

## Marketing cofrade en Andalucía: análisis prospectivo a través del método Delphi

### Brotherhood marketing in Andalucia: prospective analysis through the Delphi method

Francisco Javier Cristófol-Rodríguez

[franciscojavier.cristofol@unir.net](mailto:franciscojavier.cristofol@unir.net)  0000-0002-0967-3514

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR).

Avenida de la Paz, 137. 26006 Logroño, La Rioja, España.

Diego Berraquero-Rodríguez

[diegobr@euosuna.org](mailto:diegobr@euosuna.org)  0009-0007-4238-0098

Escuela Universitaria de Osuna, Centro Adscrito a la Universidad de Sevilla.

Campo de los Cipreses, 1. 41640 Osuna, Sevilla, España.

#### INFO ARTÍCULO

Recibido: 24-01-2025

Revisado: 06-03-2025

Aceptado: 30-03-2025

#### PALABRAS CLAVE

Marketing cofrade

Marca territorial

Semana Santa

Hermandades

Delphi

#### KEYWORDS

Cofrade marketing

Territorial branding

Holy Week

Brotherhoods

Delphi

#### RESUMEN

Introducción: El marketing cofrade es una cuestión recurrente en la sociedad contemporánea en la que vivimos. En España hay más de tres millones de cofrades, por lo que nos encontramos ante un concepto relevante en su importancia en el ámbito social. Metodología: Se realiza una investigación cualitativa vehiculada mediante el método Delphi conformado por un panel de ocho expertos en marketing. Resultados: En relación con el marketing cofrade, se constata que las hermandades y cofradías requieren de una gestión más completa. Conclusiones: El marketing cofrade emerge como una disciplina que comparte similares elementos con el marketing religioso y/o basado en la fe y el marketing en organizaciones sin ánimo de lucro, pero con diferencias significativas con la implementación de otros elementos turísticos, culturales y patrimoniales.

#### ABSTRACT

Introduction: Cofrade marketing is a recurring issue in the contemporary society in which we live. In Spain there are more than three million cofrades, so we are facing a relevant concept in its importance in the social field. Methodology: A qualitative research was carried out using the Delphi method with a panel of eight marketing experts. Results: In relation to cofrade marketing, it is found that the brotherhoods and confraternities require a more complete management. Conclusions: Cofrade marketing emerges as a discipline that shares similar elements with religious and/or faith-based marketing and marketing in non-profit organizations but with significant differences with the implementation of other tourism, cultural and heritage elements.



## 1. INTRODUCCIÓN

Manifiesta Cristófol (2024) que el concepto de marketing cofrade está en proceso de construcción. Además, el autor afirma como el marketing cofrade parte del marketing religioso al registrar diferencias significativas. Por ejemplo, una orden religiosa que busca aumentar el número de vocaciones centrará su estrategia en valores como la fe y la vocación, apelando directamente a la conexión profunda desde la espiritualidad. Sin embargo, las cofradías trabajan en el posicionamiento en la mente de los públicos y la atracción de nuevos hermanos. Por tanto, las cofradías utilizan elementos sociales, relacionales, musicales y artísticos para atraer tanto a devotos como a públicos interesados en aspectos culturales y patrimonio o meramente cofrades.

La Real Academia Española (2024) define "cofrade" como persona que pertenece a una cofradía. Las hermandades y cofradías en Andalucía son actores sociales y culturales en continuo contacto con la realidad que les rodea. En esta primera aproximación conceptual se sentarán las bases sobre el concepto de marketing aplicado. ¿Por qué hablar de marketing cofrade? Por su presencia en la vida social.

Según Beltrán (2018), España cuenta con más de 10.000 cofradías registradas en su censo, consolidándose así en el mayor movimiento asociativo del país. Las cofradías, según el autor, acogen a más de tres millones de personas. En el contexto geográfico de Andalucía, Sevilla destaca como ejemplo más representativo del epicentro del fenómeno cofrade. En 1998 había 100.000 cofrades y, en 2018 los datos alcanzaron la cifra de 215.000. Dentro de este panorama, el autor cita la Hermandad de la Macarena, que rozaba los 15.000 hermanos (miembros) antes de la pandemia la Covid-19.

Por su parte, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) manifestó en el año 2022 que el 30% de los españoles asiste a las procesiones de Semana Santa de forma regular y el 37,7% lo hace ocasionalmente. Entre las motivaciones, sólo el 30,2% lo atribuye a creencias religiosas, el 21,5% a la tradición, el 19,5% al carácter de celebración popular y el 14,3% al su valor artístico.

Además, el fenómeno cofrade tiene importantes implicaciones económicas (López & Gómez, 2019), especialmente en Andalucía, como se ha preocupado de cuantificar en una investigación la Cátedra de Estudios Cofrades de la Universidad de Málaga, el volumen de ingresos generado por la Semana Santa en la ciudad de Málaga durante el año 2016 superó los 82 millones de euros, en gran medida proporcionados por el turismo (Universidad de Málaga, 2017)

En consecuencia, la Semana Santa en Andalucía es una de las manifestaciones culturales y religiosas más destacadas del sur de España, atrayendo tanto a devotos como a turistas de todo el mundo. Las cofradías, en este caso, se revelan como los pilares fundamentales en la organización de estos eventos, jugando un papel determinante en la preservación y transmisión de esta tradición a lo largo de los siglos (Berraquero-Rodríguez & Cristófol, 2025).

Además, estas instituciones se encuentran inmersas en la adaptación de los cambios sociales, especialmente en lo relacionado con el uso de las redes sociales como herramientas de comunicación y promoción (Cancelo *et al.* 2015). El impacto de estas plataformas digitales en la Semana Santa es evidente en la forma en que las hermandades aprovechan medios como Facebook, Twitter e Instagram para informar sobre procesiones y actividades, generar contenidos atractivos y fomentar la participación. Pese a ser canales de promoción, estas redes permiten establecer un diálogo directo con los fieles, lo que fortalece el sentido de pertenencia y amplía su alcance. Este enfoque ha sido clave en la internacionalización de la Semana Santa, posibilitando que las cofradías conecten con públicos más diversos y trasciendan su ámbito local (Becerra-Fernández & Díaz-Cuevas, 2022).

Atendiendo a lo determinado por Cristófol *et al.* (2024) el marketing cofrade puede definirse como el conjunto de estrategias y prácticas de comunicación, promoción y gestión adaptadas al ámbito de las hermandades y cofradías, circunscritas al contexto geográfico andaluz, que busca fortalecer su identidad como imagen de marca, incrementar su relevancia social y conectar con diversos públicos, devotos y seguidores. Cabe destacar que, a pesar de que su finalidad no es estrictamente económica, se manifiestan todos los de los principios del marketing tradicional, concretamente en la rama del marketing religioso definido por Luna (2021) adaptados a un contexto donde las cofradías desempeñan un papel fundamental en la realidad social.



En definitiva, se trata de una disciplina que abarca desde la gestión de la misión y visión de las hermandades hasta la promoción de su patrimonio material e inmaterial, utilizando herramientas como en cualquier rama del tejido organizacional nacional e internacional como las redes sociales, el diseño de eventos y actos, la diferenciación, el posicionamiento y el storytelling para transmitir su mensaje y generar engagement. Además, lejos de centrarse únicamente en un público devoto y creyente, el marketing cofrade se abre también a quienes valoran la tradición, la cultura y la riqueza artística asociada a las cofradías, posicionándose en un «mercado» de ideas y experiencias que combina espiritualidad, identidad local, turismo y modernidad. El marketing de las cofradías no solamente busca «vender» un mensaje de trascendencia y valores, sino también fomentar el sentido de pertenencia y garantizar la sostenibilidad de estas instituciones en un entorno social dinámico.

Estos motivos hacen de que el presente estudio sobre el marketing aporte un enfoque novedoso al considerar la implementación de la disciplina en el seno de las Hermandades y Cofradías, originando una disciplina que hasta ahora ha sido poco explorada por parte de la comunidad científica. Al identificar las similitudes y diferencias con otras formas de marketing religioso y/o basado en la fe y el marketing en organizaciones sin ánimo de lucro, el estudio abre la puerta a nuevas estrategias que integren los valores espirituales con elementos turísticos, culturales y patrimoniales. Esto resulta especialmente relevante para promover la relevancia de las cofradías en la sociedad contemporánea y asegurar su futuro en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. En este sentido, los objetivos de este trabajo son los siguientes:

- O1. Definir y conceptualizar el marketing cofrade como una subdisciplina del marketing con identidad propia, destacando sus fundamentos compartidos con el marketing religioso, basado en la fe, y el marketing de organizaciones sin ánimo de lucro, pero subrayando sus características y peculiaridades distintivas.
- O2. Responder a la necesidad de un modelo más profesional e integrado para la gestión de la marca-hermandad, que optimice la identidad y los valores, la experiencia del hermano, el patrimonio artístico y musical, y las relaciones con el entorno social y turístico, con el objetivo de consolidar a las hermandades como actores culturales, sociales y turísticos en un contexto globalizado.

## 2. FUNDAMENTOS CONTEXTUALES Y ESTADO ACTUAL DE LA CUESTIÓN

La definición propuesta por AEMARK (2020) resulta imprescindible para describir los conceptos teóricos más esenciales del marketing, la cual describe como “conjunto de procesos que abarcan (i) la identificación de las necesidades de los públicos de interés de una organización ya sea lucrativa o no lucrativa; (ii) la creación, comunicación, distribución e intercambio de ofertas que aportan valor a clientes actuales y potenciales, socios y a la sociedad en su conjunto.

A partir de esta definición, se justifica como el marketing cuenta con una base conceptual sólida y ampliamente aceptada entre la sociedad y, en especial, en la comunidad académica y científica. Sin embargo, sus dimensiones específicas desvelan la amplitud del término y el concepto que envuelve al marketing. Son diversos los elementos esenciales del marketing que someten a las lógicas de gestión propias del ámbito cofrade, conducidas mediante técnicas de marketing y comunicación con el fin de tangibilizar las identidades presentes en el censo de hermandades y cofradías. Estos son algunos de los conceptos claves vinculados al proceso de construcción del marketing cofrade.

**Tabla 1.** Glosario de conceptos vinculados al marketing cofrade.

Concepto	Definición
Marca	Constructo multidimensional que acoge aspectos funcionales, emocionales y psicosociales, combinando elementos utilitarios con valores y experiencias que generan vínculos afectivos y de identidad con los consumidores (Buil <i>et al.</i> , 2009). La marca es generadora de conciencia, reputación y prominencia en el mercado (Keller, 2008)
Branding	Proceso estratégico de crear, gestionar y reforzar una marca para diferenciarla y establecer una conexión emocional y funcional con los consumidores. Según Aaker (1996), el branding se centra en construir una identidad sólida y coherente que refleje los valores, atributos y personalidad de la marca, y que permita generar reconocimiento, lealtad y una ventaja competitiva sostenible en el mercado.
Marketing de organizaciones sin ánimo de lucro	Apoya la difusión de valores conducentes a prácticas sociales emancipadoras e incide de manera positiva en los grupos de apoyo (Latorre, 2001). Herramienta para transformar y mejorar la sociedad, evitando priorizar la visibilidad de la organización a través de la publicidad, especialmente si esto explota el sufrimiento de los grupos vulnerables. Su enfoque debe estar en el bienestar colectivo y no en intereses meramente promocionales (Durán-Bravo, 2022)
Marketing relacional	Estrategia centrada en la creación y el fortalecimiento de vínculos a largo plazo entre una empresa y sus clientes, basada en la confianza, la satisfacción y la lealtad. A diferencia del marketing transaccional, que se enfoca en ventas individuales, el marketing relacional busca entender las necesidades y expectativas del consumidor para ofrecer experiencias personalizadas y valor añadido, fomentando así relaciones duraderas y rentables para ambas partes (Tavira & Estrada, 2015).
Marketing religioso y/o basado en la fe	Busca identificar y cubrir las necesidades de los consumidores considerados como fieles, a través de la venta de productos o servicios específicos para ellos (De Alburquerque, 2012). Trata de adaptar estrategias de comunicación y relación con el público desde una perspectiva evangelizadora, promoviendo relaciones a largo plazo y herramientas innovadoras para responder a los retos actuales de la Iglesia (Luna, 2021).

Fuente: elaboración propia (2024).

55

## 2.1. Marketing en organizaciones sin ánimo de lucro

En las últimas décadas, se ha producido un crecimiento significativo en el número de organizaciones no gubernamentales (ONG), cuya expansión no solo ha diversificado sus estructuras organizativas, sino también los recursos que implementan en su forma de subsistir. En este sentido, en España, el Producto Interior Bruto (PIB) al que representa se encuentra en el 1,41% y genera empleo a más de 500.000 personas según la Plataforma de ONG de Acción Social (2022). Este impacto es subrayado por el censo del sector social en 2020, que contabilizó un total de 27.962 entidades, según el Directorio del Tercer Sector de Acción Social. Estas cifras ponen de manifiesto que las entidades sociales no son un actor menor, sino una pieza clave, considerada la «tercera pata» que sustenta nuestra sociedad.

En este contexto, el marketing aplicado al tercer sector, dónde navegan el tejido asociativo y las instituciones sin ánimo de lucro, representa una poderosa oportunidad para implementar herramientas y estrategias adaptadas a sus particulares dinámicas y objetivos. Igualmente ocurre con el uso de las redes sociales en el propio ámbito. Señala MacNamara (2016) que la esencia de una ONG está en su capacidad para colaborar y generar impacto mediante sus redes y grupos de interés. Por tanto, las RRSS y la comunicación corporativa, la cual según Freeman (1984), permiten gestionar relaciones clave con quienes influyen o son afectados por la organización, fortaleciendo su misión y conexión con el entorno.

La necesidad de que estas organizaciones incrementen su visibilidad, transparencia y eficacia se vuelve cada vez más necesaria. Indica Bhimani *et al.*, (2019) que los medios sociales existen de forma omnipresente



en la vida de un grupo masivo de personas y, cada vez más, en las organizaciones. Esta meta se puede alcanzar con mayor efectividad al integrar estrategias de marketing y comunicación bien diseñadas. Sin embargo, es crucial distinguir entre el marketing comercial o empresarial, que busca maximizar beneficios, y el marketing propio de las asociaciones sin ánimo de lucro, cuya esencia reside en fines sociales más que económicos. Por ejemplo, como demuestra Claro *et al.* (2023), las redes sociales son clave para fortalecer vínculos con los públicos, posicionar marcas (Chu, 2011) y fomentar interacción activa (Villena-Alarcón & Fernández-Torres, 2020). Según Kent & Taylor (1998), su eficacia radica en cualidades como reciprocidad, proximidad, empatía, asunción de riesgos y compromiso. Más allá de simples herramientas, Cornelissen *et al.* (2015) destacan que el discurso en estos canales moldea la realidad institucional. Para las ONG, su gestión debe alinearse con sus valores, pues la capacidad de las RRSS para generar crisis reputacionales refuerza la necesidad de reflejar fielmente su misión (Ferruz-González, 2022).

No obstante, el marketing aplicado en las organizaciones sin ánimo de lucro tiene significativas diferencias respecto al marketing comercial aplicado a los demás sectores. Una distinción esencial entre ambas tipologías radica en la naturaleza de la demanda. La profesora María José Montero Simó describe el Marketing Social como el conjunto de herramientas destinadas a promover y facilitar la aceptación del cambio social. Este tipo de marketing se estructura en torno a variables fundamentales como el producto (social), precio, comunicación y distribución, que se diseñan, implementan y controlan de forma estratégica (Montero, 2004).

En esta dimensión, la comunicación corporativa se erige como un pilar fundamental. Para las ONG, no se trata únicamente de visibilizar su imagen o incrementar su notoriedad, sino de consolidar su legitimidad y relevancia en el entorno donde actúan. Esta comunicación debe articularse estratégicamente en tres dimensiones esenciales:

1. **Comunicación externa**, dirigida hacia la sociedad y los beneficiarios.
2. **Comunicación interna organizativa**, entre trabajadores, directivos y otros miembros.
3. **Comunicación interna para voluntarios y socios**, que fomente la cohesión y alineación con los objetivos.

56

Estas tres vertientes deben integrarse en una estrategia única y coherente, alineada con la misión y los valores de la entidad. Así se construye una reputación sólida, resultado de la unión entre misión e imagen como refleja la figura 1 (Alloza, 2002).



**Figura 1.** Representación gráfica de la construcción de la reputación corporativa. Fuente: elaboración propia (2024).

Vidal (2004) proporciona la idea sobre la que pivota el marketing en organizaciones del tercer sector donde la comunicación corporativa se alza como imprescindible «Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar». Este planteamiento subraya que el acto de comunicar es inherente a la razón de ser de estas organizaciones, ya que a través de él transmiten sus valores a la sociedad.

Definitivamente, la era de la revolución tecnológica, internet y las redes sociales han transformado radicalmente la comunicación en el tercer sector. Lo que antes era un enfoque informativo unidireccional ha dado paso a una estrategia interactiva y participativa, donde la comunidad se posiciona como el núcleo del diálogo (Bellucci & Manetti, 2017; Campbell & Lambright, 2020). Este cambio no solo expande el horizonte del marketing y la comunicación, sino que también fortalece los lazos emocionales entre las ONG y sus públicos, consolidando su capacidad para generar un impacto social significativo y duradero.



## 2.2. Marketing relacional

El marketing relacional ha emergido como una de las contribuciones más significativas al desarrollo de la ciencia del marketing contemporáneo. Su influencia ha alcanzado un amplio reconocimiento en la investigación académica, hasta el punto de ser considerado por diversos autores como un nuevo paradigma dentro de este campo (Sheth & Parvatiyar, 2000). Según Grönroos (1994), el marketing de relaciones implica la identificación, establecimiento, mantenimiento, desarrollo y, cuando es necesario, conclusión de relaciones con los consumidores y otros actores, con el objetivo de generar beneficios mutuos.

El marketing relacional surge como respuesta a la necesidad de las empresas de establecer vínculos sólidos y duraderos con sus clientes en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. Frente a un modelo de marketing transaccional, centrado en la captación de clientes y la venta de productos o servicios de manera aislada, el marketing relacional prioriza la fidelización del cliente mediante la creación de experiencias personalizadas y una comunicación constante y bidireccional.

La evolución del marketing relacional ha estado influenciada por diversos factores, como el desarrollo de tecnologías de la información, la globalización y el cambio en los hábitos de consumo (Christopher *et al.*, 1994). La digitalización ha permitido a las empresas recopilar y analizar grandes volúmenes de datos sobre sus clientes, facilitando la implementación de estrategias basadas en la personalización y la segmentación precisa. En este sentido, herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) han cobrado un papel fundamental en la optimización de la interacción empresa-cliente (Talaya, 2008).

Además, de acuerdo a Paruthi *et al.* (2023) marketing relacional se basa en la construcción de relaciones de confianza y en la generación de valor compartido. Esto implica el uso de estrategias que van más allá de la venta, como la atención al cliente de calidad, la implementación de programas de fidelización, la comunicación efectiva en múltiples canales y la creación de comunidades en torno a la marca. Así, las empresas buscan fortalecer el compromiso y la lealtad de los clientes a largo plazo.

El marketing relacional representa un cambio de paradigma en la forma en que las empresas gestionan sus relaciones con los clientes. Su enfoque en la personalización, la fidelización y la generación de valor mutuo lo convierte en una herramienta clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

## 2.3. Marketing religioso y/o basado en la fe

En las últimas décadas, el marketing religioso y/o basado en la fe ha sido objeto de estudio para una amplia investigación. Los autores Einstein (2007), Gauthier (2016), Stoltz & Usunier (2018) o Salas-Cañales (2021) han construido un amplio corpus sobre la mercantilización de la religión. Esta rama del marketing da sentido a un concepto multidisciplinar que se extiende desde diferentes áreas como el turismo, las peregrinaciones, los templos y monumentos, las instituciones religiosas, hasta eventos promocionales dentro del contexto de la Semana Santa, entre otros. Sin embargo, cada una de las áreas necesita de elementos particulares dentro de las acciones de marketing y comunicación, pero con un elemento común denominador como es la fe.

Como señala Salas-Canales (2021), el marketing basado en la fe es una rama del marketing que surge desde los elementos del marketing tradicional y que se especializa en la comercialización de productos y servicios religiosos, adaptándose a las necesidades de un consumidor cuya motivación principal es la espiritualidad. De hecho, no es raro escuchar que la Semana Santa se ha consolidado como un motor económico y cultural que trasciende lo estrictamente religioso (Sáez-Vázquez, 2016). Este fenómeno ha disparado el interés por desarrollar estrategias y herramientas de marketing que logren satisfacer las demandas de este público tan particular.

La urgencia por abordar el marketing religioso en pleno siglo XXI es directamente proporcional a la necesidad de atraer a personas dentro de un contexto de desinterés generalizado. No obstante, el marketing basado en la fe se enfrenta a un desafío importante como la reticencia de muchos seguidores ante las herramientas de marketing, quienes consideran que distorsionan y desvirtúan el mensaje religioso



original. A pesar de esto, el marketing religioso ha sido implementado desde el nacimiento de la religión tal y como subraya Fernández-Cabrero (2022), hermano mayor de la Hermandad de la Macarena en relación el aumento de hermanos, el cual es parte del objetivo de las organizaciones religiosas: *“Vayan por todo el mundo, anuncien la Buena Noticia a toda la creación*, nos dijo el Señor, y eso debemos hacerlo hoy como lo hicieron los primeros cristianos; ellos recorriendo aldeas a lomos de burros o a pie y nosotros aprovechando los instrumentos de nuestro tiempo. (Losa, 2021).

Desde esta perspectiva, Stoltz & Usunier (2018) defienden que las religiones han sabido adaptarse a lo largo del tiempo, evolucionando y ajustándose a los diferentes tipos de consumidores que han surgido a lo largo de los años. Identifican tres segmentos clave: los fieles (consumidores), los religiosos (comercializadores) y las religiones (productos y marcas). Dentro de este esquema, es posible distinguir entre los consumidores que adquieren productos y servicios por una motivación religiosa, y aquellos que lo hacen por razones familiares, culturales o sociales. Esta distinción resulta crucial a la hora de diseñar estrategias de marketing que varían dependiendo del público al que se deseé llegar.

En este mismo sentido, Cancelo *et al.* (2015) y De Santiago & Barba (2023) subrayan el papel determinante que han jugado las nuevas tecnologías de la Información (TICs) en la evolución de la Iglesia Católica, particularmente en su esfuerzo por fortalecer la interacción con los fieles y fomentar una comunicación más dinámica y bidireccional. La entrada en la era digital ha obligado a las instituciones religiosas a implementar procesos de rebranding, con el objetivo de renovar y adaptar su imagen a las plataformas digitales emergentes (Castillo, 2021; Fernández, 2019). Este nuevo paradigma ha ampliado su alcance y una conexión más efectiva con las nuevas generaciones de jóvenes en el entorno digital.

De Alburquerque (2012), por su parte, afirma que el marketing basado en la fe busca satisfacer las necesidades de los llamados «fieles», ofreciendo productos y servicios específicos para este segmento. Sin embargo, también es posible aplicar el marketing religioso a públicos «menos creyentes», introduciendo elementos comerciales más convencionales para atraer a este tipo de consumidores (Gauthier, 2016). Indica Einstein (2007) qué en una sociedad invadida por el desorden comercial, la religión se ha convertido en un producto más que se vende en el mercado de consumo, y las confesiones religiosas de todo tipo deben competir con una miríada de actividades de ocio más entretenidas y cómodas. La citada autora en su obra *“Brands of Faith”* argumenta que, para competir eficazmente, las religiones han tenido que convertirse en marcas: símbolos fácilmente reconocibles y portavoces con los que las personas interesadas en la religión pueden establecer conexiones inmediatas. En este sentido, las marcas religiosas se han expandido en los últimos veinte años para crear un mundo mixto de comercio y fe en el que lo sagrado se convierte en secular y lo secular en sagrado.

Actualmente, las entidades religiosas emplean cada vez más estrategias de marketing, apoyándose en herramientas como la comunicación, las redes sociales, campañas publicitarias y otros recursos. Ejemplos de ello incluyen las campañas de la Conferencia Episcopal para la declaración de la renta, la gestión de las redes sociales por parte de Hermandades y Cofradías (Conferencia Episcopal Española, 2024), o los paquetes turísticos para visitas guiadas a templos y monumentos cristianos. Estos recursos permiten conectar con una audiencia diversa, extendiendo el alcance de la religiosidad más allá de sus límites tradicionales.

El marketing religioso, por su naturaleza, tiene la capacidad de forjar relaciones profundas y duraderas, llevando al consumidor a identificarse tan plenamente con la marca o el producto que siente como propio lo que consume (Einstein, 2007). Este fenómeno puede ser objeto de análisis en los estudios de comportamiento del consumidor, ya que la variable religiosa juega un papel crucial en la toma de decisiones.

En el ámbito español, uno de los referentes más recientes y reconocidos es Luna (2021). En su manual *Fundamentos de Marketing Religioso*, presenta 11 lecciones esenciales sobre marketing religioso, enfocadas en la evangelización. Luna no tiene reparos en afirmar que el objetivo es «vendernos mejor sin perder la esperanza ni la misión», evidenciando así la tensión constante entre los valores espirituales y las tácticas comerciales en el contexto del marketing religioso.

Este panorama revela que, lejos de ser una práctica superficial o innecesaria, el marketing religioso es una disciplina que ha logrado integrarse, de forma silenciosa pero efectiva, en la vida cotidiana, abriendo nuevas vías de interacción entre las instituciones religiosas y sus fieles, sin perder de vista el componente espiritual que lo sustenta.



## 2.4. Intersección entre marketing religioso, marketing relacional, marketing en organizaciones sin ánimo de lucro vs marketing cofrade

El marketing cofrade emerge de una confluencia entre el marketing aplicado a organizaciones sin ánimo de lucro y el marketing religioso y/o basado en la fe, a partir de la integración de elementos de ambas disciplinas para crear estrategias adaptadas a las hermandades y cofradías.

Estas instituciones, profundamente centradas en la transmisión de valores espirituales, se enfrentan a retos similares a los de las organizaciones sin ánimo de lucro o no gubernamentales como atraer recursos, consolidar su legitimidad y fomentar la interacción con los distintos públicos y grupos de interés. Como se ha destacado en estudios sobre marketing social, las herramientas comunicativas permiten articular mensajes que resalten la misión y los valores de las hermandades, al tiempo que refuerzan su impacto social y cultural. Las cofradías, actuando como organizaciones del tercer sector, no solo preservan el legado espiritual, sino que lo adaptan a contextos contemporáneos mediante estrategias innovadoras que incluyen, especialmente, redes sociales y tecnologías digitales.

En esta dimensión, el uso de redes sociales ha transformado la comunicación de las hermandades y cofradías como han demostrado numerosos autores como Cano, 2020, Cancelo *et al.*, 2015; Becerra-Fernández & Díaz-Cuevas, 2022, Cristófol *et al.*, 2023; 2024) permitiendo una interacción más dinámica y bidireccional con sus fieles. Al igual que las ONG, estas organizaciones utilizan plataformas digitales no solo para informar, sino para construir lazos emocionales y reforzar su identidad. Esto permite, como demuestran investigaciones recientes, la implementación de estrategias que fomentan la participación activa y la conexión con los valores representados por la cofradía, consolidando su papel como agentes de cambio social y cultural. Las redes sociales no son meras herramientas, sino canales donde el discurso cofrade se enriquece y se proyecta, contribuyendo a moldear su percepción institucional.

El marketing religioso, por su parte, aporta un enfoque centrado en la espiritualidad como elemento diferenciador, y se adapta a las particularidades de las hermandades y cofradías. Este tipo de marketing reconoce a los fieles como consumidores con motivaciones específicas, vinculadas tanto a la tradición como a la fe. Las hermandades, al igual que otras instituciones religiosas, han sabido adoptar prácticas contemporáneas de comunicación y rebranding para mantenerse relevantes en una sociedad en constante evolución. Este proceso no solo fortalece su conexión con las generaciones más jóvenes, especialmente con los millennials y centennials, sino que también abre nuevas oportunidades para promover valores religiosos en un marco cultural y social amplio.

El marketing cofrade encuentra en la Semana Santa su máxima expresión, combinando elementos del turismo, el patrimonio cultural y la religiosidad popular. Este evento, que trasciende lo espiritual para convertirse en un fenómeno económico y cultural, representa un espacio donde las hermandades pueden aplicar estrategias de marketing para atraer tanto a fieles como a públicos más amplios. La comercialización de productos relacionados, la gestión de eventos y la promoción en redes sociales son ejemplos de cómo el marketing cofrade articula prácticas modernas con tradiciones seculares, consolidando su impacto en las comunidades locales y globales.

Desde la perspectiva del tercer sector, las hermandades operan como actores sociales clave, cuya capacidad de comunicar su misión está íntimamente ligada a su existencia. Este principio, reflejado en la idea de que las organizaciones del tercer sector «existen para comunicar», destaca la importancia de una comunicación coherente y estratégica. La combinación de marketing social y religioso permite a las cofradías alinear sus objetivos espirituales con sus prácticas organizativas, asegurando que su mensaje llegue de manera auténtica y eficaz a sus públicos diversos.

Delgada es la línea que separa el marketing religioso y/o en la fe que describe Luna (2021) del marketing cofrade ya que comparten una raíz vinculada a la promoción de valores espirituales, pero existe una bifurcación claramente en sus objetivos y enfoques. El marketing religioso, como disciplina, se centra en fomentar la fe y la espiritualidad a través de la difusión de creencias, la organización de actividades litúrgicas y el fortalecimiento de las comunidades religiosas, orientándose principalmente hacia los fieles y personas en búsqueda espiritual. En cambio, el marketing cofrade amplía su ámbito hacia la promoción cultural, social y



turística. Este último pone el foco en las hermandades y cofradías, gestionando su identidad como marcas culturales vivas que combinan la fe con la tradición, el arte y el patrimonio, dirigiéndose tanto a devotos como a turistas y amantes del legado cultural. Es decir, el marketing cofrade abarca un universo de instituciones y corporaciones que comparten misión, visión y valores, pero muestran diferencias significativas para alzarse como diferentes opciones para los públicos, quienes deben decidir ante un abanico inmenso de características y peculiaridades que trascienden desde lo espiritual a lo patrimonial y cultural. Desde la misma idea, el marketing religioso se ancla exclusivamente en la espiritualidad y, en cambio, el marketing cofrade opera en una intersección donde la religión dialoga con el patrimonio y la cultura popular.

En conclusión, el marketing cofrade, reflejado en el diagrama de Venn (figura 2) representa una disciplina híbrida y emergente que responde a similares retos de las organizaciones sin ánimo de lucro y religiosas en el siglo XXI. A partir de la integración de herramientas del marketing en organizaciones sin ánimo de lucro y del marketing y/o basado en la fe permite a las hermandades y cofradías fortalecer su relevancia por su enfoque cultural, social y patrimonial. Mientras el marketing religioso tiene un objetivo evangelizador centrado en la fe y los valores espirituales, el cofrade se enfoca en la promoción de tradiciones, identidad local y patrimonio cultural, apelando tanto a devotos como a públicos interesados en la Semana Santa desde una perspectiva turística o artística. En contraste, el marketing en organizaciones sin ánimo de lucro busca movilizar recursos y generar impacto social para causas altruistas, priorizando la captación de fondos y voluntarios. De este modo, aunque los tres comparten valores comunitarios, el cofrade destaca por dinamizar la economía local desde la moda, el turismo o la artesanía y emplear estrategias modernas de marketing, como las redes sociales, para posicionar a las hermandades como referentes culturales más allá de su dimensión religiosa.



**Figura 2.** Diagrama de Venn que muestra la creación del marketing cofrade a partir de la confluencia de elementos clave entre el marketing en organizaciones sin ánimo de lucro y el marketing religioso y/o basado en la fe.

Fuente: elaboración propia (2024).



Esta intersección es descrita por Cristófol *et al.* (2024) cuando propone la siguiente definición para el marketing cofrade, concebido como una disciplina específica del marketing que pretende la gestión tradicional sistemática y planificada sobre la interacción con los fieles, el diseño de estrategias comunicativas y la promoción de los valores intangibles inherentes a las organizaciones cofrades.

Esta concepción no solo se limita a las hermandades y cofradías como entidades singulares, sino que también abarca a los organismos colectivos que estructuran la Semana Santa, tales como agrupaciones, consejos y federaciones de cofradías. En este contexto, se reinterpretan las clásicas 4Ps del marketing adaptándolas a la singular realidad cofrade:

- Producto: La hermandad como «marca viva», un emblema que aglutina valores religiosos, sociales y culturales, constituyendo el eje central de toda acción de marketing.
- Precio: Una dualidad que implica tanto el tiempo como los recursos económicos invertidos por los fieles y los actores implicados en la vida cofrade, estableciendo una relación simbiótica entre devoción y compromiso.
- Promoción: El despliegue de estrategias de comunicación interna y externa, así como actividades que visibilicen y proyecten el universo cofrade hacia diversos públicos, siempre respetando su idiosincrasia.
- Distribución: La organización de los múltiples puntos de contacto que conectan a las hermandades con sus comunidades. Estos puntos pueden ser de naturaleza religiosa (templos), social (casas de hermandad) o pública (procesiones y actos).

A las 4Ps del marketing incorporadas por Cristófol *et al.*, (2024) se suman, las tres Ps adicionales del marketing de servicios (personas, procesos y evidencia física) (Jain *et al.*, 2022), las cuales se integran de la siguiente manera:

- Personas: Miembros de las hermandades, fieles, voluntarios y líderes cofrades, cuyo compromiso y autenticidad son imprescindibles para transmitir los valores del universo cofradiero y fortalecer el sentido de pertenencia.
- Procesos: Se refieren a la organización de actividades religiosas, culturales y sociales, asegurando una experiencia fluida para los fieles mediante una planificación estratégica y eficiente.
- Evidencia física: Comprende los espacios (templos, casas de hermandad y otras dependencias), símbolos (pasos, túnicas y medallas) y recursos digitales (redes sociales, recursos fotografías y web) que materializan y proyectan la identidad y tradición cofrade.

### 3. METODOLOGÍA

El presente estudio desafía una aproximación cualitativa al objeto de estudio (marketing cofrade). El método Delphi aporta un análisis desde el punto de vista de ocho expertos a los cuales se someten a un proceso sistemático con el fin de obtener sus opiniones y sus consensos (Linstone & Turoff, 1975; Ruiz & Ispizua, 1989, Landeta, 1999).

El método Delphi, como técnica reconocida de investigación, permite obtener un estado de opinión legitimado, el cual permite romper con el actual estado de ausencia de datos y de conocimiento científico en relación al marketing cofrade. La técnica de investigación implementada ofrece la opinión autorizada de los expertos con la finalidad de no caer en la pura especulación (Ruiz & Ispizua, 1989). En este sentido, la metodología trata de estructurar un proceso de comunicación grupal que resulta efectivo a partir de un grupo de individuos para abordar un problema complejo (Linstone & Turoff, 1975).

Se desarrolló originalmente para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones de inversión. Sin embargo, también se ha utilizado para obtener opiniones sobre tendencias sociales y tecnológicas. La idea que subyace al método es utilizar una serie de cuestionarios para recoger las opiniones de un conjunto de



expertos. A continuación, estos expertos emiten sus propios juicios subjetivos sobre la dirección del desarrollo de determinadas tecnologías, tipos de tecnologías o procesos sociales. Los juicios colectivos del grupo se utilizan entonces para hacer mejores predicciones sobre el futuro. El método Delphi puede utilizarse para examinar una amplia gama de cuestiones diferentes, desde tecnologías hasta procesos sociales. Por tanto, puede ser una herramienta útil para hacer predicciones sobre el futuro.

En este contexto del marketing cofrade, a partir de la conceptualización de Cristòfol *et al.*, (2024), se utiliza esta metodología porque, como apuntan los autores Gaitán & Piñuel (1998), el método Delphi es una técnica exploratoria que puede utilizarse para desarrollar una construcción teórica relativa a un área de estudio o para realizar una aproximación aplicada al diseño definitivo de una investigación.

### **3.1. Justificación del panel de expertos seleccionados**

Los criterios de selección de los expertos han partido de tres conceptos fundamentales. En primera instancia, se ha determinado la afinidad de los expertos con el objeto de estudio, es decir, con el marketing cofrade. En una segunda instancia, se ha valorado el prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional tanto en el ámbito profesional como académico. Por último, en tercera instancia, se han localizado perfiles heterogéneos que permitan enriquecer el discurso y, por tanto, el resultado final. Cabe destacar que, de este modo, los criterios han permitido constituir un grupo interdisciplinar, el cual se justifica por la necesidad para abordar la temática del marketing cofrade.

### **3.2. Los miembros del panel**

En el método Delphi implementado en el presente trabajo han participado ocho expertos de ámbitos profesionales y académicos diversos. En este sentido, la investigación cumple con los requisitos mínimos establecidos por Landeta (1999) para la constitución de un panel Delphi. La relación final de los expertos participantes es la siguiente por orden alfabético:

62

1. Alejandro López: director de comunicación de la Hermandad de la Macarena (Sevilla).
2. Álvaro González Torres: profesor de marketing digital y experto en marca.
3. Álvaro Hernández: periodista especializado en cofradías en La Voz de Almería.
4. Andrea Luque: Social Media Manager en la Archicofradía de la Esperanza de Málaga y Creative Designer.
5. Benjamín del Alcázar: director Cátedra Estudios Cofrades y decano Facultad de Comercio y Gestión de la Universidad de Málaga.
6. Carlos Luna, consultor en marketing religioso.
7. Fernando Martín: director de marketing en AERTEC y profesor en ESIC, Business & Marketing School en Málaga.
8. Gonzalo León: DIRCOM Agrupación de Cofradías de Semana Santa de Málaga
9. Javier Alés Sioli, profesor titular en la Universidad Loyola Andalucía.
10. Jesús Martín: responsable de comunicación y marketing de la Provincia Marista Mediterránea.
11. José Carlos González: graduado en Publicidad y Relaciones Públicas y CEO de Priostic.
12. María Mercedes Rojas de Gracia: Profesora Titular Departamento de Economía y Administración de Empresas Universidad de Málaga.
13. Sergio Lobato: PMO en DEKRA y profesor en ESIC; Business & Marketing School.



### 3.3. Circulaciones y cuestionarios del Delphi

Definido el panel de expertos, se determinó el uso del correo electrónico como herramienta para vehicular todo el proceso Delphi y, posteriormente, se procedió a la primera toma de contacto con los miembros integrantes del panel. La presente investigación ha implementado el planteamiento de dos circulaciones de preguntas con los expertos del panel como determina Landeta (1999). En la primera circulación, que tuvo lugar entre el 1 de marzo de 2023 y el 30 de abril de 2023, se usó un cuestionario (tabla 2) diseñado a partir de la discusión sobre diferentes aspectos relacionados con la existencia, el contexto y el concepto del marketing cofrade. Además, se planteó a partir de preguntas abiertas con el fin de favorecer una lluvia de ideas o brainstorming inicial como mantiene Landeta (1999). El propio cuestionario diseñado para esta primera circulación también permite la definición del tema a tratar, ofreciendo unos resultados que permiten elaborar las preguntas cerradas (en formato de respuesta múltiple y/o alternativa) a incorporar en la segunda circulación del proceso Delphi.

**Tabla 2.** Preguntas planteadas a los expertos del panel Delphi (primera circulación).

CUESTIONARIO DELPHI-1	
Nombre y apellidos:	
Cargo (Académico y/o profesional):	
1	¿Considera que existe el marketing cofrade? ¿Por qué?
2	En el caso que nos ocupa hablamos de marketing cofrade, pero debemos adaptarlo a una zona concreta. ¿Cree que se puede hablar de Andalucía como la zona de nacimiento de esta disciplina? ¿Por qué?
3	¿Cómo explicaría desde su perspectiva en qué consiste el marketing cofrade?
4	La definición tradicional de marketing de Kotler habla de 4Ps. Según su definición, ¿cómo podrían aplicarse al marketing cofrade? Explíquelo brevemente. a. Producto b. Precio c. Promoción d. Distribución
5	La definición de marketing religioso de Carlos Luna habla de 4Cs en lugar de las tradicionales 4Ps del marketing: Consumidor (fieles), Contenido, Captación y Comunidad. Todo ello para alcanzar la quinta C, Cristo. ¿Qué diferencias considera que pueden aparecer con el marketing cofrade en Andalucía?
6	¿Existe algún ejemplo claro de hermandad o cofradía que considere que pone en marcha estrategias y acciones de marketing?
7	¿Cree positivo que exista una planificación estratégica en el ámbito cofrade?
8	¿Qué espacio debe ocupar la religiosidad dentro de las estrategias de marketing cofrade?
9	¿Podemos hablar de marketing cofrade de fidelización? ¿Por qué?
10	En el ámbito de la promoción, existen en Andalucía consejos, agrupaciones y federaciones de hermandades. ¿El marketing religioso tiene relación con el marketing turístico? ¿Por qué?
11	¿Qué función considera que juegan las nuevas tecnologías de la información en el marketing cofrade? ¿Cuál destacaría?
12	En el ámbito de las marcas territoriales, ¿qué considera que puede aportar el marketing cofrade a los territorios?

Fuente: elaboración propia (2024).



Finalizado el periodo establecido para el envío de respuestas por los miembros del panel de expertos, se procedió a las siguientes tareas: vaciado, clasificación, sistematización e interpretación del primer cuestionario enviado. Como resultado, se elaboró el segundo cuestionario entre el 1 de mayo y el 30 de mayo de 2023. En esta ocasión, las preguntas eran completamente cerradas (tabla 3), ofreciendo unos resultados de respuestas múltiples y/o alternativas, que solamente permite la elección jerarquizada, valorada o comparativa como subraya Landeta (1999).

**Tabla 3.** Preguntas planteadas a los expertos del panel Delphi (segunda circulación).

CUESTIONARIO DELPHI-2	
Nombre y apellidos:	
Cargo (Académico y/o profesional):	
1	<p>El marketing cofrade es...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Una disciplina propia por sus especificidades</li><li>b. Una disciplina que existe sólo relacionada al marketing religioso</li><li>c. Una aplicación más dentro del marketing</li><li>d. No existe como disciplina</li></ul>
2	<p>El marketing cofrade se ocupa de...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Fomentar el sentimiento de pertenencia a una hermandad</li><li>b. Fomentar la apertura a la trascendencia y proponer la fe católica</li><li>c. Crear valor en el entorno cercano de las cofradías</li><li>d. Captar clientes, generar ingresos y atraer al público</li></ul>
3	<p>¿Se debe circunscribir el marketing cofrade a una región concreta?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Sí, sólo a Andalucía</li><li>b. Sí, a España y Latinoamérica</li><li>c. No, como en el marketing genérico, el concepto es universal, pero la aplicación depende del contexto</li><li>d. No, bajo ningún concepto</li></ul>
4	<p>Sobre las 4Ps del marketing tradicional, ¿cómo adaptaría el concepto de producto?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Como un intangible: la marca-hermandad</li><li>b. Como las actividades internas y externas que se realizan</li><li>c. Como la satisfacción de la trascendencia</li><li>d. Como algo estrictamente físico: imágenes, pasos...</li></ul>
5	<p>Sobre las 4Ps del marketing tradicional, ¿cómo adaptaría el concepto de precio?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Como un instrumento para generar valor en el interior de las organizaciones cofrades</li><li>b. Como el tiempo que se dedica</li><li>c. Como el dinero que cuesta</li><li>d. Como una conjunción de dinero y tiempo</li></ul>
6	<p>Sobre las 4Ps del marketing tradicional, ¿cómo adaptaría el concepto de promoción?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Como las acciones de comunicación de las hermandades</li><li>b. Como las actividades que las organizaciones cofrades realizan para darse a conocer</li><li>c. Como la unión de comunicación y acciones</li></ul>
7	<p>Sobre las 4Ps del marketing tradicional, ¿cómo adaptaría el concepto de distribución?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Todos los puntos de contacto con los fieles</li><li>b. La forma de transmitir y enviar la fe</li><li>c. El culto externo (las salidas)</li><li>d. El culto interno (triduos, novenas...)</li></ul>
8	<p>En caso de que considere que existe el marketing cofrade, ¿cree que hay hermandades que lo aplican?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Sí</li><li>b. Sí, pero de forma intuitiva y no planificada</li><li>c. No, en algún caso hay estrategias de posicionamiento, pero no de marketing integral</li><li>d. No existe el marketing cofrade</li></ul>



CUESTIONARIO DELPHI-2	
Nombre y apellidos:	
Cargo (Académico y/o profesional):	
9	¿Qué papel debe jugar la planificación estratégica en el ámbito cofrade? a. Fundamental b. Ninguno
10	¿Qué papel debe ocupar la religiosidad en las prácticas de marketing cofrade? a. Un papel central b. Un papel secundario o complementario c. No es necesario que esté presente

Fuente: elaboración propia (2024).

#### 4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos se presentan integrando el tratamiento estadístico de las respuestas de los panelistas, con el objetivo de consolidar las opiniones individuales de los expertos en un estado de opinión grupal. Este enfoque se complementa con una exposición interpretativa y contextualizada, que permite identificar consensos y disensos, y analizar en profundidad los diversos puntos de vista expresados por los miembros del panel Delphi.

En este sentido, la metodología Delphi se aplicará en su vertiente explicativa y predictiva, según la definición de Landeta (1999), reconociendo que la naturaleza compleja del objeto de estudio—en este caso, el marketing cofrade—requiere una exposición que combine elementos descriptivos, argumentativos y relacionales.

El diseño de la investigación incluye dos rondas de consulta. En la primera, se plantearon 20 preguntas iniciales cuyas respuestas fueron sistematizadas para generar 10 preguntas clave, utilizadas en la segunda circulación del Delphi. Los panelistas trabajaron con una escala de valoración que iba de 0 (opción menos valorada) a 10 (opción más valorada), lo que permitió una jerarquización de las respuestas basada en criterios de centralidad estadística.

A la pregunta 1, el 46,2% de los expertos indica que “se trata de una aplicación más dentro del marketing disciplina”, la cual refleja la visión de los participantes sobre el uso del marketing dentro de las cofradías y hermandades. Además, en la pregunta 2, el 39% de las personas respondieron que el marketing cofrade se ocupa de “fomentar el sentimiento de pertenencia a una hermandad” y el 31% que se ocupa de “captar clientes, generar ingresos y atraer al público”. El 16% de las personas respondió «crear valor en el entorno cercano de las cofradías».

Sobre la circunscripción geográfica del marketing cofrade, en la pregunta 3, el 93% de las personas respondió: «no, como en el marketing genérico, el concepto es universal, pero la aplicación depende del contexto» y sólo una persona cree que sí debe hablarse de que el marketing cofrade es específico de Andalucía.

En el caso de la adaptación de los conceptos de las 4Ps del marketing tradicional al marketing cofrade, la pregunta 6 es la que se corresponde con el concepto de producto. Un 77% de las personas respondió «como un intangible: la marca-hermandad», dos encuestados indicaron que el producto se puede entender “Como las actividades internas y externas que se realizan” y sólo una cree que el producto es “la satisfacción de la trascendencia”.

Sobre la adaptación del concepto de precio, el 47% entiende que se trata de “una conjunción de dinero y tiempo” y el 39% de las personas respondieron “como un instrumento para generar valor en el interior de las organizaciones cofrades”.



En lo que se refiere a la promoción, el 77% de las personas respondieron que se debe adaptar “como la unión de comunicación y acciones” sólo dos encuestados lo asimilaron a las acciones de comunicación y uno a “las actividades que las organizaciones cofrades realizan para darse a conocer”.

En la última de las Ps del marketing tradicional, la distribución, el 85% de los entrevistados consideran que se trata de todos los puntos de contacto con los fieles mientras que sólo el 15% cree que es “la forma de transmitir y enviar la fe”.

Sobre la aplicación del marketing actualmente en las organizaciones cofrades, el 78% considera que sí se aplica, aunque la mayoría cree que se hace de forma intuitiva.

La pregunta sobre el papel que ha de tener la planificación estratégica en el ámbito del marketing cofrade es la única que recoge consenso. Todos los entrevistados consideran que debe jugar un papel fundamental.

En la última pregunta, sobre la religiosidad en las prácticas de marketing cofrade, el 85% creen que debe estar presente, considerando la mayoría que debe tener un papel central. Sólo el 15% cree que la religiosidad no es necesario que esté presente en las prácticas de marketing cofrade.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las aportaciones de los expertos consultados refuerzan la legitimidad del marketing cofrade como una herramienta indispensable en la sociedad contemporánea. En relación al primer objetivo (O1), se establece el marketing cofrade como una subdisciplina del marketing con identidad propia. Este concepto, que surge de la confluencia de fundamentos compartidos con el marketing religioso y el marketing de organizaciones sin ánimo de lucro, incorpora elementos distintivos que lo diferencian. En su núcleo, el marketing cofrade reconoce y adapta funciones tradicionales del marketing —creación de valor, posicionamiento, segmentación y generación de reputación— a una realidad dual que combina dimensiones sociales y religiosas.

Mientras el marketing religioso tiene como eje principal la transmisión de la fe y los valores espirituales (Luna, 2021), el marketing cofrade amplía su alcance para incluir dimensiones culturales, artísticas y relacionales que responden a la diversidad y heterogeneidad de sus públicos. Este enfoque lo posiciona como un puente eficaz entre lo devocional y lo cultural, permitiendo a las hermandades maximizar su impacto en ámbitos que trascienden lo estrictamente religioso (Cristófol, 2024). Además, el marketing cofrade actúa como una herramienta estratégica para visibilizar el patrimonio inmaterial, fomentar la cohesión social y revitalizar tradiciones que forman parte esencial del tejido cultural de muchas comunidades.

A pesar de compartir principios con otras ramas del marketing —como los descritos por Keller (2008)—, el marketing cofrade introduce una dimensión dual: social (Latorre, 2001) y religiosa (Luna, 2021). Esta particularidad exige un enfoque diferenciado, capaz de integrar los valores espirituales con elementos culturales, artísticos y relacionales. De esta manera, mientras el marketing religioso se enfoca en la promoción de valores trascendentales y la conexión espiritual, el marketing cofrade combina estos elementos con un énfasis en la estética, el patrimonio y las experiencias colectivas, logrando captar la atención de públicos cada vez más diversos.

Respecto al segundo objetivo (O2), los expertos subrayan que una de las principales barreras para el desarrollo del marketing cofrade radica en la falta de planificación estratégica dentro de las hermandades y cofradías. Esto deriva en acciones de posicionamiento aisladas e intuitivas que, aunque valiosas en ciertos contextos, carecen de una coherencia estructural que permita un impacto sostenido a largo plazo. La carencia de una estrategia formal limita la capacidad de las hermandades para optimizar sus recursos y alcanzar sus objetivos, subrayando la importancia de implementar procesos de formación y profesionalización específicamente diseñados para este sector.

En este sentido, los expertos abogan por una gestión profesional que no solo contemple la planificación estratégica, sino que también integre la innovación y las nuevas tecnologías como elementos fundamentales para fortalecer la conexión con sus audiencias. Las plataformas digitales han permitido que las hermandades amplíen su alcance, logrando una mayor conexión con fieles de todo el mundo (Becerra-Fernández & Díaz-Cuevas, 2022; Cancelo *et al.*, 2015; Cristófol *et al.*, 2023). Además, el concepto de la marca-hermandad emerge



como un pilar central en esta evolución. Entendida como un dispositivo de gestión integral, la marca-hermandad articula la identidad, los valores y el patrimonio de cada hermandad, posicionándola como un actor relevante en los ámbitos cultural, social y turístico.

Einstein (2007) destaca que las instituciones religiosas, por su esencia, poseen un notable potencial para establecer vínculos emocionales profundos y duraderos con su público objetivo. Este enfoque permite que las hermandades no solo conecten con sus audiencias, sino que faciliten una identificación tan íntima que los individuos perciban su vínculo como una extensión de su propia identidad personal o espiritual. Esta capacidad para generar conexiones auténticas y significativas posiciona al marketing cofrade como una herramienta poderosa en la construcción de relaciones sólidas y sostenibles.

En cuanto a su ámbito de aplicación, aunque el marketing cofrade tiene sus raíces en Andalucía, su conceptualización no debe limitarse a este contexto geográfico. Estudios como los de Calvo *et al.* (2019), Esparza (2017), Fructuoso (2020) justifican la viabilidad de adaptar este enfoque a contextos internacionales donde las tradiciones procesionales y devocionales están profundamente arraigadas. Ejemplos destacados incluyen países como Italia, Filipinas, Tunja o México (Camacho, 2020), donde las prácticas devocionales se integran en el tejido cultural y social, abriendo nuevas oportunidades para la expansión y aplicación del marketing cofrade.

Por último, los expertos coinciden en que el marketing cofrade no debe limitarse únicamente a la atracción de nuevos miembros, sino que debe desempeñar un papel clave en la consolidación de las hermandades como actores culturales, sociales y turísticos. Esta perspectiva está alineada con las predicciones de Cánores & Blanco (2011) en su estudio "Turismo religioso en España: ¿la gallina de los huevos de oro? Una vieja tradición, versus un turismo emergente", donde se subraya el potencial del turismo religioso como un recurso estratégico para la dinamización socioeconómica. Un ejemplo reciente del impacto del turismo cofrade en Andalucía es el éxito del II Congreso Internacional de Hermandades y Piedad Popular, cuya procesión de clausura en Sevilla atrajo entre 500.000 y 700.000 asistentes (Teleprensa, 2024). Este fenómeno refuerza el creciente protagonismo de las manifestaciones cofrades como eventos de gran repercusión cultural y turística.

Finalmente, la investigación en este campo fortalece la definición teórica proporcionada por Cristófol (2024), que fundamenta una práctica profesionalizada. Este enfoque holístico permite maximizar el impacto del marketing cofrade y garantizar su sostenibilidad en un entorno cultural en constante evolución. Así, el marketing cofrade no solo se posiciona como una herramienta estratégica, sino también como un vehículo esencial para preservar y promover las tradiciones culturales y religiosas en un mundo globalizado.

## Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos los expertos que han participado desinteresadamente en este estudio, quienes han contribuido con su vasto conocimiento y experiencia para conceptualizar el marketing cofrade como una nueva subdisciplina dentro del marketing, con un gran peso socioeconómico en Andalucía. Sin su colaboración, este trabajo no habría sido posible. Agradecemos especialmente a aquellos que, con su generosidad y disposición, nos han permitido dar forma a este concepto, contribuyendo al avance de la investigación en un área tan específica y relevante.

## Declaración responsable y conflicto de intereses

Los autores manifiestan que no existe ningún conflicto de interés en relación con la publicación de este artículo. Las tareas de relevamiento, recopilación documental y procesamiento de datos fueron realizadas por ambos autores de forma individual respecto a cada caso. En relación al análisis de datos, redacción original y revisiones fueron realizadas por ambos autores de manera conjunta.



## REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- AEMARK(2020,31dejulio).Definición demarketing.Aemark.<https://www.aemark.org/index.php/es-es/component/content/article/89-noticias/555-publicada-la-definicion-de-marketing-de-aemark-2018-en-nuestra-web?Itemid=558>
- Alloza, A. (2002). La gestión estratégica de la marca. In J. Villafaña (Ed.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide.
- Becerra-Fernández, D., & Díaz-Cuevas, P. (2022). Redes sociales geolocalizadas para la caracterización y valoración del espacio público: Las plazas del distrito casco antiguo de la ciudad de Sevilla. *Internacional Humanities Review*, 15(7), 1-26.<https://eagora.org/journals/1/issues/239/articles>
- Bellucci, M., & Manetti, G. (2017). Facebook as a tool for supporting dialogic accounting? Evidence from large philanthropic foundations in the United States. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2015-2122>
- Beltrán, J. (2018). Pasión renacida: En los últimos 20 años se ha triplicado el número de cofrades. *Vida Nueva-Revista y Portal de Noticias Religiosas y de Iglesia*. <https://www.vidanuevadigital.com/2018/03/23/pasion-renacida-los-ultimos-20-anos-se-ha-triplicado-numero-cofrades/>
- Berraquero-Rodríguez, D. & Cristófol, F.J. (2025). La Macarena bajo la lupa estratégica: gestión cofrade con las 5 fuerzas de Porter. *Cultura Digital. Revista Interdisciplinar de Arte & Ciencia*, 3. <https://doi.org/10.23882/cdig.25156>
- Buil, I., Chernatony, L., & Hem, L. (2009). Brand extension strategies: perceived fit, brand type, and culture influences. *European journal of marketing*, 43(11/12), 1300 -1324. <https://doi.org/10.1108/03090560910989902>
- Bhimani, H., Mention, A.L., & Barlatier, P.J. (2019). Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 251-269.<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.007>
- Calvo, L.M., Cantero, J.I., & Serrano, A. (2019). *La comunicación transmedia en las celebraciones populares. El caso de la Semana Santa en Cuenca*. [Tesis Doctoral, Universidad Católica San Antonio de Murcia]. <http://hdl.handle.net/10952/5761>
- Camacho, L. (2020). *El marketing digital como estrategia de posicionamiento para la Semana Santa en Tunja*. [Trabajo Fin de Máster]. Universidad Santo Tomás.
- Campbell, D.A., & Lambright, K.T. (2020). Terms of engagement: Facebook and Twitter use among nonprofit human service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 545-568.<https://doi.org/10.1002/nml.21403>
- Cancelo, M., Rebeil, M.A., & Gabino, M.A. (2015). La comunicación institucional de la Iglesia Católica a través de las redes sociales. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 5(9), 111-130.<https://doi.org/10.5783/revrpp.v5i9.320>
- Cànoves, G., & Blanco, A. (2011). Turismo religioso en España: ¿la gallina de los huevos de oro? Una vieja tradición, versus un turismo emergente. *Cuadernos de Turismo*, (27), 115-131. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/139791>
- Castillo, I.S. (2021). *Rebranding: Manual de identidad de la pastoral juvenil de la Parroquia Santa Rosa de Lima de Lince* [Trabajo de grado, Universidad de Lima].<https://hdl.handle.net/20.500.12724/15365>
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2022, abril). *Encuesta sobre cuestiones de actualidad*. [https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3360\\_3379/3360/es3360mar.pdf](https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3360_3379/3360/es3360mar.pdf)
- Chu, S.C. (2011). Viral advertising in social media: Participation in Facebook groups and responses among college-aged users. *Journal of Interactive Advertising*, 12(1), 30-43.<https://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722189>
- Claro, M.C., Ferruz-González, S.A., & Catenacci, J. (2023). Redes sociales y tercer sector: análisis del uso de Facebook e Instagram en 50 ONG de España y Chile. *Revista Latina De Comunicación Social*, (82), 1-21. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2024-2197>
- Cornelissen, J.P., Durand, R., Fiss, P.C., Lammers, J.C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40(1), 10-27.<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0381>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cristófol, 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*.
- Cristófol, F.J., Segarra-Saavedra, J., & Cristófol-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>



- Cruz, R. (2018). Pasión renacida: En los últimos 20 años se ha triplicado el número de cofrades. *Vida Nueva-Revista y Portal de Noticias Religiosas y de Iglesia*. <https://www.vidanuevadigital.com/2018/03/23/pasion-renacida-los-ultimos-20-anos-se-ha-triplicado-numero-cofrades/>
- De Albuquerque Maranhão Filho, E.M. (2012). Marketing de guerra santa: Da oferta e atendimento de demandas religiosas à conquista de fiéis-consumidores. *Horizonte: Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião*, 10(25), 201-232. <https://doi.org/10.5752/2150>
- De Santiago, M., & Barba, 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>
- Durán-Bravo, P. (2022). Dirección estratégica de la comunicación en las OTS. In L. López-Font (Ed.), *Comunicación y Tercer Sector de Acción Social. Miscelánea sobre la reputación de las ONG en España y Latinoamérica* (pp. 111-141). Tirant humanidades.
- Einstein, M. (2007). *Brands of faith: Marketing religion in a commercial age*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203938874>
- Esparza, A. (2017). *Impacto económico de la Semana Santa de Cartagena*. [Trabajo Fin de Máster]. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Fernández Cabrero (2022). <https://www.youtube.com/watch?v=FpcmnklzDpc>
- Ferruz-González, S.A. (2022). Gestión de la reputación y riesgo reputacional en el TSAS. In L. López-Font (Ed.), *Comunicación y Tercer Sector de Acción Social. Miscelánea sobre la reputación de las ONG en España y Latinoamérica* (pp. 295-319). Tirant Humanidades.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Fructuoso, G. (2020). *Análisis de las procesiones de Semana Santa en Cartagena: Situación y perspectivas. Estrategias de actuación*. [Trabajo Fin de Máster]. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gauthier, F. (2016). *Religion in consumer society: Brands, consumers and markets*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315604923>
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Jain, R., Jain, S., & Jain, S. (2022). Analyzing and exploring the effectiveness of each element of 7Ps of marketing mix. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESM*, 10(1), 2455-6211.
- Keller, K.L. (2008). *Administración estratégica de marca branding* (3ra ed.). Pearson Educación.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel.
- Latorre, X. (2001). El marketing aplicado a las ONGD: Coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo. *Comunicar*, 16, 103-114.
- Macnamara, J. (2016). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3-4), 146-169. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1228064>
- 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). *Informe 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](http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/Informe_tercer_sector_DEF.pdf)
- Real Academia Española (2024). *Cofrade*. <https://dle.rae.es/cofrade>
- Quero, M.J. (2002). *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. [Tesis doctoral]. Universidad de Málaga.
- Sáez-Vázquez, E.M. (2016). Estrategias comunicacionales del Consejo General de Hermandades y Cofradías de Sevilla: Una visión desde la comunicación institucional. In *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Pensamiento. Comunicación y desarrollo social* (pp. 1653-1681). Egregius. <https://idus.us.es/handle/11441/51557>
- Salas-Cañales, H.J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 21(3), 32-45. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>



- Simó, M.J.M. (2010). *El marketing en las ONGD: La gestión del cambio social*. Editorial Desclée de Brouwer.
- Sheth, J.N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (23), 255 – 271. <https://doi.org/10.1177/009207039502300405>
- Stolz, J., & Usunier, J. (2018). Religions as Brands (AHRC/ESRC Religion and Society Series): Religions as brands? Religion and spirituality in consumer society. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1445008>
- Talaya, Á.E. (2008). *Principios de marketing. Marketing relacional y CRM*. Esic.
- Tavira, E.G. & Estrada, E.M.R. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. *Análisis y reflexión teórica. Ciencia y sociedad*, 40(2), 307-340. <https://doi.org/10.22206/cys.2015.v40i2.pp307-340>
- Teleprensa (2024,). *Sanz calcula entre 500.000 y 700.000 asistentes a la Magna y valora la ausencia de incidencias*. Teleprensa. <https://www.teleprensa.com/articulo/sevilla/sanz-calcula-500000-700000-asistentes-magna-valora-ausencia-incidentes/20241209084222197746>
- Villena-Alarcón, E., & Fernández-Torres, M.J. (2020). Relaciones con los públicos a través de Instagram: Los influencers de belleza como caso de estudio. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19), 111-132. <https://doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-07-111-132>
- Vidal, V. (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. In Bel Mallén (Ed.) *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones* Universidad de Navarra, EUNSA (pp. 309-322). Ediciones Universidad de Navarra, S.A.