

---

Recibido: 17-01-2025 | Aprobado: 12-02-2025 | DOI: <https://doi.org/10.23882/cdig.25156>

## La Macarena bajo la lupa estratégica: Gestión cofrade con las 5 fuerzas de Porter

La Macarena under the strategic lens:  
Cofrade management with Porter's five forces.

**Diego Berraquero-Rodríguez,**

Escuela Universitaria de Osuna  
Centro adscrito a la Universidad de Sevilla, España  
(diegobr@euosuna.org)

**F.J. Cristòfol,**

Universidad Internacional de La Rioja  
Universidad de Málaga, España  
(fjcrisofol@uma.es)

**Resumen:** La Hermandad de la Macarena es un modelo de adaptación a los desafíos actuales, combinando tradición e innovación sin perder su esencia. Este análisis estratégico, basado en las cinco fuerzas de Porter, examina su gestión profesional, liderazgo en el ámbito cofrade andaluz y capacidad para enfrentar la rivalidad entre hermandades, negociar con proveedores y devotos, y superar amenazas culturales. Con un enfoque cualitativo, se destacan sus estrategias de comunicación, que fortalecen la fidelidad de hermanos y devotos, y sus iniciativas sociales y culturales. La Macarena se consolida como referente de excelencia, sostenibilidad y símbolo de identidad cultural en Sevilla.

**Palabras clave:** modelo de las cinco fuerzas de porter, estrategia corporativa, hermandades, gestión, Macarena, religión

**Abstract:** The Macarena exemplifies how a religious organization can adapt to contemporary challenges while preserving its essence. This strategic analysis, based on Porter's Five Forces, explores its professional management, leadership in the Andalusian religious sphere, and ability to address rivalry among brotherhoods, negotiate with suppliers and devotees, and overcome cultural threats. Using a qualitative approach, the study highlights its communication strategies that enhance member loyalty and its social and cultural initiatives. La Macarena stands out as a model of excellence, sustainability, and innovation, solidifying its role as a cultural symbol and a benchmark for other brotherhoods in Seville.

**Keywords:** porter's five forces model, corporate strategy, brotherhoods, organizational management, Macarena, religion

## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las manifestaciones culturales y religiosas más importantes del sur de España es la Semana Santa de Andalucía, la cual se ha consolidado como un evento que atrae tanto a devotos como a turistas (Cànoves y Blanco, 2011). En este contexto, las hermandades y cofradías son agentes claves que operan para la preservación de la tradición y el impulso del turismo, la cultura y la economía social. El transcurso del tiempo y los avances significativos en todos los ámbitos de la sociedad no pasan desapercibidos para el conglomerado cofradiero que forman todas las corporaciones de hermandades y cofradías andaluzas, los cuales las obligan a elevar los estándares de exigencia en cuanto a trabajo, presencia y actualización constante (Cancelo *et al.*, 2015).

Sometidas a este vertiginoso e incierto mundo, la Iglesia Católica y, las Hermandades y Cofradías, de forma resiliente buscan nuevas herramientas que le habiliten sumergirse en el entorno social. Una herramienta fundamental para comprender los entornos en los que operan las organizaciones y diseñar estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos es el análisis estratégico (Grant, 2006; Johnson y Scholes, 2001). Aunque el análisis interno ha ganado relevancia en los últimos años, el análisis externo sigue siendo crucial para identificar las oportunidades y amenazas que surgen del entorno. En este marco, el análisis del entorno específico, definido por Guerras y Navas (2014) como la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la organización y que tiene que ver con el contexto al que la organización pertenece y con el mercado al que se dirige, permite profundizar en las dinámicas particulares de cada contexto. En el último lustro, las Hermandades y Cofradías que operan en nuestra sociedad como herramientas de la Iglesia Católica también han empezado a construirse en torno al paraguas del análisis estratégico como deja entrever Fernández Cabrera, hermano mayor de la Hdad. de la Macarena en el año 2021. (Losa, 2021).

Actualmente, conocida en todo el mundo, La Macarena ha logrado una identidad de marca corporativa que va más allá de sus manifestaciones devocionales. Este cambio no es simplemente una evolución, sino una disociación estratégica de los activos tangibles que tradicionalmente definían la hermandad, como los cultos religiosos o la imagen de la Virgen. En este sentido, lo que afirma Vidal (2004) y luego contextualiza en el ámbito

---

devocional Miguel (2024), el componente espiritual de la Macarena ha sido complementado con elementos de valor agregado que refuerzan su proyección más allá de lo religioso. El proceso es comparable al que experimentan las marcas comerciales, donde la identidad de la marca misma, en lugar de ser simplemente un reflejo de los productos que ofrece, se convierte en un activo que resuena con distintos públicos y crea un vínculo emocional que trasciende su origen (Paruthi *et al.*, 2023).

Este movimiento hacia una marca culturalmente rica y socialmente significativa no es una casualidad ni una necesidad pasajera. En un entorno cada vez más competitivo, donde las formas tradicionales de devoción luchan por destacar frente a otros eventos culturales o mediáticos de gran impacto, o incluso ante la pluralidad de corporaciones para vivir la fe, la Hermandad de la Macarena ha conseguido posicionarse como un icono cultural, no sólo religioso. Su capacidad de fusionar elementos racionales y emocionales en su comunicación ha fortalecido su relación con sus seguidores y ha transformado la hermandad en una marca de renombre, comparable a las grandes corporaciones en cuanto a su capacidad para influir en la percepción pública (Costa, 2003).

De hecho, la Macarena no solo ha logrado mantener vivas las expectativas de devoción y fe, sino que ha trascendido a un nivel superior, garantizando una experiencia que no solo se limita a lo espiritual. Su marca, en este sentido, se erige como un símbolo de identidad cultural y de continuidad en sus valores sociales, culturales y religiosos (Luna, 2021). Esta transformación ha sido esencial para su éxito, convirtiéndola no solo en una referencia dentro de Sevilla, sino en un referente reconocido a nivel nacional e internacional, similar a lo que han logrado muchas marcas corporativas que son capaces de gestionar múltiples facetas de su imagen (Costa, 2003).

Su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno sin perder su esencia la convierte en un modelo ideal para el estudio de las estrategias competitivas dentro del ámbito cofrade. Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), plasmadas en la figura 1, se analizan las dinámicas que repercuten en su entorno: la rivalidad entre competidores, el poder de los proveedores, el poder de negociación de los hermanos y devotos, la amenaza de nuevos competidores y la de productos sustitutos.

**Figura 1.** Diagrama de las cinco fuerzas de Porter para el análisis estratégico.



### 1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO DE LA MACARENA EN EL CONTEXTO DE LAS HERMANDADES Y COFRADÍAS DE SEVILLA

Las hermandades y cofradías de Sevilla, como fenómeno religioso, cultural y social, representan un elemento fundamental en la identidad de la ciudad de Sevilla. A lo largo de los siglos, estas organizaciones han sido esenciales no solo para la devoción religiosa, sino también para la cohesión social y el desarrollo cultural de la comunidad (Cano, 2020; Cristófol, 2024). En este sentido, la hermandad de La Macarena, similar en dimensión a la Romería del Rocío como demostró Plasquy (2007), es uno de los casos más paradigmáticos dentro de este contexto, sirviendo de ejemplo de cómo una hermandad puede trascender su función religiosa para convertirse en un referente cultural, social y económico de primer orden.

### **1.1.1. LA DIMENSIÓN DE LAS HERMANDADES Y COFRADÍAS**

El sector de las hermandades en Sevilla es un ámbito extenso y diverso que juega un papel crucial tanto en la vida religiosa como en la vida social y cultural de la ciudad. Según Rodríguez (1998), las hermandades y cofradías de Sevilla representan la expresión ritual más evidente de la identidad urbana, a través de claves simbólicas complejas que crean una identidad colectiva que refleja la riqueza y diversidad de la tradición religiosa sevillana. Cada hermandad tiene su propio carácter, historia y devoción específica. Además de organizar cultos religiosos, estas cofradías participan activamente en la vida social y cultural de la ciudad a lo largo del año (Cristófol-Rodríguez *et al.*, 2014).

Las hermandades en Sevilla juegan un papel central en la Semana Santa, atrayendo a miles de devotos y turistas globales (Millán y Pérez, 2017). Estas procesiones, además de su carácter religioso, son expresiones culturales y sociales que requieren una logística compleja, incluyendo organización de recorridos, transporte, seguridad e iluminación. Durante el año, también impulsan eventos litúrgicos, culturales y solidarios como conciertos, exposiciones y charlas, promoviendo la tradición y cultura local. La Hermandad de La Macarena destaca por su estructura organizativa avanzada, con departamentos especializados en restauración, confección de vestimentas y eventos, lo que le permite consolidarse como referente religioso, cultural y económico, atrayendo turismo y siendo un motor clave para la ciudad (Losa, 2021).

### **1.1.2. LA ECONOMÍA DE LAS HERMANDADES Y COFRADÍAS**

La Semana Santa en Sevilla tiene un impacto económico significativo, generando alrededor de 400 millones de euros para la ciudad. Este evento moviliza varios sectores, incluyendo turismo, hostelería, comercio y servicios. En términos de empleo, la Semana Santa crea numerosos puestos temporales en áreas como la hostelería, transporte y organización de eventos. Por otro lado, el coste directo para el Ayuntamiento de Sevilla se estima en unos 9 millones de euros anuales, cubriendo aspectos como seguridad y servicios municipales asociados a la celebración (Redacción de Europa Press, 2019).

A nivel de Andalucía, el impacto económico de la Semana Santa supera los 600 millones de euros anuales, según diversas investigaciones académicas y profesionales. Este

impacto no solo se debe al turismo, sino también al mantenimiento de tradiciones y oficios artesanales que contribuyen al patrimonio cultural de la región (Redacción de la Pasión en Jaén, 2014). Hermandades como La Macarena juegan un papel destacado no solo por su relevancia devocional, sino también por su capacidad para atraer a visitantes nacionales e internacionales. Además, su enfoque en la creación de una "marca" y en estrategias de comunicación modernas, como el uso de redes sociales, ha fortalecido su posicionamiento como referente cultural y social más allá de su esfera religiosa (Mañas-Viniegra, 2018).

### **1.1.3. LA IMPORTANCIA DE LA MACARENA EN EL PANORAMA SEVILLANO.**

La Hermandad de la Macarena ha consolidado su papel como un pilar cultural, social y económico en Sevilla. Su Basílica atrae más de 1,5 millones de visitantes anuales, reflejando su importancia tanto religiosa como turística. Este flujo de visitantes beneficia sectores como la hostelería, el comercio y los servicios turísticos en la ciudad. La Hermandad ha evolucionado convirtiéndose en una marca institucional que va más allá de sus raíces religiosas, proyectando valores e identidad a nivel local e internacional, similar a las grandes corporaciones (Miguel, 2024; Vidal, 2004).

Esta transformación ha sido impulsada por una gestión profesional que combina aspectos racionales y emocionales en su comunicación, logrando consolidar vínculos profundos con sus públicos. La Macarena, lejos de ser solo una expresión de fe, se posiciona como símbolo de excelencia y continuidad en su labor social, cultural y religiosa, equiparando su influencia al posicionamiento de las grandes marcas corporativas (Costa, 2003).

En este contexto, la Hermandad ha adoptado prácticas de marketing propias del tercer sector, aplicando principios como la transparencia, el compromiso social y el enfoque en intangibles para fortalecer su reputación (Alloza, 2012). Este enfoque, alineado con los valores de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) según Chavarría *et al.* (2020), le ha permitido implementar iniciativas de sostenibilidad, ayuda social y conservación del patrimonio, consolidando su papel como modelo de gestión tanto para otras hermandades como para el ámbito social en general.

En un entorno competitivo donde la devoción compite con otras expresiones culturales, la Macarena ha sabido capitalizar la revolución digital, adoptando estrategias innovadoras

de marketing cofrade (Cristófol, 2024). Estas acciones no solo potencian su presencia en redes sociales (Cristófol *et al.*, 2023), sino que la convierten en una entidad que comunica con eficacia y conecta emocionalmente con sus públicos, adaptándose a las expectativas de una sociedad en constante cambio.

En resumen, la marca Macarena es un ejemplo que justifica la propuesta de Einstein (2007) de cómo una institución tradicional puede evolucionar hacia un modelo de gestión moderna y estructurada, destacándose como referente en identidad cultural, compromiso social y excelencia organizativa.

## **2. METODOLOGÍA**

El objetivo principal de este estudio es analizar la notoriedad de la Hermandad de La Macarena, evaluando su impacto cultural, social y económico a través del marco de las cinco fuerzas de Porter (1982). Para ello, se emplea una metodología mixta, combinando un análisis cualitativo con datos cuantitativos secundarios, con el fin de enriquecer el estudio y proporcionar un contexto más preciso.

La metodología se basa en un análisis de contenido, particularmente en su enfoque cualitativo, para realizar un conocimiento profundo de la información existente en diversas fuentes documentales. Este enfoque permite identificar los códigos utilizados por los emisores de los mensajes, así como el contenido manifiesto y latente de estos, en su contexto histórico y social (Guix, 2008). El análisis se orienta a comprender los procesos organizativos, económicos y sociales que subyacen a la gestión de la Hermandad de La Macarena, sin pretender establecer generalizaciones estadísticas. Sin embargo, se incorpora un enfoque mixto mediante la integración de datos cuantitativos provenientes de fuentes secundarias, como informes institucionales, estadísticas sobre el impacto económico del turismo religioso y los presupuestos de la hermandad.

El estudio se centra en un estudio de caso de la Hermandad de La Macarena, lo que permite un análisis exhaustivo de las dinámicas internas de una de las hermandades más representativas y de mayor influencia en Sevilla. La revisión bibliográfica y documental sobre la historia de las hermandades y cofradías sevillanas, con especial énfasis en La Macarena, proporcionó el marco teórico necesario para contextualizar y analizar sus prácticas y

estrategias de gestión. Se utilizaron fuentes académicas, estudios previos, informes institucionales, documentos internos de la hermandad y publicaciones propias, así como documentos relacionados con la Semana Santa andaluza, el impacto económico del turismo religioso y las interacciones entre las hermandades y sus comunidades de fe y cultura.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, se adoptó un enfoque comparativo basado en modelos empresariales aplicados a organizaciones de gran tamaño y complejidad. A partir de la estructura organizativa de La Macarena, se analizó su gestión en áreas clave como la administración de recursos, la comunicación interna y externa, las fuentes de financiamiento y la gestión de eventos. Se utilizaron teorías de gestión estratégica adaptadas a organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones religiosas, lo que permitió identificar paralelismos entre las hermandades y las empresas en términos de estructura, planificación y sostenibilidad a largo plazo.

Para fortalecer el análisis, se llevó a cabo una observación participante en varias actividades organizadas por la Hermandad. Se documentaron eventos significativos como la planificación de la Semana Santa, la venta de papeletas, el Concierto de la Esperanza y la cena de hermandad del mes de octubre, la exposición "La Macarena y su Patrimonio" en 2020, ciclos de conferencias, la salida procesional del Viernes Santo, visitas al Museo de La Macarena y el seguimiento de las obras asistenciales de la corporación.

Asimismo, se realizó una triangulación de datos para garantizar la validez y fiabilidad del estudio. Se contrastaron los hallazgos de la observación participante, el análisis documental y los datos cuantitativos secundarios mediante una tabla de resultados (Tabla 1), en la que se comparan las fuentes y métodos empleados. Este enfoque permite identificar convergencias y discrepancias en la información analizada, mejorando la robustez del análisis.

La inclusión de datos cuantitativos ha permitido contextualizar el impacto económico y social de la Hermandad. Se integraron estadísticas sobre el número de visitantes a la Basílica de La Macarena, estimaciones sobre el impacto económico de la Semana Santa en Sevilla y análisis de los presupuestos de la hermandad, comparándolos con los de otras entidades religiosas y culturales de relevancia similar. Aunque no se han obtenido datos primarios mediante encuestas a hermanos, devotos y turistas, la literatura consultada proporciona información clave sobre la percepción y el compromiso en contextos similares.

Memoria asistencial. Dimensión	Observación Participante (Eventos, reuniones, actividades)	Análisis Documental (Estudios, informes, documentos históricos)	Datos Cuantitativos Secundarios (Estadísticas, presupuestos, impacto económico)	Convergencias/Divergencias
<b>Impacto Económico</b>	Gran afluencia de turistas en la Basílica y eventos clave como la Madrugá. Recaudación significativa en merchandising y donaciones (Losa, 2021)	Informes institucionales confirman que La Macarena es un foco turístico y económico clave en Sevilla. Se menciona su influencia en la hostelería y comercio local (Hermandad de la Macarena, 2017)	En 2019, aproximadamente 70.000 visitantes abonaron su entrada al Museo de La Macarena —excluyendo a los hermanos, que están exentos de pago—. Este flujo de visitantes, sumado a las ventas de la tienda, genera un ingreso neto mensual de alrededor de 100.000 euros, superando así el millón de euros anuales. De igual modo, entre 2015 y 2021, la Asistencia Social de la Hermandad destinó 2.107.577,34 euros en diversos programas de ayuda. Si se incluyen las aportaciones en especie, el total asciende a 3.649.817,03 euros. Hermandad de la Macarena, 2022). Asimismo, En 2023, la Hermandad de la Macarena contribuyó con 15.000 euros al Fondo Común Diocesano, siendo la corporación que más aportó entre las 138 hermandades que participaron, las cuales sumaron un total de 141.723,93 euros (Morillo, 2024)	Coincidencia en que La Macarena tiene un impacto económico positivo en el turismo y comercio local, así como en la asistencia social de Sevilla.
<b>Gestión Organizacional</b>	Reuniones estructuradas y jerárquicas. Se observa profesionalización en la administración de recursos y eventos (Losa, 2021)	Entrevistas públicas muestran una estructura bien definida con áreas específicas para finanzas, comunicación y eventos. Se menciona la influencia de modelos empresariales en la gestión (Losa, 2021)	Presupuesto anual de la Hermandad supera los 3 millones de euros. Parte significativa se destina a mantenimiento, obras sociales y eventos (Losa, 2021).	La planificación y gestión de la hermandad sigue modelos empresariales adaptados a una institución religiosa.
<b>Impacto Cultural</b>	Elevada participación de devotos en cultos y procesiones. Vinculación emocional con el barrio de la Macarena (Losa, 2021)	La religiosidad popular destaca la importancia simbólica de la Virgen de la Macarena en la identidad sevillana y universal (El Confidencial, 2024). Documentos históricos refuerzan su papel en la cultura cofrade (Carrasco, 2011; 2014)	La hermandad tiene más de 16.000 hermanos inscritos (Losa, 2021)	Coincidencia en que La Macarena es una de las hermandades con mayor impacto en la identidad cultural sevillana.

<b>Sostenibilidad y Finanzas</b>	Se observan estrategias de recaudación como donaciones, cuotas de hermanos y venta de recuerdos (Losa, 2021, Hermandad de la Macarena, 2022)	Documentos internos indican que la hermandad diversifica sus fuentes de ingresos para garantizar su sostenibilidad. Se menciona la búsqueda de patrocinios en ciertas actividades (Losa, 2021; Hermandad de la Macarena, 2022)	Se registra un incremento del 20% en la recaudación de donaciones en los últimos 5 años. También hay un crecimiento en la venta de merchandising (Losa, 2021)	Coincidencia en que la hermandad ha evolucionado hacia una gestión financiera sostenible basada en diversificación de ingresos.
<b>Innovación y Comunicación</b>	Se observa un uso creciente de redes sociales para promoción y comunicación con los fieles. Mayor presencia en medios digitales.	Informes sobre comunicación cofrade destacan la digitalización como clave para atraer nuevas generaciones. Documentos históricos muestran la evolución de la comunicación en la hermandad (Losa, 2021)	Las cuentas oficiales de La Macarena en redes sociales supera los 100.000 seguidores. Aumento del 50% en interacción digital en los últimos tres años.	Coincidencia en que la digitalización ha sido clave en la modernización de la hermandad sin perder su esencia tradicional.

El enfoque metodológico de este estudio combina técnicas cualitativas e inductivas, empleando herramientas de análisis de gestión estratégica, estudios de caso, análisis de contenido y datos cuantitativos secundarios. La metodología empleada permite obtener una visión integral de la hermandad de La Macarena, abarcando tanto su funcionamiento interno como su influencia externa, y ofrece un marco para aplicar modelos de gestión empresarial al ámbito de las cofradías sevillanas.

### 3. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA HERMANDAD DE LA MACARENA

Abell (1980) delimita el entorno competitivo de una organización a partir de tres elementos, los cuales, en este caso, la población a la que influye la corporación religiosa, las funciones que cumple la hermandad y la tecnología utilizada. Por tanto, estos tres aspectos ayudan a delimitar el espacio en el que la hermandad opera no solo con otras cofradías, sino también con otras entidades dentro del ámbito religioso, cultural y turístico de la sociedad.

Los grupos de clientes de la Hermandad de la Macarena abarcan diversos segmentos atraídos por razones religiosas, culturales, sociales y comerciales, como señala De Alburquerque (2012) en su análisis del marketing religioso. En primer lugar, los hermanos y devotos constituyen el núcleo de la hermandad, con una conexión emocional y espiritual profunda hacia la Virgen de la Macarena, participando activamente en cultos y actividades asociativas. Por otro lado, los turistas que visitan Sevilla durante la Semana Santa representan otro de los grupos de mayor importancia en el conglomerado cofrade como manifiesta Cristófol (2024) en su estudio sobre el engagement en la romería de El Rocío dónde el autor indica que los eventos de las hermandades ya trascienden de lo puramente religioso para convertirse en un fenómeno cultural y turístico de gran envergadura. En este caso, la Hermandad de la Macarena, siendo una de las más representativas y conocidas de Sevilla, atrae a un número importante de visitantes internacionales que buscan experiencias auténticas vinculadas con la tradición y el patrimonio cultural más allá de la fe. Por ejemplo, la apertura del museo ha sido un recurso clave para generar ingresos, complementado con la tienda de recuerdos. En 2019, alrededor de 70.000 personas pagaron su entrada para visitarlo —los hermanos no abonan este coste—, lo cual, junto con las ventas de la tienda, genera un promedio mensual de 100.000 euros netos, superando el millón de euros anuales (Losa, 2021). Otro segmento incluye patrocinadores y colaboradores, que asocian su imagen con una institución de gran prestigio como la Macarena para llegar a un público amplio y mejorar su reputación, como el caso de Álvaro Moreno y la Hermandad del Gran Poder (Diario de Sevilla, 2024). Estos grupos reflejan lo señalado por Stoltz y Usunier (2018), quienes identifican tres segmentos clave en la relación entre religión y consumo: los fieles (consumidores), los religiosos (comercializadores) y las religiones (productos y marcas).

Respecto a las funciones que cumple La Macarena son diversas y tienen un impacto directo en las necesidades que satisface tanto a sus miembros como a la sociedad general. Desde el ámbito religioso, ofrece espacios para la devoción y organiza actos litúrgicos, como misas y procesiones, esenciales para la vida espiritual de sus miembros. En el aspecto cultural, destaca por preservar y promover el patrimonio histórico y artístico de Sevilla, incluyendo la conservación de imágenes, vestimentas y enseres, además de actividades culturales que acercan su historia al público (Luque, 2015). Desde un enfoque

social, la cofradía es un agente clave en la promoción de la cohesión social, organizando actividades y eventos que fomentan el sentimiento de comunidad entre los miembros y ofrecen apoyo a aquellos que lo necesitan. Esto incluye iniciativas de caridad, como la organización de eventos para recaudar fondos destinados a la ayuda social y humanitaria (Memoria de Asistencia Social de la Hermandad de la Macarena, 2024). Económicamente, impulsa el turismo religioso y cultural, siendo la procesión uno de los mayores atractivos de la Semana Santa. En 2024, este turismo generó ingresos de 478 millones de euros en Andalucía, un 18% más que el año anterior, según datos de la Consejería de Turismo, Cultura y Deporte.

La Hermandad de la Macarena ha integrado la tradición y la innovación en su enfoque tecnológico. El ejemplo de Macarena TV y las estrategias en redes sociales, como se refleja en los estudios de Cristófol (2024) y Carreras (2012), muestran cómo las hermandades han comenzado a utilizar plataformas digitales para fortalecer su comunicación y establecer una comunidad de marca. Esto ha permitido a la hermandad interactuar de manera directa con sus miembros y el público, expandiendo su alcance tanto local como internacional.

### **3.1. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL**

Porter (1982) y Grundy (2006) destacan que la intensidad competitiva depende no solo de competidores directos, sino también de cuatro fuerzas: el poder de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos participantes y la de productos o servicios sustitutos. En el ámbito cofrade, la Hermandad de la Macarena enfrenta esta dinámica competitiva desde diferentes ángulos.

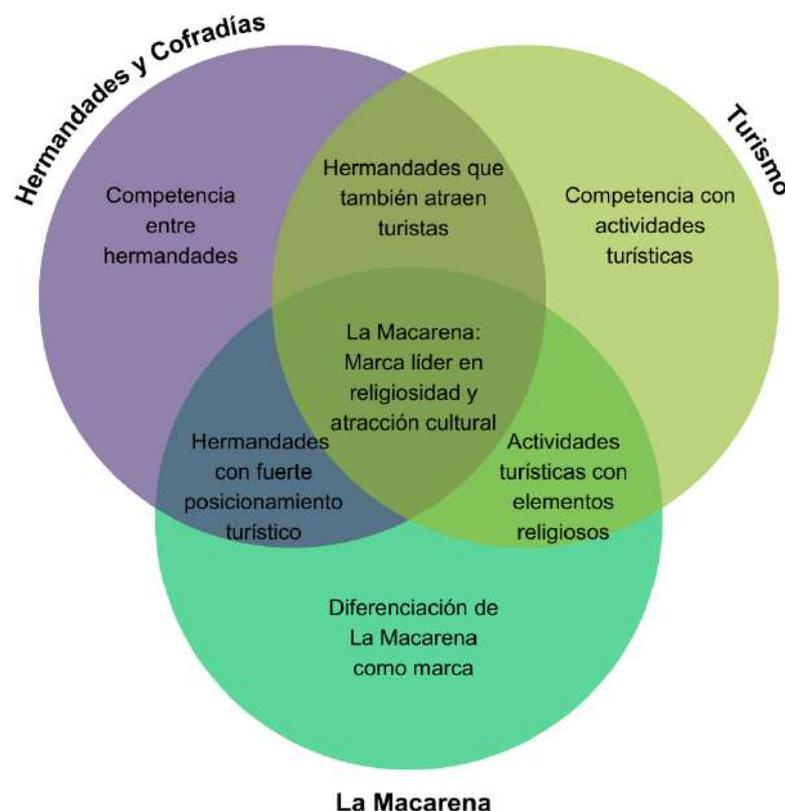
Primero, la rivalidad con otras hermandades sevillanas es evidente. Cofradías como la Esperanza de Triana (11.100 hermanos), el Gran Poder (10.700 hermanos) y los Gitanos (6.500 hermanos) comparten protagonismo en la Semana Santa, lo que obliga a destacar mediante actividades, espiritualidad e imagen pública (Pasión en Sevilla, 2013).

En el ámbito turístico, Sevilla compite intensamente durante la Semana Santa. Además de las hermandades, actividades culturales y de ocio, como el flamenco o monumentos

emblemáticos como la Giralda y el Real Alcázar, rivalizan por captar la atención de los visitantes (Marchena y Repiso, 1999).

La Hermandad de la Macarena se diferencia por su icónica imagen, relevancia histórica y capacidad de innovar en su comunicación y proyección, consolidándose como una marca cultural y religiosa influyente. Su Basílica, con alrededor de un millón de visitantes anuales, es uno de los puntos más visitados de Sevilla (Gómez, 2020). El diagrama Venn, reflejado en la figura 2, ilustra la interacción de los factores competitivos relacionados con la Hermandad de la Macarena. La representación visual muestra cómo la Hermandad de la Macarena no solo se distingue, sino que también integra elementos de ambas áreas, consolidándose como un referente tanto religioso como cultural.

**Figura 2.** Diagrama de Venn sobre los factores competitivos relacionados con la Hermandad de la Macarena.



### 3.2. ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES

La amenaza de nuevos competidores para la Hermandad de la Macarena es baja debido a la consolidación histórica de las hermandades en Sevilla, instituciones profundamente arraigadas en la cultura y tradición local. Fundada en 1595, la Hermandad de la Macarena es un ejemplo de solidez institucional, con un fuerte significado religioso y cultural. Su icónica imagen de la Virgen de la Macarena y su presencia en medios y redes sociales han proyectado su influencia a nivel global, especialmente en América Latina (Carrasco, 2011; 2014). Según el CIS (2022), el 30% de los españoles participa regularmente en las procesiones de Semana Santa, destacando la relevancia de las hermandades tradicionales en estas manifestaciones.

Sin embargo, El panorama competitivo podría cambiar con las tendencias contemporáneas. El auge del turismo religioso, que atrae a más de 300 millones de turistas al año según la OMT, ha generado un entorno donde propuestas culturales innovadoras podrían captar el interés del público. Sevilla, como epicentro de este tipo de turismo, acogió un millón de visitantes durante el II Congreso Internacional de Hermandades y Piedad Popular en 2024, reflejando la creciente competencia en actividades religiosas (García, 2024). Asimismo, el avance en tecnologías y plataformas digitales, como la Realidad Virtual o la Inteligencia Artificial, puede reconfigurar el interés turístico. Trabajos de Otero y Flores (2011) y Chanchí et al. (2020) destacan cómo estas herramientas fomentan experiencias inmersivas que podrían rivalizar con las propuestas tradicionales de las hermandades. Además, hermandades recién fundadas podrían aprovechar redes sociales y tecnologías innovadoras para atraer a públicos jóvenes o turistas en busca de enfoques modernos. No obstante, estas tendencias también representan oportunidades. La Hermandad de la Macarena ha sabido adaptarse, consolidando su presencia digital con iniciativas como transmisiones en vivo en TikTok o plataformas como Macarena TV, que durante el II Congreso Internacional generó más de 161.000 visualizaciones (Hermandad de la Macarena, 2024). Estas estrategias han demostrado ser efectivas, como lo evidencian las altas tasas de engagement de la Agrupación Musical Virgen de los Reyes (@agrupacionvr). Gracias a su capacidad de innovación y su sólida imagen, la Hermandad de la Macarena sigue siendo una institución resiliente y líder en el ámbito religioso y cultural, tanto a nivel local como internacional

(Balon, 2023). Aunque la amenaza de nuevos competidores es limitada debido a su tradición y prestigio, mantenerse alerta a las transformaciones del turismo religioso y las tecnologías de comunicación será clave para garantizar su liderazgo en el futuro.

### **3.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

La amenaza de productos sustitutos para la Hermandad de la Macarena se presenta de manera más abstracta, dado que no compite con bienes tangibles sino con otras formas de entretenimiento, espiritualidad y cultura que podrían captar la atención de su público objetivo (Luna, 2021). Extrapolando los conceptos teóricos de Porter (1982), los sustitutos incluyen manifestaciones culturales y religiosas como las procesiones de otras ciudades (Cano, 2020), conciertos y festivales de música cofrade, o experiencias de turismo religioso en otros destinos significativos (Cànoves, 2006; Gonzalo, 2006). Esto refleja una competencia creciente por el tiempo y la atención de devotos y turistas.

Una tendencia que podría impactar a la Hermandad de la Macarena es el creciente auge de nuevas bandas y estilos musicales en las procesiones de Semana Santa. La incorporación de marchas procesionales en anuncios publicitarios, series televisivas y proyectos culturales contemporáneos ha generado una revalorización de este patrimonio musical en contextos alejados del entorno litúrgico tradicional. Ejemplos recientes incluyen colaboraciones con artistas urbanos como C. Tangana o Califato 3/4, que han fusionado tradición y modernidad, despertando un renovado interés en estas composiciones (Fernández y Sánchez, 2018).

Redes sociales y plataformas digitales han jugado un papel clave en la difusión de este fenómeno, permitiendo la exposición global e inmediata de las marchas procesionales, fomentando debates entre aficionados y atrayendo a nuevos seguidores. Como resultado, las bandas de música han experimentado una creciente profesionalización, buscando destacarse en un panorama cada vez más competitivo, lo que eleva los estándares de calidad y creatividad en sus interpretaciones.

Para las hermandades, este fenómeno representa un arma de doble filo. Por un lado, las bandas de música son cruciales para crear el ambiente y la atmósfera en las procesiones, lo que obliga a las hermandades a innovar constantemente y a diferenciarse. Por otro lado, el

auge de nuevas bandas y estilos podría generar una competencia indirecta, especialmente si estas propuestas desvían la atención de los asistentes o si desafían la tradicionalidad y el estilo propio de hermandades como la Macarena, que históricamente ha contado con un repertorio musical exclusivo y profundamente arraigado en su identidad.

La Hermandad de la Macarena debe equilibrar la tradición con la adaptación a nuevas demandas culturales para seguir siendo atractiva sin perder su esencia. La aparición de nuevas hermandades y la evolución de iconografías religiosas representan amenazas, ya que pueden captar recursos y atención al adoptar elementos modernos que reflejan las sensibilidades actuales. Estas tendencias presionan a la Macarena para innovar sin diluir su identidad histórica. Además, la competencia de otras cofradías con estrategias comunicativas e innovaciones podría afectar su liderazgo en la Semana Santa sevillana y su relevancia a largo plazo.

### **3.3. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES**

La Hermandad de la Macarena se apoya en una red de proveedores especializados para garantizar el mantenimiento de su patrimonio histórico y la organización de eventos, en particular durante la Semana Santa. Entre estos proveedores se encuentran empresas y talleres dedicados a la restauración de imágenes, un sector altamente especializado en España, con una facturación anual de aproximadamente 300 millones de euros, según un informe de la Asociación Nacional de Restauradores (ANR, 2021). Además, la confección de vestimentas y enseres litúrgicos es otra área clave, donde talleres artesanales como los de bordado en oro en Sevilla desempeñan un papel fundamental, con costos que pueden superar los 100.000 euros para piezas de alta complejidad, como palios o túnicas.

En términos logísticos, las procesiones requieren una planificación detallada que incluye el alquiler de servicios de transporte, seguridad, y en muchos casos, tecnología para la iluminación y el sonido. Según datos del Ayuntamiento de Sevilla en 2023, la Semana Santa moviliza a más de 30.000 personas directamente empleadas en servicios relacionados, incluyendo muchos vinculados a las hermandades (Gabinete de Prensa Ayto. de Sevilla, 2023).

El poder negociador de la Hermandad de la Macarena con sus proveedores es significativo debido a su prestigio y la alta visibilidad que ofrece a los colaboradores. Esto posiciona a la hermandad como un cliente prioritario en el sector, especialmente en el ámbito del arte sacro, donde contar con la Macarena como cliente supone un reconocimiento de calidad y prestigio para los proveedores.

Por otro lado, los seguidores de la Hermandad de la Macarena incluyen devotos, turistas y patrocinadores. Los devotos muestran una fidelidad religiosa, pero las expectativas han cambiado, reflejando la necesidad de adaptarse a un público diverso. La hermandad ha diversificado su oferta cultural con exposiciones, conciertos y actividades educativas, así como una fuerte presencia en redes sociales para interactuar con un público más amplio. Según el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, 2022), el 37,7% de los españoles asiste ocasionalmente a las procesiones, mientras que el 30,2% lo hace regularmente, lo que refleja la importancia de atender a un público diverso y adaptarse a sus intereses

Los patrocinadores son clave para la financiación de sus actividades, con grandes empresas colaborando atraídas por el impacto mediático y la asociación con valores tradicionales y culturales. Según un estudio de la Fundación Cruzcampo en 2019, la Semana Santa en Sevilla tiene un impacto económico de más de 400 millones de euros anuales, impulsado por turismo y patrocinio corporativo (Redacción de EuropaPress, 2019).

### **3.4. MÁS ALLÁ DE LAS CINCO FUERZAS**

La Hermandad de la Macarena debe enfrentar factores externos que influyen en su actividad, incluyendo las regulaciones normativas y eclesiásticas que delimitan su operación. Estas incluyen directrices de la Iglesia Católica y normativas gubernamentales sobre protección del patrimonio cultural y gestión turística, que impactan la gestión de recursos y eventos.

En términos de sostenibilidad, La Macarena ha reforzado su compromiso con un turismo sostenible que beneficie al barrio de la Macarena y a Sevilla. Presentando proyectos que buscan diversificar la oferta turística, se destaca su capacidad para fomentar la sostenibilidad y generar empleo en el barrio (Hermandad de la Macarena, 2024). Estas iniciativas no solo responden a las exigencias normativas y sociales, sino que también

mejoran la percepción pública de la hermandad, consolidando su rol como institución moderna adaptada a las expectativas del siglo XXI. Según un informe de sostenibilidad cultural de Andalucía, un 73% de los encuestados considera importante que las instituciones religiosas participen activamente en la preservación del medio ambiente y el patrimonio (Consejería de Cultura, 2022).

Por último, la gestión eficiente y sostenible del patrimonio no solo refuerza la imagen de la Hermandad como referente cultural, sino que también atrae a un público más amplio, incluidas generaciones jóvenes más sensibilizadas con la sostenibilidad. Esto representa un desafío y una oportunidad para mantener su relevancia a largo plazo.

#### **4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

El análisis del entorno competitivo de la Hermandad de la Macarena, siguiendo el modelo de Abell (1980), muestra cómo esta institución con fuertes raíces religiosas se ha adaptado a un contexto social y cultural en constante cambio, especialmente bajo la figura de Fernández Cabrero (Losa, 2021). Utilizando las cinco fuerzas de Porter, adaptadas y reinventadas por Grundy (2006), se evidencia la solidez de su estructura organizativa y su capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno cofrade y las dinámicas contemporáneas.

En primer lugar, la rivalidad entre hermandades y otras alternativas actuales en el ámbito cofrade impulsa la innovación y la excelencia. La Macarena ha mantenido su liderazgo gracias a su identidad histórica, arraigo cultural y una gestión organizativa profesionalizada. Fernández Cabrero en 2021 destacó la necesidad de aplicar conceptos gerenciales para mantener una hermandad de alto rendimiento con un presupuesto de 2,2 millones de euros, más de 15.000 hermanos y 18 empleados en plantilla. *Alguno creerá que aquí se llega por la mañana y le pedimos a la Virgen que lleve esto adelante. La Virgen te dice: “Rema mar adentro que yo llevaré el timón..., pero rema tú”*. Esta visión no solo le permite destacar frente a otras hermandades, sino también consolidar su papel como un referente social y cultural en Sevilla, gracias a su calidad patrimonial, la excelencia en sus procesiones y una comunicación eficaz que conecta con públicos diversos, incluyendo a los más jóvenes y digitales (Prieto, 2016).

---

En segundo lugar, la relación con proveedores como artesanos, floristas y orfebres que le otorga una ventaja competitiva significativa. Su poder de negociación sólido le permite acceder a bienes y servicios de alta calidad, enriqueciendo su oferta cultural y religiosa. Esta red de colaboradores, vinculada a su reputación y legado, refuerza su imagen de excelencia y exclusividad. Además, cualquier organización empresarial busca colaborar con La Macarena para conectar con su amplio público (@hdad\_macarena).

Por otro lado, el poder de negociación de los hermanos y devotos de la Hermandad de la Macarena refleja una gestión inclusiva y participativa. A través de estrategias innovadoras de comunicación, especialmente en redes sociales y otros canales digitales, se ha fortalecido el vínculo emocional con su comunidad, garantizando la fidelización de los hermanos y fomentando su implicación en las actividades y proyectos de la hermandad (Cristófol, 2024).

Frente a las amenazas de productos sustitutivos y las alternativas culturales y espirituales, La Macarena ha demostrado una notable capacidad de diversificación, ampliando su impacto en la sociedad a través de iniciativas sociales, culturales y solidarias. Según la memoria de asistencia social de la corporación cofradiera, entre 2015 y 2021, la Hermandad invirtió 2.750.096,53 euros en asistencia social, atendiendo a 3.132 familias y un total de 37.860 expedientes. Este enfoque estratégico le permite responder a los cambios en las preferencias del público y asegurando su relevancia a largo plazo (Hermandad de la Macarena, 2024).

La Hermandad de la Macarena ha mitigado las amenazas de nuevos competidores gracias a su liderazgo consolidado y su modelo de gestión profesional, transparente e innovador. Su éxito se debe a su capacidad para combinar tradición y modernidad, a través de estrategias de comunicación efectivas y una oferta diversificada. Esta combinación asegura su liderazgo y relevancia en un entorno competitivo complejo, permitiéndole trascender su rol religioso y consolidarse como un símbolo de identidad, excelencia y compromiso social. La Macarena proyecta una visión innovadora y sostenible que garantiza su futuro y la convierte en un modelo a seguir para otras instituciones.

## 5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

A pesar de que el estudio proporciona valiosos insights sobre el impacto económico, la gestión organizacional, el impacto cultural, la sostenibilidad y las finanzas, así como la innovación y comunicación de la Hermandad de la Macarena en el entorno cofrade andaluz, existen varias limitaciones que deben ser consideradas.

En primer lugar, el alcance geográfico y cultural limitado restringe la aplicabilidad de los resultados a contextos específicos, por lo que sería útil expandir el análisis a nivel internacional o en diferentes regiones con características socioculturales diversas.

En segundo lugar, la dependencia de fuentes secundarias puede haber influido en la interpretación de los datos, por lo que futuras investigaciones podrían centrarse en una recolección de datos primarios más amplia, utilizando encuestas, entrevistas o estudios de campo directos. Además, los desafíos inherentes a la interpretación subjetiva de datos cualitativos podrían ser abordados mediante el uso de metodologías más objetivas o combinadas con enfoques cuantitativos, lo que permitiría una triangulación de datos más robusta.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, sería pertinente explorar el impacto de plataformas emergentes, como TikTok, en sectores más allá del estudiado, así como profundizar en el análisis de la interacción entre el contenido generado por los usuarios y las marcas. También se podrían investigar los efectos a largo plazo de las estrategias de comunicación digital en la fidelización de audiencias y en la construcción de comunidades virtuales.

## 6. REFERENCIAS

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business*. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Alloza, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *AdComunica*, 3, 27-47. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>
- Asociación Profesional de Conservadores Restauradores de España. (2024). *¿Qué es ACRE?*. ACRE. <https://asociacion-acre.org/>
- Balon, S. (2023). *La Macarena y Loyola radiografiarán la realidad social y económica del barrio para un nuevo plan de asistencia*. 101 TV Sevilla. <https://shre.ink/bIOo>

- Cancelo, M., Rebeil, M. A., y Gabino, M. A. (2015). La comunicación institucional de la Iglesia Católica a través de las redes sociales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), 111–130. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v5i9.320>
- Cano Tenorio, R. (2020). La Semana Santa de Jerez en el entorno digital: las redes sociales como herramienta para la declaración de interés turístico internacional. En F.J. Ruiz del Olmo y J. Bustos Díaz (Eds). *Comunicación y consumo mediático en redes sociales y comunidades virtuales* (pp. 85-108). Sevilla: Egregius Ediciones. <http://hdl.handle.net/10498/31105>
- Cànoves, G. (2006). Turismo religioso en Montserrat: montaña de fe, montaña de turismo. *Cuadernos de turismo*, (18), 63-76. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/17881>
- Cànoves, G., y Blanco, A. (2011). Turismo religioso en España: ¿la gallina de los huevos de oro? Una vieja tradición, versus un turismo emergente. *Cuadernos de Turismo*, (27), 115–131. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/139791>
- Carrasco, F. (2011). *Macarena, Esperanza en tres continentes*. ABC Pasión en Sevilla. <https://shre.ink/bIOb>
- Carrasco, F. (2014). *Macarena, una devoción universal*. ABC Pasión en Sevilla. <https://shre.ink/bIOg>
- Carreras, M. del V. (2012). La implantación de las redes sociales en el mundo cofrade. El caso de las hermandades de penitencia de Sevilla. En K. M. Ayerdi y A. L. Urreta (Eds.), *IV Congreso Internacional de Ciberperiodismo y web 2.0* (pp. 1-17). Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. <http://hdl.handle.net/10810/41327>
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (2022). [Encuesta Sobre Cuestiones de Actualidad]. Centro De Investigaciones Sociológicas (CIS). <https://shre.ink/bIO8>
- Chanchí, G. E., Saba, M., y Monroy, M. (2020). Propuesta de una arquitectura software basada en realidad virtual para el desarrollo de aplicaciones de turismo cultural. *Revista Iberica de Sistemas y Tecnologías de La Información*, 36, 157-170. <https://www.risti.xyz/issues/ristie36.pdf>
- Chavarría, C., Ganga, F. A., y García, A. (2020). Responsabilidad Social Corporativa (RSC): impacto en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 1056-1075. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33182>
- Consejería de Turismo, Cultura y Deporte. (2024). [Seguimiento de la demanda turística en Semana Santa]. Publicación Oficial de la Consejería de Turismo, Cultura y Deporte
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión*. Madrid: Fundesco.
- Cristófol-Rodríguez, C., Cristòfol, F. J., y Paniagua Rojano, F. J. (2014). Religion through the local media on Twitter. The Holy Week in Malaga. *Trípodos*, (35), 43-55. <https://bit.ly/3dK4wzD>

- Cristòfol, F. J. (2024). Conceptualización y contextualización del Marketing Cofrade [Comunicación Oral]. *III Congreso Internacional, Pensamiento, cultura y sociedad Investigación, Divulgación, Transferencia (I+d+T) Proyecto Logos*.
- Cristòfol, F. J. (2024). La romería de El Rocío: análisis del engagement 2020-2023. *European Public y Social Innovation Review*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1515>
- Cristófol, F. J., Segarra-Saavedra, J., y Cristófol-Rodríguez, C. (2023). Uso de Twitter y repercusión en medios de comunicación de la Semana Santa andaluza ante la suspensión de las procesiones provocada por el Covid-19. *Ámbitos*, 62, 143-160. <https://doi.org/10.12795/ambitos.2023.i62.08>
- De Albuquerque, E. M. (2012). Marketing de Guerra Santa: da oferta e atendimento de demandas religiosas à conquista de fiéis-consumidores. *Horizonte: revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religiao*, 10(25), 201-232. <https://doi.org/10.5752/P.2175-5841.2012v10n25p201>
- Del Toro, C. (2022). *La Semana Santa de Sevilla deja cifras precovid de impacto económico: 415 millones*. Andalucía información. <https://shre.ink/bIOp>
- Einstein, M. (2007). *Brands of faith: Marketing religion in a commercial age*. Routledge.
- El Confidencial. (2024). El Papa Francisco concede la tercera Rosa de Oro en España a la Virgen de la Esperanza Macarena. *El Confidencial*. <https://shre.ink/bIOs>
- Fernández, A. R., & Sánchez, R. (2018). La revolución de YouTube y su influencia en la construcción de las identidades locales por medio de la Semana Santa. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 23(1), 53–67. [https://doi.org/10.35742/rcci.2018.23\(1\).53-67](https://doi.org/10.35742/rcci.2018.23(1).53-67)
- Gabinete de Prensa del Ayuntamiento de Sevilla (2023). *Sevilla cierra la mejor Semana Santa y con el mayor despliegue de servicios públicos de los últimos años*. <https://shre.ink/bIOT>
- García, A. (2024). *Más de un millón de personas llegadas de toda España acudirán a la procesión Magna de Sevilla de este domingo*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/andalucia/2024/12/04/6750a56521efa05b688b45ed.html>
- Gómez, J. (2020). *La Macarena es el tercer monumento más visitado por los turistas*. ABC de Sevilla. <https://shre.ink/bIO2>
- Gonzalo, M. C. P. (2006). Turismo cultural, turismo religioso y peregrinaciones en Navarra. Las Javieradas como caso de estudio. *Cuadernos de turismo*, (18), 103-134. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/17831>
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*. Cívitas, Madrid
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>

- Guerras, L. A., y Navas J. E. (2014). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*. España: Aranzadi.
- Guix, J. (2008). El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo?. *Revista de Calidad Asistencial*, 23(1), 26-30. [https://doi.org/10.1016/S1134-282X\(08\)70464-0](https://doi.org/10.1016/S1134-282X(08)70464-0)
- Hermandad de la Macarena (2017). *Aportaciones de la Hermandad en el balance de la Archidiócesis*. <https://shre.ink/bIOH>
- Hermandad de la Macarena. (2020). *La Hermandad presenta sus proyectos a los agentes del sector turístico de Sevilla*. <https://shre.ink/bIOU>
- Hermandad de la Macarena (2023). *La Hermandad y la Universidad Loyola realizarán un estudio socioeconómico y demográfico del barrio y la feligresía*. Web Oficial de la Hermandad de la Macarena. <https://shre.ink/bIOm>
- Hermandad de la Macarena (2024). *Transparencia e información al Hermano*. Web Oficial de la Hermandad de la Macarena. <https://shre.ink/bIJ4>
- Hermandad de la Macarena. [@Hdad\_Macarena]. (10 diciembre de 2024). *MÁS DE 161.000 VISUALIZACIONES de la procesión de ida y vuelta de la Virgen de la Esperanza #MacarenaTV logra un nuevo hito con la retransmisión en directo de la #ExtraordinariaLaMacarena completa. Más de 23 horas de emisión en directo* [tweet]. Twitter (X). [https://x.com/Hdad\\_Macarena/status/1866535290225168505](https://x.com/Hdad_Macarena/status/1866535290225168505)
- Hermandad de la Macarena. [@Hdad\_Macarena]. (5 de diciembre de 2024). *Gracias a la firma @AlvaroMoreno\_ por la generosa donación de camisetas que nuestros acólitos vestirán interiormente en la procesión de la Virgen de la Esperanza el próximo día 8 de diciembre. Que el Señor y la Virgen premien la generosidad de esta empresa sevillana* [tweet]. Twitter (X). [https://x.com/Hdad\\_Macarena/status/1864783201526235437](https://x.com/Hdad_Macarena/status/1864783201526235437)
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Prentice-Hall, Madrid.
- Losa, J. L. (2021). *Entrevista al Hermano Mayor de la Macarena*. El Confidencial. [https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2021-04-01/entrevista-hermano-mayor-macarena-gestion\\_3013236/](https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2021-04-01/entrevista-hermano-mayor-macarena-gestion_3013236/)
- Luna, C. (2021). *Fundamentos de marketing religioso: 11 lecciones de Marketing religioso para evangelizar y vendernos mejor sin perder la esperanza ni la misión*. (Spanish Edition). Puedesmasmarketing S.L.
- Luque, A. (2015). Virgilio Mattoni y la Hermandad de la Macarena de Sevilla. *Laboratorio de Arte*, 27. <https://doi.org/10.12795/LA.2015.i27.25>
- Mañas-Viniegra, L. (2018). El proceso de transformación de Real Madrid en marca corporativa. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 9(1), 465–482. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.1.30>
- Marchena, M., y Repiso, F. (1999). Turismo cultural: El caso de Sevilla. *Cuadernos de Turismo*, (4), 33–50. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/22921>

- Miguel, G. (2024). Devoción y redes sociales digitales. La mediatización de la Fiesta del Señor de los Milagros de Mailín durante la pandemia de COVID-19. *Folia Histórica del Nordeste*, 49. <https://doi.org/10.30972/fhn.49497396>
- Millán, G., y Pérez, L. M. (2017). El turismo religioso en distintas zonas geográficas de España: características de los turistas. *Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles*, (75). <https://doi.org/10.21138/bage.2491>
- Morillo, J. (2024). Las hermandades de Sevilla aportan a los fondos de la Archidiócesis casi 250.000 euros. *ABC de Sevilla*. <https://shre.ink/bIJN>
- Otero, A., y Flores, J. (2011). Realidad virtual: Un medio de comunicación de contenidos. Aplicación como herramienta educativa y factores de diseño e implantación en museos y espacios públicos. *Revista ICONO 14. Revista científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 9(2), 185–211. <https://doi.org/10.7195/ri14.v9i2.28>
- Paruthi, M., Kaur, H., Islam, J.U., Rasool, A., y Thomas, G. (2023). Engaging consumers via online brand communities to achieve brand love and positive recommendations. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 27(2), 138-157. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2022-0160/full/html>
- Plasquy, E. (2007). “¡El salto a las 02.45!”: ¿Un ritual establecido o atemporal? Cambios rituales durante el inicio de la procesión en honor a la Virgen del Rocío. *Anduli*, 6(133), 133-146.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: C.E.C.S.A
- Prieto, J. (2014). Las cofradías y las TIC: Oportunidades para la gestión del patrimonio cultural de las hermandades. Arte y Semana Santa. *Acta Congreso Nacional Monóvar (467-487)*, Alicante: Hermandad Penitencial y Cofradía de Nazarenos del Santísimo Cristo Crucificado y María Santísima de la Esperanza y Patronato de Turismo de la Costa Blanca. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5744613>
- Redacción de EuropaPress. (2019). *La Semana Santa supone un impacto económico de 400 millones, con un coste de 9 millones para Ayuntamiento de Sevilla*. EuropaPress. <https://shre.ink/bIJR>
- Redacción de Pasión en Jaén. (2014). *El impacto económico de la Semana Santa en Andalucía alcanza los 600 millones de euros anuales*. Pasión en Jaén. <https://shre.ink/bIJF>
- Redacción Diario de Sevilla (2024). *El Gran Poder y Álvaro Moreno, unidos en un proyecto social en Tres Barrios*. Diario de Sevilla. <https://shre.ink/bIJi>
- Redacción Pasión en Sevilla (2013). *Curiosidades. ¿Cuáles son las cofradías con mayor número de hermanos?* ABC de Sevilla. <https://shre.ink/bIJZ>
- Rodríguez, J. (1998). *La Ciudad recreada: estructura, valores y símbolos de las hermandades y cofradías de Sevilla*. Diputación Provincial y Sevilla (Eds). (1a reimp). Diputación.

- Salazar, J. (2011). *Moda, identidad y cambio social. Tres aspectos importantes del estudio de la industria cultural*. [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Arte y Ciencias Sociales - Chile]. <https://shre.ink/bIJv>
- Stolz, J., y Usunier, J.-C. (2018). Religions as brands? Religion and spirituality in consumer society. *Journal of Management, Spirituality y Religion*, 16(3), 1-26. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1445008>
- Vidal, V. (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. En Bel Mallén, J. I. (coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 307-322). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).