

# Brand management aplicado al comportamiento del consumidor de deportes de riesgo. Un estudio de marcas de surf españolas

Paloma Sanz Marcos

Profesora del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad.

Universidad de Sevilla.

palomasanz@us.es

Este trabajo ha sido finalista en el Premio Estudios Financieros 2019 en la modalidad de Marketing y Publicidad.

El jurado ha estado compuesto por: don Ubaldo Cuesta Cambra, doña Mercedes Esteban Bravo, doña Beatriz Lapastora Domingo, doña María Lázaro Ávila y don Juan José López García.

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

## Extracto

A pesar de ser una actividad de reciente popularidad en España, el surf es una práctica milenaria que cuenta con millones de adeptos en todo el mundo. A través de un entorno natural y vivo como es el mar, el surf trasciende lo deportivo y llega incluso a formar parte del estilo de vida de quienes lo practican. El presente trabajo, cuya principal línea de investigación es de naturaleza comunicativa, presenta sin embargo implicaciones multidisciplinares que comprenden ámbitos como la sociología, la antropología, el marketing y, por supuesto, el deporte. Si bien la disciplina deportiva goza de un enorme interés por parte de los académicos provenientes de la rama de la actividad física y deportiva (los cuales centran sus estudios en cuestiones didácticas, socio-lógicas y/o lúdicas), este ámbito presenta una serie de interesantes implicaciones de naturaleza comunicacional que apenas han sido estudiadas. Nuestra propuesta, en este contexto, pretende trascender lo estrictamente deportivo y vincularlo con lo comunicacional, en la medida en que concentra, por un lado, un destacable interés por la gestión de marcas deportivas y, por otro, el comportamiento de los deportistas como consumidores. Así, y más concretamente, uno de los principales objetivos que se plantea este estudio es conocer si existe algún tipo de implicación entre el concepto de «tribu consumidora» (en este caso, la hipotética tribu consumidora de los surfistas españoles) y la teoría y la práctica del *brand management*. Como se desarrolla en este trabajo, el concepto de «tribu consumidora» se configura como una realidad mercadotécnica y diferenciada del término sociológico de tribu urbana, caracterizado fundamentalmente por el establecimiento de un valor de enlace o *linking value* entre los miembros que pone de manifiesto un sentido de pertenencia compartido que destaca sobre el consumo del objeto. Con objeto de materializar este trabajo, se ha llevado a cabo una metodología basada en la realización de 11 entrevistas en profundidad a los gestores de las marcas de surf más representativas que operan en el mercado español, y en la celebración de 4 *focus groups* con un total de 29 participantes procedentes de aquellas zonas españolas donde la práctica del surf tiene mayor presencia. Los resultados indican que el marketing tribal ofrece una versión radical de los paradigmas clásicos del estudio de la marca evidenciado, principalmente, en un problema categorial manifestado en una escasa sofisticación de los profesionales que gestionan esta industria en España.

**Palabras clave:** surf; *brand management*; *branding*; tribu consumidora; comportamiento del consumidor.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

**Cómo citar:** Sanz Marcos, P. (2019). Brand management aplicado al comportamiento del consumidor de deportes de riesgo. Un estudio de marcas de surf españolas. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 67-94.



# Brand management applied to consumer behavior in extreme sports. A study of Spanish surf brands

Paloma Sanz Marcos

## Abstract

Despite being an activity of recent popularity in Spain, surfing is an ancient practice that has millions of followers worldwide. Through a natural and lively environment such as the sea, surf transcends sports, even becoming part of the lifestyle of those who practice it. The present work, whose main line of research is communicative in nature, has multidisciplinary implications that include areas such as sociology, anthropology, marketing and, of course, sports. Although the sports discipline enjoys a great interest on the part of academics from the branch of physical and sports activity (which focus their studies on didactic, sociological and/or recreational topics), this field presents a series of interesting implications of a communicational nature that have hardly been studied. Our proposal, in this context, aims to transcend the strictly sports and link it with the communicational, to the extent that it concentrates, on the one hand, a remarkable interest in the management of sports brands, and, on the other, the behavior of those athletes as consumers. Thus, and more specifically, one of the main objectives of this study is to know if there is any kind of implication between the concept of «consumer tribe» (in this case, the hypothetical consumer tribe of Spanish surfers) and the theory and the practice of brand management. As developed in this work, the concept of «consumer tribe» is configured as a marketing reality and differentiated from the sociological term of urban tribe characterized primarily by the establishment of a link value among its members that reveals a sense of shared belonging that stands out about the consumption of the object. In order to materialize this work, a methodology based on conducting 11 in-depth interviews with the managers of the most representative surf brands operating in the Spanish market has been carried out, and in the celebration of 4 focus groups with a total of 29 participants from those Spanish areas where surfing has a greater presence. The results indicate that tribal marketing offers a radical version of the classic paradigms of the study of the brand evidenced, mainly, in a categorical problem manifested in a scarce sophistication of the professionals that manage this industry in Spain.

**Keywords:** surf; brand management; branding; consumer tribe; consumer behaviour.

**Citation:** Sanz Marcos, P. (2019). Brand management applied to consumer behavior in extreme sports. A study of Spanish surf brands. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 67-94.

## Sumario

1. Introducción
    - 1.1. Diferencias conceptuales entre la tribu consumidora y otros términos del marketing afines
    - 1.2. Implicaciones de las tribus consumidoras para el *brand management*
    - 1.3. La tribu consumidora surfista española
    - 1.4. Los surfistas y su relación con las marcas
  2. Objetivos
  3. Metodología
  4. Resultados
    - 4.1. Explotación de los datos obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad a *brand managers*
      - 4.1.1. Segmentación del público de la marca en función de los diferentes tipos de públicos: público experto (*core*) y público no experto
      - 4.1.2. Supervivencia de la marca a través de la comercialización de productos dirigidos en exclusiva al público objetivo no experto o que sencillamente se siente atraído por la cultura del surf
      - 4.1.3. Empleo de estrategias basadas en el atractivo del surf para llegar a otros consumidores que no practican surf
      - 4.1.4. Cumplimiento de las marcas con las expectativas de los surfistas
      - 4.1.5. Empleo de estrategias de *branding* cultural
    - 4.2. Explotación de los datos obtenidos a partir de los *focus groups*
      - 4.2.1. Importancia del empleo de marcas para llevar a cabo la práctica del surf
      - 4.2.2. Autenticidad de las marcas de surf
      - 4.2.3. Definición de surfista auténtico
      - 4.2.4. Fidelidad hacia la marca
      - 4.2.5. Consideración de los surfistas por parte de las marcas de surf
  5. Discusión
  6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

**Nota:** Esta investigación es fruto del trabajo de la tesis doctoral de la autora titulado *Brand management y tribu consumidora. Un estudio de marcas de surf*, defendido en enero de 2019 en la Universidad de Sevilla con mención Internacional por la UC Berkeley y con la calificación de sobresaliente *cum laude*.

## 1. Introducción

La comunidad empresarial, a menudo, se centra en cómo utilizar las interacciones sociales de los consumidores para lograr óptimos resultados de marketing. Surgen continuamente nuevas teorías y herramientas que permiten a las empresas aprovechar las interacciones de los consumidores para obtener una ventaja competitiva. Esta investigación se centra en el caso particular de la organización de los consumidores en torno a una comunidad. Siguiendo a Närvänen, Kartastenpää y Kuusela (2013), estamos ante un nuevo prisma comunicativo en el que la comunidad adquiere el papel más relevante a la hora de entender a los consumidores. El poder de las comunidades en el mercado no puede ser subestimado debido a que los vínculos sociales entre los sujetos proporcionan valor y recursos importantes que permiten a los individuos construir su identidad, así como influir en las elecciones de consumo de los demás. Uno de los desarrollos recientes en la literatura académica sobre dichas agrupaciones en el consumo es la introducción de la teoría tribal. En 1999, el académico Bernard Cova introdujo un enfoque alternativo al marketing relacional, tradicionalmente propulsado por pensadores norteamericanos, denominado como «marketing tribal», que persigue adecuarse a las exigencias del mercado mediterráneo. Esta corriente se presenta como una nueva perspectiva que permite entender las relaciones entre los consumidores (Tuominen, 2011). El principal agente son las llamadas tribus consumidoras, las cuales reconocen la importancia del establecimiento de los vínculos emocionales entre los individuos por encima del consumo del propio producto.

Estas tribus consumidoras tienen considerables implicaciones para el consumo y, más concretamente, para el estudio de la marca. Sin embargo, se observa que la literatura académica a este respecto es escasa. Si bien se encuentran trabajos que estudian el comportamiento de los miembros de las tribus consumidoras en el mundo *online* (Pinto de Lima y Brito, 2012) o estudios aplicados a entornos como la moda, la música o el cine (Cova, Kozinets y Shankar, 2007), apenas existen referencias que vinculen a las marcas y las tribus consumidoras en particular. En este sentido, uno de los rasgos más significativos con respecto a las implicaciones de la marca es el enfoque de las estrategias del marketing tribal hacia la creación de una red de personas cuyo principal objetivo es hallar la interacción social alrededor de las marcas (Saat, Bahador y Rusly, 2015). Es preciso destacar que la perspectiva tradicional del marketing, el cual comprende un intercambio diádico

---

Estas tribus consumidoras tienen considerables implicaciones para el consumo y, más concretamente, para el estudio de la marca

---

entre la organización y el consumidor, pierde importancia en este caso. En su lugar, la perspectiva tribal aboga por un acercamiento entre los consumidores subordinando el protagonismo de la marca a la relación entre estos. La marca apoya la relación entre los consumidores y actúa como enlace entre los individuos. Esta perspectiva se enfoca en el estudio del consumidor entendiéndolo como un agente verdaderamente

activo en el consumo y destaca su poder en las decisiones estratégicas de la marca. Así, esta corriente entiende que el valor es creado por los propios consumidores, a los que se les considera como agentes integrados en el proceso de marketing con capacidad para contribuir explícitamente a la creación de valores para las marcas (Cova, 1999). En definitiva, las tribus consumidoras ofrecen importantes implicaciones respecto a la marca que, siguiendo a Cova *et al.* (2007), no suponen una nueva forma de organización, sino una nueva forma de pensar acerca de los problemas de la organización.

---

La perspectiva tribal aboga por un acercamiento entre los consumidores subordinando el protagonismo de la marca a la relación entre estos

---

## 1.1. Diferencias conceptuales entre la tribu consumidora y otros términos del marketing afines

Para contextualizar este trabajo, es preciso atender a ciertos conceptos del marketing que tradicionalmente se han vinculado con el estudio del comportamiento del consumidor grupal en relación con la marca. Siguiendo a Canniford (2011), a pesar de haber una tradición investigadora que cuenta con más de 20 años de experiencia en torno al estudio del consumo grupal, existe una carencia en torno al establecimiento de una coherencia entre los términos teóricos y descriptivos utilizados para designar a las agrupaciones de consumidores. Asimismo, autores como Thomas, Price y Schau (2013) señalan que, en la literatura académica, proliferan muchos tipos de comunidades de consumo, entre las que se destacan las subculturas de consumo (Schouten y McAlexander, 1995), las comunidades de marca (Muñiz y O'Guinn, 2001) y las tribus consumidoras (Cova y Cova, 2002). No obstante, mientras que todas estas agrupaciones se centran en el consumo, las distinciones entre ellas no están del todo claras.

Los conceptos de «tribu consumidora» y «subcultura de consumo» encierran una serie de diferencias reveladoras (Veloutsou y Moutinho, 2009; Canniford, 2011) que ponen el acento en la interacción entre los individuos. Siguiendo a Tuominen (2011), las tribus consumidoras difieren de las subculturas de consumo en que las conexiones entre los miembros son mucho más estrechas. Schouten y McAlexander (1995) definen el concepto de subcultura de consumo como un subgrupo distintivo de la sociedad que se autoselecciona sobre la base de un compromiso compartido con una clase de producto, nombre o actividad de consumo en particular, que posee una estructura social identificable y jerárquica,

un espíritu único, una serie de valores compartidos, jergas únicas, ciertos rituales, y modos de expresión simbólica. A través de esta definición, los investigadores manifiestan que el concepto encierra un importante carácter sociológico que identifica a un subgrupo de la sociedad con una serie de condicionantes únicos que traslada al grupo hacia el consumo.

A la hora de entender el concepto de subcultura de consumo, es necesario reconocer que, por un lado, se trata de un término que bebe directamente de la sociología y que se erige como un agrupamiento alternativo a otras opciones sociales, y que, por otro lado, considera a un grupo de consumidores que comparten cierto compromiso respecto a una marca. Al mismo tiempo, otra de las características que nos ayuda a distinguir este concepto del de tribu consumidora es el carácter subversivo que encierran estas subculturas de consumo. Schouten y McAlexander (1995) destacan que, como resultado de su estudio etnográfico, existe cierto grado de marginalidad y subversión entre los integrantes. Los miembros de la comunidad que ellos denominan como HDSC (*Harley-Davidson-Oriented Subculture of Consumption*) y que ejemplifican este tipo de agrupación ofrecen una serie de comportamientos que los distinguen de otras formas de agrupamiento por su interés en responder de forma alternativa a lo establecido (Bazaki y Veloutsou, 2010). De este modo, entre los integrantes de las subculturas de consumo existe cierto interés por la marginalidad, por el rechazo a lo instaurado y por la experimentación de la diferencia respecto a los demás. En efecto, esta particularidad es precisamente una de las características que de forma más clara expone las diferencias existentes entre las subculturas de consumo y las tribus consumidoras. Esta opinión es mantenida por Goulding, Shankar y Canniford (2013), quienes sostienen que, a diferencia de las subculturas de consumo, las tribus no son subversiones de las instituciones dominantes.

Con todo esto, resulta paradójico que la confusión conceptual respecto a la subcultura de consumo afecte a otros conceptos. Este hecho nos resulta de especial importancia, dado que el concepto de «comunidad de marca» está comúnmente vinculado al de tribu consumidora. Por su parte, De Burgh-Woodman y Brace-Govan (2007) tratan de explicar el motivo de dicha confusión ofreciendo un punto de vista que entiende que el concepto de comunidad de marca proviene de una evolución en el estudio de las subculturas de consumo cuando afirman que, en los últimos años, el significado de subcultura en el discurso del marketing ha sido invadido por el concepto de consumo, lo que ha dado lugar al concepto subcultura de consumo que, a su vez, ha dado lugar al estudio de la comunidad de marca. En este sentido, el término comunidad de marca, acuñado por Albert Muñoz y Thomas O'Guinn (2001), designa a un grupo de consumidores especializados que no posee límites geográficos, que se basa en una serie estructurada de relaciones sociales entre admiradores de una marca.

Las comunidades de marca están unidas por una conciencia compartida, unos rituales y tradiciones, y un sentido de responsabilidad moral. Sin embargo, cada una de estas cualidades se sitúa dentro de un sentido comercial y mediático de masas y tiene su propia expresión particular. Las comunidades de marca son participantes en la construcción social más grande de la marca y desempeñan un papel vital en el último legado de la misma (Muñoz y O'Guinn, 2001). De hecho, la idea más relevante que se desprende del estudio de las comunidades

de marca es la hegemonía que la marca supone para sus miembros. Muñiz y O'Guinn (2001) sostienen que la admiración por una determinada marca es, de hecho, la clave para ser reconocido como miembro de una determinada comunidad. La devoción por una determinada marca apoya en gran medida el sentido de pertenencia que los miembros de esa determinada comunidad pueden llegar a incorporar. En este sentido, las tribus consumidoras difieren de las comunidades de marca precisamente en este aspecto fundamental que la marca adquiere para los miembros: si, para estas comunidades, la hegemonía de la marca es su principal insignia, en el caso de las tribus consumidoras son las relaciones entre los miembros las que cobran mayor importancia. Del mismo modo lo entienden Goulding *et al.* (2013) cuando expresan que, a diferencia de las comunidades de marca, las tribus consumidoras no buscan marcas icónicas como la opción para llevar a cabo sus experiencias de consumo. Por el contrario, dentro de las tribus consumidoras, los vínculos sociales que se establecen entre los consumidores son más importantes que lo que está siendo consumido (Richardson, 2013). Por su parte, Cova y Cova (2002) sostienen que las comunidades de marca son explícitamente comerciales, mientras que las tribus consumidoras no manifiestan tal característica.

## 1.2. Implicaciones de las tribus consumidoras para el *brand management*

En la literatura académica, se han venido desarrollando algunas teorías acerca de cómo deberían gestionarse las tribus consumidoras que han dado como resultado un nuevo enfoque en torno a las implicaciones que estas tienen para el *brand management*. En este sentido, destacan las propuestas del ya mencionado académico Robin Canniford, quien plantea que el punto de partida para gestionar estos consumidores es considerar el marketing y las acciones dedicadas a estos como una constelación cultural masiva que requiere un campo de juego sin límites desde el cual los consumidores seleccionan, interpretan y rechazan una profusión de ofertas culturales (Canniford, 2011).

Bajo esta premisa, Canniford propone un modelo de gestión para abordar las tribus consumidoras que describe como un proceso de cultivo que funciona como un mecanismo por el que los agentes de marketing deben dar apoyo a los mercados, los discursos y las emociones de los miembros de las tribus para facilitar su vinculación con el valor de la marca (Canniford, 2011). De esta idea se desprende que las tribus consumidoras son, por defecto, generadoras de contenido y fundamentalmente participativas de un conocimiento común. Por ello, con objeto de satisfacer esa necesidad de comunidad e intercambio, se precisa que los gestores de marketing faciliten plataformas en las que improvisar actuaciones y reunir el sentido cultural de estas tribus. En efecto, esta perspectiva manifiesta la viabilidad de un modelo que establece que las estrategias diseñadas para las tribus consumidoras se alejan de aquellas diseñadas para otros grupos de consumidores, como son las anteriormente mencionadas comunidades de marca o subculturas de consumo. Esta visión plantea importantes implicaciones para la gestión de marca con respecto a las tribus consumidoras.

La gestión de estos consumidores no plantea la necesidad explícita de ubicar la oferta centralizándola en el consumo, como es el caso de otros conceptos como la comunidad de marca. Por el contrario, para acercarse a estos consumidores, es necesario destacar en el producto, servicio o marca oportunidades interesantes y útiles para la red tribal. Esto quiere decir que, así como los consumidores necesitan productos y servicios centrales en sus vidas, también necesitan agentes culturales que les ayuden a mantener las actuaciones de sus redes tribales (Canniford, 2011).

En definitiva, se podría afirmar que las tribus consumidoras obedecen a una especie de principio de incertidumbre por el que, cuanto más dominen los gestores a estos consumidores, más probable es que la tribu haga algo para romper las reglas (Canniford, 2011). Por ello, en efecto, las tribus consumidoras responden a un nuevo formato de consumo grupal en el que la marca ocupa un segundo plano en beneficio del propio consumidor.

Bajo esta perspectiva, otros autores, como Richardson, exponen que los miembros de las tribus consumidoras necesitan operar en condiciones de relativa libertad para crear sus propios significados alrededor de las marcas y actividades. En este sentido, necesitan libertad para cuestionar la narrativas comerciales y dejan en un segundo plano el papel del gestor de marca (Richardson, 2013). A partir de esta idea, la marca tribal aboga por la elevación de la posición del consumidor como agente creador de significados y valores de marca en los que, en última instancia, el responsable de marketing debe facilitar un desarrollo independiente de los consumidores. En efecto, estas tribus suponen un nuevo paradigma de marca en el que el consumidor es central y cuyo dominio está sujeto a los propios miembros.

Con objeto de explorar las tribus consumidoras con una perspectiva de marca, es preciso plantear bajo qué teorías disponibles del *brand management* podría estudiarse este tipo de consumidores. Dado que las teorías del marketing tribal reconocen al consumidor como una pieza clave en el proceso de la creación de la marca, cobran protagonismo las teorías del *branding* cultural, las cuales no solo reconocen el protagonismo del consumidor, sino que, al mismo tiempo, consideran el contexto cultural como creador de valor (Heding, Knudtzen y Bjerre, 2009). Propuesta por el experto en marca Douglas B. Holt, la teoría del *branding* cultural describe un proceso acerca de cómo se instrumentaliza la cultura para la gestión de la marca (Holt, 2004). Esta teoría representa un marco referencial para la gestión de marcas que permite vincular el valor simbólico del consumo con su aspecto social; fundamentalmente, con los consumidores.

Este modelo de gestión asume principalmente que los significados asociados a la marca son colectivos y que la cultura es la base de la creación del valor de marca. Por ello, el consumidor adopta un papel capital en la gestión de la marca, pues los significados asociados

---

Las tribus consumidoras obedecen a una especie de principio de incertidumbre por el que, cuanto más dominen los gestores a estos consumidores, más probable es que la tribu haga algo para romper las reglas

---

a los productos y marcas provienen del contexto cultural, y su consumo llega a formar parte de las relaciones sociales cotidianas. Así, la teoría del *branding* cultural es relevante para nuestro objeto de estudio, debido a que plantea los discursos y artefactos culturales como parte del proceso de creación de la marca (Canniford, 2011). En este modelo, el producto es entendido por los consumidores como un simple conducto a través del cual estos pueden experimentar las historias que la marca comunica (Holt, 2004). Así, el valor del producto reside en su capacidad de proporcionar a los consumidores un modo de experimentar historias. En efecto, las marcas se convierten en importantes agentes culturales que, lejos de entenderse como simples mediadores culturales, se transforman en referentes ideológicos que moldean la actividad económica, los rituales y las normas sociales. En definitiva, el enfoque del *branding* cultural propuesto por Holt (2004) no solo se presenta como un modelo ilustrativo de cómo las marcas operan en relación con la cultura, sino que, a su vez, constituye una respuesta al problema que encuentra el *brand management* a la hora de entender cómo las marcas crean identidad a través de los símbolos culturales.

### 1.3. La tribu consumidora surfista española

Al igual que observamos en la literatura disponible acerca de la tribu consumidora y las marcas, en el caso concreto de su aplicación a la industria del surf los trabajos existentes son escasos. Destacan las investigaciones de Dionísio, Leal y Moutinho (2008), los cuales realizan un estudio del comportamiento tribal de los surfistas en Portugal. No obstante, se ofrece una visión parcial de las implicaciones de las tribus consumidoras respecto a las marcas puesto que sus preceptos teóricos parten de cierto desorden a la hora de confundir el concepto de tribu consumidora con otros anteriormente comentados como el de comunidad de marca o subcultura de consumo. No obstante, y a pesar de que no incluyen en su objeto de estudio la perspectiva de los *brand managers*, ofrecen un interesante punto para la reflexión en torno a las implicaciones que los surfistas comportan respecto al *branding*. Los autores establecen que los surfistas portugueses han de ser considerados como un fenómeno de estudio único que requiere una estrategia de marketing diferenciada especialmente en las comunicaciones de *brand management* (Dionísio, Leal y Moutinho, 2008). Dado que nuestra investigación se centra en el análisis de marcas de surf españolas, nos parece necesario conocer qué características comportan los surfistas en el caso español en cuanto consumidores. A tales efectos, hemos considerado preciso ofrecer una descripción que pretende justificar la existencia en España de lo que consideramos como una tribu consumidora surfista. Siguiendo a Gonfaus, los surfistas conforman lo que denomina como una «tribu del mar» (2006, p. 5). El autor pone de manifiesto que, en efecto, existe un sentimiento entre los asiduos al surf que supera el carácter deportivo de su práctica. En su obra, se ofrece una serie de entrevistas a algunos de los primeros surfistas de las costas vascas, de entre las que destacamos las apreciaciones de uno de los entrevistados:

Aunque suene a frase hecha, el surf es una forma de vida, y como la vida misma, con el paso de los años va tomando diferentes perspectivas [...] Ahora, algunos

tachan el surf de deporte, viendo que cada día tiene más adeptos, sobre todo entre los más jóvenes, y siempre tendemos a la homologación de las cosas. Yo, desde luego, estoy en contra de este término tan gratuitamente utilizado y que tan poca justicia hace a este tipo de expresión (Iraola en Gonfaus, 2006, p. 85).

Este sentimiento es igualmente reconocido de manera global. Preston-Whyte (2002) afirma que el surf no solo ofrece un estilo de vida o una actividad física, sino que encierra una serie de experiencias que proporcionan al individuo un significado vital. A este respecto, Stranger (2010), académico con una dilatada experiencia en los estudios sobre el surf, sostiene que entre los surfistas existe una conciencia colectiva que se manifiesta a través de la experiencia vivida y que se refuerza a través de los momentos de sociabilidad que tienen lugar en el mar.

De estas manifestaciones se desprende que los surfistas comparten una pasión común (Cova, 1999) hacia la actividad que practican. En efecto, el surf supone una actividad trascendental en la vida de los que lo practican que, a pesar de manifestarse como una experiencia individual, a menudo es compartida con otros surfistas. Así lo entiende Stranger (2010) cuando sostiene que se trata de una cultura de compromiso en la que, como añade Olive, se crean relaciones entre personas, lugares y comunidades, lo que desarrolla una cultura global entre los que lo practican (*cf.* Olive, 2016). Beaumont y Brown (2016), los cuales hacen un estudio del comportamiento de los surfistas de la zona de Cornwall, en el sur de Inglaterra, demuestran que en sus playas existe un sentimiento común que se manifiesta en una conciencia compartida entre los surfistas de la zona que entienden el surf como una forma de vida. De este modo, aseguran que surge un fuerte sentido de conexión en torno a la ubicación y a la comunidad de surfistas que los hace compartir un estilo de vida más allá del deporte. Algo similar ocurre en el caso español. Gonfaus sostiene que, a pesar de la concepción generalizada entre surfistas de que las aglomeraciones complican la actividad, se valora estrechamente la relación con los otros a la hora de la práctica del surf. Como expresa uno de sus entrevistados: «No hay que entrar solo en el agua si no hay nadie» (Gonfaus, 2006, p. 58). De estas afirmaciones se desprende que los surfistas manifiestan un sentido del apego con una playa y con el resto de practicantes.

En definitiva, la tribu surfista española se caracteriza por un fuerte sentimiento de vinculación que, por un lado, se manifiesta en torno a la pasión común de un colectivo por la actividad de surfear, y por otro, se acentúa con la manifestación de un sentimiento de unión con aquellos iguales que pertenecen a una localidad determinada, lo que crea una conciencia colectiva y de protección respecto a una playa concreta.

#### 1.4. Los surfistas y su relación con las marcas

Uno de los rasgos que caracteriza a los surfistas es la trascendencia de la práctica de este deporte más allá de lo deportivo (Gonfaus, 2006). En este sentido, el surf parece ofrecer a

sus practicantes un estilo de vida que encierra una serie de experiencias que, según Preston-Whyte (2002), proporcionan al individuo un significado vital. Por ello, no es de extrañar que algunas autoras definan el surf dentro de una clasificación que denominan como «deportes de estilo de vida» (Wheaton, 2004, p. 4). Wheaton (2004) sostiene que la asociación de los deportes con los estilos de vida provoca la comprensión de las marcas deportivas como importantes activos que refuerzan la expresión de la identidad de los consumidores. Así, el consumo deportivo a través de las marcas se erige como una oportunidad para manifestar la identidad de los consumidores que, incluso, puede llegar a confirmar el sentido de pertenencia o la adquisición de roles sociales. Wheaton (2004) amplía esta idea cuando destaca que, debido a la aceleración y complejidad de los cambios culturales, los individuos disponen de un mayor abanico de fuentes de identificación social. En particular, el aumento de la relevancia del consumo de deportes y las prácticas de ocio conllevan la comunicación y el mantenimiento de la identidad de los individuos debido a la capacidad de expresión cultural que estas actividades son capaces de generar. En el caso concreto de las marcas de surf, estas funcionan como generadoras de un estilo específico y una identidad para una determinada comunidad; marcas como Quiksilver y Rip Curl han podido asociarse con sentimientos como la diversión y la libertad, que apuntan hacia símbolos de identidad (Bouchet, Hillairet y Bodet, 2013). De este modo, estos significados, si bien su origen procede de actores comerciales como los publicitarios o los diseñadores, son reapropiados por los propios consumidores que, a su vez, reestructuran la significación de los mismos con objeto de servir a su propia identidad (Bouchet *et al.*, 2013). En este punto, cobran especial importancia e interés para nuestra investigación los estudios de Donnelly (2006) quien, en su trabajo acerca de los deportes extremos, destaca que es preciso diferenciar entre varios tipos de consumidores. El investigador distingue entre la existencia de un público *core*, que define como «auténticos participantes» (2006, p. 219), y aquellos denominados como «[...] wannabes, posers, and nonparticipants»<sup>1</sup> (2006, p. 219), que son aquellos que, sin necesidad siquiera de practicar el deporte, consumen todo tipo de material destinado para la práctica del mismo haciéndose pasar por deportistas experimentados.

Esta idea se vincula estrechamente con el concepto de autenticidad, idea clave para nuestro estudio. En torno a la gestión de las marcas especializadas, se contempla un fenómeno distintivo relacionado precisamente con la autenticidad. Las marcas de surf encierran una serie de significados cuya legitimidad es incorporada por parte de aquellos que verdaderamente practican este deporte (Warren y Gibson, 2017).

Las marcas de surf dependen de ese conjunto de consumidores *core* o nucleares (Donnelly, 2006) para mantener el estatus mítico que, a su vez, atrae a un tipo de consumidor de menor implicación con el deporte como pueden ser los no participantes, *posers* o *wannabes* anteriormente mencionados. Anderson (2016) señala que el éxito de las compañías de surf ha dependido tradicionalmente de su habilidad para vender y mantener un mercado

---

<sup>1</sup> «[...] quiero ser, pretenciosos y no participantes» (traducción de la autora).

que reclama un producto de tipo cultural que, como aclara Sinclair (2008), está estrechamente relacionado con la capacidad de «convencer» al consumidor de una «autenticidad». Siguiendo el ejemplo de Billabong, Anderson (2016) afirma que, a pesar de nacer como una compañía *insider* australiana, en torno al año 2013 sufre una importante pérdida de valor económico como consecuencia de su expansión. Esta cuestión encuentra su lógica en lo que Stranger (2010) define como una contradicción originada en torno a los años sesenta, en la que el carácter subversivo y radical que en ocasiones alcanzaba el surf hizo que algunas marcas perdieran su valor económico y la capacidad de expansión en el mercado *mainstream*. Conscientes de ello, las marcas comienzan abandonar ese carácter revolucionario para ganar popularidad en un público amplio a través de la comunicación de un denominado *surfing style* con capacidad de atraer a grandes superficies comerciales y almacenes (Stranger, 2010). De modo que, si bien este hecho supone un importante momento para la revitalización económica de las marcas, al mismo tiempo resulta en una pérdida de autenticidad manifestada en el quebrantamiento de la credibilidad distinguida por aquellos surfistas *core* (Stranger, 2010).

El posicionamiento de estas marcas respecto a los surfistas ocurre a través de un proceso de «hipermercantilización» expresado en la creación de una serie de límites simbólicos para los surfistas, su cultura y la posterior comercialización de sus símbolos, respecto a una serie de consumidores convencionales que se alejan de la verdadera autenticidad de estos deportistas (Stranger, 2010). Acciones como destinar una importante partida de presupuesto de estas marcas hacia la creación de accesorios y ropa no diseñados para la práctica de este deporte en detrimento de aquellas prendas técnicas como trajes de baño, que sí contribuyen a su desarrollo, son un ejemplo del motivo de esta pérdida de credibilidad para los surfistas. Por ello, la cultura del surf se presenta como un atractivo reclamo para aquellos públicos que no surfean, lo que llega a originar que gran parte de los beneficios económicos que estas empresas generan provengan de individuos que no practican este deporte (Beal y Smith, 2010). A este parecer, autores como O'Rourke (2006) señalan que marcas como Quiksilver, Billabong o Roxy han sufrido la apertura hacia nuevos públicos objetivos, al ofrecer ropa y accesorios que superan lo estrictamente técnico para acercarse a una audiencia que, por lo general, no practica la actividad. En definitiva, en la gestión de las marcas de surf se da un fenómeno que afecta directamente a su público objetivo.

## 2. Objetivos

El problema de investigación planteado en este trabajo parte del resultado del proceso de revisión teórica realizado a partir del análisis de los estudios y publicaciones anteriormente comentados. A lo largo de dicho proceso, se ha identificado la existencia de una serie de cuestiones no resueltas a las que, a partir de la realización de esta investigación, pretendemos dar solución. Nuestra propuesta pretende fundamentalmente profundizar en la noción de tribu consumidora desde la óptica del *branding* tribal. Para ello, tomaremos como objeto de estudio una tribu consumidora específica, los surfistas españoles, así como a los

responsables de marketing de aquellas marcas de surf más representativas para el mercado español. Esta selección del objeto de estudio responde a la necesidad de vislumbrar el alcance de la concepción de la marca que surge a partir del concepto tribal, tanto en sus dimensiones de recepción y consumo (la tribu consumidora) como en lo relativo a su posible modelo de gestión (los *brand managers*). Concretamente, la inclusión de los gestores de marca en este estudio parte de que, dada la peculiar visión de la marca que implica el *branding* tribal, resulta interesante contemplar las posibles dimensiones de *brand management* que puede tener el fenómeno de la tribu consumidora surfista española. En cuanto a la elección particular del estudio de los surfistas como tribu consumidora, se pretende contribuir a la escasa literatura encontrada al respecto. Se trata de un tema novedoso e inexplorado que, en el caso concreto español, es inexistente. Si bien, existen indicios de que, en efecto, existe cierta comunidad de surfistas españoles (Esparza, 2015; 2016) que se desarrollan en un mercado especializado que cuenta con marcas de surf de origen español, no existen trabajos que estudien este fenómeno concreto.

Dichas ausencias son, precisamente, las que pretende cubrir nuestra investigación mediante el establecimiento de los siguientes objetivos:

1. Conocer las implicaciones que las tribus consumidoras constituyen para las marcas en general y para el *brand management* en particular. Con ello, se persigue examinar si la existencia de las tribus consumidoras afecta verdaderamente a las marcas, a su conceptualización y a su gestión y, en ese caso, describir qué tipo de consecuencias y relaciones se establecen entre las marcas y las tribus.
2. Analizar las implicaciones que las tribus consumidoras tienen para las marcas de surf específicamente. En concreto, se trata de hacer un estudio delimitado de la tribu consumidora de los surfistas españoles y de sus posibles implicaciones respecto a las marcas relacionadas con el deporte del surf que consumen.
3. Determinar si existe algún tipo de relación entre la gestión llevada a cabo por los gestores de las marcas de surf más representativas para el mercado español y la tribu consumidora surfista española. Mediante este objetivo, se pretende analizar si existe correspondencia entre las particularidades manifestadas por la tribu consumidora surfista, por un lado, y las acciones de marketing propuestas por las marcas de surf, por otro. Se trata de examinar si el emisor (en este caso, el gestor de la marca de surf) tiene en consideración al receptor (en este caso, la tribu consumidora de surfistas españoles) a la hora de establecer las diversas acciones de marca así como las estrategias.
4. A partir de las implicaciones culturales de las tribus consumidoras, determinar si el *branding* cultural es un enfoque apropiado para su estudio. Dado que apenas existe rigor científico a la hora de clasificar las tribus consumidoras dentro de los paradigmas de *branding*, se pretende determinar si las investigaciones acerca del *branding* cultural suponen un enfoque pertinente para delimitar las relaciones entre las marcas y las tribus consumidoras.

En función de los fines científicos planteados, formulamos la siguiente hipótesis que el análisis empírico de este trabajo pretende comprobar:

$H_1$ : Los surfistas españoles manifiestan una conducta de consumo tribal.

Esta hipótesis se formula a partir del citado trabajo realizado por Dionísio, Leal y Mou-tinho (2008) en el que se hace un análisis de los surfistas portugueses. De forma paralela a esta investigación, nuestro trabajo concibe a los surfistas españoles como posibles sujetos que manifiestan un comportamiento tribal respecto a las marcas de surf.

### 3. Metodología

Para este estudio, se ha hecho necesario combinar diferentes métodos de investigación de carácter cualitativo. Puesto que, dentro de nuestros objetivos se encuentra analizar, por un lado, la gestión de las marcas y, por otro, la recepción de estas por parte de los surfistas, es preciso atender a un método que comprenda la consecución de estas necesidades. En particular, con objeto de acceder a la perspectiva de los *brand managers* de las marcas de surf seleccionadas, hemos utilizado la técnica de la entrevista en profundidad (Kvale, 2011). Para el caso de la recepción de mensajes por parte de los surfistas, se ha utilizado la técnica de investigación cualitativa conocida como *focus group* (Rubin y Rubin, 1995; Walle, 2015). Cabe destacar que hemos operacionalizado las preguntas en función del marco teórico teniendo en cuenta las teorías del *branding* cultural y las teorías de la tribu consumidora.

Para conocer la perspectiva de las marcas de surf, participaron 11 responsables de las marcas más de surf más representativas para el mercado español, esto es, Pukas, Full & Cas, Watsay, Soul, Nexo, Feather Fins, Deflow, Vazva, Quiksilver, Billabong y Rip Curl.

Cuadro 1. Relación de entrevistados

Marca	Origen	Producto comercializado	Responsable entrevistado
Pukas	Zarauz (España)	Tablas de surf y textil	Adur Letamendia (dircom e hijo del fundador)
Full & Cas	Santander (España)	Tablas de surf	Hugo López (fundador)



Marca	Origen	Producto comercializado	Responsable entrevistado
Watsay	Sopelana (España)	Tablas de surf	Virgilio Ferrero (fundador)
Soul	Sevilla (España)	Tablas de surf	Jesús Ruiz (fundador)
Nexo	Cádiz (España)	Tablas de surf	Manuel Díaz-Marta (fundador)
Feather Fins	La Coruña (España)	Quillas	Enrique Aradas (fundador)
Deflow	Zarauz (España)	Quillas	Xabi Muñoz y Xabi (1) (fundadores)
Vazva	La Coruña (España)	Textil	Óscar Vales (socio fundador)
Quiksilver	California (Estados Unidos)	Textil, tablas de surf y accesorios	Jorge Imbert (responsable de equipo y de la línea de neoprenos para toda Europa)
Billabong	Gold Coast (Australia)	Textil, tablas de surf y accesorios	Daniel García (responsable comercial en España)
Rip Curl	Torquay (Australia)	Textil, tablas de surf y accesorios	Iñigo Iraola (responsable comercial en España)

(1) Este participante no consintió facilitar su apellido.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la hoja de registro de participantes de las entrevistas en profundidad.

La duración de las entrevistas estuvo comprendida entre 15 minutos y una hora. La investigadora viajó al lugar de trabajo de todos los responsables de marca a excepción del caso de dos de los participantes que, ante la imposibilidad de contactar físicamente, se realizó bien mediante correo electrónico o bien telefónicamente. Previamente a la realización de las entrevistas en profundidad, los entrevistados firmaron un consentimiento por el que los sujetos fueron informados del proyecto y su confidencialidad. En el caso de las entre-

vistas telefónicas y por *email*, fueron enviadas por correo electrónico. Para la elaboración de la entrevista, la investigadora siguió un cuestionario de ruta, ya que facilita la coherencia entre los entrevistados y el entrevistador (Krueger, 1998).

En lo relativo a la recogida de los testimonios y opiniones de los consumidores, se celebraron cuatro *focus groups* con 29 participantes procedentes de aquellas zonas españolas donde la práctica del surf tiene mayor presencia, esto es, la zona norte occidental de España en La Coruña (ocho participantes), la zona norte central del Cantábrico en Asturias (seis participantes), la zona norte más oriental del Cantábrico en el País Vasco (siete participantes) y la zona sur con un grupo celebrado en Andalucía (ocho participantes). En cuanto a ciertas particularidades de los sujetos, cabe destacar que se ha contado con surfistas experimentados; el 82,75 % aseguraba llevar más de 10 años practicando surf. Se ha intentado representar a la mujer en todos los grupos formados. No obstante, y siguiendo el estudio de Dionísio, Leal y Moutinho (2008), es complejo encontrar a mujeres que practiquen surf. Por ello, entre los cuatro *focus groups* realizados, en el de la zona de Galicia y Asturias se ha contado con una única mujer, respectivamente; en el de la zona de Cádiz, con dos mujeres; y en el caso particular de la zona de País Vasco, no se pudo contar con la presencia de ninguna mujer.

La duración de las entrevistas ocupó entre 40 y 96 minutos; la de mayor duración fue la celebrada en Zarauz, con un total de 96 minutos, y la más corta, la llevada a cabo en Cádiz, con una duración de 40 minutos. Los encuentros se celebraron en lugares que permitieran el dinamismo y bienestar de los participantes; en el caso de Galicia y Asturias, tuvieron lugar en la sala de reuniones de un hotel y, para el País Vasco y Andalucía, se celebraron en centros públicos que fueron cerrados al público para tal ocasión. En todos los casos, se proporcionó agua y comida tal y como aconseja Morgan (1998).

## 4. Resultados

### 4.1. Explotación de los datos obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad a *brand managers*

#### 4.1.1. Segmentación del público de la marca en función de los diferentes tipos de públicos: público experto (*core*) y público no experto

Las respuestas cosechadas indican que existe una clara diferenciación entre las marcas españolas y las marcas extranjeras. En el caso de las marcas de origen español, la mayoría parece asegurar que no hace distinción entre diferentes tipos de público a la hora de desarrollar su estrategia de marca, a excepción de Vazva, que sí encuentra tales distinciones. Cabe destacar algunos casos como los de la marca Full & Cas que, si bien niega con

rotundidad que lleve a cabo estas prácticas, avanza en sus justificaciones que «hacemos muy poca publicidad», o el caso de Pukas, cuyo director de comunicación asegura que no planifica mucho su estrategia dado que «no somos tan profesionales» y especifica que su público se centra en un segmento que se dedica a la práctica del surf debido a que, de lo contrario, «el mensaje se nos dispersa». Por el contrario, en el caso de marcas como Billabong, Quiksilver y Rip Curl, los entrevistados afirman que sí hacen tales distinciones. Concretamente, el responsable de Billabong destaca que: «Todas las campañas de marketing, todo eso, comienza como eso; a ver, cuál es el *target* de esto, cuál es el público, y todo eso queda superdefinido». De igual modo, la marca Quiksilver reconoce que:

Tienes, por una parte, lo que son los «influenciadores» de lo que es el sector. Después, tienes los que, bueno, que van detrás de esos «influenciadores» y van por el estilo que estás desarrollando. Y después, tienes otro tipo de público que es más..., que está más basado en lo que es el producto así, eh... más técnico, y luego, tienes el otro resto de público que se influencia de todos esas tres combinados [...] y después esos que lo practican y al final quieren llevar esa misma marca. No llevarán los mismos productos pero llevarán prendas de esa marca.

#### 4.1.2. Supervivencia de la marca a través de la comercialización de productos dirigidos en exclusiva al público objetivo no experto o que sencillamente se siente atraído por la cultura del surf

Las respuestas han sido equilibradas. Un 45 % de los participantes señala que sería imposible sobrevivir contando únicamente con un público no experto o que no practicara surf. Es el caso de Quiksilver; su responsable declara que «Si solo nos nutriéramos de la gente que realmente practica el deporte, no tendríamos estas posibilidades de poder hacer los desarrollos que hemos estado haciendo». No obstante, el 55 % declara que sí sería posible tal caso apuntando a cuestiones relacionadas con el volumen de ventas, como indica el responsable de la marca Soul: «Claro que sí [...] porque es donde está la masa. De hecho, la mayoría de las marcas de tablas de surf viven del público medio».

#### 4.1.3. Empleo de estrategias basadas en el atractivo del surf para llegar a otros consumidores que no practican surf

Por un lado, encontramos marcas que afirman creer que utilizan dicho atractivo para aumentar su volumen de ventas respecto al público que no practica surf. Es el caso de Full & Cas, Nexo, Billabong, Deflow o Vazva. Siguiendo alguna de las declaraciones de sus representantes, el responsable de Billabong, por ejemplo, afirma que el empleo de este tipo de estrategias supone una «eterna discusión» entre los diseñadores. Este responsable explica que, como otras muchas marcas, como Quiksilver o Rip Curl, parece tener cierto complejo

a la hora de utilizar este tipo de estrategia; de hecho, expresa con asombro cómo otras marcas explotan esta imagen, y cómo, en el caso de Billabong:

[...] parece que hasta nos da un poco de vergüenza poner surf o que se vea una imagen de surf y tal [...] y te costaba encontrar la palabra «surf», ni una foto ni algo que se identificara con el surf, y es que dices [...] esto es una locura.

Asimismo, los creadores de Deflow reconocen que, a pesar de que en las redes sociales haya cierto «engaño» y «falsedad» con respecto a lo que las marcas y, en general, los usuarios de estas plataformas reflejan sobre sus vidas, ellos se aprovechan de esas herramientas y estrategias para «[...] conseguir más seguidores [...]». El caso contrario lo encontramos en marcas como Quiksilver, cuyo responsable aclara que, en el caso de su marca, no se utiliza tal estrategia, sino que se utiliza «una manera de comunicar», y subraya que:

[...] Quiksilver ha sido fiel, ha sido siempre a eso ¿no? Los valores de marca que ha proyectado siempre. Eh... Siempre ha sido surf, *skate*, porque está muy vinculado también, pero no ha hecho publicidad sobre otros muchos deportes que están relacionados [...] Cuando hablamos con los diferentes segmentos de público, hablamos de diferente manera, pero con las mismas herramientas.

En el caso de marcas como Watsay, Soul, Feather Fins, Rip Curl y Pukas, los entrevistados niegan rotundamente el empleo de tales estrategias. Es preciso destacar las afirmaciones del gestor de Soul, quien expresa que:

No, porque nosotros somos una marca *core*. Entonces, nosotros no vendemos ropa... Porque, es verdad que el mundo del textil o tal, si vendes un *lifestyle* o tal, pero nosotros es que... si no eres surfista, no eres cliente nuestro. Entonces, nunca podemos vender el estilo de vida surfista porque, si no surfeas, tú no eres cliente mío.

De esta manera, la marca Soul da a entender que ese tipo de estrategias son más propias de las marcas que no comercializan productos exclusivamente de surf.

#### 4.1.4. Cumplimiento de las marcas con las expectativas de los surfistas

En este caso, la mayoría de los entrevistados afirma que, efectivamente, sus marcas encajan con las aspiraciones de los surfistas. Así lo demuestran respuestas como las del responsable de Billabong, quien señala que: «Sí, para los surfistas, sí. Yo creo que totalmente. [A] cualquier surfista le parece muy bien lo que hace Billabong. Yo creo, de hecho, Billabong es, yo creo, la única marca grande [...] que cae bien», o las del entrevistado de Soul, quien afirma con fervor: «Rotundamente, sí».

#### 4.1.5. Empleo de estrategias de *branding* cultural

A los entrevistados también se les preguntó sobre la posibilidad de emplear estrategias que atendieran al universo simbólico y los valores de los consumidores para la comunicación de su marca. En este caso, el 75 % de los entrevistados no reconoce emplear estrategias de este tipo. Apreciaciones como las de la marca Soul son ilustrativas al señalar que: «No, nosotros no vendemos ningún *lifestyle*», o las del responsable de Feather Fins cuando expresa que:

No, en ese sentido no. Nosotros somos muy claritos, como te dije antes. Quillas de alta calidad y un diseño, creemos original o atractivo en centro, en un *packaging* reciclable y un precio razonable. Eso es, en esencia, nuestra marca, por lo que nació.

En el caso de Nexo, el entrevistado expresa que no llevan a cabo tales estrategias debido a que, por un lado, los surfistas «saben todo eso que les cuentan y lo relativizan», indicando que no considera que tales fórmulas sean eficaces para este tipo de consumidores y, por otro, a que, a su juicio, estos solo se preocupan por «la ola y el surf».

### 4.2. Explotación de los datos obtenidos a partir de los *focus groups*

#### 4.2.1. Importancia del empleo de marcas para llevar a cabo la práctica del surf

Las respuestas a esta cuestión arrojan interesantes resultados en lo relativo a la importancia de las marcas para la práctica deportiva. Destacamos la opinión del participante vasco 1, quien apunta que el empleo de las marcas de surf es una cuestión irremediable «[...] por el simple hecho [de] que para surfear necesitas una tabla y el traje». O la del participante gallego 3, quien expresaba que: «Yo creo que, de hecho, el que se cree surfista más auténtico es un poco "antimarcas"». De hecho, se generó un debate muy interesante en torno a la distinción de los diferentes tipos de surfistas. El participante gallego 5 planteaba que existía una «[...] parte fea de la escena del *surfing*» que se relacionaba con aquellas personas que se interesan más por «aparentar» que por, verdaderamente, surfear.

#### 4.2.2. Autenticidad de las marcas de surf

Esta cuestión refleja un verdadero acuerdo por parte de los surfistas. Los participantes indican que es verdaderamente importante distinguir qué tipos de marcas se consumen para sentirse o reconocerse como surfistas auténticos. Ejemplos como el que indica el participante vasco 4 así lo demuestran cuando expresa que existe una tendencia a no

consumir las marcas tradicionales como Rip Curl en pos de otras menos conocidas como RVCA<sup>2</sup>, ya que, como surfista, él mantiene que «[...] no quiero llevar lo que lleva el *mainstream*», lo que desvela que las marcas con mayor recorrido pueden ser consideradas como menos auténticas. Por su parte, el participante asturiano 6 comentaba que, posiblemente, las marcas más populares y tradicionales del surf, como Billabong, Rip Curl o Quiksilver, «pierden autenticidad cuando se hacen multinacionales [...] A mí, personalmente, auténticas, ya no me parecen, me parecen marcas que hacen lo que sea para estar en el candelero y seguir vendiendo pero, realmente auténticas, auténticas, me parecen las pequeñitas [...]». Destacamos también la respuesta de uno de los participantes gaditanos, quien comenta que: «[...] el mercado está saturado de productos pero quizás no esté saturado de ideas, de personalidad o de carisma».

A este respecto, el participante vasco 1 añade que, por un lado, uno de los motivos que propician la posible pérdida de autenticidad de estas marcas es la entrada en canales de venta masivos, como es el caso de Quiksilver en El Corte Inglés: «¿Cuál fue su problemática? Que se ve en El Corte Inglés vendiendo un producto alrededor de otro millón de marcas que, de repente, por necesidades de globalización, acabas teniendo unas rebajas anticipadas [...]». Y, por otro, la gestión del marketing de las mismas, debido a que han sido tradicionalmente gestionadas por surfistas que no tienen conocimientos empresariales.

#### 4.2.3. Definición de surfista auténtico

Esta pregunta arroja datos muy similares entre los participantes. Todos advierten que determinadas prácticas, como vestir prendas de marcas exclusivamente dirigidas para la práctica del surf, se consideran como algo característico de un surfista novel. Así lo expresa una participante asturiana cuando afirma que tales prácticas son muy características de «[...] alguien que se inicia de repente [...]» o, de manera más vehemente, otros de los participantes asturianos, quien manifestaba que una persona que se viste así: «[...] tiene un complejo» y que es más propio de aquellos lugares en los que se practica con menos frecuencia el surf. Así, se aprecia que los surfistas «auténticos» no necesitan acudir a las marcas originales de surf para vestirse o reflejar un estilo surfista.

#### 4.2.4. Fidelidad hacia la marca

En cuanto a la cuestión sobre la posible existencia de fidelidad hacia la marca, se observa una tendencia generalizada en un sentido negativo en todos los grupos. Los participantes aseguran que no son fieles a las marcas de surf. Aunque reconocen que, en algunos momentos, han sido fieles «por épocas», como comenta el participante gaditano 7, no es lo habitual.

---

<sup>2</sup> RVCA es una marca de surf californiana fundada en 2001 que posteriormente fue adquirida por la marca Billabong en 2010.

#### 4.2.5. Consideración de los surfistas por parte de las marcas de surf

En este sentido, la mayoría de los participantes manifiesta una tendencia generalizada a considerar que las marcas de surf no están atentas a las demandas del consumidor. Así lo expresa el participante asturiano 3, quien expone el ejemplo concreto de los neoprenos y advierte que:

Por ejemplo, una necesidad que no se cumple es que a mí me gustaría un traje que tuviera una mayor durabilidad por lo que pagas. El traje te dura tres años bien, cosa que no sucede. Entonces, yo, por ejemplo, esa parte a mí no me la cubre.

Asimismo, expresan que, de manera concreta, las marcas de surf apenas ayudan a los surfistas a perfilar un propósito en sus vidas, lo cual puede indicar la carencia de una relación profunda entre surfistas y marcas. En el caso de los participantes de Asturias, Galicia y Cádiz, los surfistas defienden con rotundidad que «para nada», como señala concretamente el participante asturiano 3. Por lo general, los surfistas gallegos aseguran que hay ciertas marcas que «están *out*»<sup>3</sup>, como indica el participante gallego 2. Concretamente, sujetos como el participante asturiano 4 declaran que: «Yo, a nivel personal, compro cada vez menos ropa de marcas de surf», apelando a que el estilo parece estar obsoleto o relacionarse con un estereotipo que no los identifica. Otras cuestiones igualmente reseñables son las planteadas por el grupo de Cádiz, en el que surfistas como la participante 1 declaran despectivamente que: «Todo es marketing. Todos esos productos tienen una imagen, la imagen que le quieren dar», o el caso del participante gaditano 4, quien indica que: «Al final, trabajando dentro de una marca, te das cuenta de que todo es mentira».

### 5. Discusión

Los resultados extraídos de las entrevistas en profundidad y los *focus groups* ofrecen un interesante punto de partida para analizar el fenómeno de las tribus consumidoras y las implicaciones relativas al *brand management* aplicadas a la realidad de los consumidores surfistas españoles.

En el presente estudio, se ha pretendido comprobar si el concepto de tribu consumidora es válido para un segmento específico: el grupo de consumidores surfistas españoles;

---

<sup>3</sup> Con la expresión «estar *out*», este grupo de surfistas hace referencia a que ciertas marcas se encuentran fuera de las tendencias actuales, lo que da como resultado una pérdida de credibilidad de las mismas.

término que, por un lado, no cuenta con demasiada tradición en la literatura académica y que, por otro, no se había aplicado a los surfistas en España. Como ha quedado recogido anteriormente, la tribu consumidora se desarrolla teóricamente en torno a una pasión común, como característica principal que destaca la importancia de los vínculos sociales que se establecen entre los consumidores frente al objeto de consumo (Cova, 1999).

Este eje central de la tribu consumidora implica que los miembros se acogen a una importante base sociológica que determina que las relaciones establecidas entre los mismos son el principal motivo de interés por el que participan en dichas tribus. Las relaciones entre los integrantes de la tribu, por consiguiente, son las que definirían la esencia de la misma.

A partir de estos principios, quedó configurada la hipótesis de nuestro trabajo, que afirmaba que los surfistas españoles manifiestan una conducta de consumo tribal. Dicha hipótesis no fue corroborada tras el estudio empírico cualitativo realizado, pues no se encontró entre los surfistas tal vinculación emocional. Las respuestas de los entrevistados reflejan que, si bien comparten una pasión común en torno a la práctica del surf, no se establece ningún tipo de vínculo emocional entre los practicantes. En este sentido, se observa que, en el caso de los surfistas españoles, no se revela una necesidad de pertenencia vital o afiliación. Así lo demuestra la mayoría de las respuestas obtenidas durante la realización de los *focus groups*, entre las que destacamos la opinión de uno de los sujetos asturianos que reconocía que, para practicar surf, «[...] cuanto [sic] menos gente, mejor; si son amigos, bien [...], solo puede ser con mis amigos. Dicen que el ideal son tres personas». De este modo, se observa que la oportunidad para establecer vínculos emocionales, socializar en el momento de la práctica del deporte o construir un sentido de pertenencia grupal son cuestiones no valoradas, cuando no inexistentes, entre los participantes, quienes manifiestan una preferencia hacia la práctica solitaria de este deporte. Por tanto, no se halla un beneficio de conexión emocional que motive a los surfistas españoles a la hora de pertenecer a lo que podría considerarse como una posible tribu consumidora surfista.

Al mismo tiempo, esta investigación proponía responder a la determinación de las posibles implicaciones que las tribus consumidoras surfistas españolas tenían para el *brand management*. Como ya comentamos, las tribus consumidoras presentan una complejidad con respecto a la gestión en la que las estrategias se enfocan en torno a la creación de una red de personas cuyo principal objetivo es hallar la interacción social alrededor de las marcas (Saat *et al.*, 2015). Sin embargo, los resultados contradicen estas teorías debido a la ya comentada ausencia de pasión común entre surfistas. Los resultados revelan que, en efecto, las teorías del marketing tribal formuladas por Cova (1999) no son coherentes para, ni aplicables a, la realidad de este mercado concreto de surfistas españoles.

Una primera razón para explicar los resultados obtenidos puede buscarse en la aplicabilidad de esta teoría. El marketing tribal es cuestionable y demasiado avanzado en términos teóricos para el objeto de estudio seleccionado, de forma que nos encontramos ante una teoría excesivamente evolucionada, incluso utópica, para la realidad del mercado

surfista español en cuanto que, para este caso, no se trata de un sistema de consumo en el que el vínculo social establecido sea lo primordial (Cova, 1999).

Con todo, a pesar de ser un mercado potente en los ámbitos económico y cultural (Esparza, 2011), las implicaciones del caso español respecto al *brand management* son mucho menos arriesgadas de lo que habíamos previsto. Nuestro punto de partida consideraba analizar aquellas implicaciones que se advertían en lo relativo a la gestión de los significados de marca debido a que, como vimos en las bases teóricas del marketing tribal, esta perspectiva aboga por un acercamiento entre los consumidores subordinando

el protagonismo de la marca a la relación entre estos y actuando como enlace entre los individuos. En definitiva, esta configuración se enfoca al estudio del consumidor entendiendo este como un agente verdaderamente activo en el consumo, que destaca así su poder en las decisiones estratégicas de la marca (Cova y Cova, 2002). A tenor de las teorías tribales, consideramos abordar el estudio de las tribus consumidoras bajo una perspectiva del *branding* cultural. Sin embargo, los resultados obtenidos evidencian que el marketing tribal ofrece una versión radical de este enfoque. Lo cierto es que este fenómeno sería inadecuado para su estudio dentro de los esquemas de *branding* propuestos.

Este planteamiento se explica a través de los resultados obtenidos relacionados con varios motivos. En primer lugar, los participantes de los *focus groups* tienden a sostener de manera generalizada que las marcas de surf son entendidas como activos operativos despojados de cualquier tipo de significado intangible. Así lo demuestran las respuestas en torno a los juicios de valoración acerca de la calidad o las prestaciones de la marca frente a cualquier valor de tipo simbólico. Se observa que el *target* de este sector, por lo general, pone los beneficios básicos de los productos por encima de cualquier atractivo inmaterial que se pudiera desprender de la marca. De este modo, no existe una complejidad enfocada a la interacción social alrededor de la marca, así como tampoco respecto a la gestión por parte de los responsables de marca, como veremos a continuación.

En segundo lugar, si bien partíamos de que las tribus consumidoras presentaban una complejidad en torno a la gestión en la que la cultura es capital para su desarrollo y suponíamos que este modelo de *branding* tendría en cuenta aquellos aspectos relacionados con la cultura que influirían en la gestión de los significados que los miembros de las tribus consumidoras tomarían para dotar a la tribu de identidad propia bajo la teoría del *branding* cultural, podría decirse que, dadas las respuestas obtenidas por parte de los responsables de marca durante las entrevistas en profundidad, las condiciones del sector no tienen la suficiente sofisticación como para poner en marcha los mecanismos estratégicos de tipo cultural propuestos por Holt (2004). Así lo advierten los resultados relativos a que las

---

Como vimos en las bases teóricas del marketing tribal, esta perspectiva aboga por un acercamiento entre los consumidores subordinando el protagonismo de la marca a la relación entre estos y actuando como enlace entre los individuos

---

respuestas de los responsables, por lo general, no manifiestan conocimiento alguno acerca de estas teorías ni tampoco afirman aplicar de manera consciente el empleo de una estrategia propia de *branding* cultural. A tales efectos, consideramos que la inadecuación del *branding* cultural para este mercado podría responder a una problemática intrínseca del sector manifestada en la formación de estos profesionales españoles. Las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad nos llevan a suponer que los actores responsables de las marcas en España presentan una serie de lagunas formativas que se aprecian en su escaso dominio acerca de la gestión de marca. A lo largo de las entrevistas, por lo general, los profesionales no distinguen entre un activo estratégico de propiedad intelectual como es la marca y un activo absolutamente anclado en las calidades, en los usos y en las ventajas como es el producto. De manera explícita, cuando se les pregunta acerca de cuestiones de marca, sistemáticamente responden atendiendo a cuestiones de producto.

En lo relativo al tipo de relación existente entre las marcas de surf y la tribu consumidora surfista española, se advierte que, desde el punto de vista de la gestión de la marca, existe una desconexión comunicacional entre el polo emisor, esto es, los *brand managers*, y el polo receptor, los surfistas españoles. En lo relativo al conocimiento de los surfistas, algunos de los profesionales entrevistados detallan que sus marcas consideran como algo primordial fomentar el sentido de pertenencia en torno al surf que supuestamente comparten los consumidores; es el caso de las opiniones de los responsables de las marcas Quiksilver y Billabong, quienes apuntan a una especie de sentimiento tribal que, como comentamos, no es reconocido por parte de los propios surfistas. Estas apreciaciones ponen en relieve la desconexión existente entre los gestores de las marcas y los surfistas españoles. En torno a estas cuestiones, es preciso recordar las suposiciones teóricas del profesor Canniford (2011), quien recomendaba que las prácticas de gestión de marca dedicadas al *branding* de las tribus consumidoras deberían ir dirigidas a los consumidores con objeto de fomentar la pasión común entre los miembros tribales.

---

En lo relativo al tipo de relación existente entre las marcas de surf y la tribu consumidora surfista española, se advierte que, desde el punto de vista de la gestión de la marca, existe una desconexión comunicacional entre el polo emisor, esto es, los *brand managers*, y el polo receptor, los surfistas españoles

---

Por consiguiente, las teorías de lo que Canniford denominaba *branding* tribal eran reconocer la libertad y el poder de los consumidores a la hora de crear los significados de la marca. Sin embargo, estas prácticas no son reconocidas en el caso de los surfistas y de los responsables de las marcas españolas. A tenor de lo comentado anteriormente, los surfistas no presentan ningún indicio que manifieste su consideración con respecto a la gestión de los significados; de hecho, los entrevistados valoran aquellos beneficios de los productos que apuntan al carácter de beneficio racional como, por ejemplo, la calidad de un traje de neopreno o el material de una tabla de surf.

Por consiguiente, las teorías de lo que Canniford denominaba *branding* tribal eran reconocer la libertad y el poder de los consumidores a la hora de crear los significados de la marca. Sin embargo, estas prácticas no son reconocidas en el caso de los surfistas y de los responsables de las marcas españolas. A tenor de lo comentado anteriormente, los surfistas no presentan ningún indicio que manifieste su consideración con respecto a la gestión de los significados; de hecho, los entrevistados valoran aquellos beneficios de los productos que apuntan al carácter de beneficio racional como, por ejemplo, la calidad de un traje de neopreno o el material de una tabla de surf.

## 6. Conclusiones

Estudiar el comportamiento del consumidor desde un punto de vista social es una tarea que, unida al estudio del *branding*, se presenta notablemente compleja. A pesar de que el interés académico por entender la forma en la que los consumidores se relacionan con una marca es una tendencia destacable en la actualidad, se aprecia que es necesario seguir investigando para aportar conocimientos demostrables que describan la realidad de los sujetos.

En el caso concreto de esta investigación, se ha tratado de explicar el comportamiento del consumidor bajo una óptica novedosa que, si bien no rechaza la posibilidad de que puedan aplicarse las teorías del marketing tribal en ciertos contextos concretos, y para cierto tipo de consumidores, sí permite señalar que la generalización de las mismas no es factible. Esta conclusión indica que la teoría del *branding* tribal se configura como una teoría escasamente definida que presenta una disonancia radical respecto al objeto de estudio de nuestra investigación: el mercado surfista español. En particular, existe una desconexión comunicacional que advierte la ausencia de relaciones entre los profesionales de la marca y los consumidores. En su lugar, dado que la perspectiva cultural tampoco parece responder ante este mercado, nuestras investigaciones nos conducen a considerar que el enfoque del *brand management* clásico de producto se configura como una alternativa adecuada para estudiar la gestión de marca aplicada a este sector. Nuestra aportación radica en que, por un lado, los profesionales españoles del *brand management* de las marcas de surf estudiadas no reconocen la aplicación de tales estrategias y en que, por otro, las comunicaciones de marca dirigidas a los consumidores tampoco ofrecen evidencias de tal aplicación. Si bien es cierto que los entrevistados escogidos son los máximos responsables de las marcas analizadas en España, es preciso reconocer que, en su mayoría, son practicantes de surf además de responsables de marca. Este hecho podría justificar el motivo de su legitimidad para desempeñar las funciones relativas a la gestión de marca con objeto de no provocar la pérdida de autenticidad en detrimento de su conocimiento en torno a la gestión de marca.

No obstante, resulta interesante atender a las teorías recientemente planteadas por Warren y Gibson (2017), cuyas suposiciones podrían dar respuesta a la escasa profesionalización de este sector y que podrían considerarse en futuras investigaciones. Los autores llevan a cabo una importante reflexión en torno a los desafíos que la industria del surf ha ido protagonizando, entre los que destaca la pérdida de autenticidad por parte de algunas marcas incluidas en este estudio, como son Quiksilver, Billabong o Rip Curl en el ámbito internacional. Según los investigadores, el hecho de que estas marcas hayan expandido su mercado hacia canales de venta que inicialmente eran ajenos al surf, como los grandes almacenes norteamericanos Macy's o El Corte Inglés en España, ha propiciado cierta pérdida de autenticidad en lo relativo a la percepción de los surfistas, que no legitiman la presencia de marcas de surf en estos establecimientos (Warren y Gibson, 2017). Esta apreciación

conecta con la siguiente conclusión con respecto a este estudio, que pone de manifiesto que la desconexión revelada entre las marcas de surf y los consumidores puede ser consecuencia de un interés económico como es el aumento del volumen de ventas en detrimento de una pérdida de credibilidad valorada y únicamente distinguida por el público experto o *core*. En este sentido, observamos que, en España, la posición de las marcas de surf respecto a los surfistas se ve negativamente afectada por el beneficio comercial que obtienen estas marcas al dirigir, por lo general, sus esfuerzos en ampliar el público a un surfista no experimentado.

Asimismo, estos hallazgos aportan interesantes conclusiones para el estudio de los surfistas españoles en general (es decir, más allá del estudio de las marcas y el *branding* en sentido estricto). Si bien este grupo de consumidores no manifiesta una conducta de consumo tribal, se propone que futuras líneas de investigación podrían aplicar las teorías sociológicas de la tribu urbana para estudiar esta realidad desde un marco teórico más preciso.

Esta recomendación viene a responder a una de las limitaciones que cabe destacar en este trabajo: el hecho de analizar el mercado español supone un condicionante restrictivo que puede limitar la aplicabilidad de este estudio. Este condicionante plantea, a su vez, posibles futuras investigaciones conforme a la aplicabilidad de estas teorías a otros mercados extranjeros, ya sean dedicados al surf con objeto de establecer comparativas, o bien, de otra naturaleza. Asimismo, otra de las limitaciones que podría abrir futuras líneas de trabajo es la consideración del mensaje comunicado por las marcas estudiadas. La posibilidad de emplear otras técnicas como, por ejemplo, el análisis del discurso aplicado a las campañas publicitarias de estas marcas, podría enriquecer la investigación con respecto a aquellas acciones de comunicación que vienen a reforzar la estrategia de marca.

---

Según los investigadores, el hecho de que estas marcas hayan expandido su mercado hacia canales de venta que inicialmente eran ajenos al surf, como los grandes almacenes norteamericanos Macy's o El Corte Inglés en España, ha propiciado cierta pérdida de autenticidad en lo relativo a la percepción de los surfistas, que no legitiman la presencia de marcas de surf en estos establecimientos

---

---

En España, la posición de las marcas de surf respecto a los surfistas se ve negativamente afectada por el beneficio comercial que obtienen estas marcas al dirigir, por lo general, sus esfuerzos en ampliar el público a un surfista no experimentado

---

## Referencias bibliográficas

- Anderson, J. (2016). On Trend and on the Wave: Carving Cultural Identity through Active Surf Dress. *Annals of Leisure Research*, 19(2), 212-234.
- Bazaki, E. y Veloutsou, C. (2010). Brand Communities, Subcultures of Consumption, Neotribes: A Melange of Terminology. En G. Chrisodoulides et al. (eds.), *Contemporary Issues in Brand Research* (pp. 163-180). Atenas: Institute for Education and Research.
- Beal, B. y Smith, M. (2010). Maverick's: Big-Wave Surfing and the Dynamic of «Nothing» and «Something». *Sport in Society*, 13(7-8), 1.102-1.116.
- Beaumont, E. y Brown, D. (2016). «It's not Something I'm Proud of But It's... Just How I Feel»: Local Surfer Perspectives of Localism. *Leisure Studies*, 35(3), 278-295.
- Bouchet, P., Hillairet, D. y Bodet, G. (2013). *Sport Brands*. Nueva York: Routledge.
- Canniford, R. (2011). A Typology of Consumption Communities. *Research in Consumer Behavior*, 13, 57-75.
- Cova, B. (1999). Tribal Marketing: A Latin Deconstruction of a Northern Construction. En *First International Conference on Critical Management Studies*. UMIST.
- Cova, B. y Cova, V. (2002). Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing. *European Journal of Marketing*, 36(5-6), 595-620.
- Cova, B., Kozinets, R. y Shankar, A. (eds.). (2007). *Consumer Tribes*. Nueva York: Routledge.
- De Burgh-Woodman, H. y Brace-Govan, J. (2007). We do not Live to Buy: Why Subcultures are Different from Brand Communities and the Meaning for Marketing Discourse. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(5-6), 193-207.
- Dionísio, P., Leal, C. y Moutinho, L. (2008). A Phenomenological Research Study on Sports Fandom in Portugal: A Comparative Study of Surfing and Football. *Journal of Euromarketing*, 17(3-4), 233-253.
- Donnelly, M. (2006). Studying Extreme Sports. Beyond the Core Participants. *Journal of Sport & Social Issues*, 30(2), 219-224.
- Esparza, D. (2011). De Hawái al Mediterráneo: La génesis del surf en España. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 26, 370-383.
- Esparza, D. (2015). Hacia una historia del surf en Andalucía: Génesis y consolidación del surf en Cádiz y Málaga. *Materiales para la Historia del Deporte*, 13, 47-62.
- Esparza, D. (2016). *Historia del surf en España. De Magallanes a los años 80*. Madrid: Olo Surf History.
- Gonfaus, A. (2006). *Surfers. Una visión antropológica del surf*. San Sebastián: Zoe.
- Goulding, C., Shankar, A. y Canniford, R. (2013). Learning to Be Tribal: Facilitating the Formation of Consumer Tribes. *European Journal of Marketing*, 47(5-6), 813-832.
- Heding, T., Knudtzen, C. F. y Bjerre, M. (2009). *Brand Management. Research, Theory and Practice*. Nueva York: Routledge.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard: Business Press.
- Krueger, R. A. (1998). *Developing Questions for Focus Groups*. Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

- Morgan, D. L. (1998). *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Muñiz, A. y O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Närvänen, E., Kartastenpää, E. y Kuusela, H. (2013). Online Lifestyle Consumption Community Dynamics: A Practice-Based Analysis. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(5), 358-369.
- Olive, R. (2016). Going Surfing/Doing Research: Learning How to Negotiate Cultural Politics from Women who Surf. *Continuum*, 30(2), 171-182.
- O'Rourke, M. (2006). The Sport of Kings SURFING. *Risk Management*, 53(4), 14-16.
- Pinto de Lima, A. y Brito, C. (2012). An Examination of the Tribal Community Dimensions of ICT Users. *Journal of Internet Commerce*, 11(4), 291-308.
- Preston-Whyte, R. (2002). Constructions of Surfing Space at Durban, South Africa. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 4(3), 307-328.
- Richardson, B. (2013). *Tribal Marketing, Tribal Branding: An Expert Guide to the Brand Co-Creation Process*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Rubin, H. J. y Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage.
- Saat, R. M., Bahador, K. M. K. y Rusly, F. H. (2015). Developing Tribe Marketing and Information Technology Competencies Skills (Tribe-IT Skills) for Virtual Entrepreneurs. En *Proceedings of the International Conference on e-Commerce, ICoEC 2015*. Celebrada en Kuching (Malasia) el 20-22 de octubre.
- Schouten, J. y McAlexander, J. (1995). Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 43-61.
- Sinclair, J. (2008). Branding and Belonging. *Journal of Cultural Economy*, 1(2), 217-231.
- Stranger, M. (2010). Surface and Substructure: Beneath Surfing's Commodified Surface. *Sport in Society*, 13(7-8), 1.117-1.134.
- Thomas, T. Price, L. y Schau, H. (2013). When Differences Unite: Resource Dependence in Heterogeneous Consumption Communities. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1.010-1.033.
- Tuominen, P. (2011). *Brand Tribalism. A Netnographic Exploration of Virtual Communities* (University of Hertfordshire Business School Working Paper).
- Veloutsou, C. y Moutinho, L. (2009). Brand Relationships through Brand Reputation and Brand Tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322.
- Walle, A. (2015). *Qualitative Research in Business: A Practical Overview*. New Castle: Cambridge Scholars Publishing.
- Warren, A. y Gibson, C. (2017). Subcultural Enterprises, Brand Value, and Limits to Financialized Growth: The Rise and Fall of Corporate Surfing Brands. *Geoforum*, 86, 177-187.
- Wheaton, B. (2004). *Understanding Lifestyle Sport: Consumption, Identity and Difference*. Londres: Routledge.