

Vinculación emocional hacia la marca y marketing digital como estrategia de éxito en tiempos de covid-19

Verónica Baena Graciá

Catedrática de Marketing. Universidad Europea de Madrid (España)

veronica.baena@universidadeuropea.es | <https://orcid.org/0000-0002-4641-591X>

Este trabajo ha obtenido un **accésit** en el **Premio Estudios Financieros 2022** en la modalidad de **Marketing y Publicidad**.

El jurado ha estado compuesto por: don José Emilio Navas López, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, doña Begoña Moreno López y doña María Paz Salmador Sánchez.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

La pandemia de la covid-19 ha originado una crisis económica global sin precedentes. Todos los sectores de actividad se han visto afectados y se han enfrentado a serias amenazas financieras. Por este motivo, en un contexto de restricciones físicas durante la crisis de la covid-19 (confinamiento y nueva normalidad), es necesario analizar la idoneidad de enfatizar el uso de una estrategia de marketing digital como herramienta de comunicación a los consumidores. Mediante una investigación mixta basada en la combinación de un análisis cuantitativo (encuesta y posterior análisis econométrico) y cualitativo (grupo de discusión), este artículo pretende identificar el papel de la web, *app* y redes sociales de la compañía en la creación de un vínculo emocional hacia la marca.

Palabras clave: amor a la marca; marketing digital; página web, Facebook; Instagram; Twitter; covid-19.

Recibido: 04-05-2022 / Aceptado: 08-09-2022 / Publicado: 07-11-2022

Cómo citar: Baena Graciá, V. (2022). Vinculación emocional hacia la marca y marketing digital como estrategia de éxito en tiempos de covid-19. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 6, 35-56. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.3497>



Emotional attachment towards the brand and digital marketing as a successful strategy in times of Covid-19

Verónica Baena Graciá

Abstract

The Covid-19 pandemic has caused an unprecedented global economic crisis. All sectors of activity have been affected and have faced serious financial threats. For this reason, in a context of physical restrictions during the Covid-19 crisis (confinement and new normality), it is necessary to analyze the suitability of emphasizing the use of a digital marketing strategy. Through a mixed research based on the combination of a quantitative analysis (survey and econometric analysis) in conjunction with a qualitative analysis (focus group), this article aims to identify the role of the company's website, app and social networks in the creation of an emotional attachment towards the brand.

Keywords: brand love; online marketing; website, Facebook; Instagram; Twitter, covid-19.

Received: 04-05-2022 / Accepted: 08-09-2022 / Published: 07-11-2022

Citation: Baena Graciá, V. (2022). Vinculación emocional hacia la marca y marketing digital como estrategia de éxito en tiempos de covid-19. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 6, 35-56. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.3497>



Sumario

1. Introducción
 2. Marco teórico e hipótesis de investigación
 3. Metodología
 - 3.1. Justificación de la muestra
 - 3.2. Recogida de información
 - 3.3. Medición de las variables
 4. Resultados
 - 4.1. Análisis econométrico
 - 4.2. Grupo de discusión (*focus group*)
 5. Conclusiones
 6. Limitaciones y futuras líneas de investigación
- Referencias bibliográficas

1. Introducción

En 2020, una pandemia mundial impactó de manera significativa a todos los países del mundo, un hecho sin precedentes que ha desencadenado una crisis global en todos los sectores de actividad (Maguire, 2021). De hecho, la crisis financiera de 2007-2008 incidió bruscamente en la mayoría de los mercados de Europa y los Estados Unidos, y los hizo entrar en una fuerte recesión económica. Sin embargo, no alcanzó a todos los sectores de actividad. En concreto, el ámbito deportivo apenas se vio afectado (Parnell *et al.*, 2020).

La crisis sanitaria actual es muy diferente y en esta ocasión sí ha alcanzado a todos los sectores. De este modo, aunque el deporte representa un papel predominante en la actividad económica mundial (Rodríguez-Pomeda *et al.*, 2017), el Covid-19 ha supuesto un duro golpe (Arumugam, 2021), provocando continuas cancelaciones, aplazamientos de eventos y restricciones de aforo. Todo ello ha afectado negativamente a la viabilidad financiera de la mayoría de los equipos por la pérdida de ingresos derivados la venta de entradas, patrocinios y retransmisiones (Beiderbeck *et al.*, 2021), suponiendo en algunos casos pérdidas millonarias. De hecho, solo en la temporada 2019-2020, se han estimado unas pérdidas de 4,14 miles de millones de euros por derechos de patrocinios en los principales equipos europeos (Parnell *et al.*, 2020).

Sin embargo, el Real Madrid CF es el único gran club de fútbol europeo que ha sido capaz de cerrar la temporada 2019-2020 con beneficios económicos (0,3 millones de euros) y anunciar un beneficio de 874.000 euros al cierre de la temporada 2020-2021. Este es un aspecto muy relevante dado que las pérdidas operativas acumuladas por los principales clubes europeos entre 2019-2020 y 2020-2021 se acercaron a los 6.000 millones de euros (Baker, 2021).

En un intento de arrojar luz sobre este tema, este artículo se centra en una de las pocas entidades deportivas capaces de adaptarse y superar la crisis provocada por la covid-19. De este modo, podemos afirmar que, si bien todos los sectores de actividad se han visto afectados por la pandemia, y muy especialmente la industria deportiva, las decisiones gerenciales de cada entidad han determinado el impacto de la misma. Por este motivo, es necesario analizar las claves de éxito llevadas a cabo por el Real Madrid CF para mantener, e incluso aumentar, sus contratos de patrocinio y alcanzar una elevada vinculación emocional (amor a la marca) de sus seguidores hacia el club a pesar de las restricciones (cancelación competiciones, restricciones de aforo, etc.) impuestas por la pandemia. Esta será nuestra contribución.

En este sentido, cada vez es mayor el número de empresas que centran sus esfuerzos en la gestión de su marca (Balmer *et al.*, 2005; Kaynak *et al.*, 2008). Sin embargo, no ha sido hasta hace relativamente pocos años cuando la literatura ha puesto énfasis en la comprensión del «amor» que las personas pueden llegar a profesar hacia una marca (Roberts, 2004; Batra *et al.*, 2012). Concretamente, Shimp y Madden (1988) fueron los primeros autores que identificaron el sentimiento de «amor» en el área de marketing. Más tarde, Carroll y Ahuvia (2006) propusieron una escala de medición del amor que un consumidor pueda sentir hacia una marca. Esto les permitió definir el amor a la marca (*brand love*) como el grado de apego emocional que un consumidor puede profesar hacia un nombre comercial en particular. De este modo, y en línea con los argumentos anteriores, Albert *et al.* (2009) demostraron que el amor hacia una marca es muy similar al amor interpersonal.

Este trabajo pretende, por tanto, identificar la estrategia de marketing desarrollada por el Real Madrid CF, como ejemplo de institución deportiva y empresarial capaz de enfrentar con éxito la crisis de la covid-19. Los autores han recurrido a la teoría de la identidad social (Tajfel 1978) para comprender las razones de éxito de la gestión de la marca «Real Madrid CF» en tiempos de pandemia e identificar las acciones de marketing que han contribuido a establecer un importante vínculo emocional entre el club y sus seguidores.

El hecho de tratarse de una de las pocas entidades que han sabido obtener beneficios en un contexto donde casi todas las instituciones han sufrido pérdidas justifica el estudio realizado. Confiamos en que los resultados obtenidos en este trabajo sirvan a otros clubes deportivos, e incluso a empresas de otros sectores de actividad, para mejorar su gestión de la crisis de la covid-19.

Concretamente, a través de un diseño cuantitativo (encuesta y posterior análisis econométrico) y cualitativo (grupo de discusión), este estudio analiza la influencia que la estrategia de marketing digital llevada a cabo por el club a través de la página web, redes sociales y marketing móvil han tenido en la vinculación emocional (amor a la marca) que los seguidores profesan hacia el equipo. Como resultado, el Real Madrid CF se ha consolidado como el club de fútbol más seguido en las redes sociales y Realmadrid.com la web de club de fútbol más seguida del mundo. Estos datos aseguraron un valor e importante presencia digital para los socios comerciales del equipo/patrocinadores, permitiendo renovar sus acuerdos comerciales e incluso cerrar nuevos contratos de patrocinios durante la pandemia. Ello le permitió finalizar la temporada sin sufrir pérdidas financieras en la temporada 2019-2020 y obtener beneficios en el ejercicio 2020-2021; hitos que no han sido capaces de alcanzar la mayoría de los clubes de fútbol nacionales y extranjeros.

El resto de este trabajo se organiza de la siguiente manera. En la próxima sección se lleva a cabo la revisión de literatura y formulación de las hipótesis. Seguidamente, se explica la metodología empleada y los resultados obtenidos. Por último, se presentan las conclusiones, contribuciones teóricas y prácticas, así como las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico e hipótesis de investigación

La teoría de la identidad social fue propuesta por primera vez por Tajfel (1978; 1979), y luego por Tajfel y Turner (1986), para explicar la tendencia de los individuos a identificarse con un grupo específico para satisfacer sus necesidades de autoestima y pertenencia a un grupo social (Hirshon, 2020). La premisa básica es que la identidad se forma a partir de la pertenencia al grupo (Hogg *et al.*, 1995).

Es decir, las personas tienen dos fuentes de identidad distintas: personal y social. Las identidades personales consisten en una amplia variedad de atributos, como habilidades e intereses, mientras que la identidad social se compone de categorías grupales significativas. Dicho de otra manera, la teoría de la identidad social sostiene que cuando una persona afirma ser miembro de un grupo, observa una unidad o pertenencia a la organización y se define a sí misma en términos de la organización de la que es miembro (Mael y Ashforth, 1992). De este modo, este enfoque proporciona un marco adecuado para explicar el comportamiento y la comunicación entre grupos, basado en el valor inherente que los humanos otorgan a la pertenencia a grupos sociales (Harwood, 2020).

El uso de la web y redes sociales ofrece un espacio virtual a cualquier hora del día y desde cualquier punto geográfico (Walker *et al.*, 2011), sin restricciones físicas (Wallace *et al.*, 2014), donde los aficionados pueden aumentar su conexión con el equipo y con otros aficionados (Lawrence y Crawford, 2021). También ofrece a los seguidores la oportunidad de expresar ideas personales, experimentar un mayor sentido de pertenencia, convertirse en seguidores activos de la marca (Sicilia y Palazón, 2008), interactuar de forma activa con los jugadores y afianzar su vínculo emocional con el club (Ioakimidis, 2010). La implantación de una estrategia de marketing digital permite, por tanto, aumentar el vínculo existente entre el consumidor (seguidor) y su equipo (Bühler y Nufer, 2016).

Junto a ello, el desarrollo de campañas de marketing digital ayuda a los clubes a atraer a nuevos seguidores y recoger opiniones de los fans que publiquen en su muro (Ratten y Ratten, 2011). Estos canales digitales también ofrecen a los aficionados la oportunidad de expresar ideas personales, así como interactuar con su equipo y jugadores favoritos (Phua, 2010), lo que les hace sentirse miembros de la comunidad del club (Vale y Fernandes, 2018). En otras palabras, el marketing digital permite a la entidad deportiva adaptarse a los nuevos tiempos, en los que los fans desean ser y sentirse parte del equipo (Thibaut *et al.*, 2021). Además, siguiendo los postulados de la teoría de identidad social, podemos afirmar que el uso de web y redes sociales proporciona una forma instantánea y sencilla de crear conexiones entre los clubes deportivos y sus aficionados (Hirshon, 2020) y, con ello, la creación de un fuerte vínculo emocional entre el equipo y sus seguidores.

Junto a lo anteriormente expuesto, es preciso destacar que la comercialización de nuevos dispositivos móviles (*i. e.*, *smartphones*) ha permitido llevar a cabo estas acciones de

un modo en el que la distancia geográfica de los receptores del mensaje ha dejado de ser un problema (Hayes, 2020). Tradicionalmente, el marketing móvil se limitaba al envío de mensajes promocionales por parte de la empresa a una persona a través de canales como SMS (Wais y Clemons, 2008). De hecho, antes de que Apple presentase el iPhone en 2007, los servicios de notificación de SMS (o similares) eran las únicas herramientas de marketing móvil. Sin embargo, tras la aparición de los *smartphones* la situación ha cambiado y, en la actualidad, el móvil es el líder entre los dispositivos utilizados para conectarse a internet, con una tasa de penetración superior al 85 % (AIMC, 2017). Este hecho pone de relieve la importancia del marketing móvil, pasando a convertirse en una de las herramientas de comunicación más prometedoras (Westmattmann *et al.*, 2020).

Este contexto ha dado lugar a la aparición de un nuevo concepto, según el cual los responsables de marketing no solo envían mensajes a sus clientes/seguidores, sino que se ha convertido al teléfono móvil en una plataforma única y poderosa para una amplia gama de aplicaciones de comunicación y acceso a la información (Vale y Fernandes, 2018). Por lo tanto, se trata de una herramienta de marketing altamente portátil con capacidad de transmisión de datos ubicua, que permite aumentar la tasa de respuesta de los fans a los mensajes enviados por el equipo (Mastromartino *et al.*, 2020).

En otras palabras, el marketing móvil facilita a los fans estar al día con las últimas noticias de su club favorito (Phua, 2010), mediante la recepción de mensajes de texto, vídeos, imágenes y todo tipo de aplicaciones. Siguiendo este razonamiento, cabe afirmar que el marketing móvil permite a los fans experimentar una sensación de proximidad, confianza y pertenencia social hacia la entidad deportiva (Harwood, 2020); atributos que, tal y como señala la teoría de la identidad social, inciden positivamente en la vinculación afectiva que los seguidores sienten hacia el equipo. Por lo tanto, formulamos la siguiente hipótesis:

H₁: El uso de herramientas de marketing digital índice positivamente en la vinculación emocional hacia la marca

3. Metodología

3.1. Justificación de la muestra

Atendiendo a los resultados deportivos, el Real Madrid es uno de los clubes más laureados del mundo. Desde su fundación en 1902, el equipo ha ganado 34 competiciones de la Liga, 19 copas del rey, 12 supercopas de España, 14 copas de Europa, 3 copas intercontinentales, 5 supercopas de Europa, 7 mundiales de clubes y 2 copas de la UEFA, entre otros trofeos. Por estos motivos, obtuvo el reconocimiento de la FIFA al mejor equipo del siglo XX y, en 2004, recibió la orden del mérito de la FIFA. Junto a ello, en 2019 el Real Ma-

drid CF fue nombrado la mejor institución deportiva –Best Sports Institution Award– como reconocimiento a la labor que desarrolla el club para mejorar el mundo a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Desde un punto de vista de marketing, el Real Madrid también es un ejemplo de éxito. Concretamente, es la entidad deportiva más seguida en redes sociales, con más de 350 millones de seguidores, distribuidos en Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat, Twitch, Giphy, Weibo, Line, Douyin, Wechat y Toutiao. Por otra parte, atendiendo a la gestión empresarial de la marca «Real Madrid CF», tal y como recoge el KPMG European Elite 2020 Report, se trata del club más rico del mundo, con un valor estimado de 3,478 miles de millones de euros, seguido por el Manchester United (3,342) y el FC Barcelona (3,193). Sin embargo, la crisis económica desatada por la covid-19 ha mostrado la fragilidad financiera de los equipos de fútbol. El Real Madrid no es una excepción, y la pandemia supuso una reducción de los ingresos del club (–106 millones de euros), tal y como se recoge en su informe anual de 2020.

En definitiva, aunque FC Barcelona y Real Madrid CF ocupan la primera y segunda posición en el ranking mundial de ingresos, con 840 millones de euros y 753 millones de euros, respectivamente (Deloitte, 2020), al cierre de la temporada 2019-2020 el FC Barcelona perdió 100 millones de euros, mientras que el Real Madrid CF logró evitar las pérdidas e incluso fue capaz de finalizar dicha temporada 2019-2020 obteniendo beneficios (0,3 millones de euros). La combinación de los factores antes mencionados hace que el Real Madrid CF sea la marca adecuada para este estudio; representando a una institución líder en el ámbito deportivo y del marketing, que ha sabido adaptarse y superar con éxito la crisis global de la covid-19.

3.2. Recogida de información

La recogida de datos para el contraste empírico de las hipótesis de investigación formuladas en este trabajo se realizó mediante un cuestionario *online*, ya que esta herramienta permite llegar a un gran número de personas, con independencia del lugar geográfico en que se encuentren (Baueret *et al.*, 2005). Además, cabe suponer que las personas que navegan por internet y participan en redes sociales serán más propensas a responder un cuestionario *online* frente al formato tradicional (cuestionario en papel enviado por correo postal).

Inicialmente, el enlace con el cuestionario *online* fue distribuido entre un grupo de alumnos y profesores de la universidad donde trabajan los autores de este trabajo, que se declararon seguidores del Real Madrid CF. De hecho, la primera pregunta del cuestionario solicitaba al encuestado que indicase si era seguidor del club, de manera que solo aquellos que contestaron de forma afirmativa a dicha pregunta formaban parte de la población objetivo de este estudio (seguidores del Real Madrid CF), y, por tanto, pudieron responder al resto de preguntas del cuestionario. Estos encuestados, a su vez, distribuyeron a través de sus perfiles de redes sociales el enlace del cuestionario entre otros fans del equipo durante el mes de septiembre de 2020.

Para aumentar la participación, la encuesta fue redactada en dos idiomas: español e inglés. Con la intención de evitar cualquier problema de consistencia e interpretación entre ambos idiomas, la traducción de los ítems del español al inglés se realizó a través de un traductor. Seguidamente, se llevó a cabo el procedimiento inverso (contratación de otro profesional que tradujese del inglés al español las escalas de la encuesta). Este proceso nos permitió contrastar la consistencia en el cuestionario, ya que la traducción del inglés al español conlució al cuestionario inicial en español que pocos días antes había sido traducido al inglés.

Complementariamente, se llevó a cabo un grupo de discusión con seguidores del Real Madrid CF a comienzos de 2021. Para ello, se solicitó la participación entre los estudiantes de grado y posgrado de la universidad donde trabajan los autores de este estudio. En el grupo de discusión se plantearon preguntas específicas, pero también se permitió a los entrevistados introducir temas y cuestiones adicionales no considerados previamente por los investigadores. Este grupo de discusión proporcionó información interesante sobre la percepción de los seguidores del Real Madrid CF acerca de la estrategia del club llevada a cabo durante la crisis de la covid-19. También se debatieron otros aspectos, como, por ejemplo, la interacción de los aficionados (madridistas) con el equipo y sus jugadores durante el confinamiento a través de la web, redes sociales y app. Esto ayudó a los autores a profundizar sus conocimientos en el tema e interpretar los resultados obtenidos en el análisis econométrico.

3.3. Medición de las variables

En la elaboración del cuestionario se utilizó la escala empleada por Carroll y Ahuvia (2006) para la medición del «amor a la marca» Real Madrid, donde los encuestados señalaban del 1 al 5 su grado de acuerdo/desacuerdo con una serie de afirmaciones. No obstante, lógicamente, esta escala fue adaptada al ámbito deportivo. Concretamente, tal y como se recoge en la tabla 1, la palabra «marca» fue sustituida por la palabra «club» para aclarar el contexto a los encuestados.

Tabla 1. Medición de la variable dependiente

Amor a la marca	
Este es un club maravilloso	Amo a este club
Este club me hace sentir bien	No profeso ningún sentimiento en particular hacia este club
Este club es alucinante	Este club es un verdadero placer
Tengo sentimientos neutrales hacia este club	Siento pasión hacia el club
Este club me hace sentir feliz	Estoy muy vinculado con el club

Respecto a las redes sociales, en este estudio solo se tuvieron en cuenta Facebook, Instagram y Twitter. Estas plataformas representan más del 90 % de los seguidores del Real Madrid CF en las redes sociales, con más de 112 millones de fans en Facebook (19/09/2022), 125 millones de seguidores en Instagram (19/09/2022) y 15 millones en Twitter (19/09/2022), respectivamente. En este sentido, se siguió la escala diseñada por Bergkvist y Bech-Larsen (2010) con una ligera adaptación, de manera que la palabra «marca» fue sustituida por «Real Madrid CF». Asimismo, se introdujo un ítem en el que se preguntaba la frecuencia con la que el encuestado publicaba mensajes del Real Madrid CF en su muro de Facebook y en el perfil de Instagram y Twitter. También se siguió la escala de Bergkvist y Bech-Larsen (2010) para la redacción de los ítems relativos al uso de la página web y el marketing móvil, tal y como se recoge en la tabla 2.

Tabla 2. Medición de las variables independientes

Redes sociales (Facebook)
¿Con qué frecuencia sigues las noticias sobre el Real Madrid en la cuenta de Facebook? (a)
¿Con qué frecuencia visitas la cuenta de Facebook del Real Madrid? (b)
¿Con qué frecuencia comentas los mensajes del Real Madrid publicados en su cuenta de Facebook? (b)
¿Con qué frecuencia hablas a los demás sobre la cuenta de Facebook del Real Madrid? (b)
¿Con qué frecuencia compartes contenidos de la cuenta de Facebook del Real Madrid en tu muro? (b)
¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de su cuenta de Facebook? (b)
Redes sociales (Instagram)
¿Con qué frecuencia sigues las noticias sobre el Real Madrid a través de su cuenta de Instagram? (a)
¿Con qué frecuencia visitas la cuenta de Instagram del Real Madrid? (b)
¿Con qué frecuencia hablas a los demás sobre la cuenta de Instagram del Real Madrid? (b)
¿Con qué frecuencia compartes contenidos de la cuenta de Instagram del Real Madrid? (b)
¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de su cuenta de Instagram? (b)



Redes sociales (Twitter)



¿Con qué frecuencia sigues las noticias sobre el Real Madrid a través de la cuenta de Twitter? (a)

¿Con qué frecuencia visitas la cuenta de Twitter del Real Madrid? (a)

¿Con qué frecuencia hablas a los demás sobre la cuenta de Twitter del Real Madrid? (b)

¿Con qué frecuencia retuiteas contenidos de la cuenta de Twitter del Real Madrid? (b)

¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de su cuenta de Twitter? (b)

Página web

¿Con qué frecuencia sigues las noticias publicadas sobre el Real Madrid en la web? (a)

¿Con qué frecuencia visitas la página web del Real Madrid? (b)

¿Con qué frecuencia hablas a los demás de la página web del Real Madrid? (b)

¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de su web? (b)

Marketing móvil

¿Usas el sistema de notificación de SMS/MMS del Real Madrid? (c)

¿Tienes la aplicación del Real Madrid? (c)

¿Con qué frecuencia usas la aplicación MyMadrid? (d)

¿Con qué frecuencia hablas a los demás de la aplicación del Real Madrid? (d)

¿Con qué frecuencia recomiendas a los demás la aplicación del Real Madrid? (b)

¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de la aplicación del Real Madrid? (b)

¿Usas algunas de las siguientes aplicaciones del Real Madrid? (e)

(a) Escala de respuesta: 1 = nada en absoluto; 2 = ligeramente; 3 = bastante; 4 = mucho.

(b) Escala de respuesta: 1 = nunca; 2 = a veces; 3 = generalmente; 4 = siempre.

(c) Escala de respuesta: 1 = sí; 2 = no.

(d) Escala de respuesta: 1 = nunca; 2 = a veces; 3 = generalmente; 4 = a diario.

(e) Escala de respuesta: 1 = Journey to Real Madrid; 2 = Real Madrid Starscup; 3 = Real Madrid Fantasy Manager; 4 = Real Madrid Talking Players; 5 = ninguno de los anteriores.

4. Resultados

4.1. Análisis econométrico

El valor α de Cronbach y de fiabilidad compuesta asociado a cada una de las variables consideradas en este trabajo fue, en todos los casos, valores superiores a 0,70; esto nos permite desestimar problemas de validez interna. Asimismo, se calculó la varianza extraída promedio (AVE) para confirmar que la varianza del constructo se puede explicar a través de los indicadores elegidos. Los valores obtenidos fueron superiores a 0,5 en todos los casos. Seguidamente, se llevó a cabo una reducción de dimensiones a través del análisis de componentes principales. Esto permitió, posteriormente, calcular una regresión por mínimos cuadrados ordinarios para contrastar las hipótesis formuladas en este trabajo.

Para desestimar problemas de multicolinealidad se calculó el factor de inflación de la varianza (FIV) y la tolerancia. Tal y como se recoge en la tabla 3, ninguno de estos valores resultó ser significativo, lo que permitió descartar cualquier tipo de colinealidad en el análisis.

Tabla 3. Análisis de regresión

VARIABLES	COEFICIENTE β	P-VALOR	FIV	TOLERANCIA
Constante	2,6	0,02		
Móvil	0,35	0,14	6,5	0,15
Facebook	0,46	0,02	2,4	0,41
Instagram	0,18	0,00	7,4	0,14
Twitter	0,39	0,04	7,3	0,13
Página web	0,17	0,03	2,4	0,42

Variable dependiente: Amor a la marca.

R²: 0,79; R² ajustado: 0,72 F = 9,0 p = 0,01

Atendiendo a los resultados obtenidos, el modelo planteado en este trabajo es significativo en su conjunto, con un p-valor de 0,01. Concretamente, se confirma que las acciones de marketing digital llevadas a cabo por parte de la entidad deportiva a través de

las redes sociales Facebook (Facebook), Instagram (Instagram) y Twitter (Twitter), junto a la página web (Página web) guardan una relación positiva y estadísticamente significativa con la vinculación emocional que los seguidores sienten hacia su equipo. Por este motivo, los resultados obtenidos nos permiten confirmar la hipótesis de investigación formulada en este trabajo a un nivel de confianza del 95 %. Asimismo, este trabajo muestra que las acciones de marketing móvil (Móvil) llevadas a cabo por parte de la entidad deportiva inciden de forma positiva en el amor que los seguidores profesan hacia el club. No obstante, esta afirmación debe ser realizada con cautela, ya que la relación entre ambas variables no resultó ser estadísticamente significativa.

4.2. Grupo de discusión (*focus group*)

Los participantes en el grupo de discusión llevado a cabo en este estudio destacaron la activa presencia digital del club y sus jugadores. No en vano, durante el confinamiento el Real Madrid CF alcanzó más de 4.700 millones de visualizaciones de vídeo y experimentó un aumento del 60 % en Instagram (Real Madrid, 2020), consolidando su posición de liderazgo en las principales redes sociales (Deloitte, 2020). Además, Realmadrid.com (la web oficial del equipo) se ha convertido en la web de clubes de fútbol más visitada del mundo, según datos de comScore. En concreto, durante la temporada 2019-2020 recibió 71 millones de visitas. El consumo desde dispositivos móviles supuso el 76 % del tráfico total (Real Madrid, 2020).

Marzo de 2020 fue el mes con mejores cifras de audiencia y en el que tuvo récord de espectadores con 10,7 millones. El segundo hito de la temporada de Realmadrid TV se produjo en abril de 2020, al convertirse en el mes de mayor audiencia media diaria, con una media de 1,7 millones de espectadores diarios. Esto supuso un aumento de la audiencia media acumulada del 42 % respecto a abril de 2019 (Real Madrid, 2020). Tras preguntar a los participantes del grupo de discusión por el motivo de estos resultados, todos coincidieron al afirmar la importancia de diferentes buenas prácticas llevadas a cabo por parte del club para mantener el interés de los aficionados, como, por ejemplo, la emisión de los grandes éxitos del Real Madrid CF –ganar la UEFA Champions League o vencer al eterno rival (FC Barcelona)–, cuyos contenidos se publicaron en su canal de TV de Instagram.

Otro ejemplo consistió en mantener informados a los seguidores del club a través de la web y redes sociales sobre las iniciativas sociales llevadas a cabo por el Real Madrid CF para hacer frente a la pandemia. Tal y como remarcaron los participantes del grupo de discusión, este hecho contribuyó a aumentar los lazos afectivos entre el club y sus seguidores. Concretamente, el Desafío Santander de la Liga (un torneo virtual con fines benéficos organizado por la Liga Española de Fútbol, que se llevó a cabo en marzo de 2020) fue valorado muy positivamente por parte de los integrantes del grupo de discusión. El Real Madrid CF

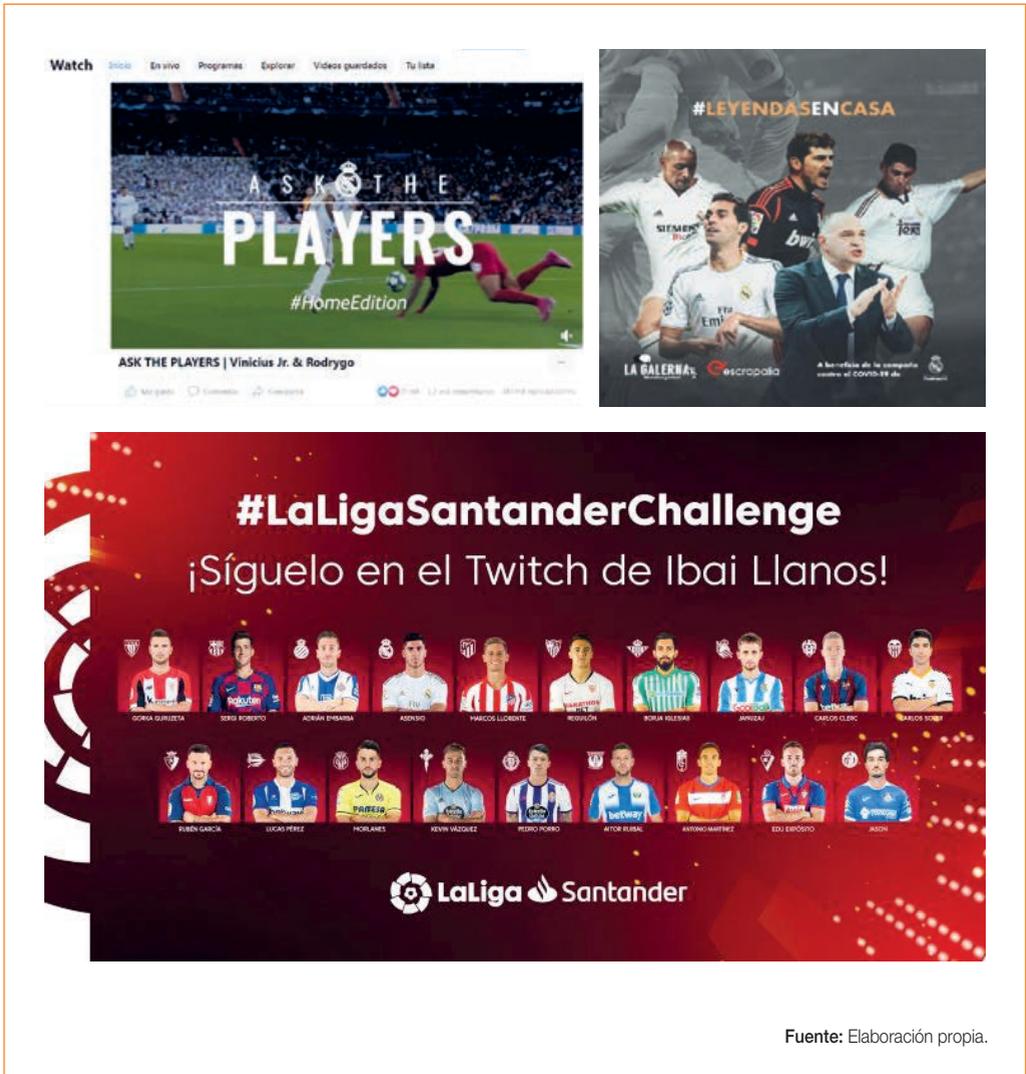
ganó la competición y compartió con orgullo este premio con la afición del equipo, subiendo en YouTube vídeos con resúmenes y partidos completos. Toda la competición fue además retransmitida en directo por Twitch. La recaudación del torneo –180.000 euros– fue donada al personal médico que luchaba contra la covid-19. Basado en el éxito de esta competición benéfica, el Real Madrid CF lanzó otro evento llamado «Real Madrid Playground», un espacio donde se generó contenido basado en el juego FIFA 20. En este caso, los jugadores del equipo compitieron en varios partidos del FIFA contra otros compañeros de equipo y deportistas famosos como, por ejemplo, el piloto Carlos Sainz.

Por otra parte, tras la cancelación de los deportes por el confinamiento, el Real Madrid CF permitió a sus fans ser creativos y convertirse en periodistas por un día en Twitter, a través de una iniciativa que nombraron «Ask the Players». En concreto, los seguidores tuvieron la oportunidad de preparar preguntas y enviarlas al club. Cada semana, nuevos jugadores les respondían y los vídeos se compartían posteriormente en la cuenta oficial de YouTube. La estrategia tuvo una gran acogida y el equipo recibió preguntas de fans de todo el mundo, alcanzando una cifra superior a los 5 millones de seguidores. En términos generales, esta estrategia tuvo una importante respuesta por parte de los aficionados del Real Madrid CF, asegurando una importante presencia digital del club.

Además, en abril de 2020, la Fundación Real Madrid lanzó una subasta benéfica para recaudar fondos contra la covid-19. Roberto Carlos, Casillas, Arbeloa, Chendo, Fernando Hierro, Buyo, Karanka, Martín Vázquez o José Luis Llorente fueron algunas de las leyendas del Real Madrid que participaron en aquella iniciativa solidaria. Los seguidores del club pudieron pujar por diferentes artículos, tales como unas botas de Roberto Carlos con dedicatoria personalizada, unos guantes de Iker Casillas igualmente personalizados o la camiseta del último partido de veteranos de Fernando Hierro, entre otros. También cabe mencionar que el Real Madrid CF, en colaboración con el Consejo Superior de Deportes, puso en marcha un proyecto para el suministro y distribución de material sanitario estratégico en la lucha contra la pandemia. Gracias a la estrecha colaboración de estas dos instituciones, el club cedió el estadio Santiago Bernabéu para almacenar las donaciones de material sanitario destinado a la lucha contra esta pandemia. La Fundación Real Madrid también donó 3.600.000 euros para paliar los efectos de la pandemia. Los seguidores del equipo podían visitar la página web y hacer ofertas por artículos y experiencias relacionadas con las leyendas del Real Madrid. Los fondos se destinaron a la cuenta de la Fundación Real Madrid creada para luchar contra el virus.

Todas estas iniciativas fueron muy aplaudidas, tanto en la web como en las redes sociales, por los seguidores del equipo. De hecho, varios participantes del grupo de discusión llevado a cabo en este estudio afirmaron haber colaborado como voluntarios en algunas de estas acciones benéficas llevadas a cabo por el equipo. Al hacerlo, se sintieron parte de su comunidad social, lo que les ayudó a aumentar su compromiso e identificación con el Real Madrid CF.

Figura 1. Ejemplo de acciones llevadas a cabo por el Real Madrid CF frente a la covid-19 destacadas en el grupo de discusión



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

La covid-19 ha originado una pandemia que ha desencadenado una crisis económica global sin precedentes (Maguire, 2021). Todos los sectores se han visto afectados y la industria deportiva con especial dureza, de manera que esta crisis sanitaria ha supues-

to el más duro golpe sufrido en este sector de actividad (Arumugam *et al.*, 2021). De este modo, tras la cancelación de eventos durante el confinamiento y las restricciones de aforo impuestas en la «nueva normalidad», las entidades deportivas se han enfrentado a serias amenazas financieras, que han llegado a poner en riesgo su competitividad (Parnell *et al.*, 2020), ya que los partidos a puerta cerrada no solo han incidido negativamente en la venta de entradas o *merchandising*, sino, además, en los acuerdos de patrocinio, una de las más importantes fuentes de ingresos de las entidades deportivas. Sin embargo, el Real Madrid CF es el único gran club de fútbol europeo que ha sido capaz de cerrar la temporada 2019-2020 con beneficios económicos (0,3 millones de euros) y presentar un resultado positivo de 874.000 euros al cierre de la temporada 2020-2021.

En otras palabras, a diferencia de la mayoría del resto de equipos de fútbol nacionales e internacionales, el Real Madrid CF ha sabido adaptarse y abordar con éxito la crisis originada por la covid-19, intentado colaborar activamente con sus socios comerciales desde el primer momento. Por ejemplo, aunque *a priori* los partidos a puerta cerrada y restricciones de aforo podrían haber afectado negativamente a los patrocinadores del club, el Real Madrid CF desarrolló un enfoque proactivo. Esto incluye el uso de los medios digitales, especialmente las redes sociales, para incrementar la notoriedad de marca y lograr un acercamiento entre los aficionados y los patrocinadores del club. Por ejemplo, desde el primer momento el equipo informó a sus seguidores durante los peores meses de la pandemia de las iniciativas (muchas de ellas de carácter solidario) puestas en marcha por los patrocinadores del Real Madrid CF. Como resultado, se obtuvo una presencia digital para los socios comerciales (patrocinadores) del club, comparable a los resultados obtenidos en temporadas anteriores a la pandemia (Real Madrid, 2020). Este hecho permitió la firma de nuevos acuerdos de colaboración y la renovación de los ya existentes. En este sentido, cabe destacar la renovación del acuerdo de patrocinio con Adidas hasta el año 2028, el cual no tiene precedentes en el deporte mundial y representa el más importante del club con una marca. Otro ejemplo se basa en la aerolínea Emirates, cuyo logo lleva seis temporadas apareciendo en el pecho de los jugadores del Real Madrid CF, convirtiéndose en el actual patrocinador de camisetas más longevo de la Liga.

Del mismo modo, el equipo alcanzó reciente un acuerdo de patrocinio con la empresa estadounidense tecnológica Daktronics, mediante la cual será proveedora del videomarcador de 360 grados y la banda formada por pantallas LED del estadio Santiago Bernabéu. Asimismo, el equipo ha firmado con Legends la explotación del estadio por una cifra que ronda los 450 millones de euros anuales. Esto representa una estrategia sólida para sobrevivir en tiempos de crisis basada en la creación de vínculos afectivos con los seguidores del club, que les garanticen a la entidad deportiva y sus patrocinadores una importante notoriedad en los medios, capaz de mitigar los efectos económicos negativos de la pandemia y resultar una inversión atractiva para los distintos patrocinadores/socios comerciales del equipo.

Es decir, el Real Madrid CF ha realizado un importante esfuerzo para asegurarse la máxima visibilidad y aumentar la vinculación emocional con sus seguidores (amor a la marca)

durante la pandemia. Esto le ha permitido consolidarse como el club de fútbol más seguido en las redes sociales. Además, RealMadrid.com es la web de club de fútbol más seguida del mundo, y durante la crisis originada por la covid-19 la audiencia de su canal de televisión RealMadrid TV subió un 13 %, llegando a un incremento del 40 % durante el confinamiento. Tal y como se ha expuesto anteriormente, los resultados aseguraron un valor y una presencia digital para los socios comerciales del equipo comparable a los resultados que obtuvo el Real Madrid CF en condiciones normales de juego de fútbol en temporadas anteriores (Real Madrid, 2020). De esta manera, si bien es cierto que la crisis de la covid-19 ha afectado a todos los sectores de actividad, los resultados obtenidos en este artículo nos permiten afirmar que las decisiones gerenciales de cada entidad pueden establecer el impacto de la pandemia. El Real Madrid CF es un ejemplo de ello, al haber sido capaz eludir las pérdidas financieras en la temporada 2019-2020, lograr beneficios económicos en la temporada 2020-2021 y mantener (e incluso aumentar) sus contratos de patrocinio, a pesar de la cancelación de partidos y las restricciones de aforo impuestas en la «nueva normalidad».

Por otra parte, este trabajo demuestra la necesidad de llevar a cabo una estrategia de marketing basada en la implantación digital para obtener una mayor vinculación afectiva hacia la marca. Esto es especialmente importante en tiempos de pandemia, donde la relación física está restringida (Lawrence y Crawford, 2021). Resulta importante, por tanto, que los seguidores puedan contactar e interactuar con su equipo y jugadores favoritos de forma virtual, proporcionando una sensación de proximidad (Anagnostopoulos *et al.*, 2018) y confianza (Vale y Fernandes, 2018). Este argumento confirma los postulados de la teoría de la identidad social, según la cual los individuos internalizan los valores y creencias de la comunidad como propios a través de la pertenencia a un grupo social (Tajfel, 1978, 1979; Tajfel y Turner, 1986), creando una identidad social compartida (Pronschinske *et al.* 2012).

Por lo que respecta al marketing móvil, los resultados obtenidos en este trabajo demuestran que esta herramienta puede ser de gran ayuda para aumentar la popularidad del club, al tiempo que contribuyen a la vinculación afectiva hacia la marca. Sin embargo, a diferencia del uso de la web y redes sociales, esta relación no fue estadísticamente significativa. En este sentido, la literatura ha demostrado que el marketing móvil puede generar reacciones negativas (irritación) si el receptor del mensaje considera que estas acciones son un tipo de comunicación comercial intrusiva (Li *et al.*, 2002). Estos resultados son congruentes con los trabajos de Martín de Bernardo y Priede (2007) y Martín de Bernardo (2009), aplicados al mercado español. De hecho, en un intento por dar explicación a estos resultados obtenidos en el análisis econométrico llevado a cabo en este artículo, se procedió a analizar los comentarios y valoraciones que recibe la aplicación oficial del Real Madrid CF por parte de sus usuarios. Esto permitió a los autores de este trabajo constatar que la mayoría de las reseñas negativas sobre esta *app* están relacionadas con la imposibilidad (o dificultad) para deshabilitar las notificaciones que no les interesan, ya que se activan de forma automática y suponen (en opinión de los usuarios) demasiado *spam*. Esperamos, por tanto, que los resultados obtenidos en este trabajo sirvan para confirmar la importancia de entender y respetar la naturaleza personal del uso de los teléfonos móviles.

Asimismo, el Real Madrid CF representa un buen ejemplo para los equipos que buscan informar e involucrar a sus seguidores en las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por el club. Al hacerlo, los clubes generan beneficios significativos para las comunidades con las que colaboran y, además, posicionan la marca del equipo como socialmente comprometida. De este modo, podemos afirmar que la difusión a través de herramientas de marketing digital de las prácticas sociales llevadas a cabo por la entidad fortalece la vinculación hacia la marca por parte de los aficionados, tal y como ha sido sugerido en la literatura reciente (Didi, 2018; Li *et al.*, 2021).

Cabe mencionar, además, que gran parte de la investigación existente sobre la vinculación afectiva de los seguidores de entidades deportivas que utiliza la teoría de la identidad social se había centrado en instituciones deportivas universitarias. El foco en el deporte profesional existe, pero es menos frecuente. Este artículo espera haber contribuido a la teoría de la identidad social, al ampliar la comprensión de esta teoría y sus aplicaciones.

En otras palabras, el deporte es una actividad internacional de carácter empresarial (García, 2020), siendo necesaria una clara orientación al mercado por parte de las entidades deportivas (Lawrence y Crawford, 2021). No basta, por lo tanto, con lograr éxitos deportivos. Es preciso dirigir un club como una empresa, donde la existencia de una base de fans global, tener una relación sólida con los patrocinadores y las acciones de marketing digital son cruciales. Así pues, para los responsables de entidades deportivas, donde las relaciones con sus clientes (*i. e.*, seguidores) y la lealtad son primordiales (Hollebeek, 2011), los resultados obtenidos pueden resultar de utilidad en el diseño de la estrategia de marketing.

Por todo lo anteriormente expuesto, esperamos que este trabajo contribuya tanto a la literatura como al mundo profesional por igual. Confiamos también que este artículo haya contribuido –desde un punto de vista teórico y práctico– a cubrir la necesidad puesta de manifiesto en la literatura sobre el estudio de la gestión de marca en tiempos de crisis en el ámbito deportivo (Ratten, 2020). En este sentido, esperamos que nuestros hallazgos puedan servir a los responsables de cualquier empresa como una guía para sus futuros planes estratégicos. Al hacerlo, este artículo podría ayudar no solo a los académicos que deseen mejorar su conocimiento sobre la vinculación afectiva hacia la marca a través del marketing digital, sino, también, a los directivos de entidades deportivas o compañías de cualquier otro sector de actividad que trabajan en el escenario de la «nueva normalidad», donde las relaciones con los clientes son cruciales.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como cualquier trabajo de investigación, este estudio no carece de limitaciones. En primer lugar, se trata de un estudio basado en el análisis del club de fútbol que, en palabras

del Javier Tebas –presidente de la Liga Española de Fútbol– «es el que mejor ha gestionado la crisis de la covid-19» (Gutiérrez, 2021). Si bien es cierto que el Real Madrid CF ofrece un modelo ejemplar –representando una organización líder en el deporte y el marketing–, sería interesante ampliar el análisis del presente trabajo a través de la realización de estudios de investigación similares, basados en empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad capaces de haber gestionado con éxito la pandemia. Al hacerlo, se podrían realizar estudios comparativos y observar si los resultados obtenidos en esta investigación pueden ser extrapolados a cualquier compañía o si, por el contrario, existen diferencias que deben ser abordadas y explicadas en futuras investigaciones.

Otra limitación del presente trabajo está asociada con la forma de recogida de información. Al igual que todas las encuestas *online*, la muestra en este estudio incluye solo aquellas personas que se mostraron dispuestos a responder a las preguntas del cuestionario, lo que dificulta la definición de la tasa de respuesta.

Finalmente, creemos que otras medidas alternativas de amor a la marca (*brand love*) podrían ser consideradas en futuros artículos y comprobar si existen diferencias con los resultados obtenidos en este trabajo, motivo por el cual lo proponemos como futura línea de investigación.

Referencias bibliográficas

- AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación). (2017). Navegantes en la Red. <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/navegantes-la-red/>
- Albert, N., Merunka, D. y Valette-Florence, P. (2009). The feeling of love towards a brand: Concept and measurement. *Advances in Consumer Research*, 36, 300-307.
- Anagnostopoulos, C. Parganas, P., Chadwick, S. y Fenton, A. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, January, 1-26. <https://doi.org/10.1080/016184742.2017.1410202>
- Arumugam, N., Anuar, N., Selvanayagam, S. y Sathiyasenan, S. D. (2021). The Impact of COVID-19 on the Sport Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(10), 397-411.
- Baker, G. (2021). Real Madrid announces a surplus of 874,000 euros. <https://sports-finding.com/real-madrid-announces-a-surplus-of-874000-euros/105560/>
- Balmer, J. Greyser, S. y Urde, M. (2006). The crown as a corporate brand: insights from monarchies. *Journal of Brand Management*, 14, 137-161.
- Batra, R., Ahuvia, A. y Bagozzi, R. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76, 1-16.

- Bauer, H., Sauer, N. E. y Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513. <https://doi.org/10.1108/03090560510590683>
- Beiderbeck, D., Frevel, N., Heiko A., Von der Gracht, H., Schmidt, S. y Schweitzer, V. (2021). The impact of COVID-19 on the European football ecosystem – A Delphi-based scenario analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 165(120577), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120577>
- Bergkvist, L. y Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management*, 17, 504-518. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.6>
- Bühler, A. y Nufer, G. (2016). Relationship marketing in sports. Building and establishing longstanding relations in the business of sports. En S. N. Chadwick y M. Chanavat.
- Carroll, B. y Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17, 79-89.
- Deloitte. (2020). *Football Money League 2020*.
- Didi, J. (2018). *The effect of corporate social responsibility on fans' engagement: evidence and implications for a professional soccer club*. [Tesis doctoral]. Harvard Extension School.
- García, C. (2020). Real Madrid and public relations: applying the circuit of culture to organizational values. *Soccer & Society*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1824909>
- Gutiérrez, A. (2021). Hasta Tebas se rinde a Florentino Pérez: El Real Madrid es el club europeo que mejor ha gestionado la pandemia. <https://diario-madridista.okdiario.com/real-madrid/tebas-rinde-florentino-perez-134446>
- Harwood, J. (2020). Social identity theory. En J. van den Bulck (Ed.), *International encyclopedia of media psychology*. Wiley.
- Hayes, M. (2020). Social media and inspiring physical activity during COVID-19 and beyond. *Managing Sport and Leisure*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1794939>
- Hirshon, N. (2020). Social Identity Theory in sports fandom research. En R. A. Dunn (Ed.), *Multidisciplinary Perspectives on Media Fandom* (Capítulo 10, pp. 172-191). IGI Global.
- Hogg, M., Terry, D. y White, K. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255-269. <https://doi.org/10.2307/2787127>
- Hollebeek, L. (2011). Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807 <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Ioakimidis, M. (2010). Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new playing field. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, July, 271-282. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-04-2010-B002>
- Kaynak, E., Gultekin, G. y Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-357.
- KPMG. (2020). *European Elite 2020 Report*.
- Lawrence, S. y Crawford, G. (2021). Towards a digital football studies: current trends and future directions for football cultures research in the post-COVID-19 moment. *Leisure Studies*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.1948595>

- Li, H., Edwards, S. M. y Lee, J.-H. (2002). Measuring the Intrusiveness of Advertisements: Scale Development and Validation. *Journal of Advertising*, 31(2). 37-47. <https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673665>
- Li, T., Lulu Hao, L., Kubiczek, J. y Pietrzyk, A. (2021). Corporate social responsibility of sports club in the era of coronavirus pandemic, Zagłębie Sosnowiec case study. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*.
- Mael, F. y Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maguire, K. (2021). COVID-19 and football: Crisis creates opportunity. *Political Quarterly*, 1-7. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12961>
- Martín de Bernardo, C. (2009). *La utilización de los dispositivos móviles como medio de comunicación comercial; bases conceptuales y expectativas de futuro. Un estudio empírico sobre la percepción de los usuarios de telefonía móvil en España* [Tesis doctoral]. Universidad Europea de Madrid.
- Martín de Bernardo, C. y Priede, T. (2007). *Marketing móvil. Una nueva herramienta de comunicación*. Netbiblo.
- Mastromartino, B., Walker J. Ross, W- J., Henry Wear, H. y Naraine. M. L. (2020). Thinking outside the «box»: a discussion of sports fans, teams, and the environment in the context of COVID-19. *Sport in Society*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1804108>
- Parnell, D., Bond, A., Widdop, P. y Cockayne, D. (2020). Football worlds: Business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1782719>
- Phua, J. (2010). Sports fan and media use: influence on sports fan identification and collective self-esteem. *International Journal of Sport Communication*, 3, 190-216.
- Pronschinske, M., Groza, M. D. y Walker, M. (2012). Attracting Facebook «fans»: The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams. *Sport Marketing Quarterly*, 21, 221-231.
- Ratten, V. (2020) Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1355-2554. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2020-0387>
- Ratten, V. y Ratten, H. (2011). International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8). 614-620. <https://doi.org/10.1108/08858621111179886>
- Real Madrid. (2020). *Annual Report 2019-2020*.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The future beyond brands*. Power House Books.
- Rodríguez-Pomeda, J., Fernando Casani, F. y Alonso-Almeida. M. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, 18(4), 431-444. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980736>
- Sicilia, M. y Palazón, M. (2008). Brand communities on the internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 255-270.
- Shimp, T. y Madden, T. (1988). Consumer-object relations: a conceptual framework based analogously on Sternber's triangular theory of love. *Advances in Consumer Research*, 15, 119-135.
- Tajfel, H. (1978). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel y W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp 7-24). Nelson Hall.

- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social and Clinical Psychology* 18, 183-190. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1979.tb00324.x>
- Tajfel, H. y J. Turner (1986). An integrative theory of inter-groups conflict. En Williams, J. A. y Worchel, S. (Eds.), *The social psychology of inter-groups relations* (pp. 33-47), Nelson-Hall.
- Thibaut, E., Constandt, B., De Bosscher, V., Willem, A., Ricour, M. y Scheerder, J. (2021): Sports participation during a lockdown. How COVID-19 changed the sports frequency and motivation of participants in club, event, and online sports. *Leisure Studies*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.2014941>
- Vale, L. y Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2017.1359655>
- Wais, J. y Clemons, E. (2008). Understanding and implementing mobile social advertising. *International Journal of Mobile Marketing*, 3(1), 12-18.
- Walker, M., Kent, A. y Vincent, J. (2011). CSR communication among professional sport organizations: Stakeholder information and involvement strategies. *Sport Marketing Quarterly*, 19, 125-131.
- Wallace, E., Buil, I. y De Chernatony, L. (2014). Consumer engagement with self-expressive brands: Brand love and WOM outcomes. *Journal of Product and Brand Management*, 23(1), 33-42. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0326>
- Westmattmann, D., Grotenhermen, J.-G., Sprenger, M. y Schewe, G. (2020). The show must go on - virtualisation of sport events during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Information Systems*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1850186>

Verónica Baena Graciá es catedrática de Marketing en la Universidad Europea de Madrid. Su labor investigadora ha obtenido varios reconocimientos nacionales e internacionales. Entre ellos, cabe destacar la obtención del primer accésit en los premios a la mejor ponencia sobre marcas presentadas en el XXII Congreso Nacional de Marketing. El premio fue otorgado conjuntamente por el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Oficina Española de Patentes y Marcas. Ha sido también premiada con el Highly Commended Award at the Literati Network Awards for Excellence (premio concedido por el grupo Emerald), por el artículo titulado «Market conditions driving international franchising in emerging markets». Asimismo, ha obtenido el Premio a la Mejor Labor Investigadora en la Universidad Europea de Madrid. Mas recientemente, en 2022, ha sido incluida en el listado de las mejores investigadoras españolas y extranjeras en España según Scholar Google –ranking elaborado por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas según Scholar Google (índice H y número de citas recibidas)–.