la relación entre religiosidad y arte moderno, lo cual evidencia la voluntad de la Hermandad de abrirse a nuevas expresiones y de elevar su perfil internacional (M. H., 2025).

Esta proyección internacional ha sido posible gracias a su capacidad de adaptación tecnológica y comunicativa. La Hermandad ha empleado redes sociales y plataformas digitales para mantener el vínculo con fieles de todo el mundo, siguiendo el ejemplo de instituciones como el Museo del Louvre o la Semana Santa de Jerusalén. En este sentido, Fernández Cabrero (2022) señala que el crecimiento en el número de hermanos responde al objetivo de evangelizar mediante las herramientas modernas, cumpliendo con el mandato de “anunciar la Buena Noticia”.

El proceso de modernización ha sido fundamental en esta expansión. La transmisión en directo de actos como la salida procesional de la Madrugá mediante plataformas de *streaming* ha permitido a miles de personas seguir los eventos desde distintos países (Alonso González, 2015), fomentando una comunidad global de devotos. Esta estrategia recuerda a la de otras entidades culturales como la Fundación Dalí, que han sabido integrar tradición y modernidad para mantener su relevancia internacional (el Periódico, 2019).

Así, la globalización de La Macarena no se limita a su participación en la Semana Santa sevillana, sino que se articula también a través de la generación de experiencias espirituales, emocionales y solidarias para sus seguidores. Gracias a esta combinación de innovación y fidelidad a sus valores, la Hermandad se posiciona como una de las marcas religiosas más influyentes a nivel mundial, marcando tendencia en el proceso de modernización del ámbito cofrade.

3.5. Los valores corporativos

La Hermandad de La Macarena ha construido una marca con identidad propia basada en valores simbólicos y emocionales que trascienden lo estrictamente religioso. A lo largo de su historia, ha definido su marca en torno a cinco valores clave: devoción, tradición, solidaridad, liderazgo y unidad, los cuales han guiado su trayectoria y la vinculan con grandes instituciones religiosas y culturales. La intensa devoción a la Virgen de la Esperanza refuerza el lazo emocional con sus fieles, consolidando una relación profunda y duradera.

El principal desafío para cualquier organización es mantener esa conexión con sus valores. En el caso de La Macarena, dicha conexión se fortalece a través de la emoción y la devoción, que sostienen su modelo de marca corporativa y su estructura organizativa, garantizando así su relevancia tanto local como global.

Asimismo, los miembros que se han formado dentro de la Hermandad, y que participan activamente en su vida y en sus cultos, representan los pilares de fidelidad a estos valores. Son ellos quienes aseguran la continuidad, estabilidad y proyección de la identidad de la Hermandad a largo plazo.

3.6. La gestión de la organización

El modelo de gestión es un componente clave, aunque no el eje central de la marca La Macarena. En 2021, la Hermandad manejó un presupuesto de 2.274.000 euros, de los cuales aproximadamente 700.000 euros provenían de las cuotas de hermanos (50 euros anuales). No obstante, los mayores ingresos procedieron del museo y la tienda de recuerdos, con un promedio mensual de 100.000 euros netos, superando el millón de euros anuales y duplicando lo recaudado por cuotas (Losa, 2021). Esta estrategia se ve reforzada por convenios con entidades y mecenas que financian proyectos específicos.

El templo de La Macarena es uno de los monumentos más visitados de Sevilla, con más de un millón de visitas anuales. En 2019, unas 70.000 personas pagaron por entrar al museo —sin contar a los hermanos exentos—, lo que refuerza su relevancia como fuente de ingresos. Además, se ha apostado por mantener la presencia de la marca en zonas turísticas mediante la apertura de una tienda en el centro de Sevilla, junto a la catedral. Según Fernández Cabrero, esta no debe entenderse únicamente como un punto de venta, sino como un medio de evangelización y de proyección institucional (Losa, 2021).

La pandemia de la COVID-19 supuso un fuerte impacto económico y social. Los ingresos por visitas y tienda se desplomaron un 85 %, pasando de 100.000 a 15.000 euros mensuales, y se incrementaron las demandas sociales. La Hermandad aplicó un ERTE a sus 18 empleados, quienes fueron reincorporados tras la normalización (Cristòfol et al., 2023).

Pese a la crisis, uno de los mayores logros fue el aumento del presupuesto destinado a acción social. En 2020 se invirtieron 587.000 euros, representando el 15 % del presupuesto de 2021. Las áreas de asistencia incluyen distribución de alimentos, becas, pastoral carcelaria, asesoramiento legal, salud, inmigración y atención a veteranos, con un 60 % de beneficiarios de origen musulmán. Esta proyección social refuerza el papel de la Hermandad como institución solidaria, aunque no exenta de críticas por su creciente mercantilización. A este respecto, su dirección reivindica transparencia, reputación y cumplimiento de los principios de buen gobierno (Losa, 2021).

La web oficial de la Hermandad incorpora una sección dedicada a la transparencia, con datos sobre colaboradores, donantes, suscriptores y presupuesto. Según el informe de la Hermandad de La Macarena (2022), entre 2015 y 2021 (véase tabla 2), se invirtieron 2.750.096,53 euros en asistencia social, atendiendo 37.860 expedientes y beneficiando a 3.132 familias. En comparación con el periodo 2015/2016, el gasto asistencial se multiplicó por seis, confirmando el fortalecimiento de su compromiso social.

Tabla 2

Distribución de los recursos que sufragan la actividad de la Asistencia Social entre 2015 y 2020 por La Macarena

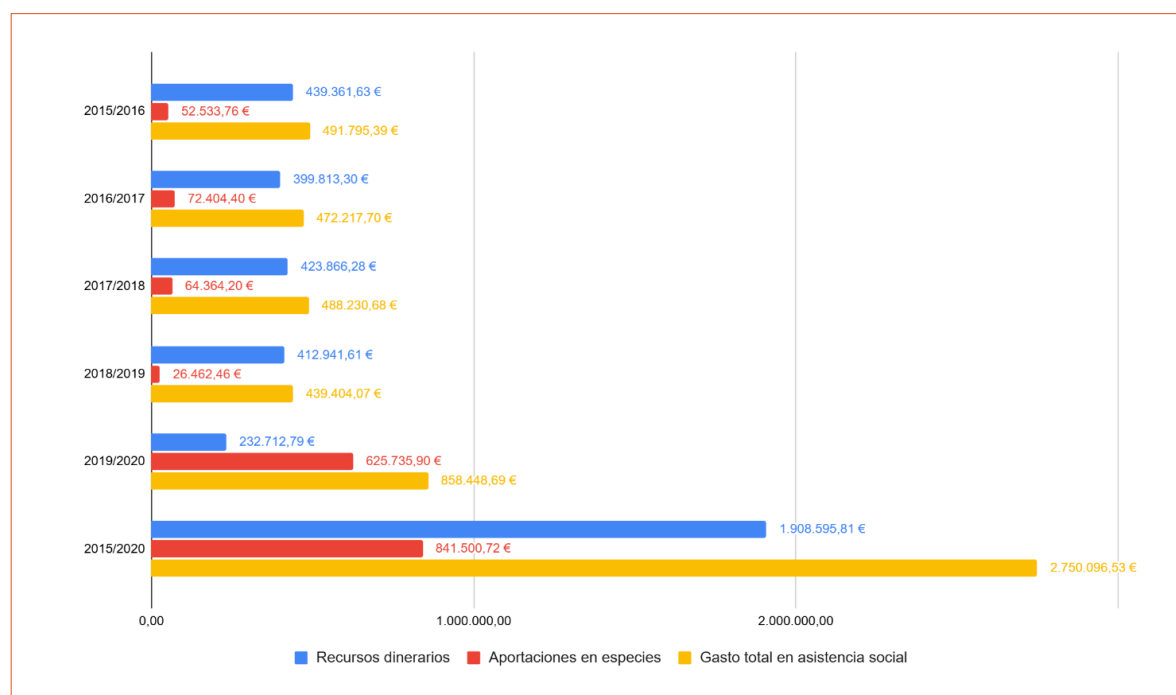
Periodo	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2015/2020
Recursos dinerarios	439.361,63	399.813,30	423.866,28	412.941,61	232.712,79	1.908.595,81
Aportaciones en especies	52.533,76	72.404,40	64.364,20	26.462,46	625.735,90	841.500,72
Gasto total en asistencia social	491.795,39	472.217,70	488.230,68	439.404,07	858.448,69	2.750.096,53

Fuente. Memoria informativa de la Asistencia Social de la Hermandad de La Macarena 2015-2021.

Por su parte, la Figura 3 muestra de manera visual la distribución de recursos, destacando un notable aumento en las aportaciones en especies en 2020 debido al Covid-19, en comparación con los recursos dinerarios.

Figura 3

Distribución de los recursos que sufragan la actividad de la Asistencia Social entre 2015 y 2020 por La Macarena



Fuente. Memoria informativa de la Asistencia Social de la Hermandad de La Macarena 2015-2021.

La marca La Macarena ha consolidado su impacto en distintos ámbitos mediante un firme compromiso con la comunidad y el entorno, destacando especialmente en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Chavarría-Ortiz et al., 2020). Esta labor se traduce en beneficios directos para hermanos, devotos y la sociedad en general (Hermandad de La Macarena, 2022), con actuaciones centradas en derechos humanos, salud y condiciones laborales, siempre en coherencia con el carisma de la institución.

La Hermandad mantiene cerca de cien convenios activos y colabora con el Consorcio de Turismo de Sevilla para fomentar la economía local, además de apoyar iniciativas internacionales como la Escuela de Educación Primaria Father Liebermann en Tanzania o el Orfanato Yamanbi en la República Centroafricana (Hermandad de La Macarena, 2022). En este contexto, los Premios *Spes Nostra*, instaurados por la Hermandad, se han posicionado como un referente en materia de RSC dentro del ámbito religioso y cultural. Estos galardones reconocen iniciativas sociales, culturales y comunitarias, reflejando el compromiso de la ...institución con la solidaridad, la cooperación y el bienestar local e internacional (Hermandad de La Macarena, 2023).

Aunque el marketing no constituye un fin en sí mismo, la Hermandad lo emplea como herramienta estratégica para responder a las necesidades espirituales, materiales y pastorales de su entorno. Este uso no implica comercialización, sino una forma de evangelizar mediante los recursos actuales, tal como subraya Fernández Cabrero (2022). Así, acciones como la tienda de recuerdos o el museo permiten proyectar la devoción Macarena a públicos de todo el mundo.

La estrategia institucional, a pesar de incorporar técnicas empresariales, se orienta principalmente a reforzar la devoción, fidelizar a los hermanos y ayudar a los más vulnerables. Se fundamenta en el cumplimiento de las Reglas de la Hermandad y en el uso responsable de los medios contemporáneos, siempre con un enfoque evangelizador en línea con el llamamiento del Santo Padre. Según Fernández Cabrero (2022), los resultados obtenidos validan esta estrategia, que ha permitido alcanzar los objetivos marcados sin perder la esencia devocional.

La propia institución llegó a ser pionera en cuanto a creación de identidad como indica Fernández Cabrero al trabajo de Rodríguez Ojeda en Losa (2021) como precursor de esta:

Gracias a su gran personalidad artística revolucionó la estética de nuestra Hermandad y, a partir de ahí, de la Semana Santa, todo sobre el llamado estilo macareno y ayudado por algunas figuras clave que lo difundieron por todo el orbe. Hizo algo que es fundamental en el marketing, lograr una propuesta estética única y diferenciada del resto que, potenciada por un barrio popular y bajo la apabullante belleza de la Virgen de la Esperanza, alcanzó en pocos años el carácter de lo que hoy llamaríamos una marca. Fue, aún sin saberlo y de manera intuitiva, un excelente director creativo y director de marketing cuando aún no estaba inventado el concepto.

3.7. Los públicos

La Hermandad de La Macarena ha logrado proyectar valores espirituales y emocionales que trascienden lo religioso, integrando a devotos de diferentes orígenes y nacionalidades. Su participación genera un espacio de pertenencia social, reforzado por un “sentido de pertenencia digital” gracias a redes sociales y estrategias digitales (De Santiago Cardona & Barba González, 2023), que amplían su alcance e identificación global.

Sus públicos externos incluyen tanto a simpatizantes como a turistas que apoyan su labor social, mientras que internamente cuenta con una estructura organizativa sólida. La coherencia entre acciones y valores refuerza su identidad, consolidándola como una *lovemark* espiritual (Ríos Quiñónez, 2024).

En definitiva, La Macarena ha consolidado una marca corporativa basada en vínculos emocionales profundos, donde la devoción a la Virgen de la Esperanza se convierte en una forma de vida globalmente compartida.

3.8. La comunicación corporativa

En los últimos años, la Hermandad de La Macarena ha desarrollado una estrategia de comunicación digital moderna y estructurada. Bajo la dirección de Alejandro López, responsable de comunicación, la Hermandad ha pasado de tener una presencia testimonial en redes a implementar una estrategia profesional con proyección internacional. En entrevista personal, López destaca cómo la institución reconoció la necesidad de gestionar su imagen pública y el vínculo con los fieles de forma planificada, integrando herramientas digitales en su labor institucional.

Esta estrategia se materializa en la consolidación de perfiles oficiales en Facebook, X (Twitter), Instagram, YouTube y TikTok, así como en la habilitación de canales de difusión en Telegram y WhatsApp, lo que ha incrementado la comunicación directa con hermanos y devotos. Uno de los hitos más relevantes ha sido la creación de *Macarena TV*, plataforma audiovisual propia que retransmite en *streaming* actos litúrgicos y eventos corporativos significativos. Entre ellos, destacan la emisión en directo de la entrega de la Rosa de Oro a la Virgen de la Esperanza Macarena y la procesión magna del Congreso Internacional de Hermandades, facilitando la participación virtual de una audiencia global, como se recoge en la figura 4.

Figura 4

Tweet desde el perfil oficial de la Hermandad de La Macarena tras la procesión de clausura del II Congreso Internacional de Hermandades y Piedad Popular.



Fuente. Perfil Oficial de Twitter de la Hermandad de La Macarena (@Hdad_Macarena).

El uso de recursos digitales por parte de la Hermandad de La Macarena tiene como objetivo no solo difundir sus cultos, sino también generar comunidad, evangelizar y visibilizar su función social. Su presencia activa en redes sociales y canales digitales fomenta la creación de una comunidad virtual en torno a la devoción macarena, fortaleciendo el sentido de pertenencia e incentivando la interacción de los fieles más allá del espacio físico de la basílica. La estrategia comunicativa, con un claro componente evangelizador, adapta el mensaje religioso al lenguaje multimedia contemporáneo, conectando especialmente con los jóvenes en sus entornos digitales. Además, la Hermandad utiliza estos medios para dar visibilidad a su labor asistencial y comunitaria, reforzando su imagen pública más allá del ámbito litúrgico. En conjunto, la comunicación corporativa de La Macarena se consolida como una herramienta esencial para articular su misión religiosa y social en el contexto comunicativo actual (López, comunicación personal, 2024).

4. Discusión y conclusiones

El análisis de la evolución organizativa, comunicativa y simbólica de la Hermandad de La Macarena permite considerarla un caso ejemplar en la modernización institucional del ámbito cofrade. La Hermandad ha desarrollado una marca corporativa basada en la reputación y en la gestión de intangibles como la fe y el arraigo sociocultural, lo que le ha otorgado un reconocimiento y una devoción de alcance universal. Este proceso ha transitado por distintas fases: (1) devoción y patrimonio, (2) arquitectura de marca, (3) valor simbólico, (4) proyección global, (5) valores religiosos y culturales, (6) gestión, (7) públicos y (8) herramientas comunicativas, siguiendo el modelo propuesto por Mañas-Viniegra (2018) para marcas corporativas.

El significado espiritual e histórico de la Virgen de la Esperanza Macarena, expresado en sus salidas procesionales y su papel central en la Semana Santa de Sevilla, constituye un patrimonio intangible esencial. La Basílica de La Macarena actúa como un ícono identitario que transmite valores religiosos entre generaciones, reforzando así el reconocimiento y notoriedad de la marca (Rather et al., 2018). Para preservar este legado y evitar su fosilización, la Hermandad ha adoptado una gestión patrimonial profesionalizada que responde a los cambios sociales (Maguregui Urionabarrenechea et al., 2015).

El liderazgo del hermano mayor ha sido clave en este proceso de transformación, integrando espiritualidad y visión estratégica, lo que ha fortalecido la fidelización y ha atraído a nuevos devotos, con el respaldo tanto de la comunidad local como internacional. Esta evolución se alinea con lo expuesto por Puebla Martinez et al. (2019) respecto a la construcción de la marca España. Además, esta gestión ha generado beneficios concretos como una mayor visibilidad mediática, la consolidación de los valores institucionales y la atracción de patrocinadores compatibles con el proyecto religioso y social de la Hermandad (Capriotti, 2007).

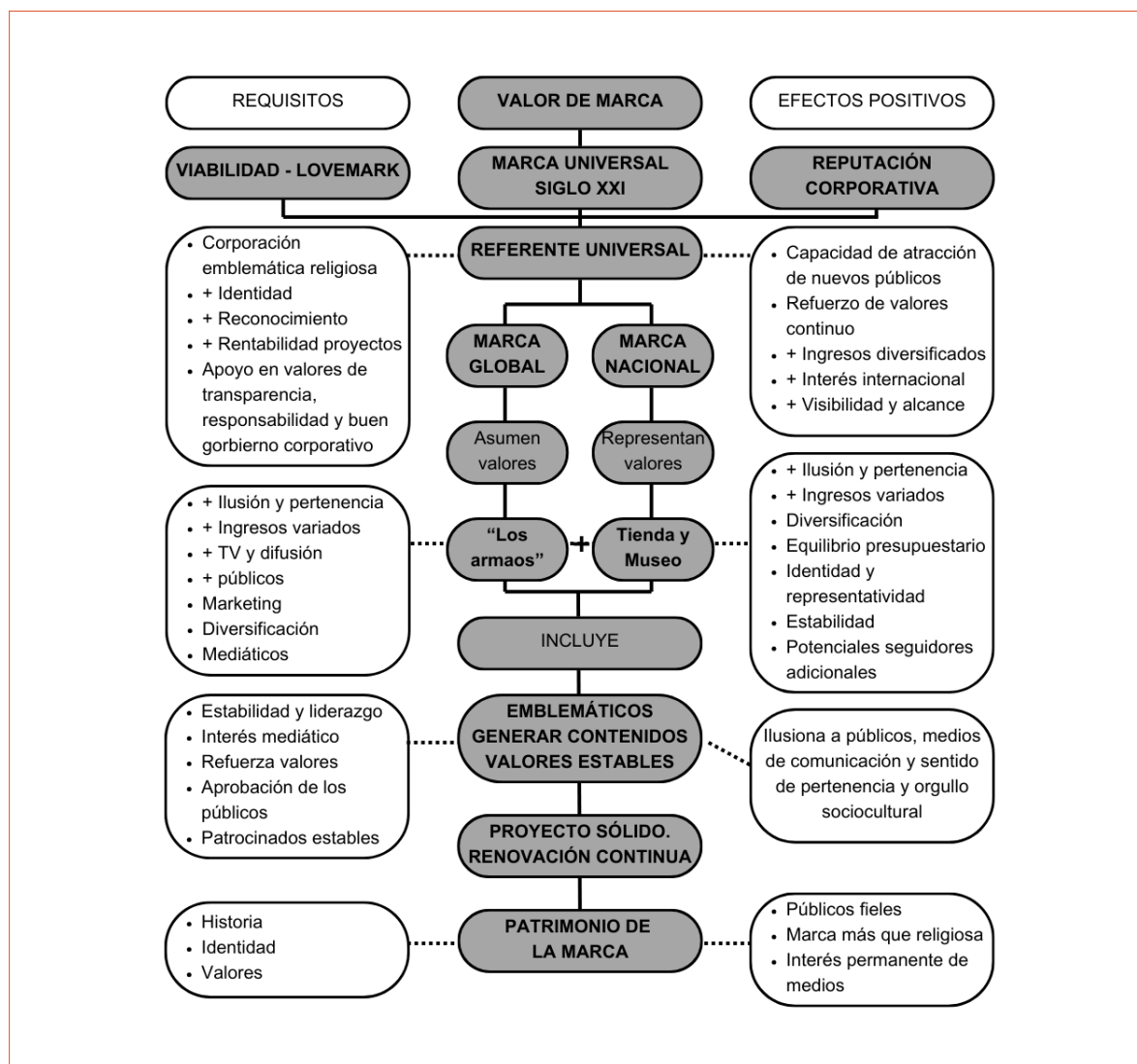
En el plano simbólico, la Hermandad equilibra su arraigo local con una creciente proyección internacional, convirtiéndose en puente entre la devoción sevillana y una identidad global. La concesión de la Rosa de Oro por el Papa Francisco en 2024 (El Confidencial, 2024) representa un hito de reconocimiento institucional y social, consolidando su marca más allá del ámbito litúrgico.

Finalmente, las variables analizadas permiten elaborar un mapa estratégico (Figura 5) que explica el proceso de construcción de la marca La Macarena, constituyéndose en modelo para otras

hermandades del siglo XXI que aspiran a fortalecer su identidad, valores y visibilidad sin perder su esencia devocional.

Figura 5

Mapa estratégico de la marca corporativa la Macarena



Fuente. Memoria informativa de la Asistencia Social de la Hermandad de La Macarena 2015-2021.

Las palabras de Fernández Cabrero en 2021 sintetizan el giro que la institución religiosa ha afrontado hacia una fundamentación de la marca corporativa:

Yo entiendo que alguien lo critique o que no le guste que se hable en esos términos. Pero ¿Alguien cree que puede sentarse aquí y llevar esta hermandad sin esos conceptos gerenciales con un presupuesto de 2,2 millones de euros, más de 15.000 hermanos y 18 empleados en plantilla? Alguno creerá que aquí se llega por la mañana y le pedimos a la Virgen que lleve esto adelante. La Virgen te dice: "Rema mar adentro que yo llevaré el timón..., pero rema tú.

La marca La Macarena se ha consolidado como una institución con fuerte valor emocional y simbólico, gracias a una conexión profunda con sus públicos que genera experiencias significativas y fidelidad duradera. Aunque su raíz es religiosa, se proyecta también como referente cultural y patrimonial, con una identidad clara, una estructura organizativa sólida y alcance global.

Los elementos clave que refuerzan su valor de marca son:

- Patrimonio simbólico y cultural, arraigado en la comunidad y en la tradición.
- Valores y organización sólidos, con una identidad visual reconocible y principios bien definidos.
- Estrategia de comunicación eficaz, basada en redes sociales y canales digitales.
- Expansión global, con visibilidad nacional e internacional.

La transformación de la Hermandad ha fortalecido su posicionamiento más allá de lo religioso, aportando valor cultural y turístico. Su gestión, basada en la transparencia, el buen gobierno y la responsabilidad social, ofrece un modelo replicable, aunque enfrenta desafíos como la posible despersonalización o tensiones entre lo devocional y la exposición mediática.

Este estudio proporciona una visión transversal del fenómeno cofrade contemporáneo, combinando gestión, comunicación y religiosidad, aunque presenta limitaciones metodológicas al centrarse en entrevistas y carecer de triangulación.

Futuras investigaciones podrían explorar la percepción internacional de La Macarena, su aporte a la marca España y Sevilla como destino turístico, así como el impacto de las redes sociales en su consolidación como *lovemark* religiosa, destacando su capacidad para generar *engagement* global a través de canales digitales.

5. Declaración sobre la contribución específica de cada una de las autorías, según la taxonomía CrediT

- Concepción y enfoque del trabajo: Autor 1 y 2.
- Curación de datos: Autor 1, 2 y 3.
- Análisis formal: Autor 1 y 3.
- Adquisición de fondos: No aplica.
- Investigación: Autor 1 y 2.
- Metodología: Autor 1 y 2.
- Administración del proyecto: Autor 2 y 3.
- Recursos: No aplica.
- Software: No aplica.
- Supervisión: Autor 2 y 3.
- Visualización: Autor 1.
- Redacción: Autor 1, 2 y 3.

6. Declaración sobre uso de inteligencia artificial

En el proceso de elaboración de este manuscrito, se han utilizado herramientas basadas en inteligencia artificial de forma complementaria y no sustitutiva del criterio académico del autor. Concretamente, se han empleado para tareas puntuales de apoyo, como la organización inicial de estructuras argumentativas, la síntesis de información general y la localización de referencias documentales de difícil acceso en la web abierta. Todas las decisiones sobre contenido, redacción y análisis han sido realizadas por el autor, garantizando la integridad, originalidad y calidad científica del texto.

Semblanza de los autores

Diego Berraquero-Rodríguez es doctor por la Universidad Católica San Antonio de Murcia con una tesis sobre la “Influencia de las redes sociales como herramienta de comunicación corporativa en la estrategia de promoción y gestión digital de la Liga Asobal”. Responsable de comunicación, publicidad y marketing, y profesor del área de Administración de Empresas en la Escuela Universitaria de Osuna (centro adscrito a la Universidad de Sevilla). Graduado en Recursos Humanos y Recursos Humanos, con un máster en Dirección Comercial y Marketing por ESIC y otro en Marketing Digital y Gestión de Redes Sociales por la UEMC. Su investigación se centra en la comunicación digital y el efecto de las redes sociales en diversos sectores. También investiga sobre marcas religiosas y marketing fraternal. Cuenta con publicaciones en revistas de alto impacto (JCR-SJR) y participa en comités científicos y organiza congresos y eventos académicos.

Francisco Javier Cristòfol es doctor en Periodismo. Máster Oficial en Periodismo (CEU) y Máster Oficial en Profesorado (UMA). Máster GESCO en ESIC y Programa Superior Europeo en Marketing Digital (ICEMD). Sus líneas de investigación están relacionadas con el marketing y la comunicación cofrade, como parte de su segunda tesis doctoral. También investiga en el ámbito de las marcas territoriales, del periodismo y de la comunicación política. Actualmente es profesor de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) y forma o ha formado parte del claustro de la Universidad Loyola Andalucía, Universidad Europea, Universitat Oberta de Catalunya, Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia) o la Universidad del Sagrado Corazón (Puerto Rico).

Carlos Chavarría-Ortiz es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y director gerente del Centro Universitario Osuna. Como investigador, es autor de más de 30 publicaciones en revistas de alto impacto (JCR y SJR) y revistas nacionales e internacionales especializadas en gestión y comunidad empresarial. A lo largo de su carrera, ha editado y colaborado en libros de prestigiosas editoriales y revistas con más de 40 comunicaciones a congresos. Ha dirigido varios proyectos de innovación docente e investigación, así como miembro organizador y comité científico de diferentes congresos internacionales y nacionales.

Referencias

- Aaker, D. A. (1991). *Gestión del valor de marca. Capitalizar el valor de marca*. Díaz de Santos.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Alloza Losana, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *AdComunica*, (3), 27-47. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>
- Alonso González, M. (2015). Hermandades de Semana Santa y redes sociales. Las nuevas tecnologías al servicio de la Información Cofrade. Pangea. *Revista De Red Académica Iberoamericana De Comunicación*, 6(1), 127-158. <https://doi.org/10.52203/pangea.v6i1.117>
- Arzaluz-Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, 17(32), 107-144. <https://doi.org/10.22198/rys.2005.32.a601>
- Becker, H. (1979). *Observación y estudios de casos sociales*. En D. Sills (Ed.), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* (pp. 384-389). Aguilar.
- Berraquero-Rodríguez, D., & Cristòfol, F.J. (2025). La Macarena bajo la lupa estratégica: Gestión cofrade con las 5 fuerzas del Porter. *Cultura Digital. Revista Interdisciplinar de Arte & Ciencia*, (3), 1-25. <https://ojs.nmdjournals.org/index.php/cdig/article/view/156>
- Capriotti, P. (2007). El Patrocinio como Expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización. *Razón y Palabra*, (56). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729020>
- Carrasco, F. (16 de diciembre de 2011). Macarena, Esperanza en tres continentes. *ABC Pasión en Sevilla*. <https://bit.ly/4obnWW7>
- Carrasco, F. (20 de mayo de 2014). Macarena, una devoción universal. *ABC Pasión en Sevilla*. <https://bit.ly/3GBzVpi>
- Cartes-Barroso, M. J. (2019). *Análisis de la presencia de las hermandades rocieras en las redes sociales. Nuevas perspectivas y formatos del periodismo especializado en religión*. Editorial Universitaria. <https://doi.org/10.24215/16696581e181>
- Chavarría-Ortiz, C., Ganga Contreras, F. A., & García Parejo, A. (2020). Responsabilidad Social Corporativa (RSC): impacto en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 1056-1075. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33182>
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small –and medium– sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73.85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión*. Fundesco.
- Cristòfol, F. J., Segarra-Saavedra, J., & Cristòfol-Rodríguez, C. (2023). Uso de Twitter y repercusión en medios de comunicación de la Semana Santa andaluza ante la suspensión de las procesiones provocada por el Covid-19. *Ámbitos. Revista Internacional De Comunicación*, (62), 143-160. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2023.i62.08>
- Cristòfol, F. J. (2024). *Conceptualización y contextualización del Marketing Cofrade* [Comunicación Oral]. III Congreso Internacional, Pensamiento, cultura y sociedad Investigación, Divulgación, Transferencia (I+d+T) Proyecto Logos.
- Dall’Olmo Riley, F., & De-Chernatony, L. (2000). The service Brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137-150. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.t01-1-00156>

- De Santiago Cardona, M., & Barba González, R. (2023). Estrategias de comunicación para la evangelización a través de redes sociales: El caso de la comunidad católica “Quédate con Nosotros”. *Comunica360*, (1), 131-153. <https://doi.org/10.26439/comunica360.2023.n1.6324>
- El Confidencial. (9 de septiembre de 2024). *El Papa Francisco concede la tercera Rosa de Oro en España a la Virgen de la Esperanza Macarena*. El Confidencial. <https://bit.ly/462NuIS>
- elPeriódico. (19 de marzo de 2019). La Fundación Dalí encara el futuro con grandes exposiciones y alta tecnología. *elPeriódico*. <https://bit.ly/3TwDBM8>
- Esteban Talaya, A., García de Madariaga, J., Narros González, M. J., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E. V., & Saco Vázquez, M. (1997). *Principios de marketing*. ESIC.
- Feagin, J., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (Eds.) (1991). *A case for case study*. University of North Carolina Press.
- Flecha, J.-R. (2007). *Identidad y misión de las hermandades de Semana Santa*. Editorial Pontificia de Salamanca.
- Gómez y Méndez, J. M. (2019). *Periodismo y cofradías: La comunicación religiosa en el contexto de la Semana Santa*. Editorial UAB.
- Goode, W., & Hatt, P. (1976). Introduction: New theoretical and methodological issues. *Current Sociology*, 40(1), 1-7. <https://doi.org/10.1177/001139292040001002>
- Hermandad de la Esperanza de Triana. #COMUNICACIÓN | Nuevo perfil de nuestra hermandad en la red social TikTok. <https://bit.ly/45XvRdp>
- Hermandad de La Macarena. (2023, noviembre). *Los Premios Spes Nostra reconocerán a personas e instituciones que construyen en el mundo de hoy el rostro de la esperanza*. Hermandad de La Macarena. <https://acortar.link/8DptKN>
- Hermandad de La Macarena. (2014). *Registro de marcas y patrimonio inmaterial*. Archivo de la Hermandad.
- Hermandad de La Macarena (2014). Registro de la marca “Los armaos”. <https://www.hermandaddelamacarena.es/2014/10/registro-de-la-marca-los-armaos/>
- Hermandad de La Macarena (2024). Transparencia e información al Hermano. <https://www.hermandaddelamacarena.es/asistencia-social/transparencia-e-informacion-al-hermano/>
- Kidder, T. (1982). *The soul of a new machine*. Avon.
- Losa, J. L. (1 de abril de 2021). *Entrevista al Hermano Mayor de La Macarena*. El Confidencial. <https://acortar.link/2Zrj4T>
- M. H. (27 de febrero de 2025). El cartel de La Macarena de Luis Gordillo cumple con su propósito: debate, polémica y memes. *Diario de Sevilla*. https://www.diariodesevilla.es/semana_santa/cartel-macarena-luis-gordillo-cumple_o_2003416929.html
- Maguregui Urionabarrenechea, M. L., Corral Lage, J., & Elechiguerra Arrizabalaga, C. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1). <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/2205>
- Mañas-Viniegra, L. (2018). El proceso de transformación de Real Madrid en marca corporativa. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 9(1), 465-482. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.1.30>
- Miguel, G. (2024). Devoción y redes sociales digitales. La mediatización de la Fiesta del Señor de los Milagros de Mailín durante la pandemia de COVID-19. *Folia Histórica del Nordeste*, (49). <https://doi.org/10.30972/fhn.49497396>

- Mondelo López, S., & Rodríguez Fernández, M. (2019). Análisis de la comunicación en la promoción del Camino de Santiago como producto turístico. *Redmarka. Revista De Marketing Aplicado*, 1(6), 59-83. <https://doi.org/10.17979/redma.2011.01.06.4720>
- Muñoz-Martos, M. M. (2021). Posicionamiento de las hermandades y cofradías en las redes sociales. *Revista de Comunicación de la Universidad de Málaga*, 23(2), 45-67. <https://hdl.handle.net/10630/23521>
- Naranjo, L. (2014). La virgen de La Macarena es una marca registrada. *Protectia*. <https://www.protectia.eu/la-virgen-de-la-macarena-es-marca-registrada/>
- Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Océano.
- Parejo, J. (21 de septiembre de 2024). Un manual para la gestión cofradiera. *Diario de Sevilla*. https://www.diariodesevilla.es/semana_santa/manual-gestion-cofradiera_o_2002419673.html
- Paruthi, M., Kaur, H., Islam, J.U., Rasool, A., & Thomas, G. (2023). Engaging consumers via online brand communities to achieve brand love and positive recommendations. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 27(2), 138-157. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2022-0160>
- Plataforma del tercer sector. (2020). El papel del tercer sector y su impacto social: análisis y propuestas para la profundización solidaria del Estado Social. http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/Informe_tercer_sector_DEF.pdf
- Puebla Martínez, B., Asensio Borrego, G., & Prieto Dávila, P. (2019). Los eventos del Instituto Cervantes y su influencia en la creación y difusión de la Marca España. El caso del Instituto Cervantes de Chicago. *Redmarka. Revista De Marketing Aplicado*, 1(11), 35-62. <https://doi.org/10.17979/redma.2013.01.011.4805>
- Rather, R. A., Tehseen, S., & Parrey, S. H. (2018). Promoting customer brand engagement and Brand loyalty through customer brand identification and value congruity. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(3), 319-337. <https://doi.org/10.1108/SJME-06-2018-0030>
- Ríos Quiñónez, M. B. (2024). Lovemarks: oportunidad de subsistencia para las cadenas de farmacias del DMQ, Ecuador. *Bastcorp International Journal*, 3(2), 161-190. <https://doi.org/10.62943/bij.v3n2.2024.115>
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Empresa activa.
- Sáez Vázquez, E. M. (2016). Estrategias comunicacionales del Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla: Una visión desde la comunicación institucional. En *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Pensamiento*. Comunicracia y desarrollo social (pp. 1653-1681). Egregius.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Morata.
- Timoteo, J., Matías, G., Buxaderas, E., & Ferruz, S. (2015). *Los intangibles en el valor de las empresas: El negocio de Fausto*. Editorial Díaz de Santos.
- Tsui-Ling, H. (2008). La traducción del sentido cultural implícito: análisis de las diferencias entre la cultura occidental y la china. En L. Pegenaute, J. Decesaris, M. Tricás & E. Bernal (Eds.), *Actas del III Congreso Internacional de la Asociación Ibérica de Estudios de Traducción e Interpretación. La traducción del futuro: mediación lingüística y cultural en el siglo XXI* (Vol. 1, pp. 101-114). PPU.Valduérteles, I. (2024). *Guía esencial de las hermandades: Historia, estructura y proyección en el siglo XXI*. Ediciones Semana Santa.
- Vidal, V. (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. In J. I. Bel Mallén (Ed.), *Comunicar para crear valor* (pp. 307-322). Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- Yin, R.K. (1989). *Case study research: Design and methods (applied social research methods series)*. Sage.
- Young, P. V. (1939). *Scientific social surveys and research. An introduction to the background, content, methods, and analysis of social studies*. Prentice Hall. <https://doi.org/10.1037/11112-000>