



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES, ICADE

**INFLUENCIA DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS EN  
LA CREACIÓN DEL *PLACE BRANDING*.  
EL CASO DE LA COPA DEL MUNDO DE CATAR 2022**

Autor: Pedro Laín Fernández Miguel

Director: María del Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2021

## **AGRADECIMIENTOS**

Es un placer a la vez que una obligación el aprovechar esta ocasión para agradecer a todas aquellas personas, que me han apoyado y acompañado a lo largo de este trabajo contribuyendo activamente a su realización. Ante todo, quiero expresar mi particular agradecimiento a las siguientes personas:

En primer lugar, quiero comenzar dando las gracias especialmente a mi directora Prof<sup>a</sup> Pilar Melara San Román por su gran paciencia, soporte y sabios consejos durante la elaboración de este trabajo. Estoy en deuda con ella por haberme presentado un tema de gran interés y de mi agrado que despertó en mí desde que asistí a su clase de Gestión Estratégica de la Marca y guiándome en la dirección correcta para estimular el mejor resultado posible.

En segundo lugar, quiero mostrar mi agradecimiento a la Facultad de CC.EE.y EE. de ICADE, a todo su profesorado y, en especial, a los que me han impartido clase por la formación de calidad recibida de ellos que, sin duda, me ayudará en mi futuro profesional. Igualmente, incluyo aquí a mis compañeros de clase que me han acompañado en este camino que, en algunos casos no negaré, que ha sido dificultoso.

En tercer lugar, quiero agradecer a la empresa Solrac Dygital Services, S.L. en la figura su Director Rodrigo Hernández Valero por permitirme realizar una práctica en el campo de la gestión de eventos que ha sido de gran ayuda como base práctica para este estudio.

Por último, y muy especialmente, quiero dar las gracias a toda mi familia por todo lo que se han sacrificado para ofrecerme la mejor formación posible y para que llevara a buen término mis estudios. Ellos me han apoyado, guiado, motivado y acompañado durante toda mi formación. Sin ellos, ni mi carrera ni este estudio hubieran sido posibles.

A todos vosotros; mil gracias!

**Resumen:** este trabajo tiene como propósito el analizar la influencia de los eventos deportivos, más concretamente, los categorizados como mega eventos en la estrategia del *place branding* de un país. Para ello, se ha estudiado el concepto, sector, principales *stakeholders* y campos de desarrollo entre los que cabe destacar el *place branding* a través del deporte que se identifica como objeto principal de estudio de este trabajo junto con su aplicación a un evento de gran relevancia (mega evento) en actualidad como es la próxima Copa del Mundo de la FIFA en Catar 2022.

Además, para su correcta aplicación y dada su gran complejidad, se ha desarrollado un modelo de gestión estratégica del mismo denominado PLM (*Pentagon Legacy Model*) para su posterior aplicación al evento en cuestión observándose que explica muy bien las actuaciones llevadas a cabo por los organizadores hasta la fecha y que éstas curiosamente siguen bastante fielmente al modelo. Este modelo se deriva partiendo de las dos mejores prácticas en el sector como son los modelos SPBM de Hanna y Rowley y el del Diamante de Richelieu a los que autor añade una aportación personal identificando la estrategia de *sports place branding* como igualmente, necesaria de incluir especialmente para aquellos casos de países emergentes, en transición con mala imagen o de rápida industrialización como es el caso de Catar.

Finalmente, se ha analizado el Marketing Deportivo a aplicar al evento de la Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022 y su monitorización a través del análisis de redes sociales de escucha social (*social listening*) y análisis de sentimientos (*sentiment analysis*) con la herramienta de análisis: Mediatoolkit que ha resultado ser la más adecuada para el caso por sus características de inmediatez de detección (comentarios, sentimientos y sus fuentes) facilidad de uso (*dashboard* con calidad de presentación) y amplia cobertura de medios.

**Palabras clave:** marca del lugar, marca de país, marca de nación, marca de ciudad, Catar 2022, Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022, diplomacia de marca deportiva, análisis de sentimientos, Mediatoolkit, marca de destino, marca deportiva, marketing deportivo, eventos deportivos, diplomacia de marca, mega eventos, modelo de marca de lugar, diplomacia de marca deportiva.

**Abstract:** the purpose of this paper is to analyze the influence of sporting events, more specifically, those classified as mega-events in the place branding strategy of a country. To this end, the concept, sector, main stakeholders and trends have been studied, among which place branding through sport has been identified as the main focus of this study, together with its application to an event of great relevance (mega event) such as the next FIFA World Cup in Qatar 2022.

In order to ensure its correct application and given its great complexity, a strategic management model called PLM (Pentagon Legacy Model) has been developed for its subsequent application to the event in question, observing that it explains very well the actions implemented by the Organizers to date and that they follow the model quite faithfully. This model is derived from the two best practices in the sector such as Hanna and Rowley's SPBM and Richelieu's Diamond models to which the author adds a personal contribution identifying the sports place branding strategy as also necessary to include, especially in the case of emerging countries, countries in transition with a poor image or those of rapid industrialization, as is the case of Qatar.

Finally, we have analyzed the Sports Marketing to be applied to the event of the FIFA World Cup in Qatar 2022 and its monitoring through the analysis of social networks: social listening and sentiment analysis with the analytical tool: Mediatoolkit which has proved to be the most appropriate for the case given its characteristics of on-the-spot detection (comments, feelings and their sources), ease of use (presentation quality dashboard) and coverage of all types of media.

**Key words:** place branding, country branding, nation branding, city branding, Qatar 2022, World Cup FIFA Qatar 2022, sports branding diplomacy, social listening, sentiment analysis, Mediatoolkit, destination branding, sport branding, sport marketing, sport events, brand diplomacy, mega events, place branding model, sports branding diplomacy.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA .....	11
PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN: DEL PLACE BRANDING AL MARKETING DEPORTIVO .....	13
1. <i>Place branding</i> y conceptos afines .....	14
1.1. Introducción.....	14
1.2. Las 4 Rs del <i>Place branding</i> .....	15
1.3. Principios del <i>Place branding</i> .....	16
1.4. Tipos de <i>Place branding</i> .....	17
2. <i>Place branding</i> a través del deporte.....	21
2.1. Eventos deportivos mayores y menores .....	22
2.2. Aprovechamiento de los eventos deportivos .....	24
2.3. El impacto socioeconómico de los eventos deportivos .....	25
3. Marketing deportivo.....	28
3.1. Definición .....	28
3.2. Participantes: Portadores de Intereses o <i>Stakeholders</i> .....	28
3.3. Técnicas de marketing deportivo: el <i>sponsoring</i> y la publicidad .....	31
3.4. El Turismo Deportivo .....	32
3.5 . Turismo deportivo de eventos .....	33
Resumen y conclusiones de la Parte I .....	34
PARTE II: ANÁLISIS DEL PLACE BRANDING. CASO CATAR.....	35
4. Modelos de <i>Place Branding management</i> .....	36
4.1. Modelo SPBM: Strategy Place-Branding Management.....	37
4.2. Modelo de gestión del <i>place branding</i> a través del deporte .....	41
5. Diseño de un modelo de <i>place branding</i> a través del deporte .....	45
6. Aplicación del modelo PLM propuesto a Catar 2022.....	50
6.1. Elección de Catar y de la Copa Mundial de Fútbol FIFA 2022 .....	50
6.2. Aplicación del nuevo modelo PLM a Catar .....	51

Resumen y conclusiones de la Parte II .....	59
PARTE III: IMPLANTACIÓN Y MONITORIZACIÓN DEL NUEVO MODELO PLM AL FWC-Q2022 .....	60
7. Retomando el Marketing Deportivo. ....	61
8. Seguimiento y monitorización del modelo propuesto PLM. ....	62
8.1. Selección de la herramienta de <i>social analysis</i> : Mediatoolkit.....	62
8.2. Mediatoolkit.....	64
8.3. Aplicación de Mediatoolkit al seguimiento y monitorización del evento FWC-Q2022 (enero-junio 2021) .....	65
Resumen y conclusiones de la Parte III.....	71
CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	72
BIBLIOGRAFÍA .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> The Four Rs of Place Branding .....	16
<b>Figura 2:</b> .....	18
<b>Figura 3:</b> Modelo de gestión estratégica de la marca del lugar (SPBM).....	37
<b>Figura 4:</b> Modelo de gestión estratégica de la marca del lugar a través del deporte.....	43
<b>Figura 5:</b> Propuesta de nuevo Modelo de Gestión del <i>Place Branding</i> a través del deporte .....	46
<b>Figura 6:</b> Las 6 dimensiones.....	47
<b>Figura 7:</b> El Legado .....	48
<b>Figura 8:</b> Los Pilares del place branding .....	49
<b>Figura 9:</b> Los 7 estadios de la Copa del Mundo de Futbol FIFA Catar 2022 .....	52
<b>Figura 10:</b> Estadios para el bien común .....	53
<b>Figura 11:</b> Marcas, emblemas, eslóganes de la Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022 .....	56
<b>Figura 12:</b> Socios y Patrocinadores Oficiales de la Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022 .....	57
<b>Figuras 13:</b> Herramientas de Social Analysis .....	63
<b>Figura 14:</b> Información del dashboard of Mediatoolkit .....	66
<b>Figura 15:</b> Menciones a lo largo del período (enero-junio 2021) .....	67
<b>Figura 16:</b> Selección de menciones del pico del 3 de junio .....	67
<b>Figura 17:</b> Análisis de sentimiento del FWC-Q2022 (período enero-junio 2021).....	68
<b>Figura 18:</b> Top influencers del FWC-Q2022 (período enero-junio 2021) .....	69
<b>Figura 19:</b> Localización de las menciones al FWC-Q2022 (período enero-junio 2021) .....	69
<b>Figura 20:</b> Word Cloud del FWC-Q2022 (período enero-junio 2021).....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Demandantes y Oferentes de Servicios de Deporte. ....	29
<b>Tabla 2:</b> Principales mega eventos deportivos en Catar .....	53
<b>Tabla 3:</b> Características de Mediatoolkit .....	64
<b>Tabla 4:</b> Información del dashboard of Mediatoolkit .....	65



## LISTADO DE ACRÓNIMOS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
ATP	Asociación de Tenistas Profesionales
CB	<i>City Branding</i>
COL	Comité Organizador Local
EAU	Emiratos Árabes Unidos
EBSCO	<i>Elton B. Stephens COmpany</i>
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
FWC-Q2022	<i>FIFA World Cup Qatar 2022</i>
JJ. OO	Juegos Olímpicos
MCS	Ministerio de Cultura y Deportes
NB	<i>National Branding</i>
NBA	<i>National Basketball Association</i>
PB	<i>Place Branding</i>
PD	<i>Place Destination</i>
PLM	<i>Pentagon Legacy Model</i>
Q2022	<i>Qatar 2022</i>
QOSM	<i>Qatar Olympic &amp; Sports Museum</i>
SC	<i>Supreme Committee</i>
SPB	<i>Sport Place Branding</i>
SPBM	<i>Strategic Place Brand-Management</i>
USP	<i>Unique Selling Proposition</i>
WOM	<i>Word of Mouth</i>

# INTRODUCCIÓN

Las marcas de lugar son conceptos complejos donde interactúan muchas variables que las conforman bajo una particular imagen. Además, éstas existen siempre se quieran o no gestionar.

Así todo país, ciudad o región tiene asociada una marca en la mente de su visitante, inversor o incluso residente que se traduce hacia una atracción, rechazo o postura neutra de la misma y todo lo que ello conlleva para la sociedad y economía del lugar.

De ahí que será mejor que los responsables de estos lugares tomen parte en su adecuada configuración por medio de modelos de análisis, gestión e implantación de éstas como se presentan en este trabajo de fin de grado.

A lo largo del estudio se tratará de entender como los eventos deportivos a distinta escala son utilizados para promocionar un determinado lugar, el impacto que han logrado y cuáles son las estrategias que se han llevado a cabo en los distintos acontecimientos más relevantes que han tenido lugar en los últimos años para poder crear un marco conceptual que permita a los gerentes de marcas de ciudades, regiones o países, desarrollar un enfoque holístico en sus estrategias de marca a través del deporte de eventos.

Para ellos, primero se realizará una revisión de los conceptos de *place branding* y marketing deportivo, y del papel del deporte en las estrategias de *destination branding* y en su relación con la diplomacia pública, ya que se trata de un enfoque cada vez más relevante y recurrente en ciudades y países emergentes que deciden apostar por los eventos deportivos para su estrategia de promoción turística como mejora de la imagen y como apalancamiento de sus proyectos de urbanización al largo plazo.

En resumen, los objetivos concretos de la investigación se definen a continuación de la siguiente manera:

- Revisión literaria de los conceptos *place branding* (*city & nation branding*), marketing deportivo y *place branding* a través del deporte. Objetivo que se presentará en PARTE I del trabajo.

- Desarrollar un marco conceptual para el enfoque de estrategias de *place branding* a través del deporte de eventos y aplicarlo al mega evento de la Copa del Mundo de Fútbol en Qatar 2022, recogido en la PARTE II.
- Introducción al empleo de herramientas de marketing orientadas a una estrategia de *place branding* a través del deporte como futura línea de investigación, realizado en la PARTE III.

## OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

El propósito u **objetivo** de este trabajo es desarrollar un modelo conceptual de gestión de la marca del lugar (*place branding*)<sup>1</sup> a través del deporte, considerado éste, uno de sus principales *drivers* o palancas de desarrollo en la actualidad.

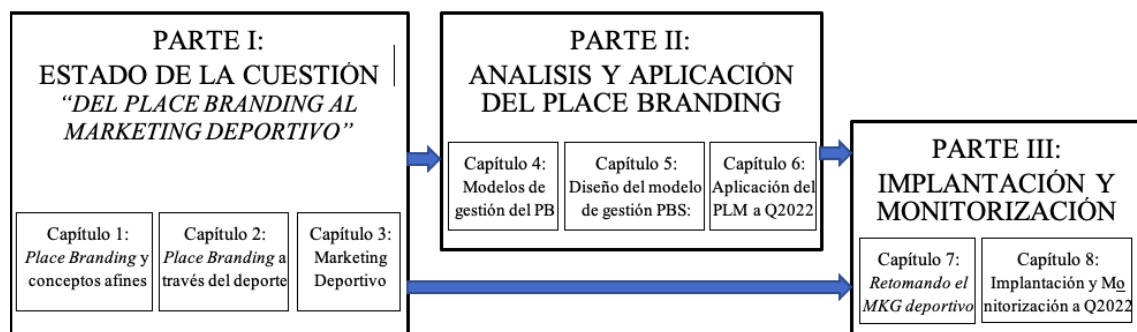
En cuanto a **metodología**, este estudio se fundamenta tanto para su Parte I del estado de la cuestión como para su Parte II de análisis y aplicación del *place branding*, en una extensa revisión de la literatura para componer así un marco conceptual que permita desarrollar el modelo en cuestión, cuya adecuada aplicación, permita la mejora de la marca del lugar. Finalmente, para la Parte III de implantación y monitorización, se retoma al marketing deportivo para su implantación al evento en cuestión monitorizándolo con herramientas de análisis social y de sentimiento, más en particular con la herramienta: Mediatoolkit que ha resultado ser la más adecuada para el caso, dada la magnitud del evento y de sus innumerables actividades de marketing deportivo que tienen como trasfondo la mejora del *place branding*. Herramienta cuantitativa que presenta una ingente información de datos, a tiempo real y con gran facilidad representación y análisis. Por tanto, el trabajo emplea una doble metodología tanto cualitativa para sus dos primeras partes como cuantitativa para la tercera pretendiéndose con ello una buena combinación.

---

<sup>1</sup> Se anuncia al lector que desde este momento mucha de la terminología técnica que se va a emplear en este trabajo se hará indistintamente en español como inglés una vez identificadas ambas versiones previamente en el texto que se hará normalmente por su expresión en español y al lado en inglés entre paréntesis i.e.: marca del lugar (*place branding*)

En cuanto a su **estructura**, el trabajo comienza, en su Parte I del estado de la cuestión con un análisis del concepto de *place branding* (PB) y afines (capítulo 1) para a continuar con el desarrollo del PB a través del deporte (capítulo 2) y finalmente presentar su relación con el marketing deportivo (capítulo 3). La Parte II se centrará ya en análisis y aplicación del *place branding* con el estudio de modelos *ad hoc* de gestión del PB (capítulo 4) y diseñando uno en particular para los mega eventos deportivos denominado PLM (capítulo 5) para posteriormente aplicarlo al caso de Qatar 2022 (capítulo 6). Finalmente, en la Parte III de implantación y monitorización se retoma al marketing deportivo para implantar el modelo (capítulo 7) y se monitoriza con herramientas de análisis de redes (capítulo 8). Todo ello viene expresado en la siguiente tabla de sinopsis del trabajo.

## SINOPSIS



**PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN:  
DEL PLACE BRANDING AL MARKETING DEPORTIVO**

# 1. *Place branding* y conceptos afines

## 1.1. Introducción

En este epígrafe se van a introducir el concepto de *place branding* y sus más próximos relacionados con él como son marca país (en inglés; *country branding*) y marca destino (en inglés; *destination brand*).

Según la American Marketing Association, el *place branding* consiste en la creación de marca para un lugar específico que agregue un valor añadido tanto económico, social como cultural a través de estrategias de *branding* (AMA, 2018). Por su parte, y atendiendo a la definición de autores como Zenker (2014), el *place branding* consiste en la estrategia empleada por los responsables del lugar (autoridades públicas y privadas) para promocionarse y posicionarse, y que tiene tres objetivos fundamentales:

- Generar conciencia de marca (que la gente conozca dicho lugar).
- Mejorar la imagen de la ubicación (posicionamiento) en la mente de los consumidores y de los agentes interesados<sup>2</sup>.
- Promover el lugar a diferentes públicos (mercados) objetivo como puedan ser turistas, inversores y nuevos residentes.

Para Anholt (2003) el *place branding* consiste en la aplicación de estrategias de marca y prácticas propias del marketing a los territorios. Posteriormente, surgen otros autores que extienden el concepto apuntando que, además, debe ser un proceso perfectamente coordinado entre todas las partes interesadas, es decir, entre sus distintos *stakeholders* (Hankinson, 2004). Aspecto, este último, que le confiere una gran complejidad al tratarse de buscar y compatibilizar la satisfacción de muchos y diferentes públicos a la vez.

Por otra parte, este concepto tiene su aplicación a distintos niveles territoriales entre los que están los tres más comunes: de ciudad, región (dentro de un país) y país<sup>3</sup>. Por tanto,

---

<sup>2</sup> De nuevo el término agentes interesados será usado indistintamente con el de Portadores de Interés u *Stakeholders* en inglés

<sup>3</sup> Otras denominaciones equivalentes a la de país (en inglés; *country*) son la de nación (en inglés; *nation*), o estado (en inglés; *estate*)

se puede hablar de *place branding* tanto de ciudades (Londres, Madrid, etc.) como regiones dentro de un país (Bavaria, Galicia, etc.) como del país en sí mismo. Además de la división territorial y el ya mencionado *destination brand*, introduciremos un concepto más innovador en esta materia denominado ‘marca deportiva diplomática’ (*Sports Brand Diplomacy*), el cual se aplicará al estudio del caso de la Copa Mundial de fútbol en Catar 2022.

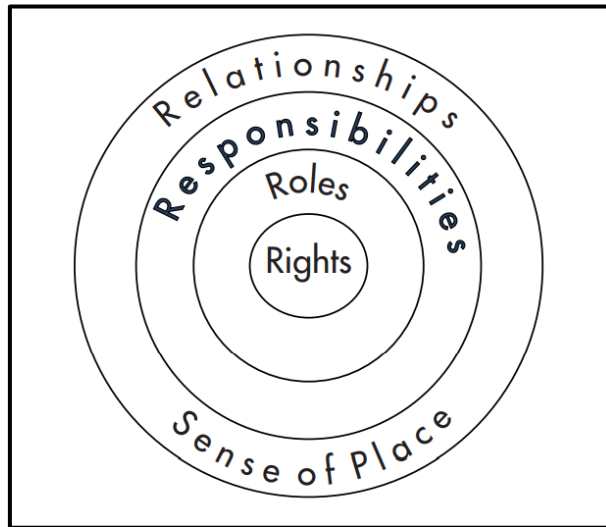
## **1.2. Las 4 Rs del Place branding**

Una vez establecida la definición de *place branding* desde el punto de vista de distintos autores, se plantea a continuación un modelo que pretende explicar la interacción entre las personas y los lugares. Este modelo fue elaborado por Aitken y Campelo (2011) y se denomina como el de ‘Las 4 Rs del *place branding*’, siendo estas 4 Rs: *Relationships*, *Responsibilities*, *Rights* y *Roles*.

El objetivo del estudio de la interacción entre personas y lugares es tratar de entender mediante los cuatro elementos, la sensación de pertenencia al lugar y la estructura de su comunidad.

En la Figura 1 se muestran los cuatro elementos que conforman el vínculo entre la gente y el lugar a distintos niveles, siendo las relaciones el más importante y por ello se presenta en el exterior y los roles el elemento menos influyente en la sensación de pertenencia del lugar.

**Figura 1:** The Four Rs of Place Branding



*Fuente: Aitken & Campello (2011)*

- Las **relaciones** (*relationships*) son la base de toda comunidad, ya que los vínculos entre las personas transfieren al lugar una identidad propia.
- La **responsabilidad** (*responsabilities*) de la gente de mantener viva la comunidad mediante el cuidado de las relaciones entre las personas y de los recursos naturales del lugar, con el fin de transmitir una buena imagen de este lugar.
- Los **roles** de los miembros heredados de generaciones anteriores y que deben perpetuar.
- Los **derechos** (*rights*) de cada individuo de la comunidad

Aplicando esta estructura, la marca del lugar, a través de la interacción de estos cuatro elementos, será transmitida como una marca auténtica, dinámica y de gran valor.

### **1.3. Principios del *Place branding***

Uno de los mayores expertos en la literatura de este concepto, Anholt (2003) describió ocho principios básicos que debería haber en toda estrategia de *place branding* para su correcto desarrollo. Estos principios son:



1. **Potencial y propósito:** el mensaje que el lugar desea transmitir debe ser acorde a los elementos, tanto tangibles como intangibles que residen en él, con el fin de incrementar la llegada de visitantes y mejorar su reputación
2. **Verdad:** transmitir de manera realista la imagen del lugar evitando mostrar una imagen obsoleta o basada en prejuicios.
3. **Aspiraciones y mejora:** el lugar tiene que fijar unos objetivos que persigan un incremento en los niveles socioeconómicos, políticos y culturales que sean sostenibles y aseguren el bienestar de los ciudadanos.
4. **Integración y bien común:** la estrategia de *place branding* aplicada en el lugar tiene que ser de carácter universal.
5. **Creatividad e innovación:** el objetivo tiene que contribuir al desarrollo del talento y las habilidades de los ciudadanos y potenciar la innovación en distintas áreas como la educación, los negocios o el medioambiente.
6. **Complejidad y simplicidad:** es importante entender de los recursos y el entorno del lugar para crear una marca en consonancia a su diversidad cultural y sus riquezas.
7. **Conectividad:** establecer conexiones entre los ciudadanos y las instituciones, creando un espacio común que estimule la participación y la implicación de todos.
8. **Cosas llevan su tiempo:** las estrategias de *place branding* están orientadas al largo plazo. Es importante por parte de las autoridades no obsesionarse con los resultados inmediatos, ya que se requiere de mucho esfuerzo, conocimiento y tiempo.

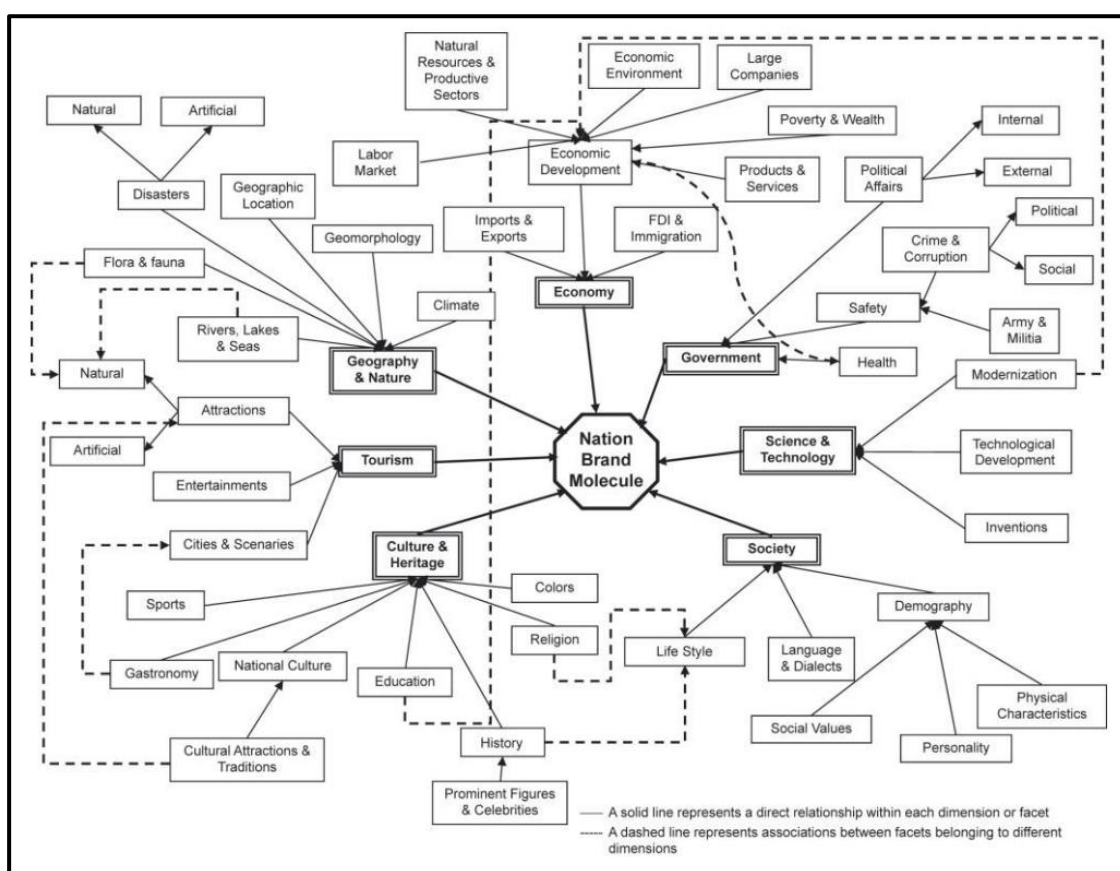
#### 1.4. Tipos de Place branding

La marca lugar, como se ha indicado en el epígrafe anterior, tiene ciertas categorías en función del **territorio** (*nation, country, región, city*) o el **objetivo** (*destination, diplomacy*) de la marca.

### 1.4.1. Nation/Country branding

**Marca país** (*country branding*). Knott *et al.*, (2015, p. 47) consideran la marca país como una combinación multidimensional única de elementos, que proporciona diferencias culturales y relevancia para todos los públicos objetivo en el país, y que según Rojas-Méndez (2013) son siete las áreas que se combinan y engloban la marca país. Éstas son la economía, la geografía, el turismo, la riqueza cultural, la sociedad, el desarrollo científico y tecnológico, y el gobierno.

*Figura 2: The nation brand molecule*



*Fuente: Rojas-Méndez (2013)*

Aunque, son varios los autores que consideran necesario realizar una subdivisión de la marca país entre ella misma (**marca país**) y la **marca nación**, que en esta segunda a diferencia de la primera, la marca nación se les atribuye a las personas con unas identidades y características sociológicas similares que se aprovechan de la mejora reputacional de la marca (Anholt, 2007), en este trabajo no se las va a diferenciar para simplificar el estudio y el no haber un claro acuerdo entre los académicos al respecto.

### 1.4.2. *City/Region Branding*

**Marca ciudad** (*city branding*): se refiere al *branding* de las ciudades que según Kavaratzis (2004) es la estrategia llevada a cabo por una ciudad para adquirir una ventaja competitiva respecto a las demás.

**Marca regional** (*región branding*): se trata del *branding* o gestión de marca dirigida a territorios de menor extensión dentro de un país.

Pese a su menor nivel de circunscripción, las ciudades y en especial las zonas metropolitanas en torno a las más grandes, están recientemente adquiriendo una importancia geopolítica grande en el flujo comercio mundial, convirtiéndose en verdaderas marcas con identidad y valor. En otras palabras, estas ciudades representan un papel clave en las relaciones económicas y sociales internacionales, siendo fuentes de intercambio económico, social, cultural o tecnológico entre otros.

De ahí que, el marketing en este ámbito esté teniendo un gran desarrollo como una herramienta para la gestión empresarial y de comercialización de los productos y servicios ofertados por estas ciudades. Finalmente, se ha de destacar que el marketing de lugares no se ha limitado tan solo a grandes urbes ya que también se está extendiendo a países y otras regiones, las cuales han desarrollado métodos para comercializar sus productos y ser más competitivas (Zenker & Braun, 2010).

### 1.4.3. *Destination Branding*

**Marca destino** (*Destination branding*): desde que Morgan, Pitchard y Pride trataran este concepto en su libro '*Destination Branding*', en 2002, son muchos los autores que lo han abordado, sin embargo, el conocimiento sobre éste aún sigue siendo escaso. No obstante, antes de esta publicación, Ritchie & Ritchie (1998) ya definieron la marca destino como "un nombre, símbolo, logotipo, marca denominativa u otro gráfico que identifique y diferencie el destino. Además, transmite la promesa de una experiencia de viaje memorable que se asocia exclusivamente con el lugar; también sirve para consolidar y reforzar el recuerdo de la experiencia placentera del destino."

Uno de los marcos teóricos de *destination branding* más aceptados es el de Hankinson (2004) en el cual el *éste* desempeña cuatro funciones principales basadas en lo que el denomina las “redes” de marca:

1. Las marcas como **comunicadoras**: donde representan una forma de propiedad y un medio de diferenciación del producto que se manifiesta en nombres legalmente protegidos (marcas registradas, logotipos, eslóganes, etc.).
2. Las marcas como **entidades perceptivas**: apelando a los sentidos, las razones y las emociones del consumidor.
3. Las marcas como **potenciadoras del valor** al dárselo el consumidor (experiencia positiva)
4. Las marcas como **relaciones**: interpretando una personalidad que le permite establecer una relación con el consumidor.

#### **1.4.4.        *Branding Diplomacy***

**Marca diplomática** (*Branding Diplomacy*): consiste en el uso del *place branding* como política de estado. Por lo tanto, se puede considerar como la creación de la marca de un país a través de la acción de sus instituciones (Melissen, 2011).

Es importante, tanto para la marca país como para la diplomacia pública, el hecho de crear relaciones institucionales y personales, y establecer una comunicación con el exterior basada en los valores compartidos (Van Ham, 2008). Además, Anholt y Hildreth (2010) apoyan esta teoría afirmando que las decisiones políticas del gobierno tienen una gran influencia sobre la formación de la imagen del país si son claros y coherentes en su mensaje, durante un tiempo.

#### **1.4.5.        *Sport Branding Diplomacy***

**Marca diplomática deportiva** (*Sport Branding Diplomacy*): Surge de una derivación del término Branding Diplomacy hacia el deporte. Son ya varios los autores que lo abordan en sus estudios (Rein y Shields, 2007; Richelieu, 2018; pp. 354-355). Es de especial

interés para países emergentes, economías en transición, con problemas de imagen y nuevos países industrializados.

Además, la Sport Branding Diplomacy consiste en una estrategia que se incorpora expresamente al modelo PLM por parte del autor de este trabajo por su directa relación con el objetivo del mismo.

## **2. *Place branding* a través del deporte**

En el epígrafe anterior nos adentrarnos en el desarrollo del concepto de creación de marca de lugar (*place branding*), en éste vamos a hacer lo propio a través del deporte como principal *driver*<sup>4</sup> o vector conductor del mismo.

Los territorios<sup>5</sup> compiten entre sí en diversas áreas como la atracción de inversores, exposiciones universales, actividades culturales, para convertirse en sedes de empresas o de grandes eventos deportivos como los JJ.OO. o Campeonatos del mundo de alguna disciplina deportiva. La obtención de la adjudicación de uno estos últimos, está alcanzando niveles de competencia muy intensos, en particular, desde la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92, una vez comprobada la notoriedad internacional lograda gracias a este evento (Martínez & Blanco, 2010).

Como se ha visto, son muchas los ámbitos por los que los territorios tienen la motivación de competir, pero hay uno que aporta un valor único a cada lugar que es; la cultura, concepto amplio que también se puede expresar de muchas maneras más concretas como: teatro, cine, música, museos, monumentos, gastronomía, deportes, etc. La cultura es un factor clave en el reclamo turístico de cada ciudad o país, y es por ello por lo que los destinos enfocan sus estrategias de *place branding* en ella y, en especial, su concentración en el deporte como subárea de la misma.

---

<sup>4</sup> *Driver* es un término en el idioma inglés que se podría traducir por “vector conductor” o principal variable conductora

<sup>5</sup> A lo largo de este trabajo se usará indistintamente los términos de territorio, jurisdicción o lugar para la misma referencia geográfica.

Las marcas juegan un papel integrador cuando se relacionan con los lugares porque en el centro de la marca está la cultura y las personas que la viven y crean. Así, más allá de promover destinos, experiencias y productos, las marcas de lugares mejoran la identidad y la cultura (Gnoth, 2007).

Los territorios que basan sus estrategias de *place branding* en la promoción turística pueden igualmente mejorar su posicionamiento -y cada vez lo hacen más- a través del deporte (Ritchie y Ritchie, 1998). A este respecto, hay varias formas de realizarlo (Delpy, 1998; Gibson, 1998; Rein & Shields, 2007; Roche et al., 2013):

- Con **eventos deportivos** de diferentes dimensiones: desde mega eventos (los JJ.OO.) o menores (una carrera de ciclismo de una ciudad).
- Con **equipos deportivos** privados (Manchester United) o nacionales (New Zealand All Black).
- Con **participación deportiva** (por ejemplo, una maratón)
- Con **instalaciones deportivas** (Dubai Sports City o Singapore Sports Center)

En resumen, la creación de *place branding* requiere de un enfoque holístico en su sentido amplio y completo para que la estrategia sea exitosa, empezando por cómo las personas se identifican con ese lugar, continuando con el objetivo de ajustar la imagen existente a la deseada y concluyendo con la mejora de la percepción de la marca (Green *et al.*, 2016).

Llegado este punto, la revisión de la literatura se centrará a continuación en los eventos deportivos de diferentes dimensiones, desde los más grandes hasta los menores, ya que éstos representan una solución cada vez más recurrente en los lugares para atraer a una amplia gama de visitantes (Agha y Taks, 2015; Taks *et al.*, 2016).

## 2.1. Eventos deportivos mayores y menores

Los **grandes eventos deportivos**, incluidos los mega eventos, se definen como "acontecimientos deportivos excepcionales a escala internacional que se celebran en ciudades específicas" (Caiazza y Audretsch, 2015, p. 1). Algunos de los mega eventos más reconocidos mundialmente son Los Juegos Olímpicos (JJ.OO.), la Copa Mundial de la FIFA o la Fórmula 1. Autores como Campbell (2015) piensan que estos eventos brindan a los países excelentes oportunidades de creación de marca.

Esto se debe a que los mega eventos generan imágenes fuertes suscitando respuestas emocionales de los espectadores (Nauright, 2013). Expertos en la materia como Higham & Hinch, (2009) o Knott *et al.*, (2015) apoyan esta teoría afirmando que los grandes eventos son perfectos creadores de fuertes asociaciones de marca entre el lugar y el espectador, y subrayan como el deporte es un potente catalizador de la imagen, la ‘re-imagen’ y la marca de lugares.

Sin embargo, que el deporte sea un gran transmisor de atributos del lugar a los espectadores no quiere decir que dicha transferencia tenga un valor positivo siempre, ya que se ha podido demostrar que ciertos destinos que han albergado mega eventos como Grecia, Sudáfrica o Brasil entre otros, han experimentado altos sobrecostos y pérdidas ocasionadas por el abandono de las infraestructuras deportivas construidas una vez concluidos los mundiales de fútbol que organizaban (Flamer, 2017; Knott *et al.*, 2015; Stinson, 2017).

Esto último, nos lleva a una reflexión acerca de las buenas prácticas y el aprovechamiento de los mega eventos, pero trataremos este tema más adelante<sup>6</sup>.

En lo referente a **los eventos deportivos menores**, se ha de señalar que son aquellos “más pequeños en tamaño, escala y alcance que sus mega contrapartes, [y] han recibido menos escrutinio, tanto a nivel económico como social” (Djaballah *et al.*, 2015, p. 49). Entrarían en esta categoría competiciones a nivel regional de ciclismo o de fútbol.

Estos pequeños eventos pueden parecer, en términos de beneficios, poco rentables ya que suelen originar resultados intangibles, y es cierto que, haciendo caso a los números, los resultados son claramente inferiores pero el beneficio real reside en que los eventos menores pueden generar un sentido de identidad y de pertenencia a la comunidad por parte de la ciudadanía más profundo. Otra de las ventajas es la capacidad de organizar un mayor número de eventos y en numerosos distritos, al no limitarse a las grandes jurisdicciones (Djaballah *et al.*, 2015).

Por lo tanto y retomando la reflexión antes planteada sobre cómo aprovechar un evento tanto en términos económicos como sociales, se introducirá a continuación el concepto de aprovechamiento.

---

<sup>6</sup> Véase *infra* en epígrafe 2.2 sobre “Aprovechamiento de los eventos deportivos”

## 2.2. Aprovechamiento de los eventos deportivos

Según Smith (2014, pp. 15-16), aprovechar es enfocar los mega eventos como un recurso para lograr resultados que no se habrían producido automáticamente con la simple organización de un evento.

De acuerdo con este enfoque, los grandes eventos pueden verse como grandes oportunidades para tomar iniciativas, como lo explica O'Brien (2006, p. 25), afirmando que los eventos y las oportunidades que conllevan no son más que capital inicial y que lo importante es lo que se hacen con ese capital con el fin de obtener un patrimonio sostenible a largo plazo. Esto es lo que se conoce como el “apalancamiento” de eventos.

Algunas de las iniciativas que han de ponerse en marcha para incrementar el impacto del evento son: aumentar las visitas turísticas, apoyar a las pequeñas empresas, construir nuevas viviendas, restaurar el patrimonio, crear puestos de trabajo derivados, mejorar la atención sanitaria, entre otros.

Un claro ejemplo de un buen aprovechamiento de una mega evento deportivo fueron los Juegos Olímpicos de Barcelona 92, que sirvieron como motor de desarrollo para la economía del país. Dejando de lado las cifras, que además tuvieron un balance positivo de 5,7 millones de euros<sup>7</sup> (Brunet, 1995), estos juegos sirvieron de ventana al mundo para dar a conocer la ciudad de Barcelona y España. Tal fue el impacto de los juegos en el turismo de la ciudad, que Barcelona ha pasado de recibir 1,2 millones de turistas en 1992 a 12 millones en 2019, siendo la ciudad española que más turistas recibe el año, por delante de Madrid, según el informe de la actividad turística de Barcelona 2020 realizado por el Observatorio del Turismo de la ciudad (2021).

Sin embargo, otros grandes acontecimientos del deporte no fueron tan fructíferos como el caso de Barcelona 92. Un ejemplo fueron las Copas del Mundo de Fútbol tanto en Sudáfrica 2010 como en Brasil 2014, donde el incremento en los gastos y el desuso de las instalaciones deportivas una vez concluidas, dieron lugar a los denominados ‘elefantes blancos’ o grandes y valiosas infraestructuras construidas para el evento y

---

<sup>7</sup> Aportaron 12 millones de euros de beneficio, costando 6,7 millones de euros (Brunet, 1995).



desaprovechadas después que han generado un gran malestar entre los ciudadanos (Flamer, 2017).

Para evitarlo, un evento deportivo no debe ser visto como un fin en sí mismo, sino como un punto de apoyo para potenciar el desarrollo socioeconómico del destino. El éxito reside en una estrategia de los gestores a largo plazo centrada en los “legados” maximizando la participación local y utilizando los recursos, instalaciones y paisajes ya existentes, así como reutilizándolos con la creación de eventos recurrentes a menor escala (Nauright, 2013, p. 26).

### 2.3. El impacto socioeconómico de los eventos deportivos

Atendiendo a (Choe *et al.* (2017, p. 2) los eventos deportivos pueden generar dos tipos de beneficios: **los públicos** (intangibles de albergar un equipo y el concepto económico de bienes públicos causados por un equipo deportivo específico, un estadio y un evento) y **los privados** (beneficios que reciben los visitantes individuales del evento que realmente disfrutaron del estadio y asistieron al partido)

Estos beneficios ya sean públicos o privados, pueden ser a su vez tangibles (crecimiento de la economía local y el producto nacional, aumento del nivel y la calidad de vida y, del empleo, entre otros) e intangibles (potenciación del orgullo nacional y una mejor imagen del lugar, generando un atractivo para el turismo en el futuro) (Wicker *et al.*, 2012).

Como se ha podido comprobar, son muchos los autores que adjudican a los eventos deportivos numerosos **beneficios sociales**, pero aún no existe un consenso sobre si dichos eventos realmente generan beneficios económicos o al menos que dichos beneficios puedan ser considerables, y más difícil es encontrar la manera de cuantificar el impacto de los eventos deportivos en un territorio (Djaballah *et al.*, 2015; Gibson, 2005; Preuss, 2004).

Sin embargo, existen algunas iniciativas para su cuantificación. En un estudio realizado por Fillion, (2016), sobre un mega evento deportivo de carácter recurrente, el Gran Premio de Fórmula 1 de Montreal concluyó que para el estimar el impacto económico hay que atender a tres métricas. La primera a tener en cuenta son los gastos operativos; la segunda, la inversión necesaria para la puesta en marcha; y la tercera, el total de gastos

realizados por los turistas atraídos por el evento en el destino. Al concluirse el evento y cuantificar el impacto de este, puede darse la situación de que los beneficios generados sean inferiores a los esperados o incluso negativos, y esto se debe a la dificultad de cuantificarlos, como se ha explicado con anterioridad. Este hecho puede generar un malestar general en la comunidad, la cual puede considerar el evento una pérdida de dinero público, aunque éste sí haya contribuido a una mejora de la imagen de lugar cuestión difícil de cuantificar. Es muy importante por parte de los gerentes y responsables del evento, no descuidar las preocupaciones de sus residentes en aras de las de los turistas.

Los **costos sociales** son objeto de materia de algunos autores como Nauright, (2013) el cual afirma que los eventos deportivos, en su gran mayoría los mega eventos generan molestias por los ruidos de las obras y el tráfico, con la correspondiente contaminación, la interrupción de actividades diarias, comportamientos antisociales, subida de precios de productos y servicios habituales.

Al igual que para la medición del impacto económico, Fillion, (2016) marcó unas directrices, para valorar el impacto social de un evento, atenderemos las teorías de Djaballah *et al.* (2015) y Preuss (2007b), donde ambos autores sustentan el impacto social en cinco ámbitos:

- **Bienestar e identidad colectiva:** se trata de llevar una grata calidad de vida en términos psicológicos y económicos que aseguren el correcto desarrollo humano y su funcionamiento (Lee *et al.* 2013, p. 27). El sentido de identidad colectiva viene dado por la capacidad de los eventos de suscitar un sentimiento de unión, identidad a nivel comunitario o incluso nacional, como, por ejemplo, con el éxito de un equipo local o nacional (Djaballah *et al.* 2015).
- **Capital social:** consiste en los sentimientos de proactividad social y participación comunitaria como resultado de las relaciones y condiciones sociales para lograr una cooperación que conduzca al éxito mutuo de una sociedad (Djaballah *et al.*, 2015, p. 51).
- **Capital humano:** son los atributos propios de los individuos en términos de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que sirven para alcanzar su desarrollo personal y un estado de bienestar en la sociedad (Lee *et al.*, 2013,

p. 27). Sin embargo, la eficacia del capital humano difiere muchos de un mega evento a un evento menor, ya que los grandes eventos suelen involucrar voluntarios de otras regiones, dejando una menor responsabilidad a los voluntarios locales y, por lo tanto, desarrollan menos competencias (Djaballah *et al.*, 2015).

- **Participación deportiva:** la motivación de la participación deportiva procede de la inspiración generada por los atletas en los espectadores, aumentando así su actividad física en un deporte tratando de emular a sus ídolos. Aunque, este impacto en el comportamiento tiene mayor o menor fuerza dependiendo de factores del participante como la edad, el perfil, la ubicación de residencia, etc. (Ramchandani *et al.*, 2014).
- **Regeneración urbana:** la magnitud de la regeneración urbana difiere mucho dependiendo de la dimensión del evento deportivo, pero esto no significa que el resultado sea necesariamente mejor, ya que como se ha podido comprobar en algunos países como Río de Janeiro o Sudáfrica, las instalaciones construidas están en desuso, no llegando a satisfacer las necesidades futuras del lugar, tan solo teniendo un fin en el evento mismo. Es por esta razón por lo que los destinos más pequeños pueden hacer un uso más eficiente de los eventos menores (Djaballah *et al.*, 2015).

Estos impactos sociales deberían de ser el foco en las estrategias de *place branding* a través del deporte, ya que no se trata sólo de dar visibilidad del destino y sus atributos sino de tener en cuenta también a la sociedad civil. Los organizadores de los eventos tienen que desarrollar un enfoque que englobe a todas las partes interesadas con el objetivo para garantizar que sus beneficios lleguen a todos y así garantizar el éxito de éstos.

**Antes de finalizar este punto se ha de señalar que, tal es la importancia del impacto social de estos cinco ámbitos descritos, que su análisis va a estar en el corazón (pentágono interior) del modelo PLM propuesto en este trabajo.**

### **3. Marketing deportivo**

#### **3.1. Definición**

La primera definición clara de marketing deportivo se remonta al año 1978, cuando la revista americana *Advertising Age* lo consideró como el uso del deporte como vehículo de promoción de los productos de las empresas para lograr en ellas un impacto y que sean recordadas (Gutiérrez, 2008).

Un autor al que se suele citar habitualmente cuando se revisa esta teoría es Mullin quien propuso que “el marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio.” (Mullin et al., 1999).

Más tarde aparecieron nuevas definiciones como la de Rivera y Garcillan (2014), ambos afirman que el marketing deportivo está compuesto de varias actividades diseñadas para cubrir los deseos y necesidades de aquellos que consumen deporte mediante procesos de intercambio.

Son muchas las teorías en torno a esta variante del marketing, pero todas confluyen en una misma idea, en el consumidor deportivo. De aquí que, el siguiente apartado esté dedicado a explicar quiénes son estos consumidores.

#### **3.2. Participantes: Portadores de Intereses o *Stakeholders***

En el marketing deportivo intervienen una serie de figuras que pueden dividirse en dos grupos según su función. Por un lado, los encargados de realizar las acciones de marketing como son las empresas y marcas que utilizan el deporte para mejorar su imagen, es decir, el grupo de participantes (*stakeholders*) que podríamos denominar “oferentes”. Por el otro

lado, están los consumidores deportivos que podríamos llamar “demandantes” de estos servicios como se presenta en la Tabla 1 de “Demandantes y Oferentes de Servicios de Deporte”.

**Tabla 1:** Demandantes y Oferentes de Servicios de Deporte.

	DEMANDANTES		OFERENTES		
	PRACTICANTES	NO PRACTICANTES	INVERSORES (capital)	AGENTES PARTICIPANTES	PROVEEDORES (productos y servicios)
<b>INTERNOS</b> (local)	Deportistas y equipos profesionales o amateurs	<p><b>Espectadores directos:</b> presencian el evento en directo</p> <p><b>Espectadores indirectos:</b> siguen el evento a través de los medios de comunicación</p>	<p><b>Públicos:</b> Instituciones Públicas para financiación (ayudas, subvenciones, ...)</p> <p><b>Privados:</b> Empresas y/o particulares (sponsors, publicidad, socios, etc.)</p>	Deportistas, árbitros voluntarios, directivos, organizadores, etc.	<p><b>Públicos:</b> Administración Pública (entes de salud, fuerzas de seguridad, servicios de transporte, etc.)</p> <p><b>Privados:</b> Empresas de productos (i.e. equipamiento deportivo) y servicios (hoteles, restaurantes, taxis, etc.)</p>
<b>EXTERNOS</b> (extranjero)	Deportistas y equipos profesionales o amateurs	<p><b>Espectadores directos:</b> presencian el evento en directo</p> <p><b>Espectadores indirectos:</b> siguen el evento a través de los medios de comunicación</p>	<p><b>Públicos:</b> no relevantes</p> <p><b>Privados:</b> Empresas y/o particulares (sponsors, publicidad, socios, etc.)</p>	Deportistas, árbitros voluntarios, directivos, etc.	<p><b>Públicos:</b> No relevantes</p> <p><b>Privados:</b> Empresas de productos y servicios (aerolíneas, tecnología, maquinaria, etc.)</p>

*Fuente: El autor en base a Mullin et al. (2021)*

De cara a la posterior confección de un modelo, se ha hecho una división más que se considera de interés para este trabajo entre participantes o *stakeholders* internos y externos.

Con la misma idea se ha subdividido a los **demandantes** entre practicantes y no practicantes (usuarios) pudiendo ser los primeros de dos tipos según su “intensidad” deportiva: bien profesionales o *amateurs* mientras que los segundos igualmente podrían ser espectadores directos (aquellos que presencian el evento en directo en el lugar físico o a través de alguna plataforma audiovisual) o espectadores indirectos (aquellos que siguen el evento en medios de comunicación). Tanto unos como otros pueden ser igualmente internos como externos.

Por su parte, los **oferentes** se pueden dividir entre inversores, agentes participantes o proveedores:

- En cuanto a los inversores, se refiere a todas aquellas entidades públicas o privadas que realizan una inversión de capital, ya sea mediante una subvención (Gobierno e instituciones públicas) o con actos publicitarios y de *sponsoring*.<sup>8</sup>
- Referido a los agentes participantes, está la sociedad civil y el voluntariado dentro de ella que, si es olvidada al no parecer que tenga especial interés, es clave su colaboración para el éxito.
- Finalmente, están los proveedores están las distintas administraciones locales o centrales gubernamentales (transporte, monumentos, museos y otras infraestructuras) y los privados las empresas de transporte, hoteles y restaurantes, museos. Sin embargo, los proveedores externos privados suelen ser empresas de servicios como aerolíneas, sistemas de seguridad, tecnología o derivados de la construcción.

Dentro de los oferentes, todos salvo los de bienes públicos (que son sólo internos) pueden ser tanto internos como externos.

Como se expresó<sup>9</sup> en el epígrafe anterior Mullin (1999) hizo una distinción entre, por un lado; participantes y consumidores y por el otro, que éstos fuesen a su vez primarios, secundarios o terciarios.

En cuanto a los primeros; los participantes, la división quedaría definida como: primarios (aquellos que juegan a un deporte o deportistas), secundarios (directivos, árbitros, etc.) y terciarios (periodistas, anunciantes, etc.)

Por su parte, los consumidores están conformados por: primarios (aquellos que presencian el evento en directo o espectadores en directo), secundarios (los que ven el evento a través de los medios de comunicación o espectadores) y terciarios (reciben información del producto indirectamente a través de comentarios personales).

Como se puede comprobar hay muchas y diversas clasificaciones que es importante realizar para saber cuáles van a ser las técnicas y/o estrategias que se deben aplicar en función del evento y del participante. Para el objetivo de este trabajo se ha desarrollado

---

<sup>8</sup> Para la definición de *sponsoring* véase *infra* epígrafe 3.3. "Técnicas para realizar el marketing deportivo".

<sup>9</sup> Véase *supra* epígrafe 3 sobre "Marketing Deportivo".

la incluida en la tabla I anteriormente mencionada que se empleará llegado su momento en el modelo propuesto. Finalmente, es preciso mencionar que un mismo consumidor puede pertenecer a más de un grupo a la vez.

### **3.3. Técnicas de marketing deportivo: el *sponsoring* y la publicidad**

En este epígrafe seguiremos los conocimientos aportados por Rivera y Garcillán (2014) en la materia. Estos autores defienden la importancia del uso de tácticas especializadas para la atracción y retención de los consumidores, y es que estas técnicas son fundamentales para el posicionamiento de sus productos y la penetración de éstos en el mercado.

Algunas de las técnicas más importantes para dar a conocer los productos son el *sponsoring*<sup>10</sup> (o patrocinio deportivo en español) de deportistas y equipos, y la publicidad.

El ***sponsoring***: según Agudo (2003) es considerado como una relación comercial entre una empresa patrocinadora y el patrocinado donde, a este segundo, se le ofrece unos recursos de carácter económico, técnicos o servicios que faciliten la realización y participación del patrocinado en el evento a cambio de ventajas comerciales como la difusión y mejora de la imagen de la marca de la empresa.

En otras palabras, el *sponshoring* orientado al patrocinio de atletas puede definirse como el desembolso de dinero como contribución al sustento de un deportista o equipo, o para la creación de un evento por parte de una marca o empresa, a cambio de sus servicios de publicidad (Westphalen y Piñuel, 1993). Por lo tanto, se podría considerar como un contrato en el cual una de las partes ofrece una cantidad de dinero a la otra a cambio de una colaboración publicitaria en la que el deportista aporta su imagen.

---

<sup>10</sup> *Sponshoring* es un término del idioma inglés que tiene su traducción al español por patrocinio deportivo sin embargo es el término en inglés el de mayor uso en textos técnicos sobre la materia incluso en los escritos en español. En una búsqueda en español en google de ambos términos dieron como resultado de *sponshoring* aproximadamente 60.700.000 entradas por 188.000 de patrocinio deportivo. Es más, incluso el término vago y genérico de patrocinio obtuvo sólo 29.200.000 resultados. Por lo que en este trabajo se va a usar preferentemente el término en inglés.

El patrocinio deportivo tiene varias ventajas como el impacto mediático, el acceso a una audiencia muy amplia, la transmisión de valores que fortalezcan la imagen de la empresa o la marca, el aumento de la notoriedad, todo esto le permitiendo lograr contratos de exclusividad, que son una importante ventaja competitiva. (Agudo, 2003)

Para concluir, simplemente hacer mención a algunos ejemplos “sonados” de patrocinio deportivo que se ven en deportes de masas como el fútbol donde grandes marcas deportivas como Nike o Adidas compiten por patrocinar a los mejores futbolistas y equipos, pero también marcas no deportivas se interesan por ver su nombre en las camisetas de los deportistas famosos, en los estadios, en especial, en grandes eventos como La UEFA Champions League (Escalada, 2021)

### **3.4. El Turismo Deportivo**

Al igual que muchos sectores, el sector turístico también necesita publicidad para promocionar algunos destinos y reducir la estacionalidad del turista vacacional (verano, Navidad, Semana Santa). El deporte es uno de los sectores más importantes en la actualidad para equilibrar esta estacionalidad, y la sociedad se siente particularmente atraída por el deporte ayudando a el turismo a incrementar sus ingresos.

El turismo deportivo tiene lugar cuando las personas interesadas deciden viajar para ver unos juegos deportivos (eventos o competiciones), bien para participar en ellos, o bien para visitar atracciones deportivas (gimnasios o estadios) (Delpy, 1998).

De esta definición se puede concluir que el turista deportivo puede tener distintos intereses y por lo tanto se pueden clasificar en:

- **Espectadores:** donde el juego representa el producto principal.
- **Visitantes** a una atracción deportiva: en este tipo de turista encontramos dos tipos (Fairley y Gammon, 2005): el turismo deportivo de celebridades (conocer o ver figuras deportivas famosas) y el turismo deportivo de nostalgia (la nostalgia de un lugar deportivo o de una experiencia).
- **Participantes** de una actividad deportiva: donde dichos participantes compiten de manera formal o informal en torneos o ligas.



Dado que muchos de los destinos turísticos suelen ser de carácter estacional (tiempo vacacional) podrían éstos extender sus períodos mediante el deporte ofreciendo actividades como ligas en temporada baja. Esto suele darse en ciudades con equipos deportivos profesionales, lo cual genera un gran atractivo para los turistas que los gestores saben aprovechar no solo con partidos, sino también con visitas a los estadios que pueden convertirse en museos icónicos, como el Camp Nou del FC Barcelona, tratándose del segundo espacio más concurrido de la ciudad, con 1,2 millones de visitantes anuales, solo por detrás del Museo Picasso (Corneanu, 2017).

Otro ejemplo de cómo los destinos limitan la estacionalidad son las estaciones de invierno como Kitzbühel, en Austria, donde en temporada baja, en este caso en verano, acogen torneos profesionales de tenis (ATP) y golf. Estos eventos generan una demanda adicional en una temporada turística regular, aumentando el índice de ocupación de hoteles, animando a los huéspedes a prolongar sus estancias y, atrayendo nuevos mercados y clientes que acuden por primera vez al destino (Dimanche, 2003)

En cuanto a las ofertas deportivas turísticas, según Kurtzman y Zauhar (1997) existen cinco tipos de ofertas: *resorts* (complejos turísticos destinados a la actividad deportiva), *cruises* (cruceros que ofertan actividades deportivas con la oportunidad de compartirlas con celebridades del deporte), *attractions* (museos, parques, montañas, etc.), *tours* (viajes motivados por el deporte con el fin de visitar una instalación deportiva o para hacer tour deportivo) y *events* (eventos deportivos en los que el turista es un espectador).

### **3.5. Turismo deportivo de eventos**

Una de las clases de turismo deportivo mencionadas en el apartado anterior y la cual es objeto de estudio central en este trabajo, son los eventos. El binomio turismo-eventos deportivos da lugar a una modalidad que Delpy (2003) definió como “aquellas actividades o competiciones deportivas capaces de atraer un número considerable de visitantes con el objeto de participar o asistir como espectadores”.

Esta modalidad turística tiene la capacidad de atraer una gran cantidad de público y generar una alta captación de capital. Es por ello por lo que el gasto incurrido en la realización de los eventos deportivos (sobre todo en los mega eventos) es tan elevado,

porque las instituciones públicas y privadas son grandes concededoras de la oportunidad que el evento les ofrece para mostrar el atractivo del destino, y usarlo de propulsor para la estrategia de crecimiento del lugar a un largo plazo como apunta Getz, (2003). Este mismo autor, destaca como la celebración de los eventos tiene un impacto positivo en más ámbitos del sector turístico del destino como por ejemplo el sector gastronómico, hotelero o del arte, ya que los turistas deportivos planifican su viaje para conocer el lugar más allá de tan solo asistir al evento en sí (Getz, 2003).

## **Resumen y conclusiones de la Parte I**

En esta Parte I del trabajo se ha analizado el campo de la marca del lugar (*place branding*) y definiciones afines para una mejor comprensión del sector, de sus principales *stakeholders* y campos de desarrollo.

Se ha identificado un importante desarrollo en el sector<sup>11</sup>, la existencia de una variedad de *stakeholders* que se ha analizado y categorizado, así como sus principales campos de desarrollo (mejora) entre los que cabe destacar el *place branding* a través del deporte.

Finalmente, se ha señalado la oportunidad de desarrollar el *place branding* a través del deporte y aplicarlo a un evento de gran relevancia en actualidad como es la próxima Copa del Mundo de la FIFA en Catar 2022.

Además, para su correcta aplicación, y dada su gran complejidad, es necesario el desarrollo de un modelo de gestión estratégica del *place branding* a través del deporte que sea de calidad para su posterior aplicación al evento en cuestión. Diseño y aplicación del Modelo que se presenta a continuación en la Parte II de este trabajo.

---

<sup>11</sup> Descontando, claro está, el reciente efecto del Covid-19 y la vuelta a normalidad en un momento dado.

**PARTE II: ANÁLISIS DEL PLACE BRANDING.  
CASO CATAR**

## 4. Modelos de *Place Branding management*

A la hora de gestionar el *place branding*, no hay muchos modelos de gestión en los que basarse siendo su mayoría conceptuales y referidos a una parte de sus variables y no a su totalidad.

Si bien el hecho de que sean conceptuales no es un problema (para los objetivos de este estudio siempre que ayuden a marcar pautas estratégicas de gestión) sí lo es que se centren solo en visiones parciales del concepto de *place branding*. No obstante, tras una detenida búsqueda en Google Académico, así como en la base de datos EBSCO y posteriores cribas se han encontrado dos que son de especial interés para el propósito de este trabajo al facilitar la gestión del *place branding* en su conjunto y, por tanto, ser holísticos.

El primero es el Hanna y Rowley (2011; pp. 458-476) presentado en su artículo *Towards a Strategic Place Brand-Management (SPBM) model* que se recoge en la Figura 3 sobre “Modelo de gestión estratégica de la marca del lugar” donde los autores hacen una revisión de la literatura encontrando seis modelos que consideran lo suficientemente válidos y sobre los que construyen el suyo propio ya holístico. El objetivo final de este modelo es generar buenas experiencias de marca del lugar.

Por su parte el segundo modelo de Richelieu (2017), recogido en su artículo *A sport-oriented place branding strategy for cities, regions and countries* se centra en su enfoque a través del deporte, usando a éste como principal “palanca”<sup>12</sup> o *driver* de *place branding*. Aspecto de gran relieve ya que coincide con el principal enfoque de este trabajo.

A continuación, se van a analizar ambos independientemente con miras a desarrollar uno de aplicación a países como en este caso es Catar, con ocasión del mega evento deportivo de la Copa Mundial de Fútbol 2022.

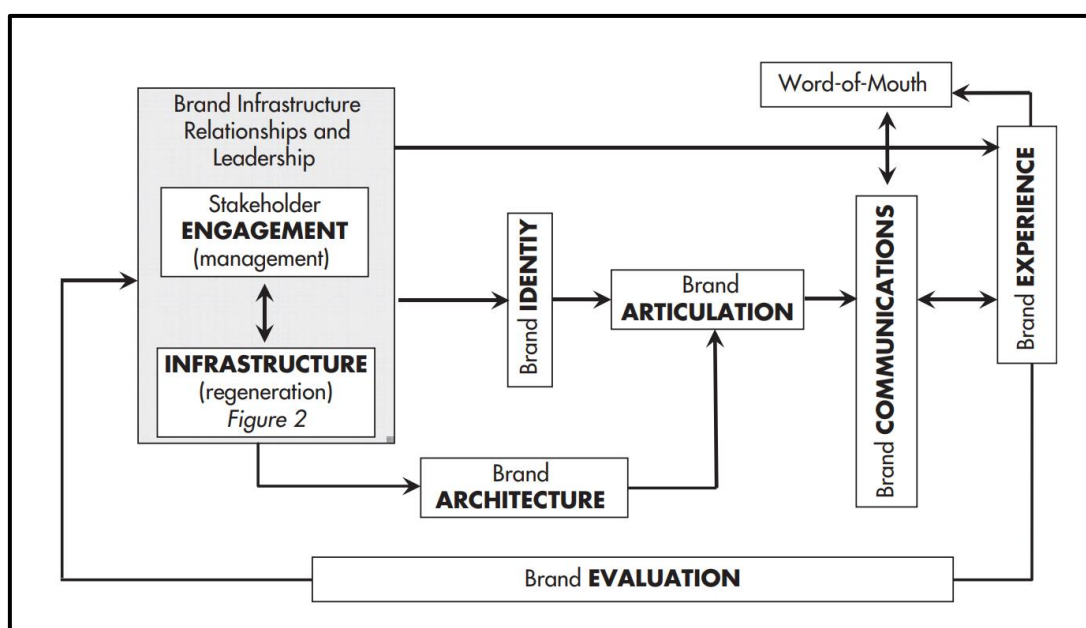
---

<sup>12</sup> El término “palanca” tal y como está aquí empleado proviene del vocablo en inglés *leverage*. Término este que no se suele emplear en textos en español haciéndolo en su lugar *driver*. Por tanto, aquí se usarán tanto “palanca” como *driver* indistintamente y con el mismo sentido mientras *leverage* se obviaré.

#### 4.1. Modelo SPBM: Strategy Place-Branding Management

El cuanto al primero de Hanna y Rowley (2011) recogido en la Figura 3 de “Modelo de gestión estratégica de la marca del lugar” los autores hacen un recorrido por la literatura científica anterior encontrando otros seis modelos<sup>13</sup> que consideran lo suficientemente adecuados y sobre los que construyen el suyo propio.

**Figura 3:** Modelo de gestión estratégica de la marca del lugar (SPBM)



Fuente: Hanna y Rowley (2011; p. 463)

El modelo se forma de 9 componentes y se articula como un proceso ordenado de gestión de las mismas. Estas variables son (1) evaluación de marca (2) compromiso de los portadores de intereses, (3) infraestructuras (regeneración), (4) identidad de marca, (5) arquitectura de marca, (6) articulación de marca, (7) comunicaciones de la marca, (8) boca a oído y (9) experiencia de marca.

<sup>13</sup> Estos modelos en los que se basan Hanna y Rowley son el de la red relacional de marca de Hankinson (2004), el de comunicación de la imagen de ciudad de Kavaratzis (2004), el de *destination branding* de Cai, (2002), el del proceso de *destination branding* de Laws (2002), el de 7ª *destination branding* de Baker (2007) y el de gestión de marca de ciudad de Gaggiotti, Cheng y Yunak (2008)

#### **4.1.1 Evaluación de Marca (*Brand Evaluation*)**

El inicio del análisis de este proceso de gestión está en la evaluación de marca, aunque podría ser su fin igualmente al recogerse en el modelo una retroalimentación de la experiencia de marca (último paso del proceso) al conjunto de los de portadores de interés e infraestructuras (dos primeros pasos). Es indudable que una evaluación u medición es necesaria para monitorizar su mejora o progreso. Para ello se puede acudir a las distintas fórmulas de medición existentes de valor de marca<sup>14</sup>.

#### **4.1.2 Compromiso de los Portadores de Intereses (*Stakeholders*)**

Es necesario una identificación y clasificación de los portadores de intereses previo a la gestión de su compromiso (Blundo *et al.*, 2014). En esta identificación Hanna y Rowley siguen a Baker (2007) en su modelo denominado *7A destination branding model* donde se trata de que todos ellos proyecten una sola voz, aunque tengan visiones competitivas e incluso contradictorias (Hanna y Rowley, 2011; p. 466).

#### **4.1.3 Regeneración de Infraestructuras (*Infrastructure Regeneration*)**

La generación de experiencia de marca positiva requiere de la inversión en infraestructuras y servicios que mejoren el aprovechamiento de las características propias (monumentos, paisaje, etc.) del lugar. Estas características pueden ser tanto tangibles (físicas) como intangibles (personas) (Baker 2007; p. 82).

#### **4.1.4 Identidad de Marca (*Brand Identity*)**

La identidad de marca es generada directamente del binomio de los portadores de intereses junto con las infraestructuras. La identidad es la esencia de la marca pues configura sus atributos y su imagen en la mente del público objetivo. Además, en este caso, es coproducida por los múltiples portadores de intereses derivándose de atributos tanto tangibles como intangibles (Cai, 2002).

#### **4.1.5 Arquitectura de Marca (*Brand Architecture*)**

La arquitectura de marca es el proceso de diseñar y gestionar portafolios de marcas. En el caso de *place branding* concurren diversidad de submarcas pertenecientes a los

---

<sup>14</sup> Existen diversas fórmulas de medición del valor de marca. La más conocida es la de la consultora Interbrand con la que publica diversos rankings donde destaca el anual de Mejores Marcas Globales en inglés *Best Global Brands* (Interbrand, 2021)

distintos portadores de intereses (autoridades locales, organizaciones, empresas, etc.) que deben alinearse para evitar conflictos y contradicciones (Hanna y Rowley, 2011; p. 468). Para ello, se pueden emplear distintas técnicas de marketing como el *cobranding*<sup>15</sup> o alianza de marcas.

#### **4.1.6 Articulación de Marca (*Brand Articulation*)**

Articulación de marca es la expresión de la marca a través de su aspecto tanto verbal (facilidad de pronunciación, significado correcto, etc.) como visual (diseño atractivo, moderno, etc.) tanto de la marca registrada como de los logotipos, colores, eslóganes etc. (Hanna y Rowley, 2011; p. 469). En este caso es importante el aspecto emocional del lugar entre los residentes de sentirse identificados con la misma (Baker, 2007).

#### **4.1.7 Comunicaciones de Marca (*Brand Communications*)**

Este aspecto está íntimamente relacionado con la trasmisión de la identidad de marca en las distintas campañas. Últimamente, se está incidiendo mucho en que esta comunicación sea integrada por los distintos canales tanto *online* como *offline* bajo la expresión de “comunicación 360” (Hanna y Rowleyk 20011; pp. 469-470 y Baker (2007).

#### **4.1.8 Boca a Oreja (*Voice of Mouth*)**

Es un tipo de comunicación que lejos de perder importancia la ha mantenido por su fuerte componente de credibilidad que conlleva. Además, podría considerarse en la actualidad el empleo de redes sociales personales como WhatsApp como una viralización de este tipo de comunicación lo que la otorga un gran poder de comunicación.

#### **4.1.9 Experiencia de Marca (*Brand Experience*)**

Una buena y repetitivamente mejorada experiencia de marca a través de las distintas iteraciones o vueltas de todo el proceso con su consiguiente evaluación es el objetivo final de este modelo. Además, se pretende alcanzarla desde distintos tipos de canales (*online/offline*) y penetrando en el público objetivo a través de sus distintos sentidos sensoriales (vista, oído, olfato, gusto, y tacto) siendo esta experiencia y su mejora el objetivo último de este modelo.

---

<sup>15</sup> Se entiende por *cobranding* cuando dos empresas deciden conjuntar sus dos marcas para una promoción de interés común como puedan ser las marcas de lavadoras y las de abrillantadores/descalcificantes.

Además, se ha de insistir que la gran ventaja de este modelo es el ser holístico, se ha de recordar que el modelo SPBM ofrece seis variables de marca<sup>16</sup>, así como dos más de infraestructura y relaciones (*stakeholders*) sobre las que los responsables de los eventos pueden actuar estratégicamente de cara a mejorar el *place branding* del lugar.

Igualmente, el modelo se presenta como un “proceso” ordenado de acciones que comienza y/o acaban en la “evaluación de marca” resultando cada vuelta al mismo una iteración nueva en la que se mejora este valor de marca. Se establece en este sentido como un proceso bajo una metodología “*agile*” de mejora continua. Cuestión que es otra gran ventaja.

Para concluir con las ventajas que ofrece este modelo es su flexibilidad ya que el proceso puede iniciarse donde se quiera. Este comienzo, no tiene porqué ser al principio ni tiene que actuar activamente sobre todas las variables sino se puede actuar sobre una de ellas como sería, por ejemplo, presentando un nuevo logotipo o emblema (articulación de marca) y a partir de aquí seguiría la secuencia de comunicación, experiencia y finalmente evaluación de marca.

Como limitaciones o inconvenientes de este modelo está el hecho de ser “conceptual” y que, por tanto, no mide las aportaciones de las distintas variables de marca al resultado final.

Finalmente, se ha de puntualizar también como limitación el hecho de ser “genérico” y por tanto falto de una guía de gestión concreta desde los distintos “pilares” (Rojas-Méndez, 2013) del *place branding* como serían: economía, turismo, geografía-naturaleza, cultura-deporte, sociedad, técnica y tecnología y gobierno. Y es precisamente este último inconveniente el que se viene a cubrir con la presentación del próximo modelo en el siguiente epígrafe.

---

<sup>16</sup> La componente de comunicación “boca a oído” (WOM: Word of Mouth) no está incluida aquí al no considerarse una variable de marca en sí sino un resultado de la actuación sobre otras variables de marca.



## 4.2. Modelo de gestión del *place branding* a través del deporte

Por su parte y siguiendo un igualmente un enfoque holístico antes mencionado<sup>17</sup> destaca el modelo de Richelieu (2018), denominado “el diamante de *place branding* a través del deporte” que se muestra en la Figura 4 en el cual propone estructurar la estrategia de la marca de lugar en cuatro dimensiones (deportiva, económica, comercial y social) para conseguir un objetivo clave, el legado socioeconómico positivo entre los visitantes, inversores y residentes del lugar.

A diferencia del de Hanna y Rowley, este modelo sí es más concreto en cuanto a enfocar su análisis desde el pilar del deporte como conductor de la generación de *place branding*. Además, lo hace integrando este pilar que el autor lo denomina “dimensión” deportiva con otras dimensiones como son la económica, la comercial y la social que igualmente se pueden enclavar parcialmente dentro de los 7 pilares de Rojas-Méndez<sup>18</sup>.

Es precisamente este aspecto de enfoque desde el deporte como principal *driver* en la generación de *place branding* lo que da a este modelo un interés especial para el objetivo de este proyecto que precisamente está en el análisis del *place branding* desde el deporte aplicado al mega-evento de la Copa Mundial de Fútbol de 2022 en Catar. Luego como se verá más adelante, este modelo se basará el principal enfoque que se seguirá para el desarrollo del modelo de este trabajo.

Para su desarrollo, Richelieu hace una extensa y detallada revisión de la literatura, pero sin partir de ningún modelo anterior sino creando uno desde el principio. Ello le confiere al modelo un carácter innovador respecto a los anteriores.

Así, en la Figura 4 se puede observar las componentes del modelo del “diamante” de *place branding* a través del deporte de Richelieu donde se recogen lo que él denomina las cuatro dimensiones una por cada vértice superior del diamante que confluyen en el resultado del legado socioeconómico en el séptimo vértice inferior. A partir de aquí, se detalla este legado en sus aspectos económicos, sociales y de imagen de marca por un lado y de bienes de consumo privado (tangibles) y públicos (intangibles) por el otro lado.

---

<sup>17</sup> Véase *supra* epígrafe 4.1.de “Modelo de Strategy Place-Branding Management (SPBM)”

<sup>18</sup> Véase *supra* epígrafe 4.1. al final sobre limitaciones del modelo de Hanna y Rowley

Finalmente, en la parte más inferior del modelo se presentan los 7 pilares del place branding de Rojas-Méndez.

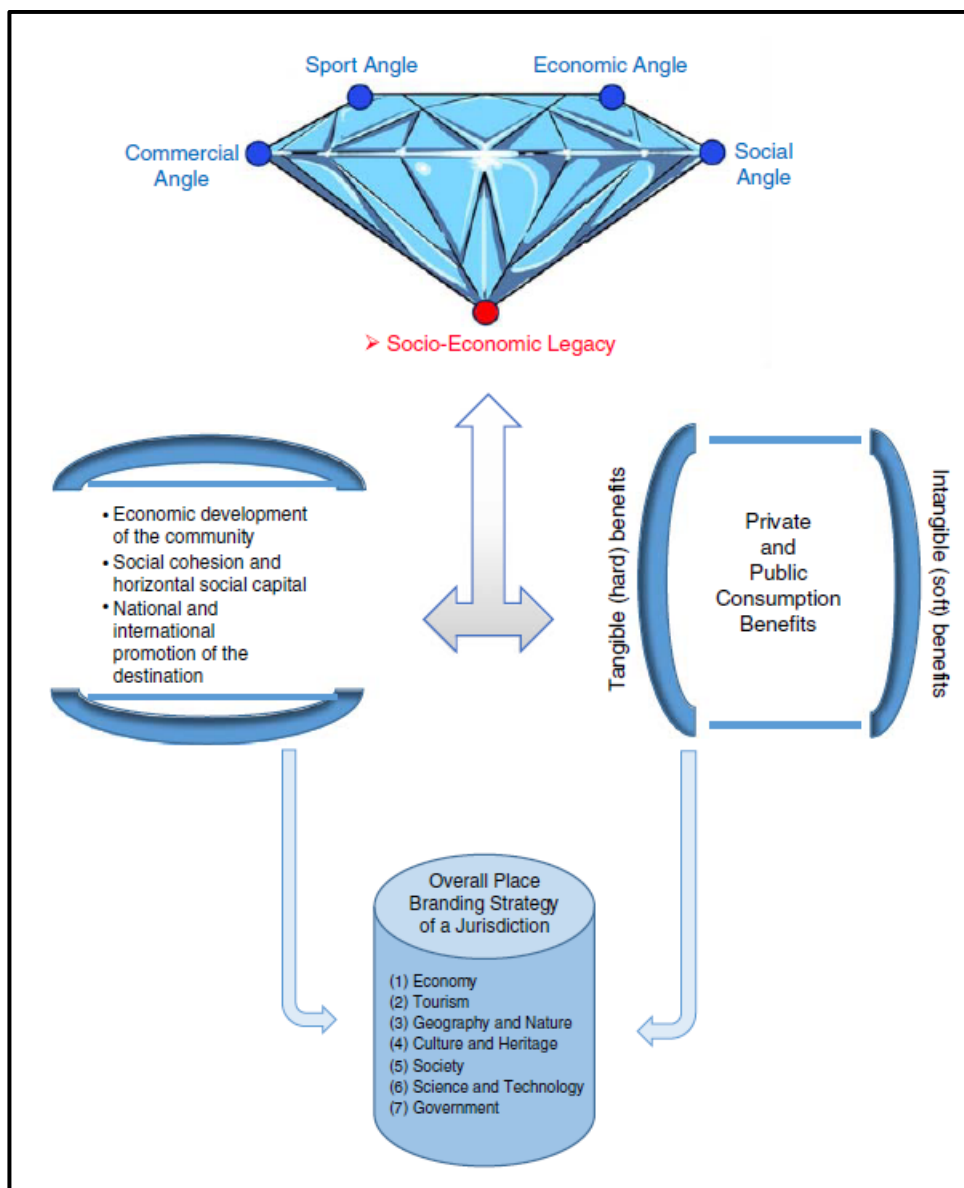
De este modelo lo más destacable es la configuración de sus dimensiones que trata dentro del marco conceptual y que son:

- La **dimensión deportiva**: los organizadores deben construir un evento que sea memorable, parte esencial de todo espectáculo, con el objetivo de generar imágenes positivas y asociaciones de marca. Un claro ejemplo son las actuaciones que tienen lugar en el *halftime*<sup>19</sup> de la Super Bowl, donde actúan grandes celebridades de la música internacional, los concursos en los descansos de los partidos de la NBA, o las actuaciones previas a grandes partidos de fútbol. Como parte importante de esta dimensión están las **infraestructuras** que pueden ser costosísimas pero que indudablemente ayudan a dotar al producto-servicio del evento de una gran calidad.
- La **dimensión económica**: los organizadores deben de asegurarse de la viabilidad financiera del evento. En el caso de los eventos mayores, las infraestructuras construidas tienen que ser sostenibles en el tiempo y aprovechadas para actividades futuras que integren a la comunidad, como se ha mencionado anteriormente en el documento en referencia a los casos de los Mundiales de fútbol de Sudáfrica y Brasil, donde los estadios construidos han dejado de usarse una vez finalizado el evento (Knott *et al.*, 2015).
- La **dimensión comercial**: los organizadores han de tratar de maximizar los ingresos generados con los patrocinios, el *merchandising* y los derechos televisivos o de plataformas digitales.
- La **dimensión social**: los organizadores deben lograr una conexión con la comunidad a través de la transparencia, la comunicación y la colaboración. Esta dimensión es más compleja que las anteriores porque no se limita al evento en sí, sino que también debe centrarse en el legado posterior.

---

<sup>19</sup> El *halftime* de la Super Bowl es el periodo de 15 minutos de descanso que tiene lugar durante la final del campeonato de fútbol americano que es posiblemente el evento deportivo más seguido y los minutos publicitarios más caros existentes en el mundo.

**Figura 4:** Modelo de gestión estratégica de la marca del lugar a través del deporte



*Fuente: Richelieu (2018; p. 365)*

Por otro lado, el autor de este modelo menciona tres prioridades a la hora de organizar un evento deportivo. Éstas son:

- El desarrollo económico de la comunidad, tratando el evento deportivo como apalancamiento económico y financiero
- La cohesión social capital horizontal: generando un sentimiento de comunidad y beneficios económicos a toda la sociedad.

- La promocional nacional e internacional del destino: con el objetivo de mejorar o crear la imagen de marca

De esta forma, Richelieu (2018) afirma que “El impulso de un legado socioeconómico alimentará no sólo una estrategia eficaz de marca de lugar a través del deporte, sino también la estrategia global de marca de lugar de una jurisdicción”. Además, destaca “Al implicar a las diversas partes interesadas con autenticidad y transparencia, los gestores y los políticos podrían desarrollar y aplicar una estrategia holística obteniendo así el apoyo de la población local y mejorando la posición para equilibrar sus prioridades socioeconómicas y trascender el deporte para convertirse, con el tiempo, en una marca de lugar establecida”.

Como otras ventajas de este modelo están las ya apuntadas de holístico y de usar al deporte como conductor de *place branding*, pero también su riqueza de análisis y detalle que le hacen especialmente idóneo para mega eventos deportivos aspecto que, de nuevo, añade interés extra a su empleo en este trabajo en su aplicación a la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA en Catar 2022.

Finalmente se ha de decir que, pese a toda la novedad que aporta su análisis, este modelo tiene igualmente sus limitaciones que el propio autor apunta como son su aplicación a eventos deportivos menores (no mega eventos) donde posiblemente sea necesaria una simplificación. Igualmente, el autor apunta la necesidad de incluir algunos aspectos importantes en el modelo como serían los de *diplomacy branding*<sup>20</sup> a través del deporte a los que han recurrido algunos grandes países (Rusia y China) así como nuevas economías emergentes (Singapur, etc.) para bien lavar su imagen política anterior en el primer caso o mostrar una modernidad en el segundo caso (Rein y Shields, 2007). Asimismo, Richelieu cita expresamente el caso de Catar y la posibilidad que ahora tiene con ocasión del mega evento mencionado de abordar ambos objetivos (Richelieu 2018, p. 368).

A continuación, se presenta el modelo de gestión de *place branding* a través del deporte propuesto para Catar donde se tratará de aplicar el modelo de Richelieu con aportaciones del de Hanna y Rowley, así como de otros aspectos encontrados por el autor de este trabajo en su investigación.

---

<sup>20</sup> Véase *supra diplomacy branding* en epígrafe 1.4.4. sobre “*diplomacy branding*”

## 5. Diseño de un modelo de *place branding* a través del deporte

En este epígrafe se va a presentar un modelo conceptual de gestión de *place branding* a través del deporte basado en el modelo de Richelieu con aportaciones del de Hanna y Rowley, así como con una contribución por el autor de este trabajo resultado de su investigación. Posteriormente, en el siguiente epígrafe este modelo se aplicará al caso de Catar con ocasión de la Copa del Mundo FIFA 2022.

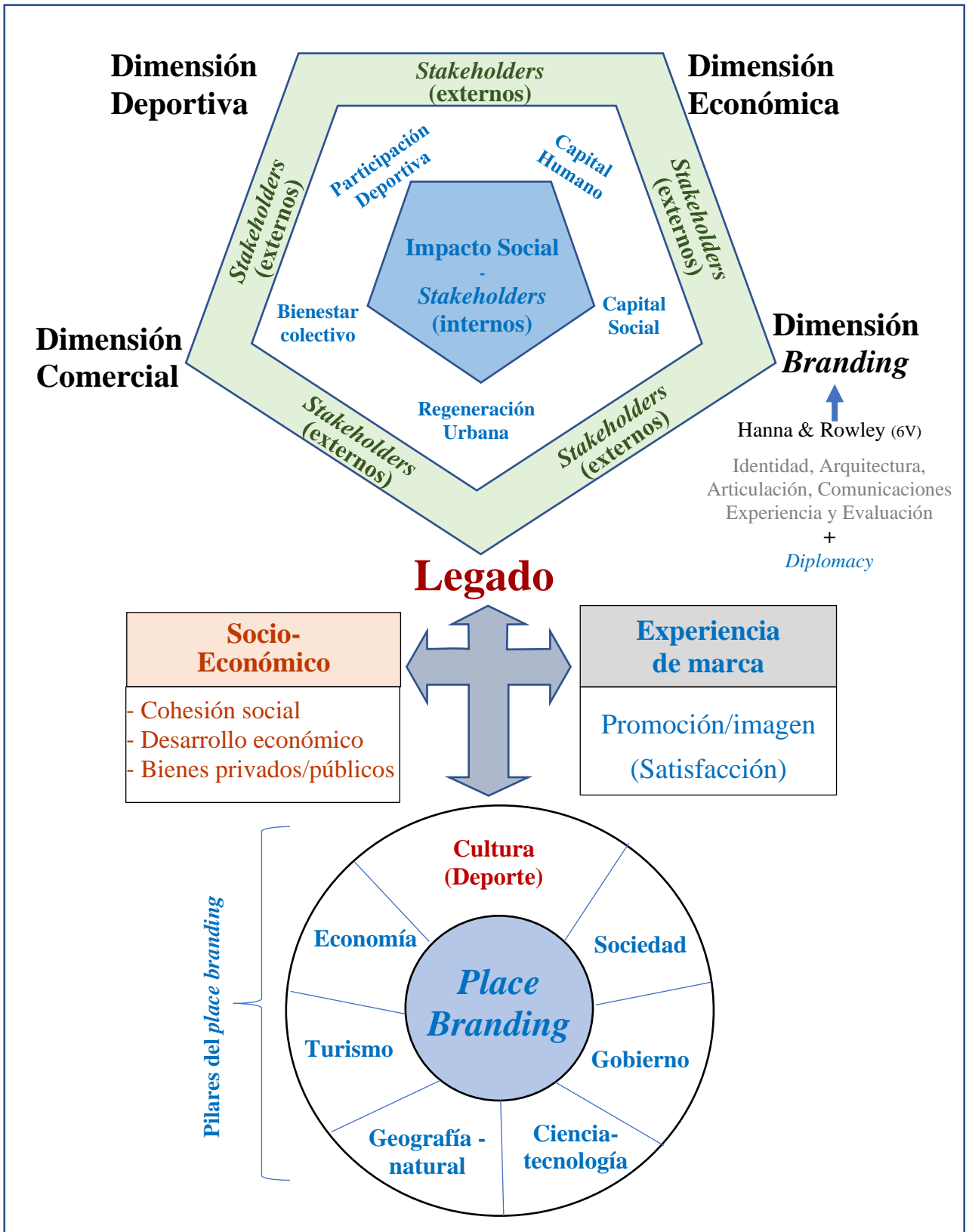
En nuevo modelo propuesto comparte con el de Richelieu la estructura, diseño y flujo a lo que añade nuevas variables de análisis y prescinde (engloba en las nuevas) alguna de las originales. Éste se presenta en la Figura 5 sobre “Propuesta de nuevo Modelo de Gestión del *Place Branding* a través del deporte” donde la primera novedad que se observa es la inclusión dentro del gran pentágono de las dimensiones un segundo pentágono en su interior con los cinco “impactos sociales” (capital humano, capital social, bienestar colectivo, regeneración urbana y participación deportiva) que casualmente mencionaba Richelieu (2018, p. 363) en su artículo y que aplicaba a Singapur, pero curiosamente fuera del modelo<sup>21</sup>.

Además, esta inclusión se hace enfocándola principalmente a los distintos colectivos de *stakeholders* (portadores de intereses) internos, es decir; ciudadanos, organizaciones e instituciones del lugar. Circunstancia, sin la cual estas acciones estarían condenadas al fracaso por lo que el modelo gana mucho al incluir estas variables sociales destacando especialmente a las necesarias infraestructuras que son clave al constituir el principal coste.

---

<sup>21</sup> El ejemplo de Singapur donde se trata de maximizar los 5 impactos sociales (capital humano, capital social, bienestar colectivo, regeneración urbana y participación deportiva) con el *Singapore's Sports Hub* que se crea en torno al National Stadium para revitalizar la zona (regeneración urbana). El Hub es un centro que combina deporte (participación deportiva), ocio y área comercial (capital social) con el propósito de invitar a sus ciudadanos a una vida más sana (bienestar colectivo) dentro del proyecto “Vision 2030” que aspira a maximizar estos impactos con otros diversos eventos deportivos como Singapore's Formula 1 en torno a Marina Bay aprovechando vías públicas para ello (Richelieu, 2018; p.363).

**Figura 5:** Propuesta de nuevo Modelo de Gestión del *Place Branding* a través del deporte



Fuente: El autor en base a Richelieu (2018), Hanna y Rowley (2011) y otros.

**Figura 6:** Las 6 dimensiones



Fuente: El autor en base a Richelieu (2018), Hanna y Rowley (2011) y otros.

Continuando con la presentación del nuevo modelo, se pasa al análisis de pentágono exterior que se presenta separadamente en la Figura 6 sobre “Las Dimensiones” y donde se observa que se ha prescindido de la variable ángulo social (en inglés *social angle*) al trasladarse su análisis al pentágono interior (que justo se acaba de presentar) pero notablemente con más detalle. En su lugar incluimos una variable denominada *Dimension Branding* que recoge las aportaciones del modelo de Hanna & Rowley (2011: p. 463) en cuanto a sus seis variables de marca que son identidad, arquitectura, articulación, comunicaciones, experiencia y evaluación a las que se suma la de *Sport Branding Diplomacy*<sup>22</sup>. Estas nuevas variables abarcan a ambos pentágonos interno y externo

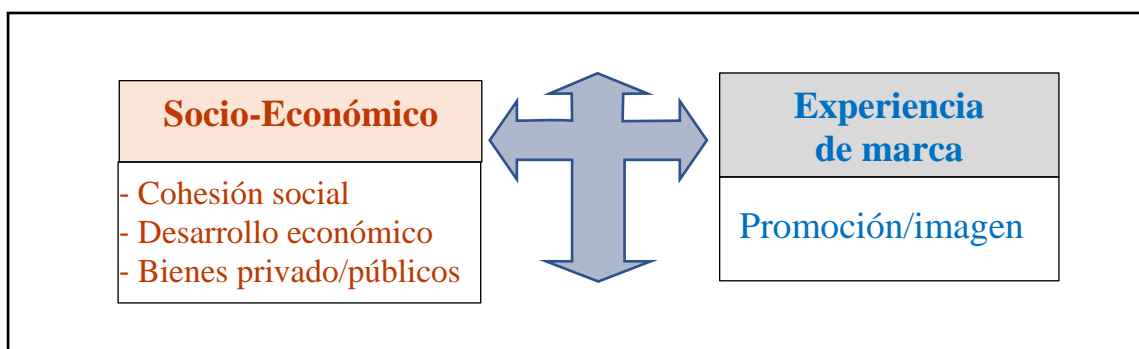
<sup>22</sup> Véase *supra* epígrafe 1.4.4. sobre “*Sport Branding Diplomacy*” que se deriva de la fusión de *branding diplomacy* y *sport diplomacy* como estrategia enfocada a utilizar el deporte como plataforma para mejorar la imagen de un país emergente, en transición (economía cerrada a abierta), negativamente percibida o de nueva reindustrialización. Mejora de imagen que ha de apoyarse en una “plataforma” bien del evento (i.e.: mega evento), bien el equipo (i.e.: Ghana Black Star’s) o bien del lugar (i.e.: Dubailand) así como desarrollar un concepto de marca asociado a ello (i.e.: “ocio” en Dubai), dotarlo de infraestructuras con el macro parque temático-deportivo-comercial de Dubailand con un coste de 5,7

constituyendo; en el primer caso, actuaciones de marketing interno<sup>23</sup>, mientras, que, en el segundo caso, van dirigidas a los *stakeholders* externos principalmente visitantes, inversores y futuros residentes.

Igualmente, el vértice donde confluyen las dimensiones del pentágono externo resultado del mismo se ha modificado en su denominación y sentido. En cuanto a denominación se da una más genérica de Legado en lugar de Legado Socio-Económico pues incluye en la misma a parte a todo del legado socioeconómico: cohesión social, desarrollo económico y bienes privado/públicos que pasan ahora a formar parte del aspecto socio económico.

Por otra parte, se abre un nuevo resultado que es la valiosa experiencia de marca cuya mejora de imagen constituía el fin del modelo de Hanna y Rowley que presentamos en Figura 7 sobre “**El Legado**”. Por tanto, en el nuevo modelo se combinan los resultados y objetivos de los dos modelos de Richelieu y Hanna y Rowley.

**Figura 7: El Legado**



*Fuente: El autor en base a Richelieu (2018), Hanna y Rowley (2011) y otros.*

---

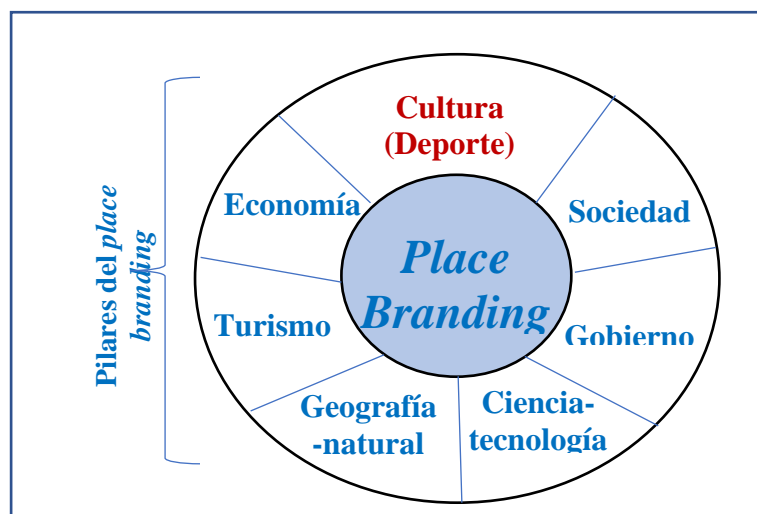
billones de dólares americanos y finalmente darle la distribución/difusión adecuada en i.e.: redes sociales si no hay mucho presupuesto (Rein y Shields, 2007; 77-83).

<sup>23</sup> Es bien sabido que para que tenga éxito la comunicación y convencer al público externo es necesario que previamente lo esté el interno y que hable bien al respecto por la falta de credibilidad que supondría que no lo hiciese.



Finalmente, respecto a la parte inferior del modelo en la Figura 8 sobre “Los Pilares” no se produce más que un cambio gráfico presentándose en forma de círculo concéntrico donde en el medio se coloca al *place branding* como objetivo final de todo el modelo.

**Figura 8:** Los Pilares del *place branding*



*Fuente: El autor en base a Richelieu (2018),*

## 6. Aplicación del modelo PLM propuesto a Catar 2022

### 6.1. Elección de Catar y de la Copa Mundial de Fútbol FIFA 2022

Llegado este punto del análisis, y aunque se haya anunciado ya a lo largo del trabajo, surge con fuerza la pregunta de ¿por qué aplicar el modelo desarrollado de gestión del *place branding* a través del deporte a Catar y al evento en cuestión?

Para dar respuesta nos vamos a referir al artículo de Rein y Shields (2007) titulado *Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialised nations*. En este trabajo los autores apuntaban ya la oportunidad que el deporte representa para cambiar una imagen de marca de lugar a positivo o mejorarla si ya lo era. El foco está puesto en países emergentes, economías en transición (cerradas a abiertas) sobre las que pesa una imagen negativa o también el caso de nuevos países industrializados que quieren ofrecer una nueva y rejuvenecida imagen. Así, se analiza esta nueva tendencia en alza, así como oportunidad que representa y que por aquella fecha del 2007 tenía su más claro ejemplo en China con sus JJ.OO. de 2008.

En este sentido Catar es claramente un país emergente, de industrialización rápida y reciente que, además, tiene la mayor renta (124.529 dólares) per cápita del mundo en términos de poder adquisitivo (FMI, 2017). Las imágenes que nos proyecta son de lujosos rascacielos y modernos edificios, fortuna que ha acumulado gracias a sus riquezas petrolíferas y, sobre todo gasísticas<sup>24</sup>.

Por otra parte, fue objeto de boicot en 2017 por sus vecinos de Arabia Saudita, Bahrain, EAU (Emiratos Árabes Unidos) y Egipto alegando su apoyo a las revoluciones en Siria y Libia. Enfrentamiento que se avivó con la administración de Trump pero que se ha relajado con la nueva de Biden (The Fact Book, 2022). Hecho, este último, que ha permitido al país sacar adelante grandes eventos deportivos como han sido la Copa Mundial de Clubs de la FIFA 2020, tener en marcha la Copa Árabe de Fútbol de la FIFA 2021 y preparar la Copa del Mundo de Fútbol de la FIFA para el próximo año 2022.

---

<sup>24</sup> Para más información sobre el país véase *infra* el Anexo 1 sobre “Ficha País de Catar” donde se recogen otros datos básicos de interés del país no incluidos en el texto.

Por tanto, en Catar confluyen elementos claros identificados por Rein y Shields (2007) en su artículo que le postulan como un claro país candidato a albergar actividades y eventos deportivos que, unido al hecho de que se le haya adjudicado uno de los principales (La Copa del Mundo de Fútbol), determinan claramente al país y al evento en cuestión como objetivo de estudio de este trabajo.

## **6.2. Aplicación del nuevo modelo PLM a Catar**

En este epígrafe se va a aplicar el modelo conceptual desarrollado al caso de Catar con ocasión del mega evento de la Copa del Mundo de Futbol FIFA 2022.

Para ello, se procederá ordenadamente empezando por los impactos sociales del pentágono central interior, continuando por las dimensiones del pentágono externo y concluyendo con el legado socioeconómico y de imagen de marca.

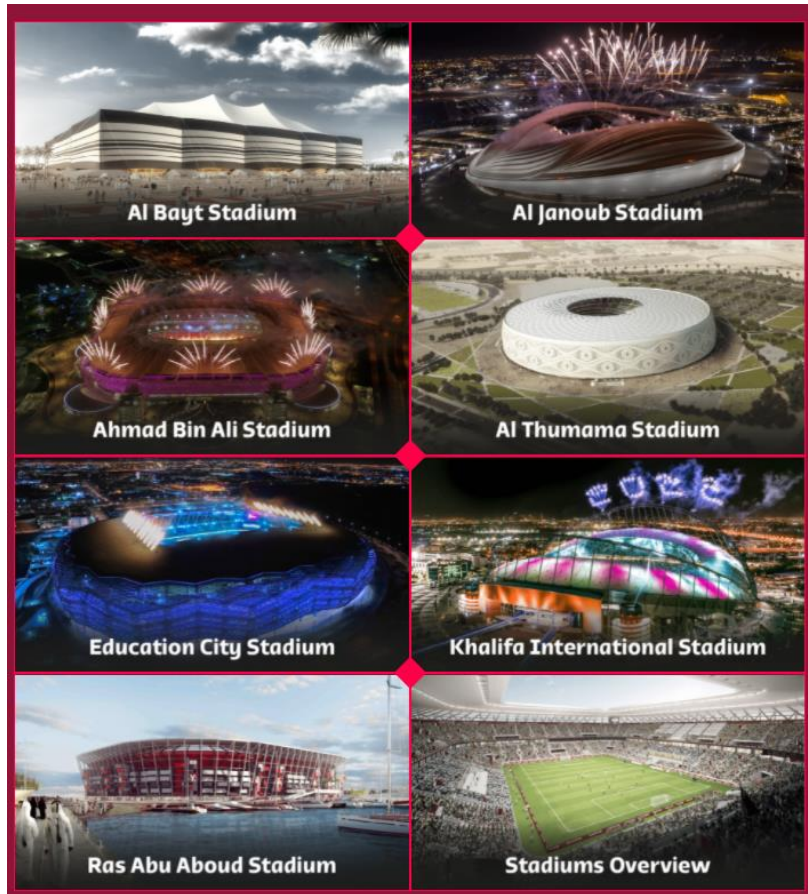
### **6.1.1. Impactos Sociales**

Comenzando con los **impactos sociales** se observa en el caso de Catar un claro ejemplo donde se maximizan los 5 impactos sociales:

Las majestuosas infraestructuras que constituyen los 7 estadios como se puede ver en la Figura 9 están ya finalizadas y se han diseñado pensando en la maximización de estos impactos sociales.

Así, el **capital social** se maximiza a través de la extensión del beneficio del evento no sólo entre los fans, federaciones, organizadores, políticos etc. sino que llega incluso fuera del mundo del fútbol por la posterior conversión de los estadios en colegios, centros de ocio y comerciales maximizando el impacto por **regeneración urbana**. Conversión, con bajo impacto ecológico pues se reutiliza por medio de donación a entidades cívico-sociales necesitadas de otros países.

**Figura 9:** Los 7 estadios de la Copa del Mundo de Fútbol FIFA Catar 2022



*Fuente: Supreme Committee for the delivery and legacy (2021),*

Además, Catar retiene parte de la infraestructura deportiva y la diversifica hacia otros deportes con lo que se maximiza igualmente la **participación deportiva** y su derivada de **bienestar social** al ser centro de encuentro de los catarís como se expresa en la Figura 10 sobre “Estadios para el bien común”.

Finalmente, está el **capital humano** del que se maximiza con la participación de las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos en la realización del evento. En este sentido hay un extenso programa de voluntariado auspiciado por los dos principales *partners* del evento la FIFA y el SC *for the Delivery and Legacy* con iniciativas propias de cada uno siendo la catarí la que más involucra a voluntarios locales mientras la de la FIFA hace lo propio, pero con los de todos los internacionales.

**Figura 10:** Estadios para el bien común



*Fuente: Supreme Committee for the delivery and legacy (2021),*

### 6.1.2. Dimensiones

Aquí analizamos las distintas dimensiones que nos proponía Richelieu, pero sustituyendo la social que ya ha sido cubierta con los impactos sociales por la de *branding*.

Comenzando con la **dimensión deportiva** que sugería un evento con gran resonancia podemos decir que ya lo es a un año y medio vista. Se trata de uno de los mega eventos más importantes deportivos junto a los JJ. OO. y se lleva ensayando muchísimo tiempo con torneos previos internacionales de gran calado como se puede ver en la Tabla 2 donde se presentan estos mega eventos de los cuáles el primero ya ha concluido y con notable éxito pese a los inconvenientes del Covid-19.

**Tabla 2:** Principales mega eventos deportivos en Catar

<b>Evento Deportivo</b>	<b>Fecha</b>
1. Copa del Mundo de Clubs FIFA Catar 2020	febrero 2021
2. Copa Árabe de la FIFA Catar 2021	noviembre-diciembre 2021
3. Copa del Mundo FIFA Catar 2022	noviembre-diciembre 2022

*Fuente: El autor*

Continuando con la **dimensión económica** se ha de garantizar la sostenibilidad económica del evento que comienza muy bien con una realización de las infraestructuras antes de tiempo evitando así sobre costos innecesarios a la vez y amortizándolo con anteriores. Igualmente, como se ha expresado antes se piensa dar a todas las infraestructuras una utilidad posterior de impacto social.

En cuanto a la dimensión **comercial** es de gran interés sobre todo para los organizadores del evento deportivo (FIFA) con la obtención de ingresos por licencias de difusión de los eventos en los distintos medios de televisión, radio y, ahora también, *online*. A la fecha de hoy ya se habían adjudicado los derechos en Italia y Grecia. Como novedad este año son gratuitos en algunas áreas del continente africano. Por su parte, la organización local del SC *for the Delivery and Legacy* otorga los de uso de emblemas, mascotas, eslóganes en materiales, productos y equipos de “*merchandising*”<sup>25</sup>.

Finalmente, en cuanto a la **dimension branding**, que constituye la principal aportación del modelo de Hanna y Rowley, tenemos los conceptos de Identidad de marca (*brand identity*), Arquitectura de marca (*brand architecture*), Articulación de marca (*brand articulation*), Comunicaciones de marca (*brand communications*), Experiencia de marca (*brand experience*) y finalmente, Evaluación de marca (*brand evaluation*).

La **identidad de marca**, en este caso de Catar, debe estar ya definida por las autoridades responsables (ministerio de turismo, agencia marca país, etc.) del lugar. En el caso de este país, que surgió como una potencia de energías del petróleo y gas, le configuró una imagen como tal. Conscientes de las limitaciones de “unicidad” y temporalidad de esta riqueza energética decidieron las autoridades tornar hacia una imagen más diversificada y con un futuro a más largo plazo. Así Catar, y otros pequeños países del golfo pérsico de condiciones similares, como Dubai y Abu Dabi, decidieron reorientar sus economías hacia los servicios principalmente turísticos y financieros. Para ellos, deciden dar una nueva imagen basada en una nueva identidad de marca del lugar concentrándose en ser centros de atracción de deportes, ocio en general y culturales. Se trata de unas nuevas variables de identidad de marca del lugar y en base a las cuales se puede segmentar el público objetivo (*stakeholders* internos y externos) al que se pretende orientar y satisfacer. Esta segmentación debe ser completada con un posicionamiento que en base a la teoría

---

<sup>25</sup> Aquí el término *merchandising* hace referencia al concepto popular del mismo (como regalos, equipamiento, etc. de un club que se suele vender en sus tiendas, en especializadas o en las proximidades de los estadios) y no técnico como estrategia de distribución y prestación del producto en punto de venta

de USP (*Unique Selling Proposition*)<sup>26</sup> o proposición única de venta en la que estos países centrarse. Así, Dubai decide hacerlo en ocio (Dubailand), Abu Dabi en cultura (museos, gran mezquita, etc.) y Catar en deportes con especial énfasis en el fútbol. Todo ello, sin que dejen de renunciar a las otras características de su identidad de marca, aunque sí claramente centrándose en una<sup>27</sup>. Así, por ejemplo, Abu Dabi también ofrece en el deporte (parque Ferrari).

En cuanto a la **arquitectura de marca** entendida como el portafolio<sup>28</sup> de marcas y su relación entre ellas, se ha de articular de la manera más coherente para que todas ellas sumen y creen sinergias en torno al evento. Aquí entran en juego las marcas de los principales *stakeholders* como pueda ser la FIFA, las autoridades catarís, compañías hoteleras y de transporte, museos y centros culturales, etc. existiendo la posibilidad del *cobranding* o asociación de marcas para la obtención de sinergias en la comunicación. Todas ellas deben estar vinculadas al evento haciendo para ello uso de emblemas (símbolos), eslóganes y marcas que los principales *stakeholders* ponen en común cuya explicación se desarrolla en el siguiente punto.

La **articulación de marca** desarrolla los aspectos comunicativos de las misma tratando que sean de la mejor calidad posible para así ayudar a la máxima difusión del evento. Entre estos aspectos están los mencionados en el apartado anterior de emblemas, eslóganes y marcas. Es su diseño de calidad lo que aquí cuenta. Marcas con buena sonoridad, fáciles de pronunciar, con buenos significado, relacionadas con el objeto, etc. (Fernández del Hoyo, 2009). Igualmente, emblemas y eslóganes con diseños atractivos que familiaricen con el evento. En el caso del evento de La Copa Mundial de la FIFA Catar 2022, están en lo que corresponde a la FIFA el símbolo de la Copa y en lo que corresponde al gobierno catarí, el slogan “*see you in 2022*” entre otros como se puede observar en la Figura 11 sobre “Marcas, emblemas y eslóganes de la Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022”.

---

<sup>26</sup> USP es el acrónimo en el idioma inglés de *Unique Selling Proposition* que al español se traduce por proposición única de compra o venta

<sup>27</sup> Información extraída de la asignatura de Gestión Estratégica de la Marca de la Universidad Comillas-ICADE

<sup>28</sup> Portafolio de marcas también conocido por cartera de marcas

Como curiosidad, en esta ocasión no hay mascota<sup>29</sup> entre los emblemas desarrollados para tal evento<sup>30</sup>. En cambio, sí abundan los símbolos y diseños árabes derivados de sus escrituras (Corán), deportes tradicionales (ecuestres, cetrería, etc.) y costumbres (hospitalidad, buenos anfitriones) como se puede ver en el vídeo de presentación del evento (SC, 2021)<sup>31</sup>. Finalmente, están los embajadores de marca como Ronald de Boer antiguo jugador del Barcelona y de la Selección Holandesa nombrado *Qatar Legacy Ambassador ahead of FIFA World Cup Qatar 2022*.

**Figura 11:** Marcas, emblemas, eslóganes de la Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022



Fuente: FIFA (emblema) y SC for the delivery and legacy (eslógan video y figura) (2021).

<sup>29</sup> En cambio, con ocasión de los juegos de los Juegos Asiáticos que tuvieron lugar en la capital Doha (15th Asian Games 2006) sí presentaron una mascota llamada Orry se trata de un Oryx gacela catarí véase *infra* Anexo 3 sobre “Orry mascota Juegos Asiáticos de Doha 2006”

<sup>30</sup> Quizás por respeto religioso que pudiera ver a estos símbolos como una idolatría

<sup>31</sup> Véase en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=DuKPk5fD6yg>



En lo referente a las **comunicaciones de marca**, como ya se dijo anteriormente, y dada la magnitud e importancia del evento, se ha de ir a por una comunicación multimedia 360 que llega al público objetivo por el mayor número posible de medios produciéndose el reforzamiento de los mensajes. Igualmente ha de haber una coordinación entre los principales *stakeholders* emisores de mensajes: FIFA, SC, socios, *sponsors*, etc. para una mejor efectividad como se muestra en la Figura 12 obtenida de la página oficial de la FIFA para este evento.

**Figura 12:** Socios y Patrocinadores Oficiales de la Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022



Fuente: SC: FIFA (2021)

Todo ello concluye en una **experiencia de marca** notable y atractiva para el evento que ayuda a su éxito más allá de la pura imagen de éste.

Como elemento de control tanto al principio como al final del proceso, está la **medición de marca**, para lo que los responsables de la misma (principales *stakeholders*)<sup>32</sup> deben monitorizar por medio de evaluaciones periódicas especialmente después de grandes acciones promocionales. Para medir la marca se puede acudir a distintos modelos entre los que cabría destacar el de Interbrand o Brand Z entre otros aunque se aconseja dejarlo en las manos de una de éstas empresas especialistas a las que se contrataría para el caso.

<sup>32</sup> La responsabilidad de marca principal del evento está en la sociedad gestora creada entre la FIFA (51%) y el gobierno catari (49%)

Finalmente, y, por otro lado, está la variable *Sport Branding Diplomacy*<sup>33</sup> que indudablemente ya ha cosechado buenos frutos al haberse superado con eventos deportivos previos la imagen negativa proveniente de múltiples críticas de supuestas intervenciones en revoluciones de la región.

### 6.1.3. Legado

El legado del *Place Branding* a través del deporte es el último vértice del diamante del modelo que estamos desarrollando. Éste tiene dos principales vertientes que son la mejora socioeconómica y la mejora de experiencia de marca.

En cuanto a la primera, está la cohesión social, identidad de país que pueda surgir por las actividades de voluntariado, etc. Igualmente, estaría aquí la mejora socioeconómica que pueda prolongar en el tiempo y los bienes privado-públicos que perduren como estadios o transformaciones de éste.

En cuanto a la segunda de experiencia de marca, se ha explicado anteriormente<sup>34</sup> bajo un contexto de satisfacción del público objetivo por su experiencia de ésta que va más allá de la propia imagen.

### 6.1.4. Pilares del Place Branding

Finalmente, están los 7 pilares del *place branding* según Rojas-Méndez (2013) en su artículo “la molécula de la marca nacional” en donde se integra al deporte como de uno de los 7 que según este autor es en cultura, pero cabría pensar también su integración en los pilares de turismo y gobierno al tratar al deporte con una finalidad “diplomática”. En cualquier caso, se han de integrar los 7 pilares bajo el liderazgo de el de deporte como se está llevando a cabo en Catar con la integración de los museos, gastronomía, danzas y conciertos, tradiciones populares integrando a un nuevo conjunto de *stakeholders* internos<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> El término *Sport Branding Diplomacy* se va a usar en este trabajo como combinación de los términos *Brand Diplomacy* y *Sport Diplomacy* (parte del primero) por facilidad de denominación y para evitar confusiones entre los términos de estudio.

<sup>34</sup> Véase *supra* epígrafe 6.1.2. sobre el “Dimensiones”

<sup>35</sup> El Comité Organizador Local (COL) de la Copa Mundial de Clubes de la FIFA Qatar 2020™ se asoció con grupos comunitarios y partes interesadas, como el Ministerio de Cultura y Deportes (MCS), el Museo Olímpico y Deportivo de Qatar (QOSM), Qatar Rail, Qatar Foundation y la Orquesta Filarmónica de Qatar, para ofrecer entretenimiento fuera de los estadios Education City y Ahmad Bin Ali. Entre ellos, se incluyen actuaciones itinerantes y emergentes que representaron a las diversas comunidades de Qatar.

## Resumen y conclusiones de la Parte II

En esta Parte II del trabajo se ha desarrollado un nuevo modelo conceptual de Desarrollo del Place Branding a través del deporte partiendo de los dos mejores modelos encontrados en la revisión de la literatura que son el *SPBM: Strategic Place Brand-Management Model* de Hanna y Rowley (2011) el *Diamond of Place Branding* de Richelieu (2018).

Ambos modelos son conceptuales y holísticos aparte que se han identificado como complementarios en buena parte. Así, el primero se centra en temas más genéricos y de “branding” teniendo como objetivo final la mejora de la experiencia de marca mientras que el segundo se centra más en temas de “place” teniendo como objetivo final el legado socioeconómico.

Se completa, el nuevo modelo denominado PLM (Place Legacy Management) con una aportación del autor que ha identificado la estrategia de *sports branding legacy* como igualmente, necesaria a incluir especialmente para aquellos casos de países, emergentes, en transición (de economías cerradas a abiertas), con mala imagen o de rápida industrialización como es el caso de Catar.

Finalmente, se aplica el modelo al mega evento de La Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022 observándose que explica muy bien las actuaciones llevadas a cabo por los organizadores hasta la fecha y que éstas siguen bastante fielmente el modelo conceptual propuesto pudiendo afirmarse su buena consecución hasta la fecha.

Pero el modelo propuesto es conceptual y se ha observado una cierta carencia operativa a la hora de su implantación por lo que propone complementarlo con una estrategia de Marketing Deportivo y de monitorización del gran evento a través de análisis de redes sociales que se trata en la Parte III de este trabajo.

**PARTE III: IMPLANTACIÓN Y MONITORIZACIÓN DEL  
NUEVO MODELO PLM AL FWC-Q2022**

En esta Parte III se analiza el Marketing Deportivo a aplicar al evento de la Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022 y su monitorización a través del análisis de redes sociales: *social listening* y *sentiment analysis* con la herramienta de análisis: Mediatoolkit que ha resultado ser la más adecuada para el caso

## **7. Retomando el Marketing Deportivo.**

Llegado este punto, se retoma el análisis del marketing deportivo donde se dejó en la Parte I para darle empleo y utilidad en la implantación del modelo propuesto.

Así, como se ha expuesto con anterioridad el modelo propuesto es conceptual y se ha observado una cierta carencia operativa<sup>36</sup> a la hora de su implantación por lo que propone complementarlo con una estrategia de marketing deportivo y de monitorización del gran evento a través de análisis de redes sociales.

El contar con una buena metodología de gestión estratégica como el PLM desarrollado no es suficiente para lograr el éxito en este campo. Además, es necesario una buena implantación también para su éxito.

A su vez para conseguir una buena implantación, se requiere un buen marketing deportivo con la aplicación de técnicas dirigidas a mega eventos que comenzaría con la segmentación y posicionamiento donde se elegiría el público objetivo (*stakeholders*) y la imagen que se quiera a éstos transmitir y a continuación formularíamos las estrategias del marketing mix: las 4Ps comenzando por el producto-servicio, el precio, la forma de llegar a él o plaza (distribución) y finalmente la promoción (o comunicación).

De nada sirve hacer una excelente comunicación si la calidad del evento es pobre, tiene un precio prohibitivo o no se han articulado los circuitos para acceder a él. Por ello, en el modelo PLM propuesto en este trabajo la primera y principal dimensión del pentágono (exterior) es la deportiva en cuanto al evento en sí y su calidad.

---

<sup>36</sup> Véase *infra* en Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación dentro de la propuesta segunda de futura línea de investigación.

Como recomendación para responsables gestores del evento FWC-Q2022, un buen marketing deportivo debe basarse, no solo en una buena estrategia de comunicación sino también en un buen y completo marketing en general con una buena segmentación y posicionamiento, así como en un equilibrio del resto de los elementos del marketing mix. Es éste un importante error como apuntan algunos autores (Anholt, 2008; Govers, 2013) a evitar en el que no se va a ahondar más en este trabajo pues no forma parte de su objetivo principal, aunque si el advertirlo.

## **8. Seguimiento y monitorización del modelo propuesto PLM.**

### **8.1. Selección de la herramienta de *social analysis*: Mediatoolkit**

Recalando en lo dicho en el epígrafe anterior, se ha de resaltar que un buen marketing deportivo no tendrá éxito sin que se le provea de una buena fuente de información.

Para obtener una buena y regular fuente de información es necesario establecer una buena estrategia de inteligencia de marketing. Aquí se asume que la organización del FWC-Q2022 ha desarrollado por sí misma, adquirido u obtenido por combinación de ambas, un sistema de información de marketing adecuado que combina información tanto interna como externa y que se ha digitalizado e integrado. No obstante, con este trabajo se quiere contribuir con una pequeña aportación más y complementaria que apunta directamente a su público objetivo, en este caso, todos sus *stakeholders*, en la que se han basar las buenas decisiones de marketing deportivo.

Esta fuente de información tiene que integrar en una sola herramienta las siguientes características dada la naturaleza y dimensiones del evento:

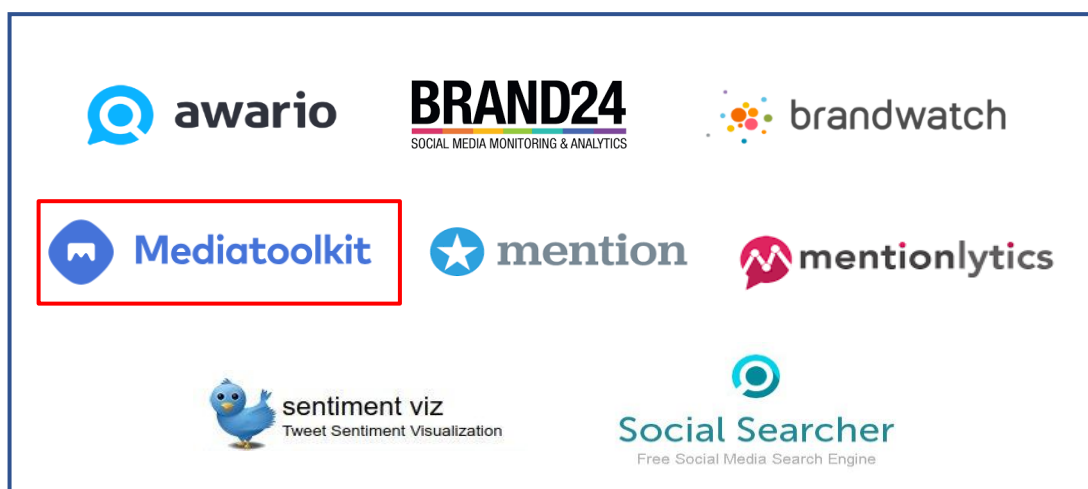
- Cobertura global: el torneo es seguido prácticamente en todo el mundo.
- Cobertura multimedia: se ha de llegar a los diferentes canales, redes sociales y tecnologías de comunicación.
- Inmediatez de acción: tiene que estar muy actualizada para permitir a los organizadores reaccionar inmediatamente ante cualquier eventual problema.

- Exhaustiva: debe recoger todas las opiniones vertidas en los distintos medios y tecnologías que tengan sentido comercial para la campaña.
- Integral: debe fundirse en una única herramienta que evite la dispersión de información que posteriormente requiera mucho esfuerzo de aunar.
- Finalmente, debe ser asequible: aunque éste no sería problema para los organizadores que cuentan con suficientes recursos.

Todos estos requisitos hacen que ésta sea una tarea difícil a primera vista, pero en la actualidad es posible a través de herramientas de lo que se llama análisis social (*social analysis*) y de sentimiento (*sentiment analysis*).

Entre estas herramientas se encuentran Awario, Brand24, Brandwatch, Mediatoolkit, Mention, Mentionlytics, Sentiment Viz, y Social Searcher que se presentan en la Figura 13 sobre “Herramientas de *Social Analysis*”.

**Figuras 13:** Herramientas de *Social Analysis*



*Fuente: El autor (2021)*

Las hemos analizado según los requisitos expuestos anteriormente y la que mejor se ajusta es el informe de Mediatoolkit. En la Tabla 3 se analizan las características de Mediatoolkit.

**Tabla 3:** Características de Mediatoolkit

- 1. Cobertura global**
- 2. Cobertura multimedia**
- 3. Inmediatez de acción.**
- 4. Exhaustiva**
- 5. Integral**
- 6. Asequible**

## **8.2. Mediatoolkit**

Mediatoolkit proporciona información integrada de las redes sociales más populares y de Internet sobre el tema que te interese a nivel mundial.

Destaca del resto ya que proporciona una información actualizada al momento, para que puedas reaccionar inmediatamente. Además, te permite hacer una búsqueda combinada de diferentes palabras clave.

Para el caso de este trabajo, las palabras clave son FIFA, Copa del Mundo, Qatar 2022, y una vez que las introduces en el sistema junto con el periodo de tiempo deseado (es decir, los últimos 3 meses), ofrece grandes resultados que presenta en una interfaz intuitiva y fácil de usar con un interactivo *dashboard* que proporciona la siguiente información:

- Las menciones a lo largo del tiempo incluyendo el número total menciones, de fuentes (Twitter, La Web, Youtube, El Facebook, Instagram, Reddit) y de impresiones.
- El ratio de sentimiento positivo-negativo (análisis de sentimiento).
- El ratio de sentimiento por fuente y a lo largo del tiempo
- Los principales *influencers* por sentimiento tanto positivo como negativo
- Los principales *influencers* por número de menciones, fuentes y alcance (*reach*).
- Las localizaciones (geográficas). Principales ubicaciones
- Los principales idiomas



- Nube de palabras (*word cloud*)

Esta información se presenta condensada en la siguiente Tabla 4:

**Tabla 4:** Información del *dashboard* of Mediatoolkit

<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Menciones ( a lo largo del tiempo)</b></li><li><b>2. Ratio de sentimiento general por fuente y a lo largo del tiempo</b></li><li><b>3. Principales influencers por menciones, fuente y alcance (reach)</b></li><li><b>4. Principales ubicaciones geográficas</b></li><li><b>5. Los principales idiomas</b></li><li><b>6. El <i>word cloud</i></b></li></ol>
---

### **8.3. Aplicación de Mediatoolkit al seguimiento y monitorización del evento FWC-Q2022 (enero-junio 2021)**

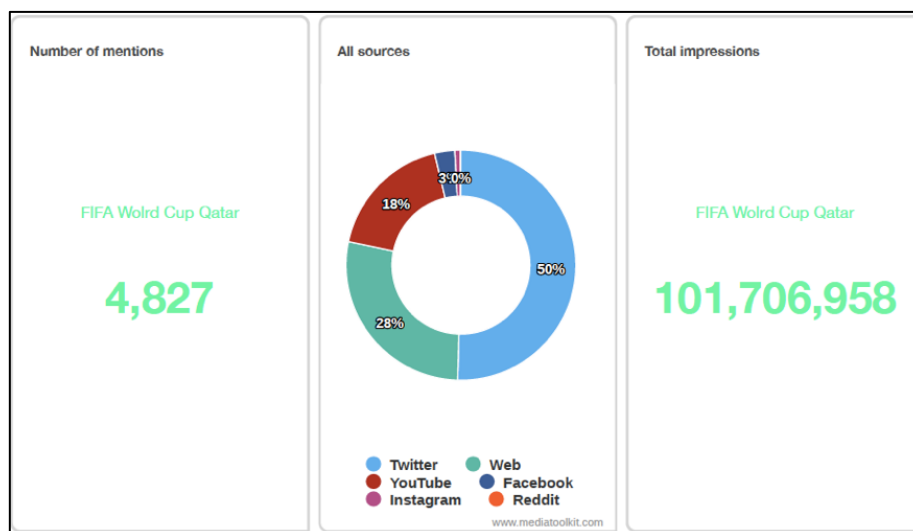
Se ha aplicado el análisis de Mediatoolkit<sup>37</sup> al caso de FWC-Q2022 para los últimos 5 meses (periodo de enero a junio de 2021) y estos son algunos de sus resultados:

- Las grandes cifras muestran 4.827 número de menciones con un total de 101.706.958 impresiones Las principales fuentes son Twitter (50%), La Web (28%), Youtube (18%), El Facebook (3%), Instagram (1%), otros (1%). Los resultados se presentan en la Figura 14 sobre “Información del *dashboard of Mediatoolkit* del FWC-Q2022”

---

<sup>37</sup> Véase el reporte completo en el Anexo 8 “Reporte Avanzado Mediatoolkit aplicado al evento FWC-Q2022 (enero-junio 2021)” para más información de las figuras mostradas en el epígrafe 8.3.

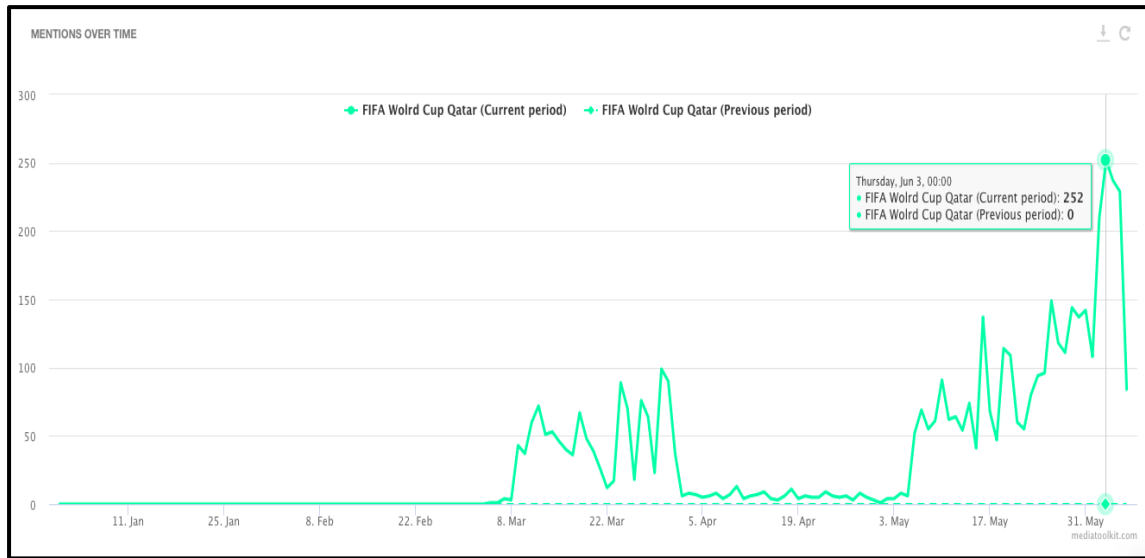
**Figura 14:** Información del *dashboard* of Mediatoolkit



*Fuente: Mediatoolkit (2021)*

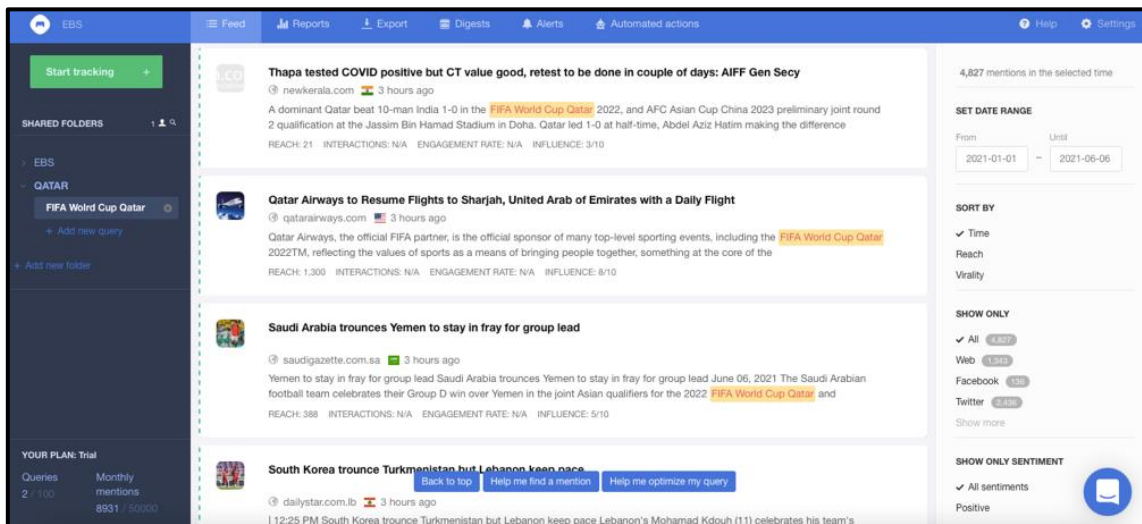
- Por otra parte, en la Figura 15 podemos ver que casi no hubo menciones al principio del periodo hasta el 1 de marzo. De repente, se produjo un gran aumento desde el 8 de marzo hasta el 2 de abril, cuando se produjo de nuevo una gran caída. A continuación, sigue un periodo bastante estable de bajas menciones diarias de menos de 10 hasta el 5 de mayo cuando de repente vuelven a producirse incrementos de más de 50 al día y a partir de ahí, la tendencia sigue creciendo hasta el 3 de junio, donde se alcanza el máximo y al día siguiente se produce una importante caída. Para saber qué pasó en estos valles y picos se pone el cursor en la línea y se podrá ver las menciones en esos días (por ejemplo: el pico del 3 de junio se debió a la fase clasificatoria de los países) y haciendo una segunda selección se obtienen las propias menciones como se representa en la Figura 16 de selección de menciones del pico del 3 de junio

**Figura 15:** Menciones a lo largo del período (enero-junio 2021)



Fuente: Mediatoolkit (2021)

**Figura 16:** Selección de menciones del pico del 3 de junio

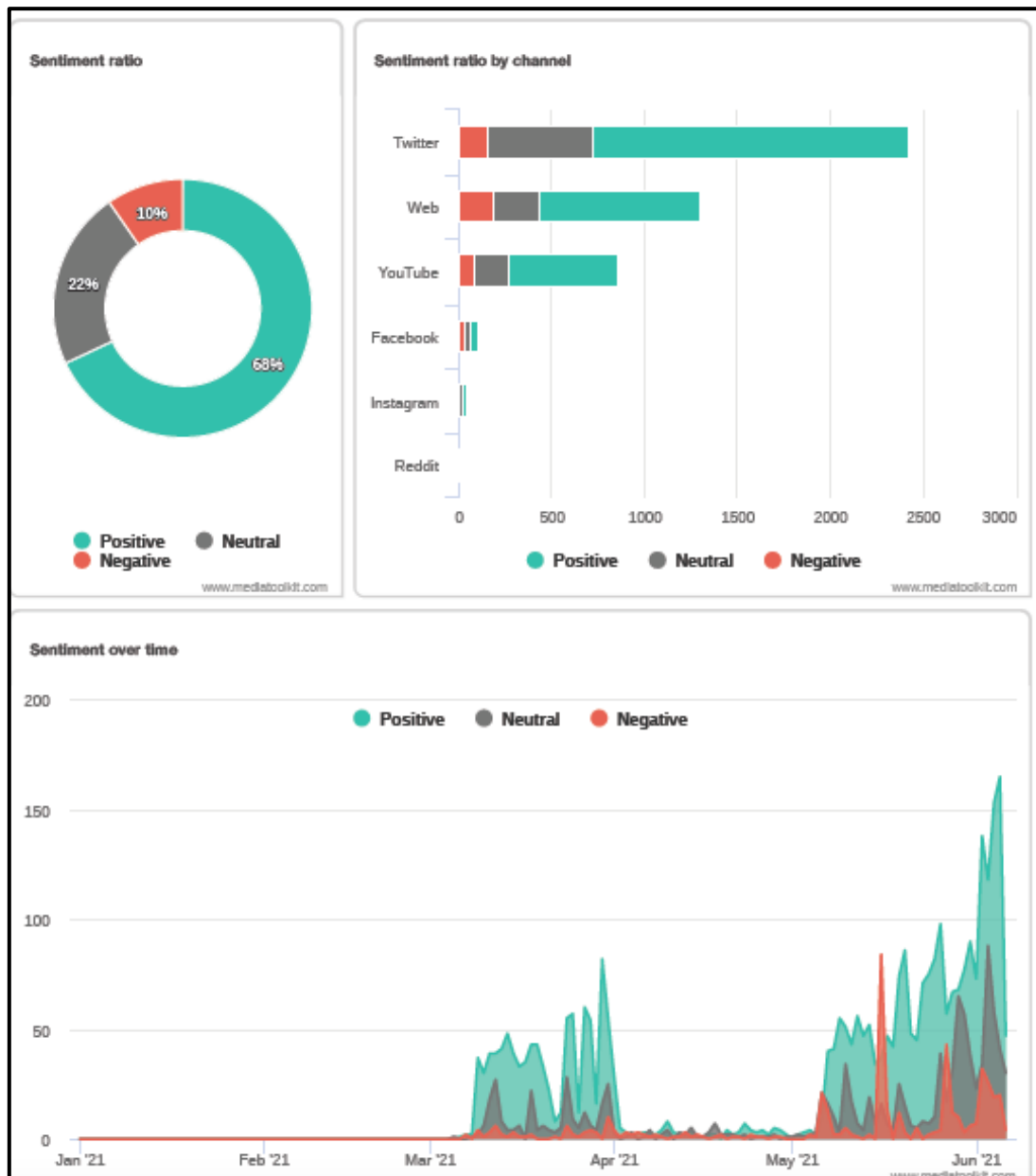


Fuente: Mediatoolkit (2021)

- Asimismo, en la Figura 17 se presenta el análisis de sentimiento general en sus niveles positivo, neutro y negativo de las menciones, así como por medio-canal y a lo largo del tiempo. Así se observa que el sentimiento mayoritario es positivo habiendo sólo

un 10% de negativo y que se encuentra distribuido proporcionalmente en el tiempo, pero no en cuanto a los canales siendo la Web el menos positivo.

**Figura 17:** Análisis de sentimiento del FWC-Q2022 (período enero-junio 2021)



Fuente: Mediatoolkit (2021)

- Por su parte, la Figura 18 muestra los *tops influencers* por número de menciones y por fuente, observándose que es YouTube la fuente donde se encuentran los principales

líderes de opinión y a la que habría que ir principalmente en nuestras campañas a ellos. Se puede obtener más información de ellos haciendo doble *click* en los mismos.

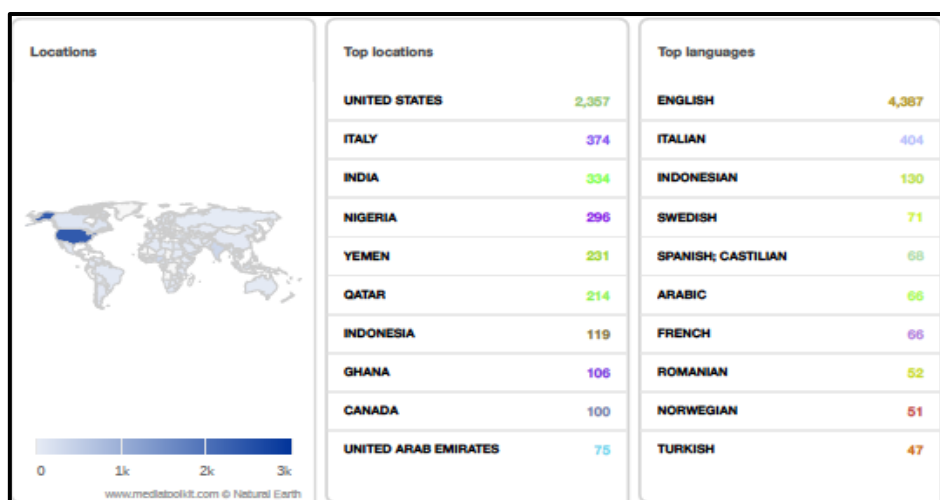
**Figura 18:** Top *influencers* del FWC-Q2022 (período enero-junio 2021)

Top influencers by number of mentions		Top influencers by source							
MW		YouTube	Web	Twitter	Facebook				
MW	103	MW	104	FIFA.COM	33	@GUAMFO...	25	KBN NEWS	9
TORZIE LEE	54	TORZIE LEE	54	GULF-TIME...	31	@INXS1548...	16	BTV CAMB...	7
TYOVIDEOGAME	47	TYOVIDE...	47	AFRICAGLO...	22	@PFL_FANS...	14	QVISION PR...	7
THE TIMES OF Q...	40	THE TIMES ...	40	SPORTAL.TI...	22	@CREATEY...	11	UNKNOWN ...	5
FIFA.COM	33	FERA HD	30	THE-AFC.C...	21	@QNAENGL...	9	BEER GANZ...	4
ANONYMOUS_US...	31	YUDEBOY 3	21	NEWKERAL...	20	@DAVID209...	7	KBN NEWS	4
GULF-TIMES.COM	31	ERVIN QER...	21	NEWSPAPER...	20	@GULFTIM...	7	SOCCEROOS	4
FERA HD	29	90 MINUTES	19	SCORERS...	20	@AMPADUN...	6	SPORT TV	4
@GUAMFOOTBALL	26	NEOKINGS1...	19	BIGNEWSN...	19	@DEVANJA...	5	ILQ - ILOVE...	3
YUDEBOY 3	21	ROAD TO 2...	18	ANINEWS.IN	18	@MARSAD...	5	MALTA FOO...	3

*Fuente: Mediatoolkit (2021)*

- Por lo que respecta a las localizaciones de las menciones, se muestran en la Figura 19 donde es Estados Unidos e Italia el origen principal de las mismas.

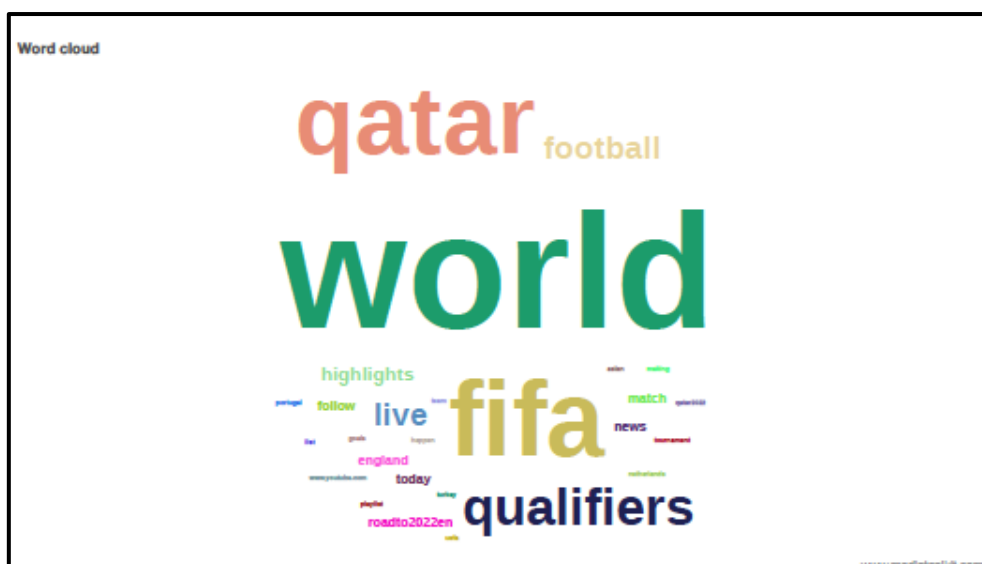
**Figura 19:** Localización de las menciones al FWC-Q2022 (enero-junio 2021)



*Fuente: Mediatoolkit (2021)*

- Finalmente la Figura 20 recoge el *word cloud* de las palabras claves encontradas en la búsqueda donde destaca la de “qualifiers” en referencia a las rondas de clasificaciones que tuvieron lugar a principios de junio al final del período de análisis

**Figura 20:** Word Cloud del FWC-Q2022 (período enero-junio 2021)



*Fuente: Mediatoolkit (2021)*

Igualmente, esta herramienta se aplicó al seguimiento de las acciones del evento durante el período de enero a junio de este año 2021 obteniéndose importante información puntual sobre la marcha de las acciones de marketing y promoción del evento. Entre éstas está por ejemplo como más reciente el seguimiento y monitorización de reacciones ante el nombramiento de Ronald de Boer, antiguo jugador del Barcelona FC y de la selección holandesa como Qatar Legacy Ambassador of FIFA WCQ 2022. El análisis de sentimiento aquí es de gran importancia.

A parte de estos análisis gráficos la herramienta provee de importante información en otros formatos como puedan ser Excel para su análisis particular.

Finalmente, se ha de resaltar que el objetivo de las anteriores líneas no ha sido el presentar el resultado del análisis sino una muestra de éste para resaltar sus posibilidades como herramienta de análisis de este tipo de eventos. El llevar a cabo un análisis pormenorizado de los resultados cae fuera de los objetivos de este trabajo y se deja a los organizadores del evento en su día a día de seguimiento y monitorización del mismo.

## Resumen y conclusiones de la Parte III

En esta Parte III se ha comenzado con la identificación del marketing de eventos como estrategia de apoyo (complemento) de las acciones estratégicas establecidas en el modelo.

Así, se ha analizado el Marketing Deportivo a aplicar al evento de la Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022 y su monitorización a través del análisis de redes sociales: *social listening & sentiment analysis* con la herramienta de análisis: Mediatoolkit que ha resultado ser la más adecuada para el caso por sus características de inmediatez de detección (comentarios, sentimientos y sus fuentes) facilidad de uso (*dashboard* con calidad de presentación) y cobertura de todo tipo de medios.

Se ha de insistir que dada la magnitud del evento y sus innumerables actividades de marketing deportivo que tienen como trasfondo la mejora del *place branding*, se considera la mejor herramienta para llevar a cabo su seguimiento y monitorización a tiempo real. Esta herramienta se aplicó al seguimiento de las acciones del evento durante el período de enero a junio de este año 2021 obteniéndose importante información puntual sobre la marcha de las acciones de marketing y promoción del evento (i.e.: la más reciente ha sido las reacciones ante el nombramiento de Ronald de Boer, antiguo jugador del Barcelona FC y de la selección holandesa como Embajador de la Copa).

# CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este epígrafe se van a presentar las conclusiones de este estudio distinguiéndolas entre principales y derivadas de las mismas para su mejor comprensión. Asimismo, y bajo esta división, se van a mostrar de manera ordenada dentro de cada una de las Partes principales (I, II y III).

Así tenemos dentro de la **Parte I** sobre “Estado de la Cuestión del Place Marketing al Marketing Deportivo” las siguientes conclusiones principales y sus derivadas:

## Conclusión Principal Primera:

- **Es necesario delimitar y diferenciar claramente el campo de actuación del *place branding* de sus conceptos afines para una mejor comprensión, delimitación de sus principales *stakeholders* y campos de desarrollo.**

Conclusiones derivadas:

- El *place branding* (PB) o marca del lugar se refiere a una actuación genérica.
- El *nation branding* (NB) o marca país es un PB limitado a una nación/país.
- El *place destination* (PD) es un PB con una connotación turística.
- El *sports place branding* (SPB) es la generación de PB a través del deporte como principal su *driver*.
- El *sports branding diplomacy* (SPB) es un nuevo término acuñado para este trabajo que consiste en el empleo del deporte como estrategia diplomática principalmente en países emergentes, en transición, con mala imagen o de nueva industrialización. Resulta de la combinación de dos términos conocidos como son *sports diplomacy* con *branding diplomacy*.

## Conclusión Principal Segunda:

- **El PB muestra un reciente importante desarrollo<sup>38</sup>, con la existencia de una variedad de *stakeholders* con complejas relaciones que se ha analizado (y**

---

<sup>38</sup> Descontando, claro está, el reciente efecto del Covid-19 y la vuelta a normalidad en un momento dado.



**categorizado) así como sus principales campos de desarrollo (mejora) entre los que cabe destacar el *place branding* a través del deporte.**

Conclusiones derivadas:

- Existe un importante desarrollo en el sector.
- El campo del PB cuenta con una gran variedad de *stakeholders* que se han analizado y categorizado para su mejor estudio
- Se ha identificado al deporte como de los principales *drivers* de PB.

#### **Conclusión Principal Tercera:**

- **Se ha identificado la oportunidad de desarrollar el PB a través del deporte y aplicarlo a un evento de gran relevancia en actualidad como es la próxima Copa del Mundo de la FIFA en Catar 2022.**

Conclusiones derivadas:

- Para su correcta aplicación, y dada su gran complejidad, es necesario el desarrollo de un modelo gestión estratégica del *place branding* a través del deporte que sea de calidad para su posterior aplicación al evento en cuestión.
- Asimismo, se identifica al marketing de eventos como estrategia de apoyo (complemento) y la aplicación de las herramientas de gestión de redes como monitorización de las acciones estratégicas establecidas en el modelo.

Por lo que respecta a la **Parte II** de “Análisis del Place Branding. Su aplicación al caso de Catar” están las siguientes:

#### **Conclusión Principal Cuarta**

- **Ha sido posible desarrollar un nuevo modelo conceptual del PB de calidad a través del deporte partiendo de los dos mejores modelos encontrados en la revisión de la literatura que son el *SPBM: Strategic Place Brand-Management Model* de Hanna y Rowley (2011) y el *Diamond of Place Branding* de Richelieu (2018).**

Conclusiones derivadas:

- Se ha identificado a ambos modelos como conceptuales y holísticos
- Se ha observado que son complementarios
- El SPBM se centra en buena parte en temas más genéricos y de “branding” teniendo como objetivo final la mejora de la experiencia de marca
- El del Diamante del PB a través del deporte se centra más en temas de “place” teniendo como objetivo final el legado socioeconómico.
- Se considera necesario además añadir una nueva componente al modelo propuesto de fusión de los dos anteriores: *sports branding diplomacy* para su mejor aplicación a países emergentes, en transición, con mala imagen o de reciente industrialización.

#### **Conclusión Principal Quinta**

- **De la aplicación del modelo al mega evento de La Copa del Mundo de la FIFA Catar 2022 se observa que refleja muy bien las actuaciones llevadas a cabo por los organizadores hasta la fecha.**

Conclusiones derivadas:

- Se considera la gestión del PB por sus responsables como positiva hasta la fecha actual.
- Esta positividad se está reflejando ya en mejoras del PB a través *del Sports Branding Diplomacy* resultado de los también mega eventos previos (Copa de Clubs y Copa Árabe de la FIFA)

#### **Conclusión Principal Sexta**

- **Al ser el modelo de PB a través del deporte propuesto conceptual, se ha observado una cierta dificultad a la hora de su implantación**

Conclusiones derivadas:

- Se propone complementar la estrategia de PB con una estrategia de Marketing Deportivo

- Se denota igualmente la necesidad de monitorización del gran evento a través de análisis de redes sociales que posteriormente se trata en la Parte III de este trabajo.

Finalmente, respecto de la **Parte III** sobre “Análisis del Marketing de Eventos Deportivos. Aplicación y Monitorización a través de Redes Sociales: Social *Listening* y *Sentiment Analysis*” las siguientes conclusiones principales y sus derivadas:

#### **Conclusión Principal Séptima**

- **Es necesario complementar el modelo de PB a través del Deporte propuesto con una estrategia Marketing Deportivo y su Monitorización a través del Análisis de Redes Sociales:**

Conclusiones derivadas:

- Contar con un buen modelo de PB a través del Deporte no es suficiente para su éxito, es necesario también la correcta implantación.
- Para realizar una correcta implantación, es necesario complementar el modelo SPB con un buen Marketing de Eventos Deportivos y el uso de análisis de redes sociales.
- Se aconseja, dentro del análisis de Redes Sociales, el empleo las estrategias de *social listening* y *sentiment analysis*

#### **Conclusión Principal Octava**

- **Dada las características del evento (mega evento, global y multicanal) es necesario una herramienta de análisis de redes sociales que ofrezca inmediatez de acción, facilidad de uso y amplia cobertura de medios.**

Conclusiones derivadas:

- La herramienta más adecuada encontrada para las características de este análisis es Mediatoolkit que permitirá la monitorización en tiempo real de todas las acciones de marketing deportivo.

Finalmente, en cuanto a **futuras líneas de investigación** se han identificado un gran número y diversidad de ellas a lo largo de la confección de este estudio dada la amplitud de campo abordado (*place branding*) por el mismo. A continuación, se muestran algunas de las más inmediatas:

1. Completar el Modelo conceptual propuesto con una medición del mismo y de ahí poder contrastar su bondad real. Este modelo al igual en los que se basa se trata de uno conceptual. Existe, por tanto, una falta de modelos que midan realmente el efecto de sus distintas componentes en la mejora del *place branding* final.
2. Una mayor identificación de los *stakeholders* y su participación en los distintos eventos. Conocer el público objetivo es básico y los modelos existentes no ahondan lo suficiente en ello.
3. Identificación de nuevos *drivers* de *place branding* y su integración dinámica entre ellos. Así, se han de identificar y analizar otros como el arte, la cultura, los monumentos, el paisaje, la gastronomía, etc. y lo que es más difícil su integración dinámica entre ellos de como una afecta y es afectado a su vez.

## BIBLIOGRAFÍA

Agha, N. and Taks, M. (2015), "A theoretical comparison of the economic impact of large and small "events", *International Journal of Sport Finance*, Vol. 10 No. 3, pp. 199-216

Agudo, Á., 2003. "Marketing del Fútbol". Santander: Pirámide.

Anholt, S. (2003). "Branding places and nations", *Brands and Branding*, Profile Books, London, pp. 213-26.

Anholt, S. (2005). 1.2 Anholt Editorial - Some Important Distinctions in Place Branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(2), pp. 116–121. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990011>

Anholt, S. (2007). *Competitive identity – the new brand management for nations, cities and regions*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Anholt, S. (2007). What is competitive identity?. In *Competitive identity* (pp. 1-23). Palgrave Macmillan, London.

Anholt, S. (2008). Place branding. Is it marketing, or isn't it?. *Place Brand Public Dipl* 4, pp. 1–6 <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000088>

Anholt, S. y Hildreth, J. (2010). *Brand America: La creación, desintegración y reconstrucción de la mayor imagen nacional de todos los tiempos*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.

Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Brand Public Dipl* 6, 1–10 (2010). <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>

Anholt, S. (2011). Competitive identity. *Destination Brands*, 21-31.

Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*. Portland, OH: Creative Leap Books

Blundo, D. S., Ferrari, A. M., Pini, M., Riccardi, M. P., García, J. F., & del Hoyo, A. P. F. (2014). The life cycle approach as an innovative methodology for the recovery and restoration of cultural heritage. *Journal of cultural heritage management and sustainable development*. pp. 133-148.

Braun, E., Eshuis, J. and Klijn, E.-H. (2014), "The effectiveness of place brand communication", *Cities*, Vol. 41, December, pp. 64-70.

Brunet, F. (1995). An economic analysis of the Barcelona'92 Olympic Games: resources, financing and impact. *The Keys of success: the social, sporting, economic and communications impact of Barcelona, 92*, 250-285.

Cai, L. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742.

Caiazza, R. and Audretsch, D. (2015), "Can a sport mega-event support hosting city's economic, socio-cultural and political development", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 14, No. 2015, pp. 1-2.

Campbell, R. (2015), "World Cup and nation branding misses", The Fields of Green website, July 9, available at: <http://thefieldsofgreen.com/2015/07/09/world-cup-and-nation-branding-misses/> (visitado el 17 de mayo de 2021).

Choe, Y., Park, H.-Y. and Kim, D.-K. (2017), "Holding or not holding a mega-event: case of the F1 Korea "Grand Prix", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 88-98

Corneanu, M. (2017), "Camp Nou - more than a stadium", Spain Attractions website, available at: <https://spainattractions.es/camp-nou/> (visitado el 4 de abril de 2021).

Delpy, L. (1998), "An overview of sport tourism: building towards a dimensional framework", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4 No. 1, pp. 23-38.

Dimanche, F. (2003). El papel de los eventos deportivos en el marketing de destinos. En P. Keller y T. Bieger (Eds.) *Sport and Tourism* (pp. 303-311). Actas del 53º congreso de la AIEST, St Gallen, Suiza: AIEST.

Djaballah, M., Hautbois, C. y Desbordes, M. (2015). Impactos sociales de los eventos no megadeportivos: un enfoque de sentido de las percepciones y estrategias de los gobiernos locales. *European Sport Management Quarterly*, 15 (1), 48-76.

Escalada, S. M. (2021). Peso de las marcas de ropa deportiva dentro del fútbol europeo de élite a través del patrocinio. 'Marketing' y competencia entre Adidas y Nike. *Index. comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 11(1), 69-94.

Fairley, S. y Gammon, S. (2005). Algo vivido, algo aprendido: el creciente papel de la nostalgia en el turismo deportivo. *Deporte en la sociedad*, 8 (2), 182-197.

Fernández del Hoyo, A.P. (2009). *Innovación y Gestión de Nuevos Productos. Una visión estratégica y práctica*. Ed. Pirámide, Madrid.

FIFA (2022). Copa Mundial de la FIFA Catar 2022, *página web oficial del evento* <https://es.fifa.com/worldcup/>

Fillion, G. (2016), “F1: le calcul des impacts économiques”, CBC Radio-Canada website, Montreal, June 7, available at: <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/economie/2016/06/07/001-f1-automobileimpact-economique-retombe-depense-touriste.shtml> (visitado el 4 de abril de 2021).

Flamer, K. (2017), “The Olympic shames: Rio and Athens sports venues abandoned”, *Forbes* website, February 28, available at: [www.forbes.com/sites/keithflamer/2017/02/28/the-olympic-shamesrio-and-athens-sports-venues-abandoned/#dc628aaca0c4](http://www.forbes.com/sites/keithflamer/2017/02/28/the-olympic-shamesrio-and-athens-sports-venues-abandoned/#dc628aaca0c4) (visitado el 4 de abril de 2021).

FMI: Fondo Monetario Internacional (2021), Renta per Cápita <https://www.imf.org/en/Countries/QAT>

Gaggiotti, H., Cheng, P., & Yunak, O. (2008). City brand management (CBM): The case of Kazakhstan. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 115–123.

Garcia, J.A., Gomez, M. and Molina, A. (2012), “A destination-branding model: an empirical analysis based on stakeholders”, *Tourism Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 646-661.

Getz, D. (2003): «Sport event tourism: planning, development and marketing». *Sport and Adventure Tourism*, pp. 49-88

Gibson, H.J. (1998), “Active sport tourism: who participates?”, *Leisure Studies*, Vol. 17 No. 2, pp. 155-170

Gnoth, J. (2007). La estructura de las marcas de destino: valores de apalancamiento. *Análisis de turismo*, 12 (5-6), 345-358.

Green, A., Grace, D. and Perkins, H. (2016), “City branding research and practice: an integrative review”, *Journal of Brand Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 252-272.

- Govers, R. Why place branding is not about logos and slogans. *Place Brand Public Dipl* 9, pp. 71–75 (2013). <https://doi.org/10.1057/pb.2013.11>
- Gutiérrez Montaña, N. E. (2008). *Marketing deportivo* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario), pp. 26-27.
- Hanna, S. y Rowley, J. (2011). Hacia un modelo de gestión de marca de lugar estratégico. *Revista de gestión de marketing*, 27 (5-6), 458-476.
- Hankinson, G. (2004a). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109–121
- Higham, J. and Hinch, T. (2009), *Sport and Tourism: Globalisation, Mobility and Identity*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- ICEX España Exportación e Inversiones (2021) extraído de [www.icex.com](http://www.icex.com),
- Interbrand (2020). Best Global Brands 2020, <https://www.interbrand.com/best-brands/>
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Toward a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58–73.
- Knott, B., Fyall, A. and Jones, I. (2015), “The nation branding opportunities provided by a sport mega-event: South Africa and the 2010 FIFA World Cup”, *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 46-56.
- Kurtzman, J. y Zauhar, J. (1997). Una ola en el tiempo: el fenómeno del turismo deportivo. *Revista de turismo deportivo*, 4 (2), 7-24.
- Laws, E. (2002). *Tourism marketing: Service and quality management perspectives*. London: Continuum
- Lee, S., Cornwell, T. and Babiak, K. (2013), “Developing an instrument to measure the social impact of sport: social capital, collective identities, health literacy, well-being and human capital”, *Journal of Sport Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 24-42.
- Martínez, NM y Blanco, MC (2010). Marketing de ciudades y "Place Branding". *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1), 123-149.
- Mediatoolkit (2021) “Advanced Report. A detailed analysis with a breakdown of the most important metrics”. Analyzed Period 01.01.2021 – 06.06.2021



- Melissen, J. (2011). *Más allá de la nueva diplomacia pública*. Instituto Holandés de Relaciones Internacionales 'Clingendael'.
- Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A., & Povill, A. C. (1999). *Marketing deportivo*. Paidotribo.
- Nauright, J. (2013), “Selling nations to the world through sports: mega-events and nation branding as global diplomacy”, *PD Magazine*, No. 9, pp. 22-27.
- O'Brien, D. (2006). Negocio de eventos aprovechando los Juegos Olímpicos de Sydney 2000. *Anales de investigación turística*, 33 (1), 240-261.
- Preuss, H. (2004), *The Economics of Staging the Olympics: A Comparison of the Games 1972–2008*, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton, MA.
- Preuss, H. (2007b), “FIFA World Cup 2006 and its legacy on tourism”, in Conrady, R. and Buck, M. (Eds), *Trends and Issues in Global Tourism*, Chapter, Springer, Berlin and Heidelberg, pp. 83-102.
- Ramchandani, G., Kokolakis, T. and Coleman, R. (2014), “Factors influencing the inspirational effect of major sports events on audience sport participation behaviour”, *World Leisure Journal*, Vol. 56 No. 3, pp. 220-235
- Rein, I. and Shields, B. (2007), “Place branding sports: strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialised nations”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3 No. 1, pp. 73-85.
- Richelieu, A. (2018). Una estrategia de marca de lugar orientada al deporte para ciudades, regiones y países. *Deporte, empresa y gestión: una revista internacional*.
- Ritchie, J.R.B. and Ritchie, R.J.B. (1998), “The branding of tourism destinations: Past achievements and future challenges”, Proceedings of the 1998 annual congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, destination marketing: Scopes and Limitations, International Association of Scientific Experts in Tourism, Marrakech, pp. 89-116.
- Rivera, J. y Garcillan, M. (2014). *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*.

Roche, S., Spake, D.F. and Joseph, M. (2013), “A model of sporting event tourism as economic development”, *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 3 No. 2, pp. 147-157.

Rojas-Méndez, J.I. (2013), “The nation brand molecule”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22 No. 7, pp. 462-472.

SC: Supreme Committee for the Delivery and Legacy (2021), *página web oficial del evento*, <https://www.qatar2022.qa/en/>

Smith, A. (2014), “Leveraging sport mega-events: new model or convenient justification?”, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, Vol. 6 No. 1, pp. 15-30.

Sonya Hanna & Jennifer Rowley (2011). Towards a strategic place brand-management model, *Journal of Marketing Management*, 27:5-6, 458-476.

Stinson, S. (2017), “From unpaid workers to barren arenas, Rio’s Olympic legacy has quickly become one of regret”, The National Post website, May 24, available at: <http://nationalpost.com/sports/olympics/from-unpaid-workers-to-barren-arenas-rios-olympic-legacy-has-quickly-become-oneof-regret>. (visitado el 4 de abril de 2021).

Taks, M., Chalip, L. and Green, B.C. (Eds) (2016), *Impacts and Strategic Outcomes from Non-Mega Sport Events for Local Communities*, Routledge, London.

The World Fact Book (2021). Countries Qatar. Introduction, background. economy <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/qatar/>

Van Ham, P. (2008). Place Branding: The State of the Art. Sage journals Vol. 616 issue 1, 126-149.

Westphalen, M y Piñuel, J.L. (1993). *La Dirección de Comunicación. Ediciones del Prado*.

Wicker, P., Hallmann, K., Breuer, C. and Feiler, S. (2012), “The value of Olympic success and the intangible effects of sport events – a contingent valuation approach in Germany”, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 337-355.

Zenker, S. (2014), “Measuring place brand equity with the advanced Brand Concept Map (aBCM) method”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 10 No. 2, pp. 158-166.

Zenker, S. y Braun, E. (2010). *Marca de una ciudad: un enfoque conceptual para la marca de lugar y la gestión de marca de lugar*. Documento presentado en la 39ª Conferencia Anual de EMAC 2010, Frederiksberg, Dinamarca

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Ficha país Catar 2022 .....	2
<b>Anexo 2:</b> Renta per cápita de países por paridad de compra.....	3
<b>Anexo 3:</b> Orry mascota Juegos Asiáticos de Doha 2006 .....	4
<b>Anexo 4:</b> Mascotas y emblemas de Copas del Mundo de Fútbol .....	5
<b>Anexo 5:</b> Estadios y legados sostenible (I) .....	7
<b>Anexo 6:</b> Estadios y legados sostenible (II) .....	8
<b>Anexo 7:</b> Estadios y legados sostenible (III).....	9
<b>Anexo 8:</b> Reporte Avanzado (completo) aplicado al evento FWC-Q2022 (enero-junio 2021).....	10

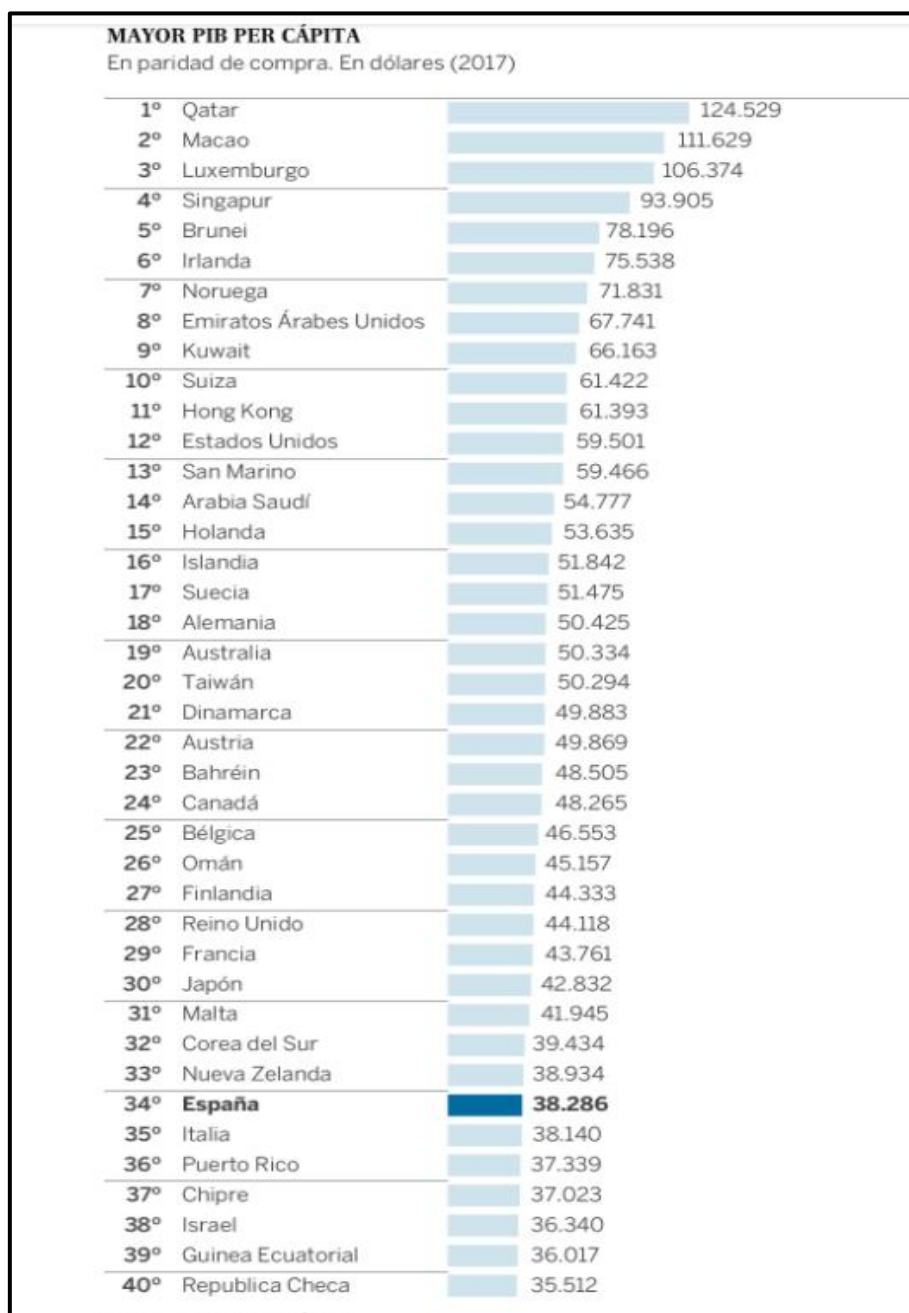
## Anexo 1: Ficha país Catar 2022

DATOS BÁSICOS	
Superficie	11.610 km <sup>2</sup>
Situación	Costa occidental del golfo pérsico.
Capital	Doha
Principales ciudades	Doha, Al Rayyan, Al Wakrah, Al Khor, Dukhan, Al Shamal, Mesaieed y Ras Lafan
Clima	Desértico
Población	2.642.112 habitantes (marzo 2021)
Densidad de población	248,2 hab/km <sup>2</sup>
Crecimiento de la población	-5,9% (entre marzo 2020 y marzo 2021, debido al COVID-19 y sus consecuencias)
Esperanza de vida	80,1 años
Grado de alfabetización	93,46%
Tasa bruta de natalidad (1/1000)	9,54
Tasa bruta de mortalidad (1/1000)	1,2
Idioma	Árabe, (inglés ampliamente extendido)
Religión	Islam, aunque la musulmana sea la religión de estado, la constitución del emirato reconoce la libertad religiosa.
Moneda	Ríal Qatari (QAR), que mantiene un tipo de cambio fijo con el dólar americano (USD)
Peso y medida	Sistema métrico decimal
Diferencia horaria con España	2 horas de diferencia en invierno y 1 en verano



Fuentes: NNUU, Organización Mundial de Salud (OMS), Ministerio Asuntos Exteriores España, Ministerio de Estadísticas de Qatar, base de datos del Banco Mundial.

## Anexo 2: Renta per cápita de países por paridad de compra



Fuente: BM (2017)

### Anexo 3: Ory mascota Juegos Asiáticos de Doha 2006

## Orry

**Mascot.** The Doha Asian Games Organising Committee chose "Orry", a **Qatari Oryx**, as the official **mascot** of the 15th Asian Games Doha 2006. It was unveiled at the waterfront of the **Qatari** capital on 1 January 2005 in conjunction with the start of the 700-day countdown to the **games**.



Anexo 4: Mascotas y emblemas de Copas del Mundo de Fútbol



Fuente: FIFA



*Anexo 5: Emblemas de las próxima Copa del Mundo de Fútbol 2026  
(Canadá, México y United States)*



*Fuente: FIFA*

## Anexo 5 Estadios y legados sostenible (I)

### A sustainable legacy

Situated just north of Doha's many football clubs, Lusail will not need its own football stadium after 2022. Instead, under current plans for the arena, it will become a community hub of schools, shops, health clinics and sporting facilities, all within the original exterior of the stadium and under the original roof.



However, other places do need more sporting infrastructure, so most of the stadium's 80,000 seats will be removed and donated to sporting projects far and wide – a fittingly efficient use of materials from this most sustainable of stadiums.

The FIFA World Cup 2022™ features an innovative approach to the operating model of the tournament with the creation of FIFA World Cup Qatar 2022 LLC, a limited liability company incorporated by FIFA, who holds 51 per cent of the shares, and the Qatar 2022 Local Organising Committee LLC, who holds 49 per cent. The joint venture is responsible for projects related to the competition delivery, tournament operations and services for the FIFA World Cup constituent groups and operations within FIFA World Cup official sites. Team services, training sites, event volunteers, guest management, logistics, catering and accreditation are examples of projects under the responsibility of the LLC.

H.E. Hassan Al Thawadi is the LLC Chairman. FIFA Chief Tournaments & Events Officer Colin Smith is the Managing Director. (FIFA, 2021)

<https://www.fifa.com/worldcup/organisation/lc/>

## Supporting a new vision of city life

Located 15km north of central Doha, [Lusail](#) is a pioneer among cities. Every aspect of its planning, from its [tram system](#) and plentiful green spaces to this [sustainability-focused arena](#), concentrates on human needs and environmental conservation. The result will be a city where 200,000 people live in harmony with the environment – and enjoy the legacy of this spectacular stadium.



Once the FIFA World Cup Qatar 2022™ is over, Lusail Stadium will be transformed into a community space including schools, shops, cafés, sporting facilities and health clinics. This multi-purpose community hub will allow people to find everything they need under one roof – the original roof of the football stadium.

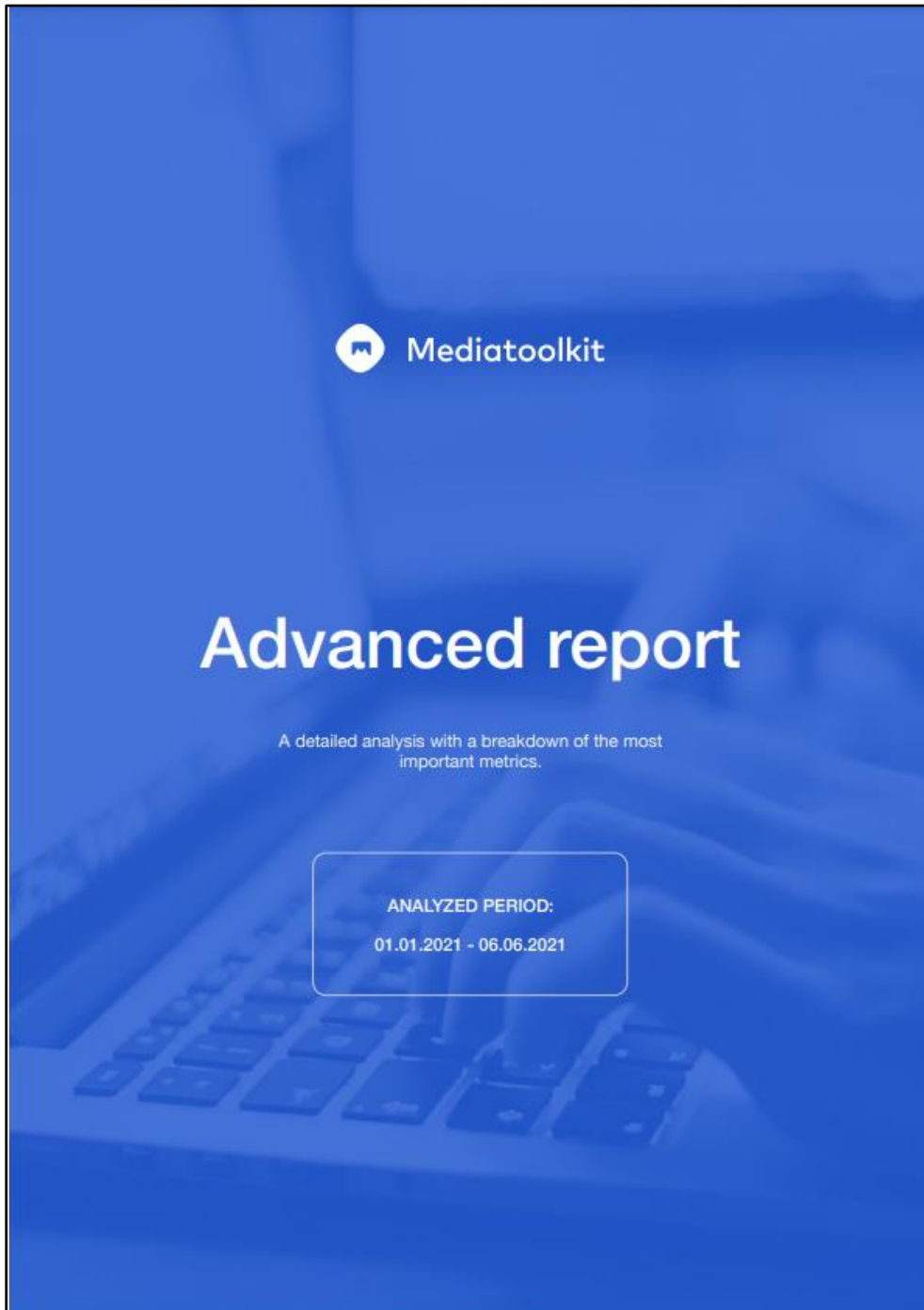
During the conversion, most of the stadium's 80,000 seats will be removed and donated to sporting projects, taking this arena's extraordinary legacy – and a little bit of FIFA World Cup™ history – to locations around the globe.

# Discover more about Lusail Stadium





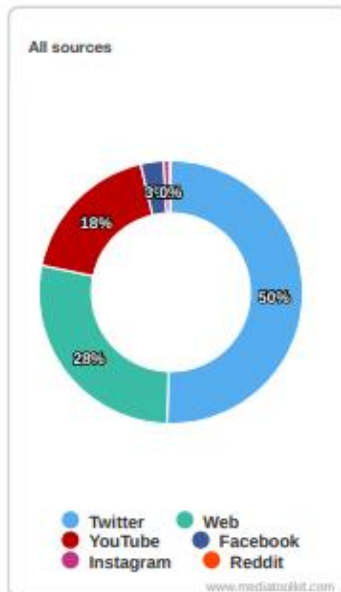
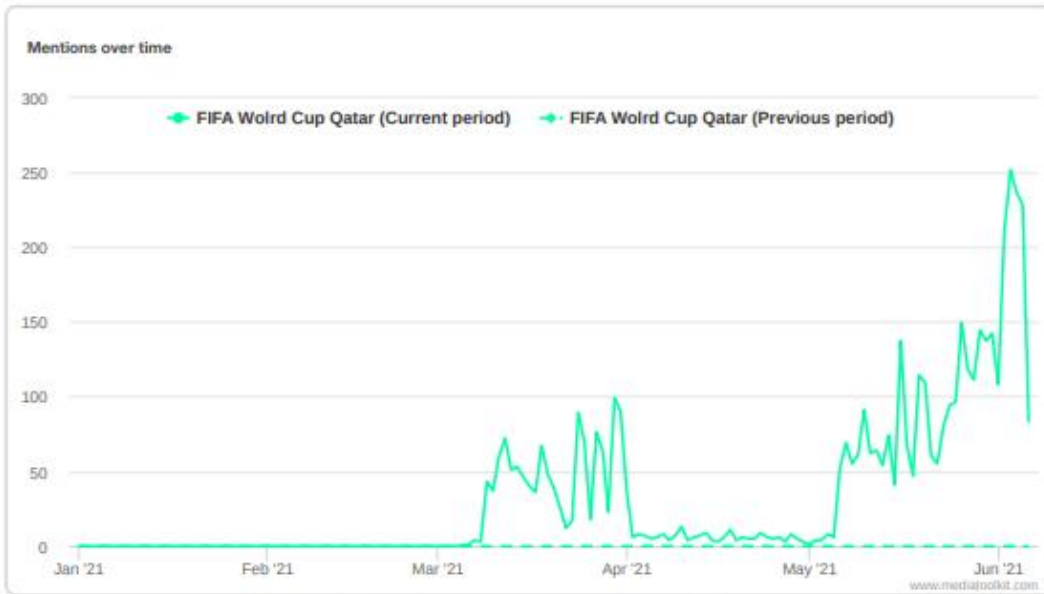
**Anexo 8:** Reporte Avanzado Mediatoolkit aplicado al evento FWC-Q2022 (enero-junio 2021)





# Advanced report

Analyzed period: 01/01/2021 - 06/06/2021

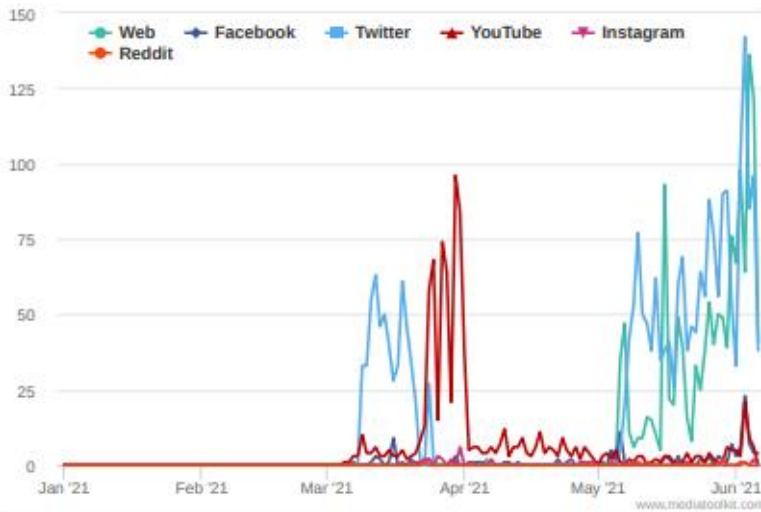




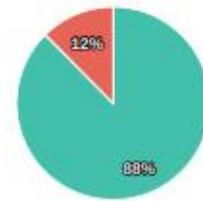
# Advanced report

Analyzed period: 01/01/2021 - 06/06/2021

Mentions over time by source



Positive-negative sentiment ratio



● Positive  
● Negative

www.mediatoolkit.com

Top influencers by number of mentions

MW	Number of mentions
MW	103
TORZIE LEE	54
TYOUVIDEOGAME	47
THE TIMES OF Q...	40
FIFA.COM	33
ANONYMOUS_US...	31
GULF-TIMES.COM	31
FERA HD	29
@GUAMFOOTBALL	26
YUDEBOY 3	21

Top influencers by source

YouTube	Web	Twitter	Facebook				
MW	104	FIFA.COM	33	@GUAMFO...	25	KBN NEWS	9
TORZIE LEE	54	GULF-TIME...	31	@INXS1548...	16	BTV CAMB...	7
TYOUVIDEO...	47	AFRICAGLO...	22	@PFL_FANS...	14	QVISION PR...	7
THE TIMES ...	40	SPORTAL.TL...	22	@CREATEY...	11	UNKNOWN ...	5
FERA HD	30	THE-AFC.C...	21	@QNAENGL...	9	BEER GANZ...	4
YUDEBOY 3	21	NEWKERAL...	20	@DAVID209...	7	KBN NEWS	4
ERVIN QER...	21	NEWSPAPER...	20	@GULFTIM...	7	SOCCEROOS	4
90 MINUTES	19	SCORERS....	20	@AMPADUN...	6	ŠPORT TV	4
NEOKING51...	19	BIGNEWSN...	19	@DEVANJA...	5	ILQ - ILOVE...	3
ROAD TO 2...	16	ANINEWS.IN	16	@MARSAD...	5	MALTA FOO...	3



# Advanced report

Analyzed period: 01/01/2021 - 06/06/2021

## Top influencers by reach

Facebook	Twitter	Web	YouTube				
<b>Play Brazil</b>	2,254,498	@FIFACOM	716,467	XINHUANET.COM	340,731.38	ALFAITH SPORTSTV	32,930.67
THEPAPARE FOOT...	2,253,656	@FIFAWORLDCUP	404,514	INDIATIMES.COM	65,167	SOMOY TV	26,975
CHRIS PUNNAKKA...	2,253,094	@SARIPER72499477	194,970	IMDB.COM	39,250	FOOTBALL SRI LA...	21,082
DIEGO DIBOS - SO...	2,252,953	@SALISUISYAKU6	99,152	CHRON.COM	28,500	PALABRA DE GOL	17,780.25
BEIN SPORTS	1,084,438	@THENOEL01	96,551	ESPN.COM	28,101.5	SPOT ALL SPORTS	17,223
UNKNOWN USER	901,871.6	@KVNGLIMAH124	96,420	FLICKR.COM	28,000	A SOCIAL FAMILY	13,918.63
SOCCEROOS	591,805.75	@KELVINMILLER127	96,395	FORBES.COM	13,500	FIFATV	11,079
POST KHMER	307,434	@ERICKDEY4U	96,391	SFGATE.COM	12,300	CANADA SOCCER	10,542
CGTN AFRICA	230,585	@TIMMYNOLIE	96,383	DAILYMAIL.CO.UK	11,688	JUNGSA FOOTBALL	8,506.57
FRESH NEWS	194,353	@YASHCULTARVIND	96,275	REUTERS.COM	8,438	GAMEPLAY BOLA ...	7,713.67

## Locations



0 1k 2k 3k

www.mediatoolkit.com © Natural Earth

## Top locations

UNITED STATES	2,357
ITALY	374
INDIA	334
NIGERIA	296
YEMEN	231
QATAR	214
INDONESIA	119
GHANA	106
CANADA	100
UNITED ARAB EMIRATES	75

## Top languages

ENGLISH	4,387
ITALIAN	404
INDONESIAN	130
SWEDISH	71
SPANISH; CASTILIAN	68
ARABIC	66
FRENCH	66
ROMANIAN	52
NORWEGIAN	51
TURKISH	47

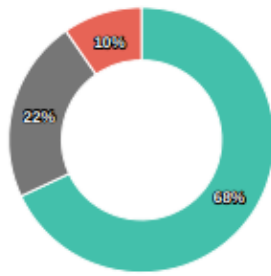




# Advanced report

Analyzed period: 01/01/2021 - 06/06/2021

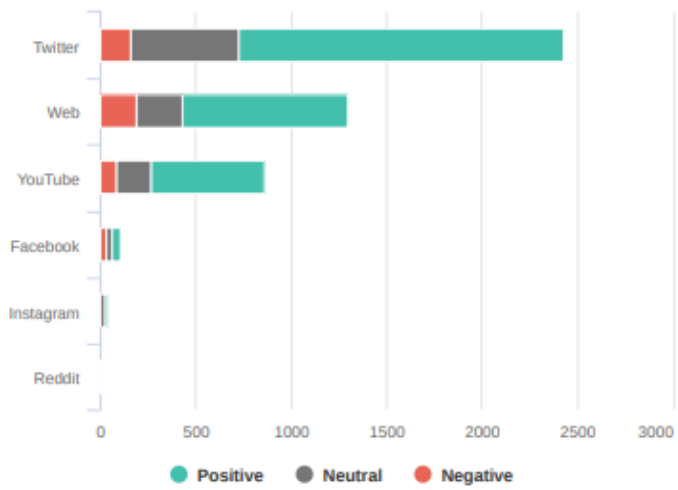
Sentiment ratio



Positive Neutral Negative

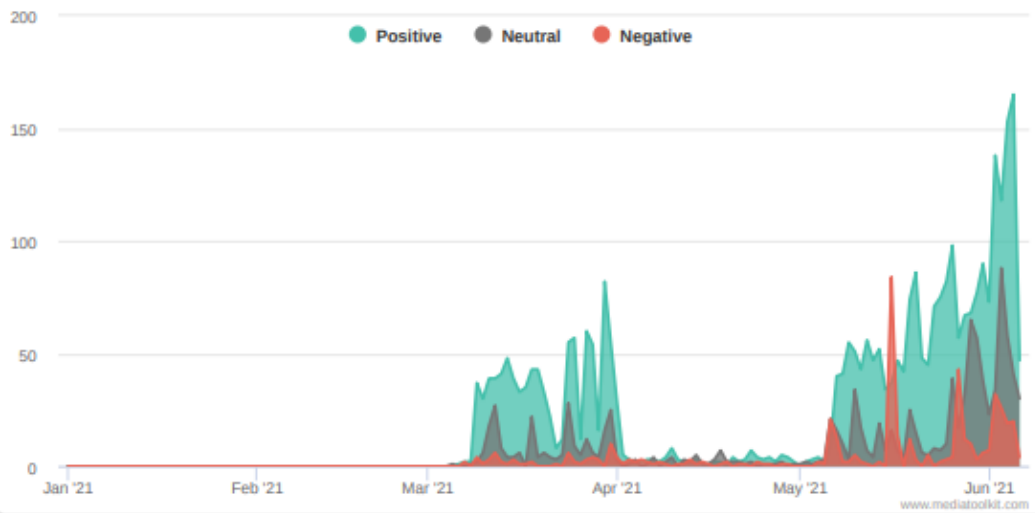
www.mediatoolkit.com

Sentiment ratio by channel



www.mediatoolkit.com

Sentiment over time



www.mediatoolkit.com



## Advanced report

Analyzed period: 01/01/2021 - 06/06/2021

### Top influencers by sentiment

Positive		Negative	
MW	83	THE TIMES OF QATAR	36
TORZIE LEE	54	MW	9
TYOUVIDEODGAME	32	UNIINDIA.COM	6
FERA HD	26	OBSERVERBD.COM	5
GULF-TIMES.COM	25	@DAVID2095_SPORT	4
FIFA.COM	20	@CFUOFFICIAL	3
NEOKING5168	19	NEWSONAIR.COM	3
YUDEBOY 3	19	@GUAMFOOTBALL	2
AFRICAGLOBALVILLAGE.COM	19	ROAD TO 2022	2
NEWKERALA.COM	18	SCORPIONVIDE075	2

### Word cloud



www.mediatoolkit.com