



Universidad de Valladolid



**PROGRAMA DE DOCTORADO EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

TESIS DOCTORAL:

**Las ligas nacionales de fútbol como
fuente de influencia económica y
cultural**

Presentada por Ricardo Gúdel Fernández para
optar al grado de
Doctor por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:
Javier Pajares Gutiérrez

A mi tío Juan Carlos

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer la mentoría y la dedicación de mi director, Javier Pajares. Sin tu conocimiento, ayuda y apoyo, hubiera sido imposible adentrarme en la investigación científica y encontrar la motivación en momentos complicados. Además, la capacidad de plantearme como fácil lo que, para mí, era difícil, ha sido decisiva. Me siento un privilegiado y muy orgulloso de haber podido contar contigo durante este proceso.

Muchas gracias a mi compañero, el profesor Emilio Hernández. Tu impacto e influencia en esta tesis doctoral han sido fundamentales e insustituibles. Gracias a tu visión, sentido del humor, experiencia y forma de trabajar, esta aventura ha sido mucho más fácil. Por todo ello y por ser codirector en la práctica entre “performance” y “performance”, así como una figura de apoyo clave en estos años de trabajo conjunto, gracias de corazón.

Por supuesto, muchas gracias a la persona que me introdujo en la universidad, el Dr. Óscar Ramos. Recuerdo cómo en 2016 me ofreciste ser alumno MIRAI, lo que me llevó a Japón, y a plantar una semilla de lo que, hoy en día, es una pasión. Tres años después, me retaste a dar clase en la Facultad de Comercio y marcaste el camino que debía seguir. Estoy seguro de que el desarrollo de esta tesis doctoral no se hubiera producido sin ti.

A todos los coautores, más allá de Javier y Emilio, con los que he tenido la oportunidad de trabajar en los artículos de investigación: Simon Chadwick, Víctor Temprano, Chanthaly S.Phambixay, Laura Heredero y Marta di Battista. Gracias a todos por vuestro trabajo y por creer en las ideas que he tenido y ayudarme a darles forma.

Quiero también agradecer a todas las personas de la Facultad de Comercio y del Departamento de Organización de Empresas y CIM que han dedicado un momento a explicarme cualquier duda que he tenido durante este proceso o me han dado ánimos. No puedo estar más orgulloso de pertenecer a este lugar.

Finalmente, gracias a aquellos que quiero y que me acompañan en mi viaje. A mis amigos, que siempre están ahí y son históricos. A mi pareja, por sus ánimos, apoyo incondicional, amor y comprensión. Y, por supuesto, a mi familia, especialmente a mi tía abuela, por ser la mejor persona que jamás he conocido, y a mi madrina, por ser un pilar en el que siempre puedo apoyarme. Por último, aunque estas palabras sean solo una parte muy pequeña del agradecimiento que siento hacia ellos, a mis padres, de quienes estoy sumamente orgulloso y cuyos sacrificios también han contribuido a este documento. Su determinación, tenacidad, dedicación, amor y apoyo infinito han sido mi mayor fortaleza.

Resumen

El tamaño de la industria del fútbol a nivel mundial alcanzó los 3 mil millones de euros en 2023, cifra que, de compararse con el PIB de países, superaría economías como la de Francia, Italia o Corea del Sur. Más allá de ser un negocio lucrativo, el fútbol desempeña un papel crucial en la configuración de la imagen internacional de los países y en el desarrollo de su poder blando (*soft power*). Aunque la Academia ha investigado ampliamente el impacto de los eventos deportivos en la percepción global de los países anfitriones ha dedicado menos atención al efecto de las competiciones nacionales.

Esta tesis doctoral explora cómo las ligas nacionales de fútbol contribuyen al fortalecimiento del poder blando. Para ello, se combinan métodos cuantitativos y cualitativos, apoyados en una base de datos propia que recopila variables como los traspasos de jugadores, cambios en la propiedad de los clubes e ingresos por derechos de televisión, entre otros. Se emplean técnicas de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS) y Modelos Lineales Generalizados (GLM) para analizar la relación entre índices de *soft power* publicados y las variables predictoras de las ligas nacionales de fútbol. Se investiga la estrategia de la República Popular China para incrementar su influencia cultural y diplomática a través de su liga de fútbol, la CSL (Chinese Super League), y se utiliza un modelo de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM) para examinar cómo la proyección internacional de los equipos chinos afecta su competitividad. Además, se realiza una comparación de la eficiencia de las ligas europeas mediante el Análisis de Envoltante de Datos (DEA).

Los hallazgos sugieren que la gestión estratégica de las ligas nacionales, incluyendo la orientación internacional, la cultura organizativa, la eficiencia y la competitividad, puede mejorar significativamente la imagen de un país y su influencia económica y cultural. Este estudio aporta al debate sobre el desarrollo de estrategias organizativas más efectivas en un ámbito poco explorado, situado en la intersección entre deporte, cultura, economía y las ambiciones geopolíticas de los actores clave en la industria del fútbol global.

Abstract

In 2023, the global football industry's size reached €3 billion, which, compared to nations' GDP, would surpass the economies of countries such as France, Italy, or South Korea. Beyond being a profitable venture, football is pivotal in shaping countries' international image and developing their soft power. While academia has extensively researched the impact of sporting events on the global perception of host countries, less attention has been paid to the effect of national competitions.

This doctoral thesis explores how national football leagues contribute to strengthening soft power. To this end, it employs quantitative and qualitative methods supported by a proprietary database that compiles variables such as player transfers, changes in club ownership, and television rights revenues. We use Ordinary Least Squares (OLS) techniques and Generalized Linear Models (GLM) to analyse the relationship between published soft power indices and the predictive variables of national football leagues. We investigate the strategy of the People's Republic of China to increase its cultural and diplomatic influence through its football league, the CSL (Chinese Super League), and examine how the international orientation of Chinese teams affects their competitiveness through a Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) analysis. Additionally, we compare European leagues' efficiency through Data Envelopment Analysis (DEA).

The findings suggest that the strategic management of national leagues, including international orientation, organisational culture, efficiency, and competitiveness, can significantly enhance a country's image and economic and cultural influence. This study contributes to the debate on developing more effective organisational strategies in an underexplored area at the intersection of sport, culture, economy, and the geopolitical ambitions of critical players in the global football industry.

Índice

Introducción	16
Antecedentes y motivación	16
Preguntas de investigación y objetivo de la Tesis.....	18
Metodologías, alcance y estructura de la Tesis.....	20
Contexto de la investigación.....	25
Capítulo 1. Las ligas nacionales de fútbol como fuente de <i>soft power</i>.....	27
1.1 El <i>soft power</i> en el fútbol.....	31
1.1.1 Variables explicativas del <i>soft power</i>	33
1.2 Metodología.....	35
1.3 Resultados.....	43
1.3.1 Estimación de parámetros.....	43
1.3.2 Peso de las variables explicativas.....	44
1.4 Discusión de los resultados	45
1.5 Reflexiones del capítulo	48
Capítulo 2. La estrategia china de inversión en talento.....	51
2.1 China como nuevo actor internacional	52
2.2 La globalización de la industria del fútbol	54
2.2.1 La gestión de valor del fútbol en China.....	55
2.3 El sueño del fútbol chino	58
2.3.1 El factor gubernamental.....	60
2.4 Análisis en la inversión de traspasos	63
2.5 La intersección entre la gestión geopolítica y la gestión de la CSL...	69
Capítulo 3. La gestión geopolítica del fútbol chino.....	71
3.1 La estrategia de <i>soft power</i> en el deporte	73
3.1.1 La intersección entre el poder cultural y económico.....	74
3.2 El sector inmobiliario	78
3.2.1 Sostenibilidad de la Superliga de China.....	82
3.3 Guanxi	85
3.4 La estrategia china a debate.....	87

3.5	Claves organizacionales para el futuro de la CSL.....	88
3.5.1	Patrimonio futbolístico	89
3.5.2	Fútbol base e infraestructura	90
3.5.3	Diversidad organizativa como ventaja competitiva.....	93
3.5.4	Nuevas perspectivas en la estrategia de la CSL	95
Capítulo 4. La ruta hacia la competitividad.....		99
4.1	Orientación internacional como cultura organizativa.....	101
4.1.1	Visión Basada en los Recursos y ventaja competitiva.....	106
4.2	Modelo de investigación.....	107
4.3	El caso de la Superliga de China	110
4.4	Metodología para el modelado de la ruta	113
4.4.1	Constructos utilizados	113
4.4.2	Modelado de la ruta y validez discriminante.....	114
4.5	Resultados.....	115
4.6	Discusión y hallazgos clave.....	116
Capítulo 5. La eficiencia de las grandes ligas europeas		121
5.1	La eficiencia en la gestión del fútbol.....	126
5.2	Variables de entrada y salida	130
5.3	Analizando las eficiencias de la Premier League y LaLiga.....	131
5.4	Resultados.....	136
5.4.1	Clusterización	139
5.5	Discusión e implicaciones	143
5.6	Consideraciones finales	145
Capítulo 6. Conclusiones		149
6.1	Conclusiones generales.....	150
6.2	Conclusiones específicas	152
6.2.1	Las ligas nacionales de fútbol y el soft power cultural.....	152
6.2.2	El mercado de traspasos en la Superliga de China	153
6.2.3	La gestión geopolítica y su encaje en la gestión deportiva.....	155
6.2.4	El camino hacia una liga competitiva.....	157

6.2.5 Desentrañando la eficiencia en las ligas nacionales de fútbol.....	159
Bibliografía.....	163
Anexos.....	201

Índice de Tablas

Tabla 1.1. Muestra de los países investigados para medir la influencia de sus ligas nacionales en el <i>soft power</i> cultural.....	38
Tabla 1.2. Muestra del CSPI (año 2019).....	39
Tabla 1.3. Definiciones de las variables y estadísticas descriptivas	40
Tabla 1.4. Muestra de países de Alto y Bajo Contexto Futbolístico	41
Tabla 1.5. Coeficientes de correlación	41
Tabla 1.6. Grupos del análisis GLM	42
Tabla 1.7. Estimación de parámetros normalizados.....	44
Tabla 1.8. Resultados del GLM para el modelo de investigación.....	44
Tabla 1.9. Medias marginales estimadas de las variables	45
Tabla 2.1. Políticas y Reformas en el Fútbol Chino	62
Tabla 3.1. Muestra de actos relacionados con el uso del fútbol en la estrategia BRI	75
Tabla 3.2. Muestra de inversiones chinas en clubes de fútbol europeos de 2014 a 2021.....	77
Tabla 3.3. Variables utilizadas en el análisis de correlación	80
Tabla 3.4. Correlaciones Pearson Producto-Momento.....	81
Tabla 3.5. Clubes y propietarios de CSL en quiebra.....	83
Tabla 3.6. Futbolistas chinos en Europa a lo largo de la historia.....	92
Tabla 3.7. Origen sectorial actual de los propietarios de clubes de la CSL en comparación con 2021.....	94
Tabla 3.8. Retirada de la inversión china en clubes de fútbol europeos (2018-2022).....	96
Tabla 4.1. Características de la muestra.....	112
Tabla 4.2. Correlaciones de orden cero y validez discriminante	115
Tabla 4.3. Estimaciones estandarizadas de los parámetros.....	116
Tabla 5.1. Tipología en análisis de eficiencia	126
Tabla 5.2. Investigaciones con DEA en la primera división española e inglesa en orden cronológico (desde el más reciente al más antiguo).....	127
Tabla 5.3. Descripción estadística de las variables	135

Tabla 5.4. Descripción de la muestra analizada en la temporada 2021-2022..	136
Tabla 5.5. Puntuaciones promedio del DEA de la Premier League (PL) y LaLiga (LL) en fronteras de eficiencia individuales.....	137
Tabla 5.6. Puntuaciones medias DEA (orientadas a <i>inputs</i>) de los equipos de la PL (Premier League) y LL (LaLiga) en la frontera de eficiencia combinada	138
Tabla 5.7. <i>Slacks</i> del análisis combinado expresados en porcentaje de cada <i>input</i> y de cada competición para el método BCC.....	138
Tabla 5.8. Análisis de Clúster de Datos con K-Medias y métrica de distancia euclidiana al cuadrado.	141
Tabla 5.9. Valores medios de eficiencia para cada grupo y liga.	142
Tabla 6.1. Conclusiones generales	151

Índice de Figuras

Figura 0.1. Mapa mental de la tesis doctoral	24
Figura 1.1. Modelo de investigación. Ligas nacionales y <i>soft power</i> cultural... 36	
Figura 2.1. Inversión en adquisición de jugadores en la Superliga de China... 64	
Figura 2.2. Destino de la inversión en jugadores de la CSL	65
Figura 2.3. Inversión de la CSL hacia ligas top 4 de Europa	66
Figura 2.4. Número de jugadores extranjeros en la CSL (2007-2021).....	67
Figura 2.5. Valor de mercado total en las principales ligas asiáticas (2012-2021)	68
Figura 3.1. ODI neta de China por sectores 2011-2020	80
Figura 4.1. Capas de una cultura organizativa que apoya la orientación internacional	103
Figura 4.2. Modelo de investigación. Ruta hacia la competitividad	108
Figura 5.1. Modelo de investigación. DEA en Premier League y LaLiga	133
Figura 5.2. Matriz de dispersión de la Premier League.....	139
Figura 5.3. Matriz de dispersión de la LaLiga.....	140

Abreviaturas

Abreviatura	Español	Inglés
ACF	Alto Contexto Futbolístico	High Football Context
ASEAN	Asociación de Naciones de Asia Sudoriental	Association of Southeast Asian Nations
BCC	Banker, Charles y Cooper	Banker, Charles and Cooper
BCF	Bajo Contexto Futbolístico	Low Football Context
BRI	Iniciativa de la Franja y la Ruta	Belt and Road Initiative
CCR	Charles, Cooper y Rhodes	Charles, Cooper and Rhodes
CFA	Asociación de Fútbol China	Chinese Football Association
CSL	Superliga de China	Chinese Super League
CSPI	Índice de Soft Power Cultural	Cultural Soft Power Index
DEA	Análisis Envolvente de Datos	Data Envelopment Analysis
DMU	Unidades de Toma de Decisión	Decision-Making Units
DP	Días de Partido	Match Days
EFI	Industria Eurasiática del Fútbol	Eurasian Football Industry
GLM	Modelo Lineal General	General Linear Model
HTMT	Heterotrait-Monotrait	Heterotrait-Monotrait
IA	Infraestructura y Asistencia	Infrastructure and Attendance
JJOO	Juegos Olímpicos	Olympic Games
LL	LaLiga	LaLiga
MLS	Major League Soccer	Major League Soccer
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	Organization for Economic Co-operation and Development
ODI	Inversión Extranjera Directa	Overseas Direct Investment
OLS	Mínimos Cuadrados Ordinarios	Ordinary Least Squares
PA	Patrimonio de la liga	League Heritage
PL	Premier League	Premier League
PLS-SEM	Mínimos Cuadrados Parciales en Modelos de Ecuaciones Estructurales	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
RBV	Visión Basada en Recursos	Resource-Based View
RRII	Relaciones Internacionales	International Relations
TJ	Talento de los Jugadores	Players' Talent

Introducción

Introducción

Antecedentes y motivación

En la pasada década, la industria deportiva ha experimentado cambios significativos, elevando su relevancia y complejidad. Según Statista (2023), el mercado global de deportes alcanzó un valor de casi 324 billones de euros en 2021, lo que representa aproximadamente el 2% del PIB mundial. En Europa, este sector contribuye con más del 2% del PIB total de la UE y casi el 3% del empleo. Para 2026, se espera que el valor de la industria supere los 640 billones de euros (World Football Summit & SPSC Consulting, 2022).

Centrándose en el mercado del fútbol en particular, el tamaño de la industria a nivel mundial alcanzó los 3 mil millones de euros en 2023, según Imarc (2023). Es decir, si la industria del fútbol global representara un país, tendría un PIB superior a economías de la talla de Francia, Italia, Corea del Sur o España (Banco Mundial, 2023). Por tanto, la repercusión económica del fútbol está fuera de toda duda. En ese marco, se proyecta que el mercado crecerá hasta alcanzar un valor de 3.53 mil millones de euros para 2027. Este crecimiento se debe a varios factores, incluyendo el aumento de la participación individual en este deporte, las inversiones públicas y privadas y la profesionalización del mercado (World Football Summit & SPSC Consulting, 2022). A su vez, la industria del fútbol moviliza una amplia gama de sectores y negocios, entre otros, medios de comunicación, telecomunicaciones, transporte, hostelería, construcción o tecnología. Por ello, y, dada su naturaleza transversal, la industria se posiciona como un sector altamente atractivo para inversiones (J. Luo, 2023).

Más allá de su relevancia económica, el fútbol, como fenómeno global, trasciende las fronteras del entretenimiento y el deporte para convertirse también en una arena de significativa relevancia geopolítica y cultural (Chadwick & Anagnostopoulos, 2023; Ginesta & Viñas, 2023; Koch, 2020; Z. Liu et al., 2021). En la literatura se reconoce ampliamente la importancia del *soft power*¹, este último entendido como la capacidad de influir en otros mediante la atracción y persuasión, en lugar de la coerción (Nye, 2004, 2021a). En este sentido, los académicos han intensificado la exploración del impacto cultural, social, económico y deportivo dentro de esta asociación entre deporte e

¹ Aunque en español se puede utilizar el término "poder blando" para referirse al concepto de influencia y atracción cultural y política en las relaciones internacionales, es más común usar la expresión inglesa "soft power". Por esta razón, y para mantener la coherencia con el uso predominante en la literatura, se continuará utilizando el término en inglés "soft power" en esta Tesis Doctoral.

influencia (Brannagan & Giulianotti, 2015, 2018; Chadwick et al., 2022; Y. Dubinsky, 2023; Giulianotti, 2019), aunque menos a nivel organizativo. Si bien la atención inicial se centró en megaeventos como los Juegos Olímpicos y las Copas del Mundo (Giulianotti, 2015), investigaciones recientes han establecido vínculos claros y robustos entre estos eventos de envergadura y el incremento en la influencia cultural de una nación (Brannagan & Rookwood, 2016; Byrne & Lee Ludvigsen, 2023; Grix et al., 2017; Lee Ludvigsen & Petersen-Wagner, 2023; Müller et al., 2022).

Acoger estos acontecimientos se convierte, así, en una plataforma estratégica para proyectar poder blando y solidificar la presencia de un país en el escenario mundial. Por todo ello, el concepto de *soft power* en el ámbito del fútbol se extiende más allá de lo deportivo para entrelazarse con las estrategias de diferentes actores como clubes, federaciones y otras instituciones que administran este deporte (Jarvie, 2021; Santos, 2021). El éxito de estas organizaciones está intrínsecamente ligado a su habilidad para atraer y administrar recursos e inversiones (Memari et al., 2021), lo que a su vez influye en su capacidad de gestión (Buck & Ifland, 2023). En este contexto, el *soft power* actúa como un pilar no explícito pero fundamental en las tácticas empresariales del sector deportivo, interconectado con el apoyo que estas entidades reciben de instituciones políticas y económicas nacionales (Bianco & Sons, 2023; Leite Junior & Rodrigues, 2023).

Esta tesis doctoral constituye una contribución innovadora al campo del análisis deportivo y geopolítico al centrarse específicamente en el papel de las ligas nacionales de fútbol dentro del contexto de la gestión geopolítica y el ejercicio del *soft power*. Aunque el deporte, en general, y el fútbol, en particular, hayan sido estudiados en contextos geopolíticos y de *soft power*, existe cierta escasez dentro de la literatura de gestión de las ligas de fútbol en este campo. Así, las ligas de fútbol nacionales, independientemente de su tamaño y relevancia, que ofrecen eventos con cobertura mundial (Giulianotti, 2011; Roberts et al., 2016), todavía no se han examinado profundamente en su relación con la gestión geopolítica del fútbol y el *soft power*. Este hecho resulta sorprendente, considerando el papel crítico que desempeñan las ligas nacionales como vehículos para la difusión de la cultura y los valores nacionales a una audiencia internacional. Ejemplo de ello es la Premier League inglesa o la J1 League en Japón (Connell, 2018b; Sugiyama et al., 2017).

En una era en la que se discute la viabilidad de las competiciones nacionales frente a nuevas propuestas continentales, como la polémica Superliga Europea (Brannagan et al., 2022a; Macedo et al., 2022), entender la dinámica entre las ligas nacionales de fútbol y el *soft power* se vuelve cada vez más importante dentro del panorama geopolítico. Por otro lado, la mayoría de las investigaciones previas han tendido a enfocarse en un nivel macro, explorando cómo los estados y organismos internacionales utilizan el fútbol como

herramienta de diplomacia y proyección de poder (I. Dubinsky, 2021; Krzyzaniak, 2018; Leite Junior et al., 2019; Voon & Xu, 2020).

En resumen, hay una abundante literatura que explora la relación entre la gestión geopolítica del fútbol y el *soft power*, pero ha habido una notable falta de atención hacia cómo las ligas nacionales de fútbol equilibran y potencian esta relación, a menudo turbulenta. En este sentido, las ligas nacionales de fútbol ocupan un espacio único donde las estrategias de gestión pueden servir como catalizadores para aliviar tensiones entre la proyección geopolítica de un país y la construcción de *soft power*. Las ligas enfrentan el desafío de equilibrar la promoción de intereses nacionales con la preservación de la autenticidad cultural y la sostenibilidad del deporte. A través de una gestión estratégica, se pueden mitigar problemas como el conflicto de imagen debido a una diplomacia deportiva mal percibida, la desvinculación cultural ante una excesiva internacionalización, y las discrepancias en la inversión que pueden socavar el tejido social y económico local. Así, las ligas nacionales también pueden impulsar dicha relación mediante, por ejemplo, regulaciones y prácticas de gestión financiera que promuevan la sostenibilidad a largo plazo o modelos de inversión que apoyen tanto el desarrollo local como las ambiciones internacionales.

En esta tesis doctoral abordamos este vacío crítico, examinando cómo las ligas nacionales manejan este complejo equilibrio. Al hacerlo, proporcionamos una perspectiva más matizada y detallada de la gestión estratégica en el fútbol, enriqueciendo así el entendimiento general de su papel en la esfera geopolítica y cultural global. Este entendimiento también ofrece perspectivas valiosas que pueden influir en la toma de decisiones en sectores tan diversos como la gestión deportiva, el turismo, los negocios internacionales y la diplomacia. Así, focalizándonos en desentrañar cómo la gestión de las ligas de fútbol nacionales puede equilibrar efectivamente las demandas geopolíticas con los objetivos de *soft power*, se investiga cuáles son las estrategias óptimas que las ligas pueden emplear para navegar un terreno novedoso con un enfoque de gestión y, además, cómo estas estrategias impactan en otros aspectos organizativos como la competitividad y eficiencia de las ligas.

Preguntas de investigación y objetivo de la Tesis.

La pregunta de investigación principal, por tanto, se formula de la siguiente manera:

RQ1 ¿Cómo pueden las ligas nacionales de fútbol mejorar su gestión para contribuir efectivamente a los objetivos geopolíticos de sus países, mientras al mismo tiempo amplifican su impacto en el soft power global?

Introducción

Dada la amplitud de la temática, hemos intentado abordar preguntas suficientemente distintas que reflejen su multidisciplinariedad, para poder estudiarlo, así, desde diferentes enfoques. En este sentido, esta tesis doctoral se plantea como un punto de partida para futuras investigaciones bajo el entendimiento de una novedosa y cambiante gestión deportiva imbuida por un proceso de utilización del deporte como herramienta geopolítica, diplomática y de influencia, lo cual impacta directamente en el proceso de internacionalización de los clubes y su posicionamiento global.

Como elemento estratégico crucial en el análisis de la intersección entre la gestión de las ligas de fútbol y el *soft power* de las naciones, este estudio se vale, a su vez, de la orientación internacional como un segundo punto crítico de equilibrio, esta vez, entre la gestión interna de las competiciones y la proyección de *soft power*. En este aspecto crucial de la gestión deportiva se destaca cómo las ligas buscan expandir su influencia y marca más allá de las fronteras nacionales, enfrentándose al desafío de mantener su identidad y relevancia local mientras se adaptan a las demandas y oportunidades del mercado global. En este sentido, la orientación internacional, considerada en este estudio como cultura organizativa y recurso estratégico bajo la perspectiva de la Resource-Based View (RBV), no es simplemente una cuestión de atraer talento extranjero o expandir la base de seguidores, sino que implica un compromiso más profundo equilibrando la gestión estratégica y la influencia cultural a nivel internacional. Bajo este enfoque surgen 2 nuevas preguntas de investigación:

RQ2 ¿De qué manera las ligas nacionales de fútbol pueden utilizar la orientación internacional como un recurso estratégico para el fomento del soft power?

RQ3 ¿Cómo este uso influye en aspectos organizativos clave en gestión deportiva, como son la competitividad y eficiencia?

Así, la relevancia de esta investigación radica en su capacidad para informar las decisiones estratégicas en la gestión de ligas de fútbol, un sector que no solo genera significativas actividades económicas, sino que también actúa como un vehículo para la diplomacia y la identidad nacional (James & Day, 2015; Sullivan et al., 2022). Entender este punto de equilibrio es crucial para los administradores de ligas y clubes, los responsables de políticas deportivas, y los académicos, ya que proporciona una visión crítica sobre cómo la globalización del deporte influye en los aspectos sociales, culturales y políticos. Por ello, este estudio aborda la carencia de una comprensión holística en la literatura existente, proporcionando un marco analítico para la toma de decisiones en un entorno deportivo internacional cada vez más interconectado.

En consecuencia, el **objetivo principal** de esta Tesis es:

Elaborar un marco conceptual y empírico para entender cómo la gestión de las ligas de fútbol nacionales puede optimizar el equilibrio entre los roles geopolíticos y el desarrollo del soft power y cómo pueden navegar en este terreno desconocido, buscando armonizar los objetivos de desarrollo deportivo y económico internos con las ambiciones de extensión del soft power en el extranjero.

A través de un estudio detallado de los factores organizativos económicos, como las inversiones directas y la adquisición de talento, junto con los casos particulares de la Premier League inglesa, LaLiga española y la Chinese Super League (por sus siglas en inglés, CSL o Superliga de China), se busca comprender cómo las ligas pueden equilibrar estos objetivos a menudo divergentes para lograr una gestión exitosa que resuene tanto a nivel local como internacional. De este modo, se pretende identificar y analizar las políticas y prácticas que permiten a las ligas nacionales de fútbol fortalecer su competitividad y eficiencia operativa, al tiempo que contribuyen positivamente a la imagen y objetivos geopolíticos del país en el ámbito internacional. A través de este objetivo, la Tesis pretende aportar recomendaciones estratégicas basadas en evidencia para mejorar la gestión de las ligas en el contexto de la geopolítica y el *soft power*.

Metodologías, alcance y estructura de la Tesis.

Para responder a las anteriores preguntas de investigación, deben superarse algunas limitaciones derivadas del propio tema de investigación, como:

1. La propia **complejidad sistémica** del tema de investigación, pues intervienen muchas variables, en muchos casos no conocidas y probablemente con relaciones no lineales entre ellas. Baste poner como ejemplo aquí, que intuitivamente influyen muchas variables en el poder blando y cultural (arte, historia, etc.), muchas de ellas con efectos particulares para cada cultura o zona geográfica (religión, costumbres, etc.).
2. **Desestructuración de la información.** En el ámbito del fútbol, la información no está estructurada de una forma homogénea. No existe una institución centralizada (como por ejemplo, el equivalente a la OCDE para temas económicos) que mantenga estadísticas y bases de datos estructuradas, con los mismo campos para todos los países o agentes, y mantenidas en el tiempo.

En cuanto a la primera, limitar el alcance de la Tesis a explorar cómo las ligas nacionales y su orientación internacional influyen en su eficiencia, competitividad y el poder blando asociado es un enfoque deliberado. Somos plenamente conscientes de las

Introducción

consecuencias de esta decisión, la cual fue objeto de intensos debates en las etapas iniciales de nuestra investigación. Sin embargo, es fundamental reconocer que la investigación científica a menudo requiere asumir ciertas limitaciones y riesgos. Así, emprendimos el camino con la esperanza de alcanzar objetivos que, en última instancia, trasciendan estas restricciones iniciales. En cualquier caso, esta limitación en la definición del alcance de la tesis no implica renunciar a incorporar, en posteriores investigaciones, las interacciones con otras variables de tipo históricas o culturales, las cuales pueden enriquecer y complementar nuestro entendimiento del fenómeno estudiado.

Hemos superado la segunda limitación de nuestra investigación mediante la recopilación de información específica de diversas fuentes. Esto incluye datos de ligas nacionales, estudios de caso, informes de federaciones y bases de datos exhaustivas. Entender que nuestra investigación debe alinearse con la información disponible ha sido clave en nuestro enfoque. Un ejemplo destacado de nuestro enfoque se centra en la Chinese Super League. Aquí, hemos examinado cómo el gobierno chino se ha involucrado directamente para potenciar su influencia internacional en el fútbol. Además, hemos analizado las eficiencias y estrategias de lo que se consideran las competiciones futbolísticas más prestigiosas del mundo: la Premier League inglesa y LaLiga española.

Además, como parte del trabajo de investigación de esta Tesis, y también como resultado de la misma, en el Departamento de Organización de Empresas y CIM de la Universidad de Valladolid, hemos creado la base de datos “Eurasian Football Industry (EFI) Database”. Esta base de datos es un compendio exhaustivo que incluye información detallada sobre los traspasos de jugadores en los clubes de la CSL desde 2011 hasta 2021. Además, recoge datos sobre la compra de clubes europeos por inversores chinos, la inversión extranjera directa del país clasificada por sectores y regiones, los ingresos procedentes de los derechos de televisión de los clubes europeos, y una amplia gama de indicadores económicos, deportivos y sociales de ligas como la CSL, J1 League, Premier League y LaLiga. También incorpora datos macroeconómicos relativos al turismo en los respectivos países y, por supuesto, contiene un análisis estadístico meticuloso de toda esta información.

Considerando los aspectos discutidos en los párrafos anteriores, esta Tesis se dedica a responder a las preguntas planteadas mediante el abordaje de diversas situaciones analíticas. Para ello, se han seleccionado y aplicado las metodologías más adecuadas que concuerdan con la naturaleza de los datos disponibles y los objetivos específicos de la investigación.

En primer lugar, se ha evaluado, por primera vez, la interconexión entre los indicadores de las ligas nacionales de fútbol de primer nivel y el *soft power* cultural de sus países. Esto se realiza examinando las correlaciones significativas entre factores endógenos al fútbol —como la inversión en infraestructura, la asistencia de espectadores,

el valor de mercado de los jugadores, el legado histórico de la competición y la frecuencia de eventos— y el *soft power* cultural. Para ello, consideramos los métodos de Mínimos Cuadrados Ordinarios (Ordinary Least Squares u OLS, por sus siglas en inglés) y el Modelo Lineal General (General Linear Model o GLM, por sus siglas en inglés) para evaluar el ajuste del modelo.

Si hay un país que públicamente ha mostrado su interés por utilizar el fútbol para ganar influencia, este es China, materializando las directrices de los planes quinquenales en estrategias como la *Stadium Diplomacy* o el gasto en adquisición de jugadores en la última década. Por ello, en segundo lugar, bajo el contexto de la industria del fútbol chino, se analizan exhaustivamente los flujos de inversión en traspasos y adquisiciones totales o parciales de clubes en China bajo la proyección cultural y diplomática de China a través del fútbol. La investigación utiliza la EFI Database de la Universidad de Valladolid (Gúdel & Pajares, 2023) aludida anteriormente, y la información de 471 traspasos en la primera división china desde 2011 hasta 2021 para su análisis estadístico.

Como tercer punto, nuestro análisis busca profundizar en las estrategias geopolíticas perseguidas por China en el ámbito del fútbol, evaluando cómo estas iniciativas reflejan un esfuerzo por incrementar su *soft power* cultural y fortalecer su posición en el ajedrez global. En este sentido, nos proponemos desentrañar las consecuencias de la reciente volatilidad económica, con especial enfoque en la crisis inmobiliaria, y cómo esta podría redefinir el compromiso del país con el desarrollo del fútbol y su influencia cultural en el exterior, descifrando las estrategias y enfoques organizativos que la CSL puede implementar para potenciar su función como herramienta de poder blando. En esta trama más compleja, emerge la pregunta sobre la sostenibilidad económica y la existencia de un enfoque a largo plazo. Esta investigación empleó una metodología cualitativa, se recopilaron datos en profundidad a través de una gran variedad de fuentes, incluyendo análisis de datos secundarios, como bibliografía académica, informes oficiales deportivos, documentos financieros, medios de comunicación y datos oficiales nacionales.

Posteriormente, en cuarto lugar se examina cómo la orientación internacional, junto con la asistencia a los partidos, puede fortalecer la competitividad en el contexto de la CSL. En este sentido, la competitividad de las ligas nacionales de fútbol actúa, en parte, como motores del *soft power* de una nación al estar directamente implicada en el alcance de audiencias globales (Scelles, 2017; Wills et al., 2022). Al elevar la orientación internacional e importar (también exportar) talentos de todo el mundo, estas ligas mejoran colectivamente la percepción global del país (Abdi et al., 2019) y potencian su competitividad en el ámbito internacional. Este modelo propuesto se ha sometido a

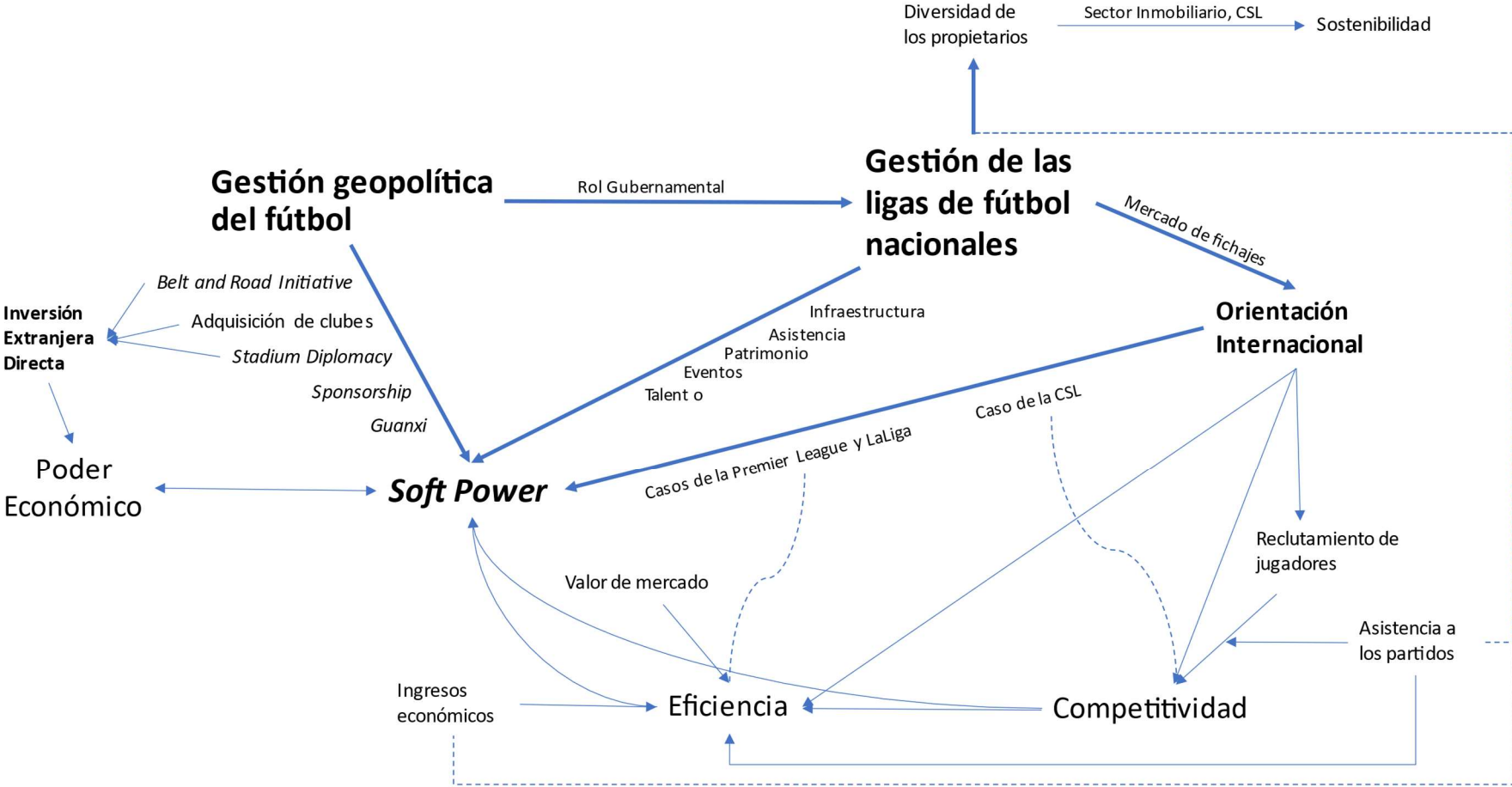
Introducción

prueba mediante el modelado de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM o Partial Least Squares Structural Equation Modeling, por sus siglas en inglés).

Finalmente, la gestión eficiente de las ligas nacionales de fútbol trasciende la mera optimización de sus operaciones internas; se convierte en un componente esencial para reforzar el *soft power* nacional, proyectando una imagen de competencia y buen desempeño (Miragaia et al., 2019), sostenibilidad (Guzmán, 2006) e innovación y desarrollo (Ikeda & Marshall, 2016). Por ello, analizamos las dos competiciones más influyentes del mundo, la Premier League y LaLiga. Mediante Análisis Envolvente de Datos (Data Envelopment Analysis o DEA, por sus siglas en inglés) se mide la eficiencia con base en los recursos empleados por las ligas, incluyendo su valor de mercado, ingresos y, especialmente, la orientación internacional, y contrastándolos con los resultados obtenidos, como la competitividad y asistencia a los partidos. Así, se determina, no solo la eficiencia colectiva de cada liga, sino también el grado de proximidad de cada equipo a la frontera eficiente dentro de su respectiva competición y cómo se distribuyen los valores de eficiencia a lo largo de los clubes participantes.

Adicionalmente, pretendemos enriquecer el análisis al explorar la relevancia de las holguras en los recursos y resultados, ofreciendo una perspectiva sobre la utilización de *inputs*, evaluando el papel de la orientación internacional como recurso estratégico. De esta manera, también investigamos su rol en los clubes de LaLiga y la Premier League bajo un análisis de eficiencia. Además, complementamos el análisis con una clusterización de los equipos participantes en la temporada 2021-2022, proporcionando una comparativa detallada que destaca las divergencias y similitudes entre competiciones y equipos, ofreciendo así una visión multidimensional que contribuye al entendimiento del desempeño y eficiencia dentro de las élites del fútbol europeo.

Figura 0.1. Mapa mental de la tesis doctoral



Fuente: elaboración propia

Introducción

La Figura 0.1 presenta el mapa mental que sintetiza los aspectos clave de esta tesis doctoral. Resumiendo, en ella exploramos la dinámica entre la gestión geopolítica, el *soft power* de los países y el rol de las ligas de fútbol nacionales como solución intermedia, y cómo juntas modelan el panorama del fútbol moderno. A través de un análisis detallado, investigamos cómo la inversión extranjera y las estrategias diplomáticas, ejemplificadas por la Iniciativa de la Franja y la Ruta (Belt and Road Initiative o BRI, por sus siglas en inglés) de China y la adquisición de clubes, amplifican el poder económico y, por ende, el *soft power*. Se examina la gestión de las ligas nacionales con un enfoque particular en la orientación internacional, destacando el caso de la CSL. Además, dentro de este enfoque, se evalúan las dimensiones de eficiencia y competitividad dentro de contextos de alto perfil como la Premier League y LaLiga, considerando variables organizativas, económicas, deportivas, sociales y culturales. Este estudio pretende, así, proporcionar una visión integral de cómo el fútbol se entrelaza con temas más amplios de influencia geopolítica y poder blando.

Los elementos de las líneas anteriores dan lugar a una estructura donde esta tesis doctoral se articula en cinco capítulos:

- El capítulo primero explora cómo las ligas nacionales de fútbol pueden ser una fuente activa de *soft power*.
- En el segundo capítulo, se analiza en profundidad la industria futbolística en China, destacando su proceso de adquisición de talento en la última década.
- El tercer capítulo profundiza en la gestión geopolítica del fútbol en el gigante asiático, explorando la intersección entre la geopolítica, cultura, economía y administración deportiva.
- El cuarto capítulo traza una ruta hacia la competitividad de la CSL, examinando su proyección internacional.
- El quinto capítulo evalúa la eficiencia de las principales ligas europeas, con un análisis detallado de los recursos que contribuyen a su optimización y un estudio comparativo focalizado en la Premier League y LaLiga.
- La tesis concluye con un apartado final, como sexto capítulo, que resume los hallazgos y reflexiona sobre cómo estos responden a las preguntas y objetivos de investigación planteados inicialmente, cerrando así el círculo iniciado en esta introducción.

Contexto de la investigación

La temática de esta tesis doctoral no solo posee una notable relevancia económica a nivel mundial, sino que también ha sido y sigue siendo objeto de extensas discusiones académicas en los últimos años y hasta la fecha. El cruce entre deporte, geopolítica, economía y gestión se ha establecido como un área de investigación interdisciplinar. En ella, encontramos numerosas revistas científicas de distintas disciplinas que publican

regularmente artículos relacionados con estas áreas de estudio. Ejemplos de ello son revistas de negocios como “Asian Business and Management” o “Journal of Business Research”, de gestión deportiva como “Sport Management Review” o “Managing Sport and Leisure”, de relaciones internacionales como “Diplomacy & Statecraft” o “International Affairs”, de ciencias políticas como “Journal of Political Power” o “Journal of Political Marketing”, y de gestión de hostelería, turismo, deporte y ocio como “Leisure Studies” o “International Journal of Sport Policy and Politics”. También se incluyen estudios de área en revistas como “European Review” o “China Quarterly” y sociológicos en “Sports in Society” o “Global Society”, entre otras.

Asimismo, existen observatorios como el China Soccer Observatory y el Asia Research Institute de la University of Nottingham, asociaciones como The Football Collective y congresos como el World Leisure Congress o el World Congress on Sports Diplomacy, que contribuyen regularmente a este campo de estudio.

En la Universidad de Valladolid, hay una arraigada tradición en el estudio de la economía del deporte, promoviendo jornadas y seminarios sobre esta temática, especialmente en la Facultad de Comercio. Aquí, un número creciente de estudiantes elige realizar trabajos de fin de grado y máster centrados en este campo. Además, se observa un fuerte enfoque interdisciplinario, combinando diferentes grados en Comercio, Relaciones Laborales y Relaciones Internacionales (RRII), así como másteres en Comercio Exterior y RRII. Esto ha influenciado el enfoque de la presente tesis doctoral, especialmente teniendo en cuenta el lugar de trabajo del autor como profesor asociado. La enseñanza de asignaturas como Estilos Culturales de Negociación, Dirección de Empresas Internacionales y Comercio Exterior está alineada con la investigación propuesta, desde una perspectiva deportiva. Además, el autor es miembro del Centro de Estudios de Asia de la misma Facultad, dedicado a la formación, investigación y desarrollo tecnológico en el ámbito de la cultura, economía y ciencia de los países asiáticos.

Dentro de este contexto, el programa de Doctorado en Ingeniería Industrial de la Universidad de Valladolid también destaca por su enfoque interdisciplinario, que va desde la investigación operativa y negocios internacionales hasta la gestión y organización. Esta tesis doctoral se realiza bajo el marco del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid, al que pertenecen tanto el doctorando como el tutor de esta memoria.

Capítulo 1. Las ligas nacionales de fútbol como fuente de *soft power*

1. Las ligas nacionales de fútbol como fuente de *soft power*

En este capítulo se establece un fundamento sólido para abordar la pregunta de investigación RQ1 presentada en la introducción de esta tesis. No obstante, aunque éste se centra primordialmente en la exploración del rol de las ligas nacionales de fútbol en el *soft power* y la geopolítica, también sienta las bases para una comprensión posterior más profunda de cómo estas ligas pueden utilizar la orientación internacional como un recurso estratégico (RQ2) y cómo este uso influye en aspectos organizativos clave como la competitividad y eficiencia de las ligas (RQ3).

Así, examinamos detalladamente cómo las ligas nacionales de fútbol reflejan y moldean activamente la influencia cultural y geopolítica de un país, abordando cómo las estrategias de gestión y organización en las ligas nacionales pueden ser optimizadas para proyectar poder blando. Por tanto, este capítulo no solo explora el impacto directo del fútbol en el *soft power* (RQ1), sino que también inicia el diálogo sobre la orientación internacional y su influencia en la gestión de las ligas, abriendo camino para un análisis más profundo en los capítulos siguientes que se enfocan directamente en RQ2 y RQ3. En consecuencia, se busca enriquecer el entendimiento de la intersección entre la gestión geopolítica y el *soft power* desde la perspectiva de la gestión de las ligas nacionales de fútbol, proporcionando un escenario para futuras investigaciones y decisiones estratégicas en la gestión deportiva, el turismo, los negocios internacionales y la diplomacia.

En medio de un paisaje de evolución y adaptabilidad, el deporte, específicamente el fútbol, no solo se ha convertido en una expresión de la cultura y la identidad nacional, sino también en una herramienta esencial de diplomacia cultural y *soft power* (Bianco & Sons, 2023; Connell, 2018a; Giulianotti, 2019; Leite Júnior & Rodrigues, 2017; Leite Junior & Rodrigues, 2023). En este contexto, el *soft power* se manifiesta como una evidente muestra del crecimiento exponencial de la interconexión e interdependencia entre las distintas naciones a lo largo y ancho del planeta (Gallarotti, 2011). Estos cambios, que comprenden fluctuaciones en el poder económico, avances tecnológicos que desafían cualquier precedente y una imperiosa y siempre presente necesidad de adaptabilidad por parte de los países, moldean y reconfiguran la percepción y comprensión del panorama deportivo (Chadwick, 2022).

El deporte, en su esencia, trasciende barreras y tiene la capacidad de influir en otros, no a través de la imposición, sino mediante herramientas y medios sutilmente persuasivos y no coercitivos (Y. Dubinsky, 2019). Esta visión contemporánea del deporte vista ahora como una herramienta geopolítica, lo catapultó a una posición donde se erige como una fuente ineludible de *soft power*, diplomacia y como un puente para establecer negocios. Las naciones, percibiendo el potencial, han comenzado a adoptar estrategias de

promoción y *branding* a través del deporte, creando una simbiosis entre cultura y competencia (Richelieu et al., 2021). Por ende, la diplomacia deportiva no es solo una tendencia pasajera, sino que se está consolidando firmemente como un pilar en las relaciones internacionales y culturales (Jarvie, 2021).

Si observamos de cerca la industria del fútbol, la globalización y la internacionalización han dejado huellas indelebles. La creación y consolidación de cadenas de valor en el sector (Brewer, 2019) no solo han cambiado su estructura interna, sino que han transformado el deporte en una herramienta con poder para ejercer influencia, delineando y en ocasiones redirigiendo políticas exteriores y relaciones diplomáticas con otras naciones (Reiche, 2015). La tendencia hacia una propiedad más globalizada de los clubes, reemplazando a los propietarios locales, ha creado un entramado internacional donde el deporte sirve como vitrina para exhibir la identidad cultural, tradiciones y valores de un país.

Estos vínculos no solo fortalecen la identidad y cultura, sino que además impulsan la economía, potenciando el turismo y atrayendo inversiones (Giampiccoli et al., 2015). Un ejemplo es la Copa Mundial de la FIFA 2022 en Catar. Este evento, situado en el corazón del Golfo Pérsico, región con profundos lazos de propiedad con clubes icónicos como el Manchester City, Paris Saint-Germain o Newcastle United, refleja la influencia creciente del deporte en la geopolítica. Además, la estrategia de patrocinio adoptada por aerolíneas estatales de renombre, como Qatar Airways, Etihad Airways y Emirates Airlines, con grandes clubes europeos, se ha consolidado en las últimas dos décadas como un elemento distintivo en el panorama deportivo internacional (Krzyzaniak, 2018).

Debido al impacto geopolítico y económico de las estrategias de *soft power*, numerosos investigadores han puesto especial énfasis en el estudio del *soft power* cultural en el fútbol en los últimos años (Connell, 2018b; Giulianotti, 2019). En este contexto, la mayoría de los trabajos previos sobre *soft power* cultural en la gestión futbolística han centrado su atención en los megaeventos deportivos (Brannagan & Giulianotti, 2015; Grix et al., 2019). Hay estudios anteriores que han identificado una relación positiva y significativa entre los megaeventos futbolísticos y los índices de *soft power* cultural (Grix et al., 2015; Grix & Brannagan, 2016). Por lo tanto, ser sede de eventos deportivos internacionales, como los Juegos Olímpicos (JJOO), la Copa del Mundo u otros campeonatos relevantes, puede representar una valiosa oportunidad de poder blando e influencia para un país.

No obstante, las ligas nacionales de fútbol, que albergan múltiples eventos transmitidos a nivel mundial, aún no han sido exploradas adecuadamente en relación con el fútbol y el *soft power* cultural. Esto es sorprendente, especialmente considerando que estas ligas nacionales son una plataforma esencial para proyectar la cultura y valores de un país a una audiencia global, como es el caso de la Premier League inglesa (Connell,

2018b). Además, analizar estas ligas se vuelve crucial en el contexto actual, donde están en discusión debido a la posible creación de competiciones continentales que podrían desafiar la prominencia de las ligas nacionales, como es el caso de la propuesta de la Superliga europea (Brannagan et al., 2022b; Macedo et al., 2023). Comprender a fondo la relación entre las ligas nacionales de fútbol y el *soft power* puede brindar información valiosa para líderes o directivos y su toma de decisiones en variados campos, desde la gestión deportiva hasta el turismo, los negocios internacionales y la diplomacia. Siguiendo esta línea, respaldamos las perspectivas de académicos anteriores que subrayan la importancia para las organizaciones deportivas de reconocer la interrelación entre el fútbol y el *soft power* (Chadwick et al., 2018; Leite Junior & Rodrigues, 2020).

El *soft power* implica que las estrategias organizacionales de clubes, competiciones, federaciones e instituciones que desarrollan y gestionan la industria del fútbol estén vinculadas a una determinada política de persuasión y planificación geopolítica. Además, estas estrategias van a estar condicionadas por la cantidad de recursos o inversión que reciben los actores implicados y que también condicionan la manera de gestionar dichas organizaciones. Así, el *soft power* se posiciona como un elemento implícito y subyacente a las estrategias empresariales de una determinada industria deportiva, sirviendo como un aparato de persuasión estrechamente vinculado al interés que éstas pueden recibir por parte de las instituciones políticas y económicas de un país. No obstante, a pesar de la importancia del *soft power* en la gestión empresarial, se ha prestado poca atención a su relación con las estrategias gerenciales en la literatura existente (Abodohoui & Su, 2020).

En este sentido, este estudio desarrolla una perspectiva organizativa innovadora del *soft power*, resultado de diferentes decisiones estratégicas en el ámbito deportivo que involucran a clubes, organizaciones de ligas, instituciones y actores de la industria del fútbol reflejadas en las variables explicativas. Por tanto, desde una perspectiva de gestión, este capítulo desentraña cómo las ligas nacionales de fútbol trascienden su rol tradicional de entidades deportivas para convertirse en piezas clave en la gestión estratégica de la imagen y la influencia de un país. Este capítulo establece un marco para entender cómo la gestión estratégica y la administración eficaz de las ligas de fútbol pueden ser herramientas cruciales para mejorar la presencia global de un país y su influencia en el contexto internacional. Este enfoque organizativo es esencial para captar el papel integral del fútbol en la geopolítica moderna y el *soft power*.

Por todo ello, esta parte de la tesis doctoral tiene un triple aporte. En primer lugar, según nuestro conocimiento, esta es la primera investigación que analiza la relación entre las variables predictoras de una industria de liga nacional de fútbol líder en un país y su *soft power*. Específicamente, busca determinar si la inversión en infraestructura, la

asistencia de espectadores, el valor de mercado de los jugadores, el patrimonio histórico de la competición y el número de eventos de las ligas de fútbol están correlacionados de manera significativa con el *soft power* cultural. En segundo lugar, este estudio tiene como objetivo proporcionar una mejor comprensión de los factores que contribuyen al *soft power* cultural de un país. Además, analizamos las diferencias entre grupos de países con una cultura futbolística más arraigada y aquellos que no la tienen, evaluando el impacto de la industria del fútbol en su índice de *soft power* cultural. Al hacerlo, también atendemos a recientes apelaciones científicas para ampliar el conocimiento sobre el poder blando y la diplomacia deportiva en diferentes escenarios (Postlethwaite et al., 2023; Santos, 2021).

1.1 El *soft power* en el fútbol

El *soft power*, como concepto de influencia y atracción en las relaciones internacionales, se refiere a la capacidad de una nación para influir en otros a través de sus valores e ideales culturales, políticos y sociales, en lugar de medios militares o económicos (Nye, 2004). Nye (2021) lo consideró una herramienta esencial de la política exterior y la diplomacia, permitiendo a las naciones lograr sus objetivos sin recurrir a la coacción o la fuerza. Los investigadores a menudo lo ven como un medio para construir relaciones, promover la cooperación entre naciones y fomentar el entendimiento y el respeto mutuos (Ding, 2010; McNamara et al., 2018). Como explica Nye (2004, p.5) “Un país puede obtener los resultados que desea en política internacional porque otros países, admirando sus valores, emulando su ejemplo y aspirando a su nivel de prosperidad, querrán seguirlo”.

En términos de diplomacia y relaciones internacionales, el *soft power* encuentra su manifestación a través de diversas vías, siendo el intercambio cultural una de las más palpables y efectivas. Esta modalidad, centrada en la transmisión y recepción de valores e ideales culturales, sostiene que la proyección y aceptación de productos culturales de una nación - ya sea en forma de arte, música, literatura, cine, entre otros - puede reforzar no solo su atractivo, sino también su posición y legitimidad en el concierto de naciones. Esta perspectiva amplía la noción tradicional de poder, postulando que el *soft power* cultural no solo influencia las percepciones y relaciones entre países, sino que también puede ser un motor crucial para el desarrollo económico. Las industrias culturales, en su capacidad para generar empleo y riqueza, pueden convertirse en herramientas estratégicas para naciones que buscan potenciar su perfil y su influencia en un contexto globalizado.

El deporte no es ajeno al *soft power* cultural. Según Dubinsky (2019), el énfasis en la cultura, la exposición internacional y la promoción de valores pacíficos a través del deporte lo convierten en un instrumento valioso para que las naciones empleen estrategias de *soft power*, logrando así objetivos globales y potenciando sus esfuerzos de diplomacia pública y construcción de relaciones entre naciones. Por ejemplo, ser anfitrión de

megaeventos deportivos internacionales como los JJOO o la Copa del Mundo puede ayudar a mostrar la cultura, hospitalidad y habilidades organizativas de una nación. También puede generar una cobertura mediática positiva y atención en todo el mundo.

El fútbol, a su vez, puede servir como una plataforma para que una nación muestre su cultura, tradiciones y valores al mundo (Leite Júnior & Rodrigues, 2017). Asimismo, el fútbol también puede ser utilizado para promover el turismo y el desarrollo económico, ya que los principales eventos internacionales de fútbol pueden atraer a millones de visitantes y generar ingresos significativos para la nación anfitriona. Aquí, el *soft power* también se deriva de la globalización del fútbol y “representa el surgimiento de una forma de consumo aceptable, divertida, atractiva y relativamente económica” (Connell, 2018b).

En este sentido, hemos visto cómo el fútbol es uno de los deportes más populares practicados y seguidos por millones de personas en todo el mundo. Ligas como la Premier League inglesa o LaLiga en España cuentan con equipos con jugadores y entrenadores ampliamente reconocidos, y sus partidos se transmiten en cientos de países (Bergantiños & Moreno-Tertero, 2023; Butler & Massey, 2019). El impacto de estas ligas permite que el Reino Unido y España generen aficionados en todo el mundo, promuevan la cultura y valores del país y atraigan turistas e inversores. Sin embargo, en países donde el fútbol no es el deporte más popular, la industria tiene diferentes estrategias de desarrollo en un contexto donde el fútbol no está arraigado en la sociedad (Manzenreiter & Horne, 2007).

Actualmente, diversas ligas de fútbol alrededor del mundo han experimentado un cambio significativo en su propósito y funcionamiento en este sentido. La CSL ofrece una ilustración adecuada de este fenómeno, donde iniciativas patrocinadas por el estado y destinadas a impulsar la viabilidad comercial, la interconexión internacional y la significancia cultural del fútbol han llevado a una reestructuración fundamental del deporte (Yu et al., 2019). En este contexto, la capacidad de transmisión del *soft power* cultural derivado de su principal liga es menor. China, cuyo deporte principal es el tenis de mesa, ha buscado una estrategia de crecimiento basada en una inversión significativa en la adquisición de jugadores extranjeros durante la última década (Gúdel & Hernández-Correa, 2022). Sin embargo, esta estrategia ha sido detenida recientemente debido a la insostenibilidad de dicho gasto y los salarios de los jugadores (Y. Ma & Kurscheidt, 2019).

Por otro lado, Estados Unidos y su principal liga de fútbol, la MLS, no generan desigualdad salarial, dado sus reglamentaciones. Sin embargo, pueden atraer talento extranjero, como el fichaje de Lionel Messi, mientras implementan estrategias de internacionalización para aumentar su notoriedad e impacto en el resto del mundo (Coates et al., 2016). De la misma manera, Japón ha intentado generar un desarrollo interno a largo plazo desde el núcleo de la industria, es decir, en términos de fútbol base y raíces

culturales del deporte en el país para desarrollar una industria sostenible. De esta manera, Japón puede generar talento capaz de aumentar el nivel de la liga nacional y generar influencia cultural a través de sus jugadores (Dolles & Söderman, 2011; Sugiyama et al., 2017). Así, los países donde el fútbol es un deporte secundario también pueden generar *soft power* cultural en mayor o menor medida debido a la amplia globalización de la industria (Robertson & Giulianotti, 2006b).

Académicamente se ha estudiado el *soft power* cultural en los deportes de manera amplia, principalmente a través de megaeventos como los JJOO o la Copa Mundial de la FIFA (Brannagan & Rookwood, 2016; Grix et al., 2019). La organización de eventos internacionales de alto perfil representa una importante herramienta de *soft power* para los gobiernos y forma parte de una estrategia geopolítica global (Chadwick, 2022). Sin embargo, este estudio opta por un enfoque nacional para explorar la diplomacia del fútbol, intentando identificar las variables explicativas más críticas y su impacto en el índice de *soft power* cultural. En este sentido, las ligas nacionales de fútbol son un aspecto crucial de la diplomacia del fútbol, ya que representan la columna vertebral de la industria del fútbol en cada país (Murray & Pigman, 2014; Rockerbie, 2019).

Además, las ligas nacionales permiten que los equipos compitan regularmente, atrayendo a una audiencia significativa de seguidores y generando ingresos sustanciales para los clubes y las federaciones nacionales de fútbol. A pesar de numerosos estudios sobre el poder blando cultural en el contexto de megaeventos, los investigadores aún no han estudiado cómo las ligas nacionales que celebran cientos de eventos o partidos de fútbol impactan en el *soft power* cultural. Al analizar las variables de las ligas nacionales de fútbol, podemos identificar relaciones causales entre variables y tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar los resultados de la competencia en el *soft power*.

1.1.1 Variables explicativas del soft power

En relación con las variables explicativas de este capítulo, es esencial medir la calidad de la infraestructura disponible para acceder a los eventos de fútbol. Ésta puede desempeñar un papel fundamental en determinar hasta qué punto los estadios pueden exhibir la capacidad de un país para promover su imagen a través de dichas instalaciones (Freeman, 2012; Maennig, 2007). La infraestructura no es solo un reflejo del compromiso y la inversión de un país en el desarrollo de la industria del fútbol nacional (Memari et al., 2021), sino que también actúa como un elemento constructor de identidades futbolísticas a lo largo de equipos y naciones (James & Day, 2015).

Del mismo modo, un sólido desarrollo del fútbol base puede derivar en instalaciones de entrenamiento y academias de alta calidad, fundamentales para la formación de futbolistas de clase mundial que puedan convertirse en embajadores culturales de sus países (Liang, 2016). Aunque la relación entre el desarrollo de la

infraestructura y el *soft power* cultural ha sido objeto de numerosas investigaciones en años recientes (I. Dubinsky, 2021; Vondracek, 2019), ha habido una exploración limitada de cómo el desarrollo de la infraestructura se relaciona con el *soft power* cultural en el contexto de las ligas de fútbol nacionales.

Además, aportando un mayor valor a esta variable, el número de asistentes a un partido denota la cantidad de individuos presentes en un evento deportivo, específicamente un partido de fútbol. Este indicador es una métrica clásica y crucial de la popularidad y el éxito de un deporte o equipo en particular (Ansari & Schreyer, 2021; Falter & Perignon, 2000). Cifras altas de asistencia pueden representar una fuente de ingresos considerable para equipos y ligas; los ingresos provenientes de la venta de entradas y otras fuentes relacionadas con el evento pueden contribuir de manera significativa al éxito financiero general de la organización (Rodríguez, 2019).

En ese marco, la asistencia a los partidos de fútbol también puede influir en el *soft power* cultural de un país. Una gran cantidad de fans o asistencia en los partidos pueden crear un sentido de orgullo e identidad nacional, reflejando la pasión de un país por el fútbol y contribuyendo a la imagen de este (Leite Júnior & Rodrigues, 2017). La asistencia se considera académicamente como indicador esencial para demostrar a las audiencias globales la capacidad de las ligas y equipos para organizar eventos en días de partido de manera eficaz y exitosa (Brannagan & Rookwood, 2016). Sin embargo, según nuestra investigación, este es el primer estudio que utiliza la asistencia a partidos como constructo para predecir el *soft power* cultural de un país.

Las narrativas cobran vida, no solo a través de relatos contados, sino principalmente a través de los lazos emocionales que las audiencias forman con las imágenes de identidad que generan (Solomon, 2014). Estos lazos emocionales son cruciales en la relación entre los futbolistas y la audiencia, tanto a nivel nacional como global. Además, cuantos más jugadores de alto talento haya en una liga, mejor será el rendimiento de los equipos (H. Liu et al., 2016) y mayores serán las posibilidades de comercializar la industria futbolística de un país (Y. Ma & Kurscheidt, 2019). Según Garcia-del-Barrio & Pujol (2020), mostrar jugadores de alto talento puede aumentar la visibilidad de una liga en el escenario internacional. Los jugadores altamente talentosos también potencian una buena percepción global del país en cuanto al desarrollo del fútbol base y la fortaleza de la industria del fútbol, que es una parte fundamental del fútbol de alto nivel (Sugiyama et al., 2017). A este respecto, aún no se ha utilizado dicha variable para predecir el *soft power* cultural de una nación.

Asimismo, se ha estudiado escasamente la relación entre el patrimonio y el *soft power* cultural, encontrada en algunos libros (Akagawa, 2014; Luke & Kersel, 2013) o incluso más raramente en publicaciones (Nakano & Zhu, 2020; Schreiber, 2017). En este

estudio, entendemos el concepto de patrimonio como patrimonio cultural y deportivo, el cual forma la herencia cultural propia del pasado de una liga o competición, mantenida hasta la actualidad y transmitida a las generaciones futuras. Sin embargo, el patrimonio de una liga nacional puede impactar significativamente en la identidad cultural de un país, ya que lleva consigo más historia y tradiciones culturales (Moore, 2016).

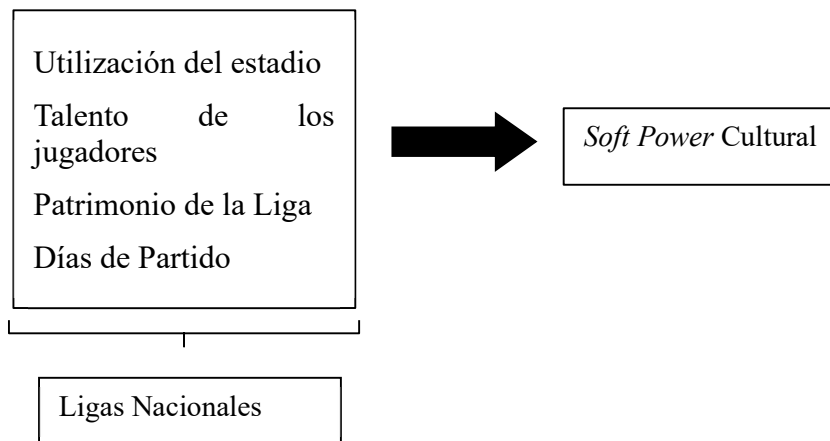
Estas tradiciones y rituales pueden potenciar rivalidades, vincularse a la historia del país y representar momentos y logros importantes en el desarrollo del deporte (O'Brien, 2014). De esta manera, a través del desarrollo de deportes tradicionales nacionales, una liga con una larga tradición puede potenciar el *soft power* cultural de un país al promover sus valores y tradiciones a nivel mundial a través del fútbol. A pesar de la importancia del patrimonio de una liga de fútbol nacional, los investigadores tampoco la han considerado para explicar su impacto en el *soft power* cultural.

Finalmente, el fútbol es un instrumento recurrente que los países utilizan para atraer turismo (Leite Junior & Rodrigues, 2020). Si un país cuenta con numerosos eventos deportivos, puede atraer a más turistas interesados en presenciar y participar en estos eventos, incrementando la exposición y la imagen internacional del país (Freeman, 2012). Además, la cantidad de eventos deportivos para un deporte determinado en un país se correlaciona con la cantidad de atención y entusiasmo otorgado al deporte (Chappelet & Parent, 2017), aumentando la visibilidad nacional como un componente esencial en la proyección del *soft power* cultural (Connell, 2018a). El número total de eventos, entendidos como partidos de fútbol, se conforma como los principales escenarios de exhibición del formato de competencia de una liga, y este estudio los utiliza como un predictor esencial del *soft power* cultural.

1.2 Metodología

De acuerdo con investigaciones previas, nuestro estudio se centra en qué países logran un mejor índice de poder blando cultural al desarrollar y aprovechar recursos únicos y valiosos, tales como jugadores de alto talento, número total de partidos, el patrimonio de la liga, la base de aficionados y una infraestructura bien desarrollada (ver Figura 1.1).

Figura 1.1. Modelo de investigación. Ligas nacionales y *soft power* cultural



Fuente: elaboración propia

Utilizamos la medida de “utilización del estadio” en la misma escala que otros académicos utilizan en la gestión deportiva, calculada dividiendo la asistencia total de la liga obtenida por todos los equipos en una temporada por el número total de asientos disponibles (Alm et al., 2016), considerando tanto la infraestructura como la asistencia en una sola medida. De manera similar, comúnmente se usa el valor de mercado de los jugadores como un indicador esencial de cuán talentoso es un equipo o una liga determinada (Hofmann et al., 2021). En este sentido, los académicos han utilizado ampliamente variables de valor de mercado en escalas similares para analizar la industria del fútbol nacional. En esta investigación, entendemos el valor de mercado de un jugador como una estimación de la cantidad por la que un equipo puede vender el jugador contrato con otro equipo (Herm et al., 2014). A este respecto, usamos una escala adaptada de Serrano et al. (2015) para operacionalizar esta variable.

En este estudio también utilizamos, como la variable de patrimonio, la longevidad de una liga, escalando el número de años desde su profesionalización. Hasta donde ha llegado nuestra investigación, este es el primer estudio que escala el patrimonio futbolístico utilizando el indicador del número de años desde la profesionalización de la liga. Finalmente, generalmente hay un consenso en usar los eventos como una variable crucial para analizar el *soft power* (Brannagan & Rookwood, 2016; Grix et al., 2017). Este capítulo utiliza el número total de partidos en una liga durante una temporada.

Además, consideramos el subíndice de Cultural Soft Power 30 de Portland como la variable explicada. Este índice es publicado conjuntamente por la consultora de comunicaciones estratégicas Portland Communications, Facebook y el CPD (Center on Public Development, Universidad de California del Sur). El índice ha sido ampliamente utilizado por académicos (Nye, 2019; Schreiber, 2017; C. Zhang & Wu, 2019). A este

respecto, evalúa la potencia comparativa de los activos de *soft power* de un país a través de una combinación de datos objetivos y subjetivos. El índice examina varios factores como la calidad de las instituciones políticas de un país, la amplitud de su atractivo cultural, el poder de su red diplomática, la reputación internacional de su sistema de educación superior, el atractivo de su modelo económico y el nivel de interacción digital de un país con el mundo (McClory & Harvey, 2016). A su vez, el subíndice de cultura incluye medidas como el número anual de llegadas internacionales de turistas, las exportaciones de la industria musical y el éxito deportivo internacional (McClory, 2019).

Por tanto, en cuanto a las variables utilizadas en este capítulo, la utilización del estadio como medida es crucial para entender el nivel de compromiso y participación de la audiencia en la liga, así como la capacidad de una nación para atraer a grandes multitudes a sus eventos deportivos. Una alta utilización del estadio refleja no solo el interés local, sino que también puede ser un indicador del atractivo internacional de una liga, lo que puede traducirse en una mayor visibilidad y poder blando para el país (Alm et al., 2016). El valor de mercado de los jugadores, por otro lado, es un reflejo del nivel de talento y calidad que posee una liga. Una liga que alberga a jugadores de alto valor es probablemente más competitiva y atractiva para las audiencias globales. Además, tener jugadores de alto calibre es una señal de una estructura de desarrollo sólida y una inversión significativa en el deporte (Hofmann et al., 2021). Esta inversión no solo se refleja en términos monetarios, sino también en la calidad de entrenamiento, infraestructura y oportunidades ofrecidas a los atletas.

Mientras tanto, el patrimonio de una liga es una medida de su tradición y arraigo en la cultura nacional. Las ligas que han existido durante muchos años probablemente han tenido un papel importante en la formación de la identidad nacional y cultural del país, ofreciendo a la nación una plataforma única para compartir su historia y tradiciones con el mundo (Moore, 2016). Este tipo de conexiones históricas y culturales enriquecen la experiencia para los espectadores y refuerzan el valor del fútbol como herramienta de *soft power*. Además, el número total de partidos jugados en una temporada también tiene implicaciones importantes. Un mayor número de partidos indica una estructura de liga robusta y una alta participación, lo que puede atraer más atención internacional. Es esta amalgama de tradición, talento, estructura y participación lo que da forma al poder blando de una nación a través del fútbol. El índice de Soft Power 30 de Portland, en particular el subíndice de Cultura es una herramienta valiosa para evaluar cómo estos elementos se combinan para influir en la percepción internacional de un país. Por lo tanto, al analizar el poder blando a través del prisma del fútbol, este estudio no solo revela la importancia del deporte en la política y la cultura globales, sino que también resalta cómo los diferentes elementos de una liga contribuyen a la proyección internacional de un país.

En cuanto a la disponibilidad de los datos, hemos seleccionado 23 países del subíndice (ver Tabla 1.1), sin considerar aquellos que no estaban en el top 30 durante el período elegido. El primer año de competencia de la Premier League Canadiense fue en 2019. Por esta razón, hemos eliminado a Canadá del estudio. De manera similar, encontramos posibles datos sesgados en la investigación derivados del megaevento Copa del Mundo FIFA 2018. Para evitar esto, la Federación Rusa no ha sido considerada para este estudio. Para esos 23 países seleccionados, esta investigación utiliza la competición de fútbol más relevante económica y socialmente en el área geográfica para construir las variables explicativas.

Tabla 1.1. Muestra de los países investigados para medir la influencia de sus ligas nacionales en el *soft power* cultural

País	Competición de Fútbol	Fecha de Fundación	Número de Equipos
Australia	A-League	2004	12
Austria	Austrian Bundesliga	1974	12
Bélgica	Belgian Pro League	1895	16
Brasil	Brasileirão Serie A	1959	20
China	Chinese Super League (CSL)	2004	16
Dinamarca	Superligaen	1991	12
Finlandia	Veikkausliiga	1990	12
Francia	Ligue 1	1932	20
Alemania	Bundesliga	1963	18
Grecia	Super League Greece	2006	14
Irlanda	League of Ireland Premier Division	1921	10
Italia	Serie A	1898	20
Japón	J1 League	1993	18
Países Bajos	Eredivisie	1956	18
Noruega	Eliteserien	1937	16
Polonia	Ekstraklasa	1927	16
Portugal	Primeira Liga	1934	18
Corea del Sur	K-League	1983	12
España	LaLiga	1929	20
Suecia	Allsvenskan	1924	16
Suiza	Swiss Super League	1897	10
Reino Unido	Premier League (Inglaterra)	1992	20
Estados Unidos	Major League Soccer (MLS)	1993	27

Fuente: elaboración propia

Para evaluar el Índice de Soft Power Cultural (por sus siglas en inglés, CSPI o Cultural Soft Power Index) (ver Tabla 1.2), se recopilaron datos para los 115 casos durante el período 2015-2019 utilizando los índices Portland 30, informes de 2015-2019 (McClory, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019). Además, se han recopilado datos de sitios web oficiales de clubes y competiciones, del sitio web especializado transfermarkt.com, y de la Base de Datos de la Industria del Fútbol Euroasiática (EFI Database) para construir las variables. Transfermarkt.com es un sitio web especializado conocido principalmente por publicar el valor de mercado y las estadísticas de una amplia gama de jugadores y equipos de fútbol profesional. Los investigadores han utilizado ampliamente Transfermarkt.com en estudios deportivos (Coates & Parshakov, 2022; Prockl & Frick, 2018). Las valoraciones de Transfermarkt también son comúnmente utilizadas por los gestores de clubes y agentes de jugadores durante las negociaciones de contratos de jugadores, demostrando su relevancia contemporánea para el mercado de traspasos de futbolistas (Peeters, 2018). De esta manera, volvemos a incluir en este capítulo dicha base de datos.

Tabla 1.2. Muestra del CSPI (año 2019)

Posición	País	Puntuación
1	Estados Unidos	73.34
2	Reino Unido	72.47
3	Francia	65.22
4	Alemania	60.10
5	España	50.87
6	Japón	50.66
7	Italia	48.63
8	China	48.48
9	Países Bajos	46.96
10	Bélgica	46.00

Fuente: McClory (2019)

La Base de Datos de la Industria del Fútbol Euroasiático (Eurasian Football Industry Database, 2023) del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Valladolid fue creada en 2021 en el marco de la investigación de la industria del fútbol euroasiático y de la presente tesis doctoral. La Base de Datos EFI recopila datos exclusivamente de fuentes y organizaciones secundarias y oficiales especializadas en investigación de mercados y análisis de datos. La combinación de estas fuentes de información nos permitió obtener una visión integral y precisa de las variables dependientes e independientes utilizadas en el análisis. Los datos fueron limpiados, verificados y analizados para obtener los resultados de la investigación. La Tabla 1.3 muestra las definiciones de las variables y las estadísticas descriptivas para el período asignado.

Tabla 1.3. Definiciones de las variables y estadísticas descriptivas

Símbolo	Variable	Medida	Media	S.D.
IA	Infraestructura y asistencia	Ratio utilización del estadio	0.321	0.099
TJ	Talento de los jugadores	Valor de mercado	1.07E9	1.72E9
PA	Patrimonio de la liga	Años desde la profesionalización	66.2	36.62
DP	Días de partido	Número total de eventos de match-day durante una temporada	252.8	112.92

Fuente: elaboración propia

Las puntuaciones en las variables explicativas se incluyeron en un análisis de agrupación jerárquica utilizando el método de enlace de Ward (Milligan, 1981; Ward Jr, 1963) con la medida de distancia euclidiana al cuadrado para identificar qué países tienen una industria del fútbol más sólida, identificada en este estudio como países de Alto Contexto Futbolístico (ACF) y países de Bajo Contexto Futbolístico (BCF) (ver Tabla 1.4). Dado que el análisis de agrupaciones es sensible a valores extremos o atípicos (Hair et al., 1998), estos valores pueden influir en la cercanía o similitud entre los casos. En este sentido, no se encontraron valores atípicos en los datos, lo que sugiere que las variables no están significativamente sesgadas y que las medidas de tendencia central y dispersión pueden ser utilizadas adecuadamente para resumir y describir los datos.

Tabla 1.4. Muestra de países de Alto y Bajo Contexto Futbolístico

ACF	BCF
Bélgica	Australia
Brasil	Austria
Francia	China
Alemania	Dinamarca
Italia	Finlandia
Países Bajos	Grecia
España	Irlanda
Reino Unido	Polonia
Estados Unidos	Portugal
	Noruega
	Corea del Sur
	Suecia
	Suiza

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la Tabla 1.4, los países AFC son aquellos en los que el patrimonio histórico de la liga es relevante para el panorama deportivo, el número de eventos es significativo en comparación con otros países, y el valor de mercado de los jugadores de alto talento es alto. La tasa de ocupación también es ligeramente más alta para estos países. Los países BCF son aquellos en los que la liga nacional no es un evento de trascendencia histórica para el panorama deportivo. Hay un bajo número de eventos futbolísticos en comparación con otros países, y el valor de mercado de los jugadores de alto talento es bajo. La tasa de ocupación es ligeramente más baja para estos países.

Antes del análisis de regresión múltiple, las variables fueron transformadas para asegurar una distribución normal y reducir la influencia de los valores atípicos en los resultados. En este sentido, la multicolinealidad puede afectar la precisión y fiabilidad de los resultados del modelo de regresión. Por lo tanto, también examinamos los coeficientes de correlación (ver Tabla 1.5) y verificamos que todos los constructos exhiben buenas propiedades psicométricas.

Tabla 1.5. Coeficientes de correlación

	IA	TJ	PA	DP
IA		0.360	0.310	0.012
TJ	0.360		0.589	0.531
PA	0.310	0.589		0.314
DP	0.012	0.531	0.314	

Fuente: elaboración propia

Consideramos los métodos de OLS y GLM para evaluar el ajuste del modelo. Inicialmente, realizamos una estimación del modelo a través del método OLS. El enfoque OLS busca minimizar la suma de los residuos al cuadrado y asume que las variables explicativas son linealmente independientes y no están altamente correlacionadas. OLS asume que los errores en el modelo son homocedásticos y normalmente distribuidos (Lewis & Linzer, 2005). Debido a la aparente limitación con respecto al tamaño de la muestra o países, estimamos una regresión exploratoria combinando el análisis longitudinal y transversal con 23 países en 5 años. Siguiendo a Johnson & Lyon (1973), OLS puede calcular el valor real aplicado a los resultados de datos combinados de manera excelente. En este caso, utilizamos una muestra que representa un alto porcentaje de la población, y se han recopilado datos de varios años. Estos no deben tomarse como casos reales de los países, sino como más información para cargar en el análisis y obtener un modelo en el cual se puedan comparar casos reales.

Además, para añadir más solidez al modelo, hemos utilizado el GLM para comprobar si las cuatro variables independientes son relevantes o no. Los casos confirmados son los grupos definidos y alcanzados a través del GLM (ver Tabla 1.6). En este sentido, el GLM puede ayudar a modelar efectos no lineales o variables categóricas adicionales y comprobar que las interacciones entre las variables independientes son relevantes para el modelo. Por lo tanto, permite la especificación de estas interacciones y estima sus efectos sobre la variable dependiente (T. Tsai & Gill, 2013). Así, con la regresión OLS, demostramos que las variables del fútbol sí influyen en el CSPI. Con el análisis GLM, establecemos un marco de comparación, atendiendo al CSPI de los países y a los contextos futbolísticos para demostrar qué variables también pueden ser significativas para otros países, independientemente de su puntuación CSPI y contexto futbolístico. El modelo GLM permite comparaciones entre países para analizar las influencias del "fútbol" en el CSPI.

Tabla 1.6. Grupos del análisis GLM

	Alto CSPI	Bajo CSPI
Alto contexto futbolístico (ACF)	G1	G3
Bajo contexto futbolístico (BCF)	G2	G4

Fuente: elaboración propia

La Tabla 1.6 representa una clasificación basada en el análisis GLM, segmentando a los países según su CSPI (alto o bajo) y su contexto futbolístico (alto o bajo). La tabla permite discernir la interacción entre el desarrollo futbolístico y el CSPI, ofreciendo grupos diferentes de países.

1.3 Resultados

La metodología propuesta para la estimación del modelo se prueba utilizando la versión 26.0 del software IBM® SPSS® Statistics.

1.3.1 Estimación de parámetros

Mediante OLS, los resultados (ver Tabla 1.7), interpretados en términos porcentuales, muestran una relación positiva significativa entre las variables explicativas y el CSPI para toda la muestra. Las variables Infraestructura y Asistencia (IA), Jugadores de Alto Talento (TJ) y Patrimonio de la Liga (PA) son significativas para el modelo. Los Eventos del Día del Partido (DP) no son significativos con intervalos de confianza del 95%. IA ($\beta = 0.36$, $p > 0.001$), junto con PA ($\beta = -0.11$, $p > 0.001$), son las mayores contribuciones al Índice CSP. TJ es el que menos contribuye ($\beta = 0.08$, $p < 0.001$).

Adicionalmente, para investigar más a fondo la relación entre el desarrollo del fútbol y el CSPI, dividimos los países en dos grupos según su nivel de desarrollo futbolístico (ACF y BCF). Para el grupo BCF, los resultados muestran que las variables explicativas no son un predictor significativo del CSPI (ns), lo que sugiere que la inversión de los países en el desarrollo del fútbol puede no ser tan efectiva para mejorar el CSPI en países con niveles más bajos de desarrollo futbolístico. La no significancia de las variables y la baja explicación de la variabilidad del modelo ($R^2 = 0.19$) indican que OLS no es un método adecuado para explicar la contribución futbolística de los países con menor desarrollo futbolístico. Ninguna de las variables es relevante para la industria del fútbol de estos países. En contraste, para el grupo ACF, se encontró que el desarrollo del fútbol es un predictor significativo del CSPI ($R^2=0.69$), que está en el intervalo ideal de aceptación para que las variables explicativas sean suficientes para explicar el comportamiento de las variables independientes. Infraestructura y asistencia (IA) ($\beta = 0.77$, $p < 0.001$) y Días de partido (DP) ($\beta = 0.44$, $p < 0.001$) contribuyen positivamente al CSPI, lo que indica que la inversión en el desarrollo del fútbol es particularmente efectiva para mejorar el CSPI en países con niveles más altos de desarrollo futbolístico y que los países con niveles más altos de desarrollo futbolístico tienden a tener puntuaciones más altas en el CSPI.

Tabla 1.7. Estimación de parámetros normalizados

	Modelo CSPI		Modelo CSPI		Modelo CSPI	
Muestra completa	ACF		BCF			
IA	0.36**	IA	0.77**	IA	0.09 (n.s.)	
TJ	0.08**	TJ	0.02 (n.s.)	TJ	0.06 (n.s.)	
PA	-0.11**	PA	-0.09 (n.s.)	PA	-0.14 (n.s.)	
DP	0.1 (n.s.)	DP	0.44**	DP	-0.09 (n.s.)	
R2 Muestra completa	0.47					
R2 ACF	0.69					
R2 BCF	0,19					

Niveles de significación: ** $p < 0.001$; * $p < 0.05$

n.s. = no significativo

Fuente: investigación propia

1.3.2 *Peso de las variables explicativas*

Las variables explicativas del fútbol contribuyen al CSPI, como se muestra en el modelo OLS. Más allá de este análisis, utilizamos el modelo GLM para determinar en qué grupo de países, divididos por el factor Soft Power (ACSPI, alto, o BCSPI, bajo) y Fútbol (ACF y BCF), las variables explicativas tienen mayor importancia. Específicamente, el análisis evalúa la tendencia de las variables explicativas del fútbol para cada grupo considerando la intersección de variables. Los resultados indican que hay una mayor puntuación de las variables entre los países ACF y los países de 'alto CSPI', independientemente de su nivel de desarrollo futbolístico.

Tabla 1.8. Resultados del GLM para el modelo de investigación.

	Soft Power		Fútbol	
	BCSPI	ACSPI	BCF	ACF
IA	-1,302*	-1,107*	-1,297*	-1,112*
TJ	18,948*	20,034*	18,563*	20,419*
PA	4,039*	3,738*	3,366*	4,41*
DP	5,268*	5,471*	5,059*	5,679*

Niveles de significación: * $p < 0.05$

Fuente: investigación propia

Los resultados presentados en la Tabla 1.8 indican una correlación fuerte y evidente entre el nivel de desarrollo futbolístico de un país y su CSPI. Esta correlación es constante y se mantiene a través de todas las variables explicativas que hemos considerado en nuestro estudio. En términos prácticos, esto se traduce en que aquellos

países que presentan niveles avanzados en términos de desarrollo futbolístico, y que a la vez poseen un alto grado de poder cultural suave, tienden a registrar puntuaciones superiores en el resto de las variables explicativas que hemos analizado.

Así, se decidió examinar esta tendencia particular sin tomar en cuenta la posible interacción entre el poder cultural suave y el nivel de desarrollo futbolístico. Mediante el cálculo de las medias marginales estimadas por cada variable con respecto a los grupos del análisis GLM (ver Tabla 1.9), analizamos el efecto combinado de los grupos sobre las variables dependientes. De este modo, descubrimos que las variables, mostraron diferencias significativas entre los distintos grupos de países que hemos considerado en el estudio. Los datos indican que hay diferencias sustanciales entre los grupos. Más específicamente, la relevancia o importancia de TJ parece ser mayor en aquellos grupos con niveles destacados tanto de desarrollo futbolístico como de poder cultural suave, siguiendo un orden de G1>G3>G2>G4.

Tabla 1.9. Medias marginales estimadas de las variables

	Media IA	Media TJ	Media PA	Media DP
G1	-0,96	21,17	4,42	5,64
G2	-1,25	18,9	3,05	5,18
G3	-1,26	19,67	4,4	5,60
G4	-1,34	18,23	3,68	4,94

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la variable Patrimonio de la liga (PA) también muestra diferencias significativas entre los grupos, su tendencia no sigue una secuencia lógica como en el caso anterior. La importancia relativa de PA, según los datos, se describe mejor con el orden G1>G3>G4>G2. De manera diferente, IA se describe con G1>G2>G3>G4, y, finalmente, se describe DP con G1>G3>G2>G4.

En resumen, descubrimos una relación positiva entre el desarrollo del fútbol y el CSPI: los países con niveles más altos de desarrollo futbolístico tienden a tener puntuaciones más altas en el CSPI. Sin embargo, la efectividad de la inversión en el desarrollo del fútbol para mejorar el CSPI varía según el nivel de desarrollo futbolístico de un país. Para los países con niveles más bajos de desarrollo futbolístico, la inversión en este ámbito podría ser menos efectiva para mejorar el CSPI. En contraste, dicha inversión resulta particularmente efectiva en países con niveles más avanzados de desarrollo futbolístico.

1.4 Discusión de los resultados

Al investigar la relación entre las ligas nacionales y el *soft power* cultural, este estudio pretende arrojar luz, desde un enfoque multidisciplinar, sobre el papel del *soft power* en los estudios de organización al promover la influencia cultural de un país en el escenario internacional. Además, los hallazgos de este estudio tienen importantes

implicaciones gerenciales para los gobiernos, organizaciones deportivas y equipos que buscan mejorar su impacto cultural y generar una cobertura mediática y atención positivas. Finalmente, al correlacionar las ligas nacionales de fútbol con el índice de *soft power* de los países, ponemos de manifiesto el condicionamiento de estrategias organizacionales dentro de estas competiciones por los objetivos geopolíticos y de influencia deseados por un determinado país.

Así, el impacto del fútbol en el *soft power* parece ser significativo, como se puede observar en los resultados (ver Tabla 1.7). Por lo tanto, los hallazgos de este estudio confirman investigaciones previas sobre la importancia del fútbol en la estrategia de *soft power* de una nación (Ahsan, 2022). Como se esperaba, y bajo la metodología propuesta, se demuestra que las variables explicativas influyen en la puntuación del Índice de Soft Power Cultural, especialmente en los países de alto contexto futbolístico, en los cuales hay una infraestructura futbolística relativamente más fuerte y se otorga mayor significado cultural al deporte. Esto se alinea con la investigación de (Connell, 2018b), quien reconoció la importancia de adquirir reconocimiento internacional a través del deporte y desarrollar una potente industria futbolística. En este sentido, esto es más fácil para países en los que la industria del fútbol ya está globalizada, pero lleva tiempo en países con una infraestructura futbolística menos significativa.

El análisis también confirma las líneas de investigación de (Nakano & Zhu, 2020). La promoción del patrimonio cultural es una característica de la construcción y marca nacional. El patrimonio histórico es crucial para promover valores y tradiciones a nivel global a través de las ligas nacionales de fútbol, y así se refleja en los resultados. De manera similar, los resultados parecen confirmar investigaciones previas que sostienen que exhibir jugadores de alto talento mejora la visibilidad de un país en el escenario global (García-del-Barrio & Pujol, 2020) y que construir o mejorar instalaciones deportivas y la infraestructura para apoyarlas también es un aspecto crucial que conduce a un aumento en el *soft power* (Freeman, 2012).

En el presente estudio, investigamos la relación entre la asistencia a partidos y el *soft power*, explorando un área que aún no ha sido abordada en la literatura académica. Nuestros hallazgos revelan una relación significativa entre la asistencia a partidos y el *soft power*, respaldando que la participación de los espectadores en los eventos deportivos de una liga puede impactar sustancialmente en la proyección de *soft power* de un país. Estos resultados amplían nuestra comprensión de cómo los aspectos culturales y gerenciales del fútbol pueden fortalecer el *soft power* de una nación.

Sorprendentemente, los hallazgos sugieren que los eventos en días de partido en una liga nacional no impactan en el CSPI. Estos resultados son llamativos porque podrían tener importantes implicaciones para las organizaciones de ligas nacionales, por ejemplo,

durante el debate sobre la creación de una Superliga europea. Esto podría significar que ninguno o solo unos pocos partidos con alta atención mediática durante una temporada podrían tener relevancia relativa en términos de *soft power*. La suma de todos los eventos de la liga nacional parece no ser determinante para los propósitos del CSPI. Por lo tanto, las ligas nacionales deberían evaluar diferentes fórmulas para aumentar la significación de estos eventos con el fin de mejorar el impacto y visibilidad de la liga en un escenario global. Las ligas, asumidas como organizadoras de competiciones en deportes de equipo profesionales (S. Szymanski, 2003), quizás no estén utilizando una estrategia de organización adecuada para los propósitos de este estudio.

En países con Alto Contexto Futbolístico (ACF), mayores niveles de infraestructura y asistencia se correlacionan con un mayor número de eventos. Como se esperaba, esto parece indicar que la industria del fútbol tiene una mayor relevancia en países con una cultura futbolística más robusta (Fitzpatrick, 2013). Aquí, según la jerarquía de grupos de IA, aunque el fútbol no sea el deporte más popular o históricamente arraigado, la buena infraestructura y alta asistencia a los eventos de fútbol todavía pueden contribuir significativamente al soft power del país debido a su ya establecida influencia cultural.

Aunque estas variables contribuyen al *soft power* cultural de todos los países, el modelo GLM revela que los países con un CSPI alto otorgan una mayor importancia a la contribución también de las variables explicativas, como lo demuestran sus puntuaciones más altas. Esto sugiere que las variables explicativas impactan significativamente en el *soft power* cultural en estos países, posiblemente debido a su tamaño, cobertura mediática y efectos económicos sustanciales. Sin embargo, se necesita más investigación para entender la naturaleza de estos impactos. Además, la mayor importancia de jugadores de alto talento se encuentra en grupos con ACF y CSPI alto, mientras que la importancia es menor en grupos de Bajo Contexto Futbolístico (BCF) y CSPI bajos. Estos resultados siguen la investigación realizada por Shapiro et al. (2017).

Curiosamente, los Países de Alto Contexto Futbolístico y los países de CSPI bajo muestran una mayor importancia en el fútbol que en el *soft power*. Las diferencias del índice de *soft power* cultural de bajo a alto son más significativas para esta variable. Por ejemplo, una disminución en las industrias de las ligas nacionales impactará negativamente en el talento de los jugadores de los Países de Alto Contexto Futbolístico y países con CSPI alto. Entender la importancia del talento de los jugadores es crucial, ya que justifica por qué los países con puntuaciones más altas buscan protegerlo, junto con el CSPI. Los resultados muestran que G1 (ACF y alto CSPI) y G3 (ACF y bajo CSPI) se ven fuertemente afectados por cómo se gestionan las ligas nacionales, principalmente debido a la importancia del patrimonio histórico.

Este hallazgo confirma y amplía la investigación previa de Ogbonna & Harris (2014) y destaca la importancia de un buen desarrollo en el fútbol base como herramienta crucial para desarrollar de manera constante jugadores talentosos a nivel nacional. Los países con CSPI bajo y cortas tradiciones futbolísticas aún tienen un patrimonio significativo, que puede contribuir a su puntuación CSPI. Esto significa que clubes, organizaciones de ligas, instituciones y gobiernos pueden fortalecer el *soft power* de su país apoyando su liga nacional de fútbol y patrimonio histórico. Este hallazgo también respalda investigaciones anteriores (Cockayne et al., 2022; Gúdel & Hernández-Correa, 2023) sobre la importancia de una estrategia de *soft power* sostenible y a largo plazo para países con un bajo desarrollo en su industria futbolística. Sin embargo, la aplicación de estrategias de gestión desafortunadas en ligas nacionales podría tener, así, un impacto negativo más significativo en países con CSPI bajo, pero con un alto patrimonio de liga.

En G1, la pérdida de ligas nacionales es significativa porque está vinculada a ser un País de Alto Contexto Futbolístico correlacionado con un CSPI alto. Por lo tanto, los gobiernos, las organizaciones de ligas, las asociaciones internacionales y las instituciones deben considerar el impacto de la gestión de la liga nacional en la industria del fútbol y el *soft power* del país y su patrimonio histórico, especialmente para países con CSPI bajo, pero con altas puntuaciones en Patrimonio de Liga. Esto respalda la necesidad de proteger y promover una industria futbolística nacional y su patrimonio histórico como elementos esenciales de la estrategia de *soft power* de un país.

1.5 Reflexiones del capítulo

Esta parte del estudio tuvo como objetivo evaluar la influencia del desarrollo futbolístico en el Índice de *Soft Power* Cultural a través de una muestra de 23 países durante cinco años. Para lograr esto, primero estimamos el modelo utilizando OLS y luego aplicamos el GLM para mejorar la robustez del análisis. El enfoque de OLS asume que los errores del modelo son linealmente independientes, homocedásticos y normalmente distribuidos. Sin embargo, debido al tamaño limitado de la muestra, se llevó a cabo una regresión exploratoria combinando análisis longitudinal y transversal. El modelo GLM, por otro lado, permite modelar efectos no lineales y variables categóricas adicionales y verifica las interacciones entre variables independientes. A través del análisis GLM, pudimos comparar la influencia del desarrollo futbolístico en las puntuaciones del CSPI, independientemente de las puntuaciones del CSPI del país y las variables explicativas del fútbol.

Los resultados sugieren que la inversión en el desarrollo del fútbol puede influir positivamente en el CSPI. Por lo tanto, los responsables políticos y las organizaciones deportivas deben priorizar el desarrollo de la infraestructura futbolística y los programas de identificación de talentos para mejorar su estrategia nacional de *soft power* a largo

plazo. Además, nuestros resultados demuestran que las instituciones y organizaciones de países con puntuaciones bajas en CSPI aún podrían beneficiarse de la inversión en el desarrollo del fútbol y resaltan la importancia de un buen desarrollo del fútbol base para desarrollar jugadores talentosos. Así, los países con recursos limitados pueden considerar invertir en el fútbol a largo plazo para mejorar su *soft power* en lugar de centrarse únicamente en otros deportes. Además, a partir de esta investigación surge el imperativo de mantener y fomentar la industria futbolística nacional y su patrimonio histórico como elementos clave dentro de la estrategia de *soft power* de un país.

Finalmente, los estudios previos sobre *soft power* se centran en la literatura descriptiva sobre cómo la diplomacia deportiva y el desarrollo pueden afectar al poder blando de una nación. La mayoría de ellos se enfocan especialmente en las relaciones internacionales y la sociología. Sin embargo, en este estudio, hemos desarrollado un nuevo marco desde una perspectiva organizativa en la cual el *soft power* se considera como resultado de diferentes decisiones estratégicas en deportes de clubes, partes interesadas, organizaciones de ligas, instituciones y actores involucrados en la industria del fútbol. Este resultado es significativo para mejorar la imagen de un país a nivel mundial e incrementar clientes potenciales en términos de atención mediática y audiovisual, patrocinadores, aficionados y espectadores, lo que finalmente lleva a altos ingresos y al crecimiento de la industria.

En conclusión, este capítulo revela cómo la gestión de las ligas nacionales de fútbol representa un punto de equilibrio crítico entre la gestión geopolítica y el fortalecimiento del *soft power* de un país. Al invertir en infraestructura, desarrollo de talento y en el fomento del fútbol base, las ligas no solo elevan su estándar competitivo, sino que también actúan como herramientas estratégicas para la proyección cultural y política en la arena internacional. Este enfoque multifacético permite a las ligas nacionales trascender su función deportiva convencional, convirtiéndolas en actores clave en el tablero de la diplomacia global y la política cultural, equilibrando hábilmente los intereses geopolíticos nacionales con el impulso del *soft power* en el escenario mundial (Gúdel et al., 2024).

Sin embargo, para comprender mejor la magnitud y las implicaciones de este fenómeno, es esencial analizar casos específicos donde la gestión del fútbol y el *soft power* se entrelazan de manera compleja y estratégica. Uno de los ejemplos más prominentes y contemporáneos de este fenómeno es China. El rápido ascenso de este país en el panorama del fútbol mundial y su simultáneo deseo de expandir su influencia cultural y económica proporcionan un contexto de estudio apropiado para el objetivo de investigación. En el siguiente capítulo, nos adentraremos en el paisaje del fútbol chino, su evolución, sus desafíos y cómo se ha convertido en una pieza central de la estrategia de *soft power* del país en dicho contexto de planificación geopolítica.

Capítulo 2. La estrategia china de inversión en talento.

2. La estrategia china de inversión en talento

Continuando con el análisis iniciado en el capítulo 1, donde exploramos cómo las ligas nacionales de fútbol se convierten en herramientas estratégicas de *soft power* y diplomacia cultural, este capítulo profundiza en la singular aproximación de China en este escenario. El enfoque chino, caracterizado por una inversión estratégica en talento futbolístico, no solo refleja su ambición en el deporte, sino que también se alinea con sus objetivos geopolíticos más amplios. Este análisis se centra en examinar cómo las estrategias adoptadas por China, como la regulación en traspasos de jugadores y la inversión en la formación de talento local, no solo han contribuido a redefinir su posición en el fútbol mundial, sino que también han reforzado su influencia en el tablero de *soft power* global. Así, este capítulo se conecta con la RQ2, abordando de qué manera las decisiones estratégicas globales de China y orientación internacional en el fútbol han sido fundamentales para la proyección de su *soft power* y su estrategia geopolítica.

Por todo ello, aquí nos enfocamos en examinar las inversiones realizadas por China en estrategias de traspasos de jugadores durante la última década. Aquí, se investiga de manera exhaustiva cómo el incremento en el capital ha impactado en la adquisición de jugadores destacados, analizando la proporción de futbolistas extranjeros en relación con las inversiones y las políticas locales. Asimismo, se explora la influencia de las directrices gubernamentales que han llevado a este periodo en las dinámicas de las transacciones de jugadores, situando estos hallazgos en contraste con otras ligas asiáticas.

Para realizar este análisis, se han recopilado y examinado datos de la EFI Database de la Universidad de Valladolid. Esta base de datos abarca un total de 471 traspasos de jugadores, excluyendo cesiones, realizados en la CSL desde 2011 hasta 2021. De esta manera, en primer lugar, invitamos a introducir a la industria del fútbol como un fenómeno altamente internacionalizado y globalizado. En segundo lugar, posicionamos a China dentro de este contexto y se analizan las políticas y decisiones estratégicas de la industria en su desarrollo. Por último, se procede al análisis de las inversiones en jugadores, las cuales han sido objeto de estudio académico durante los últimos años.

2.1 China como nuevo actor internacional

Mientras que las ligas nacionales de fútbol son, indudablemente, entidades que generan un significativo valor económico y cultural en sus respectivas naciones, su capacidad para ser utilizadas como herramientas estratégicas en el ámbito del management y el *soft power* cultural es un área que merece un análisis más profundo. Específicamente, la gestión y estrategia detrás de la evolución del fútbol en China proporciona un escenario ideal para explorar cómo se pueden orquestar complejas interacciones entre deporte, negocio, y política (Horne, 2012; Tan, 2015). En este sentido,

el ámbito internacional del fútbol ha experimentado transformaciones significativas, en parte debido a la emergencia de nuevos mercados y actores. A diferencia de las ligas europeas, con modelos de gestión establecidos y consolidados, el escenario asiático ha demostrado una dinámica volátil, reflejando la urgente necesidad de estrategias de gestión adaptativas y robustas (Manzenreiter & Horne, 2007; Szymanski, 2016).

Desde una perspectiva organizativa, la internacionalización del fútbol ha abierto puertas a nuevas oportunidades de mercado y a la creación de sinergias transnacionales. China, reconociendo este potencial, ha implementado estrategias de inversión y gestión, buscando no solo logros deportivos, sino también ventajas competitivas en el mercado global, consolidación de marca país y proyección geopolítica (Dolles & Söderman, 2012; Robertson & Giulianotti, 2006). Para comprender completamente la intersección de la gestión del fútbol, la gestión geopolítica, y el *soft power* en el contexto chino, es esencial analizar las decisiones estratégicas tomadas a nivel de clubes, ligas y políticas gubernamentales. Por todo ello, China ha emergido como un foco de atención ineludible, particularmente, en los últimos diez años. Si bien es cierto que las ligas nacionales de fútbol son titanes económicos y culturales en sus propias tierras, su potencial como herramientas estratégicas en el management y el *soft power* cultural es aún incipiente en cuanto a investigación profunda. Aun así, hemos podido analizar y descubrir en el capítulo anterior el rol de las variables explicativas de las ligas nacionales de fútbol y su influencia en el índice de *soft power* de los países.

Frente a las ligas europeas, que cuentan con modelos de gestión que han sido consolidados a lo largo de extensos períodos históricos, el contexto futbolístico chino, si bien más reciente, ha mostrado una dinámica intrínsecamente inconstante. Este fenómeno refleja las difíciles adaptaciones y metamorfosis que requiere la integración de nuevas estrategias de gestión en un ambiente tan fluctuante. China, con perspicacia estratégica, ha orquestado intervenciones en este sector, persiguiendo objetivos que trascienden las meras victorias deportivas. Su enfoque apunta hacia la consecución de ventajas competitivas en el mercado internacional, la fortificación de su imagen nacional y una proyección geopolítica reforzada. Por lo tanto, para una comprensión de esta confluencia entre fútbol, gestión y diplomacia en el contexto específico de China, resulta imperativo desentrañar y analizar meticulosamente las decisiones estratégicas que se han tomado a nivel micro (clubes) y macro (políticas gubernamentales y estructuras ligueras).

El caso de China no es un fenómeno aislado, sino que se encuentra inmerso en el proceso de globalización que ha venido reconfigurando las dinámicas socioeconómicas desde el siglo pasado (Yang et al., 2016). Las contribuciones académicas en este campo son extensas y han abordado, desde múltiples perspectivas, cómo el deporte se entrelaza con los mecanismos globales y las economías emergentes. Los estudios de autores como

Giulianotti y Robertson han sido esenciales para entender estos fenómenos, aunque hay una fructífera tradición de análisis que ha precedido a sus contribuciones.

2.2 La globalización de la industria del fútbol

La globalización del deporte ha sido objeto de análisis desde el inicio del siglo XX, con numerosos académicos contribuyendo al respecto. Específicamente, Horne (2012) destaca en su revisión de la obra de Giulianotti & Robertson (2009) que dicho trabajo fue pionero en conceptualizar el deporte en el contexto de la globalización, vinculándolo intrínsecamente con las economías modernas. Sin embargo, existen publicaciones anteriores que ya exploraban esta temática, aunque quizás con un enfoque más centrado en el deporte como fenómeno en sí (Bairner, 2001; Miller et al., 2001; Van Bottenburg, 2001).

El ascenso de la gestión deportiva en las últimas décadas es indiscutible. Plumley et al. (2020) subrayan la aceleración en el desarrollo de la gestión deportiva en los últimos 30 años, atribuyéndolo en gran medida a avances en comercialización, globalización y tecnología. En esta marea de cambio, el fútbol emerge como una industria significativa tanto en términos económicos (Robertson & Giulianotti, 2006) como en su capacidad para impulsar la creación de valor más allá de lo meramente económico, afectando esferas sociales y culturales (Dolles & Söderman, 2012; Evans & Norcliffe, 2016). Mirando hacia Asia, la penetración y popularidad creciente del fútbol se debe en gran parte a su intensiva comercialización en las últimas tres décadas. El entrelazamiento del fútbol con la industria global de consumo también se puede reflejar en las inversiones japonesas en el deporte (Manzenreiter & Horne, 2007). Sin embargo, es esencial reconocer el desarrollo todavía incipiente de las ligas en Asia en comparación con Europa, especialmente considerando la potencia económica de los mercados asiáticos en general (Szymanski, 2016).

En este sentido, al examinar la cadena de valor en el fútbol, existe un aspecto que pone en evidencia por encima de otros la internacionalización de una determinada industria futbolística. Los traspasos internacionales y la regulación de movimientos de jugadores y técnicos emergen como herramientas cruciales para una industria competitiva. Dolles & Söderman (2012) argumentan que los traspasos, particularmente después de la Ley Bosman de 1995, han inflado tanto precios como salarios de jugadores, beneficiando al mismo tiempo al desarrollo del fútbol base en ligas europeas. Pero, el libre movimiento de jugadores también ha introducido desequilibrios en la competitividad entre naciones importadoras y exportadoras de talento (Frick, 2009).

Ahondando en el caso específico de China, existen factores económicos que han retardado el auge del fútbol profesional en el país, incluyendo la reestructuración de la liga,

derechos televisivos, y patrocinios. El avance del fútbol chino ha sido impulsado por diversas estrategias y reformas gubernamentales en la última década, y este fenómeno ha capturado la atención de académicos y analistas (Chadwick, 2022; Cockayne et al., 2022; Hesketh & Sullivan, 2020). Además, las fluctuaciones significativas en las inversiones de clubes en traspasos han llevado a reevaluaciones estratégicas tanto a nivel de club como gubernamental.

2.2.1 La gestión de valor del fútbol en China

La globalización de la industria futbolística en China ha sido un propósito nacional que ha progresado con el tiempo, adoptando múltiples tácticas. Antes de explorar cómo China ha manejado la generación de valor globalmente, es esencial situar la globalización de esta industria en un ámbito microeconómico. La noción de internacionalización se basa en distintos factores y tácticas relacionados con las variedades de consumidores y servicios presentados. La orientación internacional proporciona a los clubes y competiciones un enfoque global y una perspectiva amplia, permitiéndoles, por ende, desarrollar una capacidad de internacionalización. Es esta capacidad la que posibilita la expansión efectiva en mercados extranjeros, la adaptación a diversas dinámicas culturales y económicas, y la maximización de oportunidades a nivel global.

Es esencial, por tanto, que estas organizaciones reconozcan y nutran estos recursos y capacidades para asegurar un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el escenario internacional. Dolles, & Söderman (2012) han examinado esto, argumentando que independientemente del propósito de internacionalización, hay múltiples servicios que las entidades deportivas pueden diseñar para diferentes grupos de clientes. La conexión mutua entre estos y las instituciones determinará la táctica que los clubes adoptarán buscando la perseverancia, optimización y triunfo de la organización. En esta perspectiva, Dolles & Söderman (2012) identifican varios grupos de clientes, incluidos seguidores, miembros, medios, patrocinadores, aliados estratégicos, comunidades y otros conjuntos futbolísticos.

Los clubes mismos pueden ser considerados clientes al pensar en traspasos o préstamos de talentos o futbolistas. Si pensamos en categorías inferiores y fútbol base, es común ver acuerdos colaborativos enfocados en el crecimiento de jóvenes talentos, sobre todo a nivel nacional. Internacionalmente, es usual la planificación de encuentros amistosos entre equipos de diferentes naciones, primordialmente en la fase previa a la temporada. Esta táctica es relevante para el posicionamiento global entre clubes intercontinentales en ligas competitivas, alcanzando a otros tipos de público, como seguidores, consolidando los preexistentes en cierto país o creando nuevos mediante acciones añadidas en el país receptor.

El fútbol trasciende su papel meramente funcional al satisfacer las demandas de las partes interesadas. Es crucial reconocer los agentes de la industria que infunden valor a los clubes, organizaciones y ligas. Ejemplificando, los clubes de fútbol funcionan en un entorno institucional, estando vinculados tanto a la entidad o corporación a la que están asociados como a la federación que supervisa la competición en la que se desempeñan.

Dentro de esta estructura, existen múltiples componentes como las interacciones interpersonales entre sus miembros, la sinergia grupal y las estructuras organizativas, que impulsan su rendimiento óptimo. Las entidades o agrupaciones deportivas, desde una perspectiva organizativa, se posicionan como otro eje crucial de valor en el sector. En esta dirección, es esencial examinar los propietarios predominantes en China para descifrar la táctica y estrategia mancomunada que llevan a cabo. Además, se torna relevante discernir las consecuencias derivadas de una gestión de carácter privado o estatal.

A partir de 1999, los clubes chinos experimentaron una transición hacia un modelo de negocio autónomo, distanciándose del anterior paradigma gubernamental. De acuerdo con Liang (2014), previo a ese año, las entidades de élite eran administradas por Comisiones de Educación Física y Deporte, distribuidas a lo largo de la nación. Una de las dificultades inherentes a dicho modelo era la conexión limitada, o en ocasiones inexistente, de los clubes con las comunidades a las que representaban. Previamente a 1999, los profesionales, ya fueran entrenadores, jugadores u otros, eran reclutados por dichas comisiones, quienes detentaban la autoridad decisoria.

Una vez consolidada la adaptación al nuevo esquema, las entidades deportivas encontraron una dirección más clara para alinear sus operaciones con objetivos comerciales. Los patrocinios con conglomerados empresariales chinos emergieron como el sustento financiero primordial de los clubes, manifestándose en diversas maneras, como el rebranding de los equipos para incorporar al patrocinador principal (Connell, 2018b). Las directrices encaminadas a regular la movilidad y adquisición de talentos facilitaron la incorporación de futbolistas internacionales. Esto, a su vez, incentivó que numerosas corporaciones vislumbraran al fútbol como un horizonte de expansión comercial.

En esta coyuntura, emprendieron una estrategia de ampliación del dominio sobre los clubes, marginando a las comisiones y federaciones locales. Se observa una bifurcación entre la administración estatal y corporativa del deporte, con una creciente tendencia de las empresas a posicionarse como accionistas predominantes de los clubes de fútbol chinos. Una representación palpable de esta tendencia se materializó en la primera división china en el año 2000, con la presencia de equipos como Chongqing Huandao Hongyan o el Shenzhen Jianlibao. Las empresas Huandao y Jianlibao representaban, respectivamente, a un productor chino de vehículos pesados y a un

conglomerado orientado hacia bebidas gaseosas y deportivas. El fútbol se erigió como el pionero deportivo en China en manifestar una dimensión de mercado con un grado discernible de autonomía frente al control gubernamental (Liang, 2014).

La competición deportiva tiene varios pilares sobre los que sostener a todos los clubes participantes y aplicar las políticas adecuadas entorno a su desarrollo. El primero de ellos es la organización y programación de todos los eventos o partidos que se dan lugar durante la temporada. El segundo es la jerarquía organizativa con la que se miden los ascensos y descensos entre las diferentes divisiones, así como la cantidad de ligas que pueden existir dentro de una misma división (Dolles, & Söderman, 2012). Esto puede ocurrir, por ejemplo, en la MLS en Estados Unidos, donde la primera división consiste en un total de 27 equipos divididos en dos conferencias, este y oeste, con catorce y trece equipos respectivamente.

Un tercer elemento fundamental para desentrañar el modus operandi de una competencia radica en la membresía de sus actores, es decir, las especificaciones bajo las cuales un equipo se integra o se excluye de dicha competencia, ya sea desde perspectivas financieras, estructurales o deportivas, entre otras. Existe también la posibilidad de que nos enfrentemos a una liga de carácter excluyente, donde otros equipos no pueden solicitar ingreso. Un cuarto pilar concierne a la implementación de regulaciones, con énfasis en cómo la competición arbitra decisiones relativas a las esferas económicas y deportivas antes aludidas. Finalmente, y enmarcado en el propósito de análisis de este texto, está la administración del capital humano, que se sustenta en la configuración del mercado de traspasos y la remuneración de entrenadores, futbolistas y otros profesionales vinculados a los equipos (Dolles, & Söderman, 2012).

La apreciación en el valor y las remuneraciones de los jugadores representa otro nodo significativo en la proyección internacional de una competición. Esto puede ser resultado de la consolidación de academias juveniles con un enfoque en la formación profesional, la amplificación en la capacitación de entrenadores, abarcando áreas de conocimiento en deporte, medicina, educación, administración, gestión y ciencia, o, alternativamente, mediante el escalado en la inversión destinada a captar dicho talento y conocimiento. Esta dinámica es palpable en el contexto chino, evidenciando cómo las políticas instauradas en las últimas décadas han reconfigurado el valor de su liga en relación con sus contrapartes asiáticas, así como su eco a nivel global. La viabilidad a largo plazo del modelo mediante el cual se alcanza esta valorización es determinante para evaluar la eficacia de la estrategia adoptada (Hernández-Correa & Gúdel, 2024).

El desarrollo del fútbol en China es un reflejo del compromiso del país con su proyección global y su deseo de influir en el panorama internacional más allá de sus fronteras tradicionales. Las inversiones significativas en infraestructura deportiva, formación y adquisición de talento resaltan este enfoque, estableciendo un puente entre

la valorización de sus jugadores y la ambición geopolítica del país. Es en este punto donde se entrelaza el deseo económico y cultural con el estratégico, dando lugar al impulso de China en el escenario deportivo mundial y, por ende, reforzando su influencia y prestigio en el ámbito global.

2.3 El sueño del fútbol chino

Desde la década de 1980, uno de los objetivos primordiales de China ha sido posicionarse como la potencia deportiva de mayor relevancia a nivel mundial. Las tácticas empleadas con este fin la han llevado a rivalizar con naciones como Estados Unidos, Rusia y el Reino Unido en la lucha por ser el país con la mayor cantidad de medallas de oro en los JJOO. Este triunfo es el fruto de un meticuloso esfuerzo y planificación gubernamental.

Tras su reincorporación al Comité Olímpico Internacional en 1979, China instituyó una "estrategia olímpica", que se puso en marcha a partir de 1980 (Hong & Zhouxiang, 2013). No obstante, en sus inicios, no se trató de un plan coronado por el éxito. A raíz de los desalentadores resultados en los Juegos de Seúl de 1988, en las décadas de 1990 y 2000 se estableció un sistema de deporte de élite denominado *Juguo Tizhi*. Esta vez, la estrategia sí dio frutos, y China tuvo el honor de ser anfitriona de los JJOO de 2008, logrando alzarse con 51 medallas de oro frente a las 36 de Estados Unidos (Leite Júnior & Rodrigues, 2017). Sin embargo, el país tenía ante sí el reto de replicar el éxito obtenido en los deportes olímpicos en el ámbito del fútbol. Así pues, el entonces vicepresidente Xi Jinping proclamó en 2009, tras el resonante éxito de los JJOO de Pekín, que los resultados en fútbol eran insatisfactorios y que la nación debería promocionar más decididamente este deporte (R. Wang & Ren, 2022).

Tras los JJOO de Pekín en 2008, el entonces presidente chino, Hu Jintao, emitió directrices con el objetivo de transformar la nación de ser simplemente un "país anfitrión de grandes eventos deportivos" a convertirse en una auténtica potencia deportiva mundial (Tan, 2015). Posteriormente, el presidente Xi Jinping reforzó la búsqueda de este propósito mediante la proclamación de los "tres sueños de la Copa del Mundo": participar en el Mundial de Fútbol, ser sede de este magno evento y ganarlo (Bairner & Tan, 2018). En 2014, el Consejo de Estado de China promulgó una política estratégica nacional denominada "Opiniones sobre la Aceleración del Desarrollo de la Industria Deportiva y la Promoción del Consumo Deportivo".

En este punto crucial, surgió la primera declaración en la que el nivel más alto del gobierno reconoció el deporte como un sector industrial de suma importancia, designándolo, además, como uno de los nuevos ejes centrales para el crecimiento económico chino (Laurell et al., 2021). Esta estrategia proyectaba que, para el año 2025,

el negocio deportivo chino se transformaría en un mercado con un valor aproximado de 815.000 millones de dólares, generando un Valor Bruto Añadido (VBA) de alrededor de 250.000 millones de dólares, lo que se traduce aproximadamente entre el 1,2% y el 1,5% del PIB nacional (D. Liu et al., 2017).

El 16 de marzo de 2015, China complementó dicha política estratégica con otro plan directriz, el "Plan de Reforma Integral para Impulsar el Desarrollo del Fútbol en China". Como estrategia de seguimiento para implementar el plan de 2015, el 6 de abril de 2016, la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma, principal organismo de planificación de China presentó el "Plan a Medio y Largo Plazo para el Desarrollo del Fútbol Chino (2016-2050)", un ambicioso plan de desarrollo futbolístico de 35 años que esboza objetivos a corto, medio y largo plazo. El propósito primordial es transformarse en una potencia futbolística predominante en Asia para 2030 y en una superpotencia futbolística global para 2050. Se trazó el objetivo de establecer una nueva metodología de gestión para este deporte, enriquecida con características autóctonas distintivas. A medio plazo, la meta era incrementar el número de jóvenes futbolistas y alcanzar un estatus de liderazgo en Asia tanto en competitividad futbolística como en la organización de encuentros de ligas profesionales. Además, el país aspiraba a que su equipo femenino de fútbol recuperase su posición entre las principales potencias futbolísticas del mundo (Leite Junior et al., 2019).

Una estrategia primordial en la industria futbolística china es la promoción del fútbol a nivel de base y la formación de jugadores nacionales para que lleguen a ser profesionales. En este contexto, se estableció el objetivo de alcanzar 50 millones de practicantes de este deporte para 2020, con la esperanza de que la mayoría de los talentos locales surgieran de manera natural. En una nota relacionada, en 2011 comenzaron a abrirse escuelas de fútbol especializadas, centradas en el desarrollo de jugadores de élite. Adicionalmente, en 2021, la Administración General de Deportes de China fomentó la construcción de ciudades clave para impulsar el fútbol nacional. Con esta visión, en los próximos años, el país planea desarrollar entre 16 y 18 ciudades futbolísticas para la expansión de este deporte y, a largo plazo, para 2035, el fútbol se convertirá en la fuerza motriz que llevará a China a consolidarse como una potencia deportiva (Li & Nauright, 2021).

Esta avalancha de políticas e iniciativas estratégicas, si bien es ambiciosa en términos de desarrollo del fútbol interno, también refleja la intención más amplia de China de utilizar el fútbol como herramienta diplomática. Bajo el término "diplomacia futbolística", se busca integrar el deporte en la política exterior de una nación para fomentar la buena voluntad, mejorar las relaciones bilaterales y elevar su estatus global. La audaz hoja de ruta para convertirse en una superpotencia futbolística para 2050 debe verse bajo esta perspectiva: no se trata solo de fomentar el orgullo nacional o mejorar las

capacidades deportivas internas, sino también de construir una herramienta prominente de *soft power* en su repertorio diplomático. La creación de escuelas de fútbol y la idea de erigir ciudades futbolísticas denotan un compromiso con la formación de talento y la proyección del fútbol como símbolo del creciente influjo y ambición en el escenario mundial. A medida que estas iniciativas avanzasen, la relación simbiótica entre deporte y diplomacia subrayaría la estrategia, donde el fútbol se convertiría en un canal para potenciar su alcance global y su influencia diplomática.

La capacidad de China para intercalar la política con el deporte revela el uso del fútbol como una plataforma para lograr objetivos nacionales e internacionales. Este entrelazamiento del deporte con la política y la economía es evidente en otras naciones de Asia Oriental, pero en el caso chino, adquiere una magnitud y una profundidad sin precedentes, marcando un nuevo período en el panorama del fútbol mundial de la década.

2.3.1 El factor gubernamental

De acuerdo con lo planteado por Manzenreiter y Horne (2007), la evolución del fútbol en Asia Oriental se ha vinculado estrechamente a fases de expansión del capital mundial y progresos económicos, influenciado por la pasión nacionalista de los regímenes gubernamentales y las directrices internas dirigidas hacia la industria deportiva. Paralelamente, la metamorfosis del fútbol hacia un modelo económico de mercado resulta ser un pilar esencial en esta dinámica. Observando el escenario chino, es notable la impresionante trayectoria de crecimiento económico complementada con un fuerte sentimiento nacionalista y una serie de políticas clave implementadas en la última década.

La iniciativa fundamental en el impulso de la industria deportiva es el Programa para la Reforma y Desarrollo del Fútbol Chino, instaurado por el gobierno en 2015. Este programa materializa las visiones expresadas por Xi Jinping en el Consejo de Estado en 2014 sobre la necesidad de potenciar el desarrollo de la industria deportiva y fomentar su consumo entre la población. Las metas trazadas por el Consejo eran contundentes: intensificar la demanda y oferta interna de productos y servicios relacionados con el deporte, mientras se impulsa el bienestar físico y la salud de la ciudadanía. En este marco, se propuso alcanzar una valoración de la industria deportiva superior a los 800 mil millones de dólares y lograr una participación de 500 millones de individuos en actividades deportivas para 2025 (Gündoğan & Sonntag, 2018).

El enfoque gubernamental de 2015 no solo prioriza el fortalecimiento e internacionalización del fútbol en territorio chino, sino que también aboga por inculcar valores de patriotismo y colectividad. Al mismo tiempo, se buscan implementar iniciativas para enriquecer el estilo de vida deportivo de los ciudadanos, con la aspiración de consolidar a China como un referente deportivo global, fruto de la integración

profunda del deporte en su tejido cultural. Así, durante ese año se desplegó un programa que sentaría las bases de las futuras estrategias a implementar en la siguiente década.

En el año 2015, China consolidó su ambición de avanzar en el ámbito futbolístico a través de reformas institucionales significativas. A pesar de que algunos objetivos inmediatos, como potenciar la participación en campamentos de fútbol base y amateur, se pusieron en marcha, gran parte de la visión estratégica se enfocó en metas a medio y largo plazo. Estas aspiraciones incluyen la elevación y reconocimiento internacional de los equipos nacionales, tanto masculino como femenino. Mientras que el equipo masculino apunta a ser una de las principales potencias en Asia, el femenino busca situarse entre las mejores selecciones a nivel mundial. Una característica distintiva de las reformas durante este periodo ha sido el profundo sentimiento nacionalista, en el que la preservación y fortificación de la identidad china se erigen como pilares fundamentales. Así, el presidente Xi Jinping, en sus discursos, ha enfatizado este espíritu nacionalista, haciendo alusión al tan citado "sueño chino" (Gündoğan & Sonntag, 2018). Es importante destacar que desde los años 50 del S.XX, el país ha buscado reformar su panorama futbolístico con la mira puesta en un equipo nacional competitivo a escala mundial. Lo que ha experimentado un giro en las últimas décadas no es la intensidad del compromiso sino los instrumentos y tácticas adoptadas para alcanzar tales metas (Sullivan et al., 2022).

Adicionalmente, otro objetivo primordial para Xi Jinping es ser anfitrión de una Copa del Mundo de fútbol masculino, al mismo tiempo que fortalecer la competitividad de la selección nacional. Esta aspiración se refleja en el Plan de 2015 y fue verbalizada por el propio presidente en 2011, quien esbozó una triada de metas para la industria futbolística: clasificar a un Mundial, ser sede de este y, en último término, alzar el trofeo (Leite Júnior & Rodrigues, 2017).

El año 2016 vio la implementación de dos planes adicionales con miras a cimentar la hoja de ruta previamente establecida (ver Tabla 2.1). El primero, anunciado en abril, fue el mencionado Plan de Desarrollo a Medio y Largo Plazo del Fútbol Chino (2016-2050). Este plan, promovido por la Comisión de Reforma y Desarrollo Nacional y respaldado por diversas entidades gubernamentales, recibió la aprobación del Consejo de Estado (National Development and Reform Commission (NDRC) People's Republic of China, 2017). Posteriormente, se introdujo el Plan de Construcción Nacional de Instalaciones y Campos de Fútbol, cuyo propósito radica en la creación y optimización de la infraestructura necesaria para el progreso futbolístico. Según datos de Gündoğan & Sonntag (2018), para el año 2020, ya se contaba con más de 70.000 campos de fútbol distribuidos a lo largo del territorio chino.

Tabla 2.1. Políticas y Reformas en el Fútbol Chino

Año	Plan
2014	Opinión del Consejo de Estado sobre cómo acelerar el desarrollo de la industria del deporte para promover el consumo deportivo
2015	El Programa General de Reforma y Desarrollo del Fútbol Chino
2016	El plan de Desarrollo a Medio y Largo Plazo del Fútbol Chino (2016-2050)
2016	El Plan Nacional de Construcción de Campos e Instalaciones de Fútbol (2016-2020)

Fuente: Gündoğan, & Sonntag, (2018)

Los objetivos delineados en el plan de 2016-2050 se presentan con una claridad y especificidad superior a los del año anterior. Estos se desglosan en metas a corto, medio y largo plazo. Las primeras ponen énfasis en el fomento del fútbol de base y en el auge de instituciones educativas especializadas en este deporte, proyectando la creación de hasta 20.000 escuelas y aspirando a que más de 30 millones de estudiantes practiquen fútbol de manera habitual (National Development and Reform Commission (NDRC) People’s Republic of China, 2017). En este contexto, se evidencia un cambio sustancial en la estrategia de adquisición de jugadores, dando un giro desde la compra de talento extranjero costoso hacia un plan centrado en la promoción del fútbol dentro de la cultura popular y el fomento del talento local, con la ambición última de posicionar a China como una potencia global en el ámbito deportivo.

Respecto a este plan, Cockayne et al. (2022) señalan que en él se estipulan objetivos puntuales para las próximas décadas, siendo éste el marco donde comienza la regulación de la adquisición de los jugadores extranjeros con salarios elevados. Esto se traduce en una modificación en la reglamentación de las principales divisiones del fútbol chino: se establece que el número de jugadores locales menores de 23 años que disputen un partido completo debe ser igual al de jugadores extranjeros, y se establece la obligatoriedad de alinear al menos a un joven futbolista chino sub-23 en cada partido (Connell, 2018b). Esta regulación tiene dos propósitos primordiales: contener la considerable salida de capital invertida en la contratación de jugadores en años anteriores y ofrecer más oportunidades a los jóvenes talentos chinos en las ligas de élite del país. Pero esta no es la única acción gubernamental enfocada en limitar la incorporación de jugadores extranjeros. En 2017, se añadieron restricciones a los fichajes, imponiendo un impuesto del 100% a aquellos clubes deficitarios que invirtieran más de seis millones de euros en jugadores extranjeros o casi tres millones en jugadores nacionales (Newman et al., 2021).

La promoción del desarrollo de jóvenes futbolistas nacionales también ha cobrado relevancia. Se exigió a los clubes invertir al menos el 15% de su gasto anual en la

formación de estos jóvenes talentos. Asimismo, aquellos clubes con déficits que gasten por debajo de los 45 millones de RMB en jugadores extranjeros o 20 millones de RMB en jugadores nacionales, deben establecer una Cuenta de Formación de Jóvenes, invirtiendo un monto equivalente a las tarifas de traspasos en dicha cuenta. Adicionalmente, a inicios de 2017 se estableció que los equipos solo pudieran tener un máximo de cuatro jugadores extranjeros en sus plantillas y se prohibió la contratación de porteros foráneos, subrayando la prioridad en el talento local (Newman, et al., 2021). El límite afectaba no sólo a los clubes vendedores que veían como el año anterior jugadores del mismo nivel se habían vendido por valores muy superiores, sino también a clubes formadores de jugadores chinos que, de repente, pasaron a recibir unas compensaciones en los traspasos por dicha formación muy reducidas. Este es el caso del FC Shenxin con el jugador Chi Zhong-guo, traspasado por el YB Funde, y que ha formado parte de la selección nacional varias veces. Su cuota de traspaso fue impugnada por el mencionado club ante la CFA (por sus siglas en inglés, Chinese Football Association o Asociación de Fútbol China), declarándose, finalmente, el traspaso totalmente legal con respecto a la regulación vigente (Yang & Bairner, 2021).

Según Yang, & Bairner (2021), algunos clubes reemplazaban los gastos imputables a la propia institución deportiva en concepto de fichaje ofreciendo grandes contratos de patrocinio a los jugadores para los productos de las empresas o multinacionales que tenían la propiedad de dichos clubes. Algunos, también utilizaban una tercera parte, normalmente empresas, que adquirirían los derechos de un determinado jugador, para que luego pudiera recalar como agentes libres. A su vez, respecto a los traspasos de jugadores menores de 23 años, cada vez más clubes tendieron a intercambiar jugadores en lugar de pagar altas cuantías de traspasos o a complementar estos acuerdos con actividades empresariales no relacionadas con el fútbol.

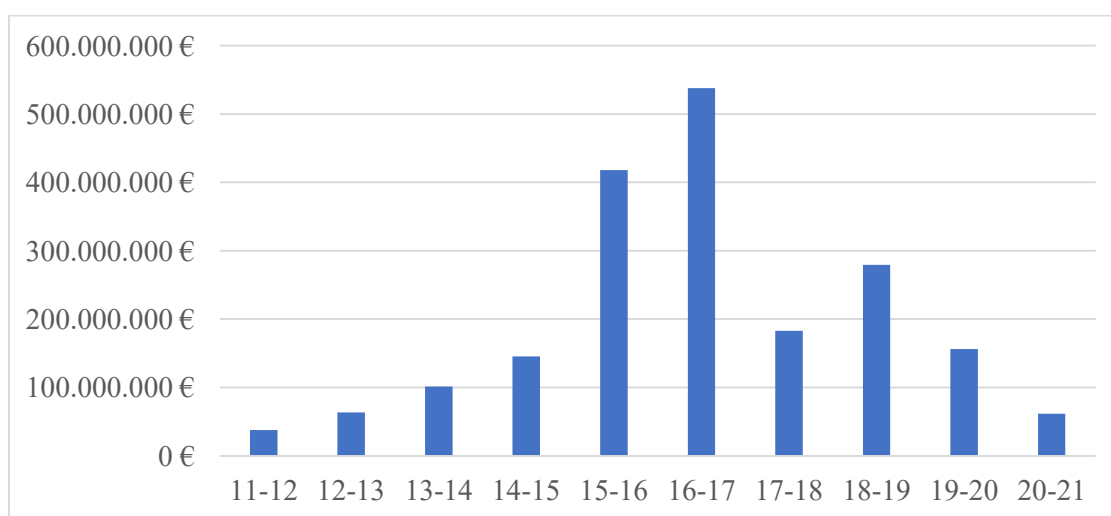
2.4 Análisis en la inversión de traspasos

En esta sección del capítulo, se analiza cómo invirtió la CSL dentro de las diferentes estrategias de la pasada década en los traspasos de jugadores. Así, se investiga cómo el aumento de capital influye en la contratación de jugadores destacados, la cantidad de futbolistas extranjeros en relación con inversiones y directrices locales, y la repercusión de las políticas gubernamentales de 2014-2016 sobre las transacciones, todo en comparación con otras competiciones asiáticas. La investigación utiliza datos de la EFI Database de la Universidad de Valladolid, cubriendo 471 transacciones en la primera división china desde 2011 hasta 2021, apoyándose en fuentes como webs de clubes y transfermarkt.com. Para el análisis, se empleó Microsoft Excel, generando distintos gráficos para interpretar tendencias y comparativas.

En cuanto a la cuantía de dichas transacciones, en la Figura 2.1, se muestra la inversión en adquisición de jugadores en la CSL a lo largo de una década, desde la

temporada 11-12 hasta la 20-21. Según el gráfico, la inversión ha experimentado fluctuaciones notables. En las temporadas iniciales (11-12 a 14-15), la inversión fue relativamente baja, oscilando cerca o por debajo de los 100 millones de euros. Sin embargo, se observa un pico significativo durante las temporadas 16-17 y 17-18, con inversiones que superan los 500 millones de euros en la temporada 17-18. Posteriormente, en las temporadas 18-19 a 20-21, la inversión decreció, aunque se mantuvo por encima de los 100 millones de euros. El sistema libre de traspasos establecido en 2010 sentó las bases del aumento del gasto de los clubes en los primeros años de la década, además de dotar de mayor independencia a los clubes profesionales del país para poder realizar tales desembolsos.

Figura 2.1. Inversión en adquisición de jugadores en la Superliga de China



Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Nota: El gráfico representa el volumen total de inversión en la compra de jugadores en los mercados de traspasos de los clubes de la CSL desde la temporada 2011-2012 hasta la temporada 2020-2021, excluyendo el valor de las cesiones de jugadores.

El Anexo I proporciona un desglose detallado de los traspasos realizados por distintos clubes de fútbol desde la temporada 2011-2012 hasta la 2020-2021. Destaca el "Guangzhou FC" (más conocido como "Guangzhou Evergrande") como el equipo con la cifra más elevada de traspasos acumulados durante este periodo, contabilizando 44 movimientos. A nivel de temporadas, tanto la 2019-2020 como la 2020-2021 registran la misma cantidad de traspasos, con 29 operaciones cada una. Sin embargo, es en la temporada 2016-2017 donde se observa un pico de actividad con un total de 75 traspasos, en contraste con la 2017-2018 que presenta la cifra más baja, con solo 28. En general, a lo largo de este decenio, se contabilizaron 471 traspasos entre todos los clubes listados.

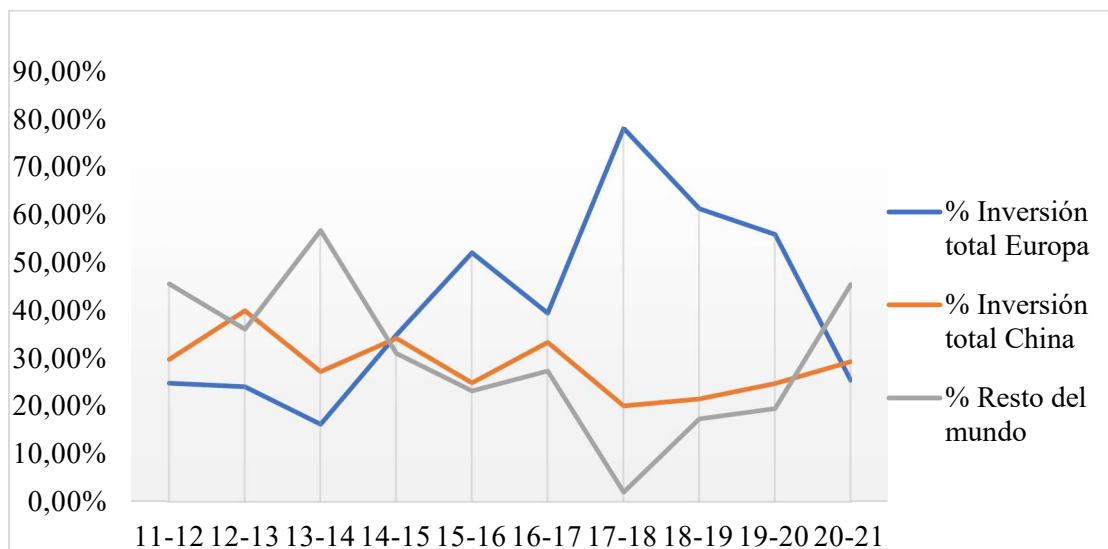
La Figura 2.2 ilustra el destino de la inversión en jugadores de la CSL a lo largo de diez temporadas, desde la 11-12 hasta la 20-21. Se representan tres categorías de

Capítulo 2. La estrategia china de inversión en talento

inversión: en Europa (línea azul), en China (línea naranja) y en el resto del mundo (línea gris). A lo largo de la década, el porcentaje de inversión en Europa ha experimentado variaciones significativas, con picos que superan el 70% en algunas temporadas, y descendiendo por debajo del 50% en otras. La inversión dentro de China ha mostrado un comportamiento menos fluctuante, manteniéndose en su mayoría entre el 30% y 50%. Por otro lado, la inversión en el resto del mundo ha sido generalmente más baja, aunque con una tendencia al alza en las últimas temporadas.

Estos datos reflejan cómo la CSL ha diversificado su inversión en jugadores, priorizando en ciertos momentos el talento europeo y en otros momentos expandiendo su mirada a mercados globales. En relación con el mercado de fichajes, se observa un cambio en la dirección de la inversión de los clubes de la primera división china conforme aumentaba el gasto en la incorporación de jugadores, ya sean nacionales, de otros clubes de la Superliga o extranjeros procedentes de otras ligas. A principios de la década existía una tendencia en la adquisición de jugadores extranjeros a clubes de ligas no europeas como Rusia, Japón, Corea del Sur y, especialmente, el mercado brasileño, el cual ha sido donde mayor cantidad de dinero han invertido los clubes chinos hasta la temporada 2015-2016 (Gúdel & Pajares, 2023). Asimismo, también era relevante el mercado europeo de ligas como la serbia, danesa o portuguesa.

Figura 2.2. Destino de la inversión en jugadores de la CSL



Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

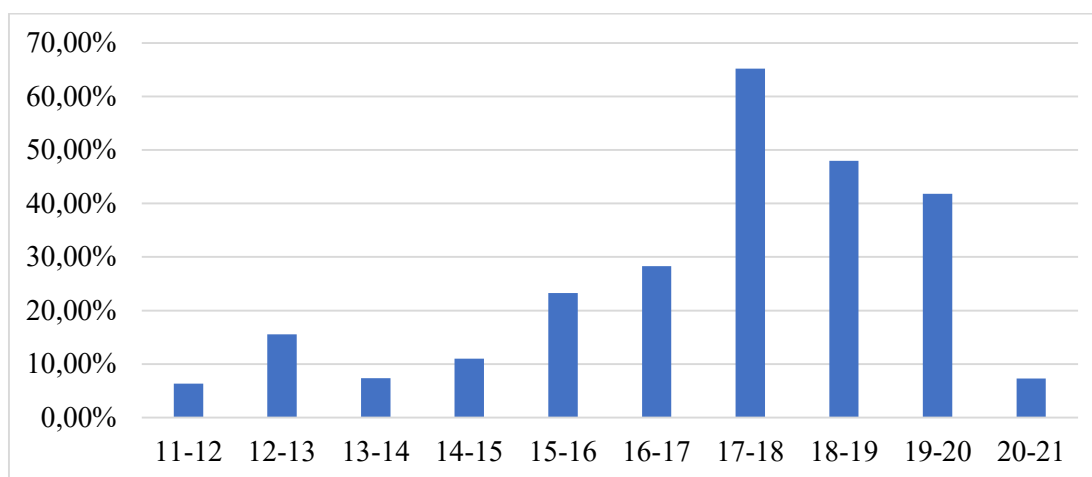
Nota: El gráfico representa el destino de la inversión en la compra de jugadores, excluyendo el valor de las cesiones, de los clubes de la CSL desde la temporada 2011-2012 hasta la 2020-2021, delimitado dicha inversión en tres zonas geográficas diferentes: China, Europa y Resto del Mundo. La cuantía por zonas se muestra como un porcentaje sobre el total de la inversión.

Sin embargo, es evidente que la dinámica revierte notablemente durante la década, con un aumento sustancial en la inversión monetaria. Europa emerge como el principal

receptor de estas inversiones, en contraposición a las otras ligas globales en las que los clubes chinos solían invertir. Este predominio europeo se manifiesta con claridad en la temporada 2017-2018, donde cerca del 80% de los fondos se canalizan hacia ligas europeas, dejando tan solo un 2% para naciones fuera de Europa o China. Un aspecto constante durante la década es la inversión de los clubes chinos en talentos locales, ya sea de su propia liga o categorías inferiores, representando entre el 20-30% de la inversión total y decreciendo ligeramente en los años de mayor gasto.

Además, la Figura 2.3 representa la inversión de la CSL dirigida hacia las cuatro principales ligas de Europa (comúnmente referidas como las "Top 4": Alemania, España, Inglaterra e Italia) a lo largo del mismo período de tiempo. Se observa que, durante las primeras temporadas, la inversión se mantenía en niveles relativamente bajos, por debajo del 20%. Sin embargo, hubo un aumento significativo en la temporada 17-18, donde la inversión superó el 60%. A partir de ese pico, la inversión disminuye en las siguientes temporadas, pero sigue siendo notablemente más alta que en los primeros años.

Figura 2.3. Inversión de la CSL hacia ligas top 4 de Europa



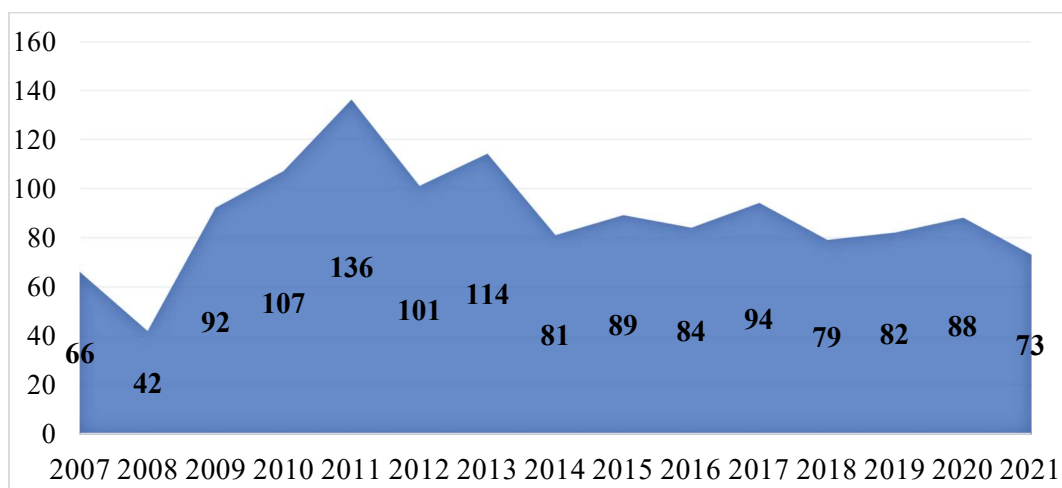
Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Nota: El gráfico representa el porcentaje sobre el total de inversión de las compras de jugadores de la CSL, excluyendo cesiones, desde la temporada 2011-2012 hasta la temporada 2020-2021 hacia las principales ligas europeas denominadas como Top 4: Alemania, España, Inglaterra e Italia.

A pesar de las restricciones históricas endurecidas en los últimos años de la CSL, se puede observar en la Figura 2.4 como el número de jugadores extranjeros se incrementó de una manera muy notable a raíz de la liberalización del mercado de traspasos. Se puede observar un crecimiento notable desde 2007, con solo 42 jugadores, hasta 2010, alcanzando un máximo de 136 jugadores. Sin embargo, a partir de 2011, se registra un descenso gradual en el número de estos jugadores, con algunas fluctuaciones menores. Para 2021, el número de jugadores extranjeros en la liga se sitúa en 73, reflejando una

disminución desde su pico en 2010. No obstante, la cantidad de este tipo de jugadores se ha reducido en una década, pasando de más de 130 extranjeros participando en primera división en el año 2011, a poco más de 70 en el año 2021. Esto, se explica por el efecto de las políticas destinadas a la mejora del talento nacional joven. Como se ha podido observar, no sólo se ha reducido la cantidad de jugadores extranjeros y, por tanto, el número de traspasos, también lo ha hecho en los últimos años la cuantía de estos.

Figura 2.4. Número de jugadores extranjeros en la CSL (2007-2021)



Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

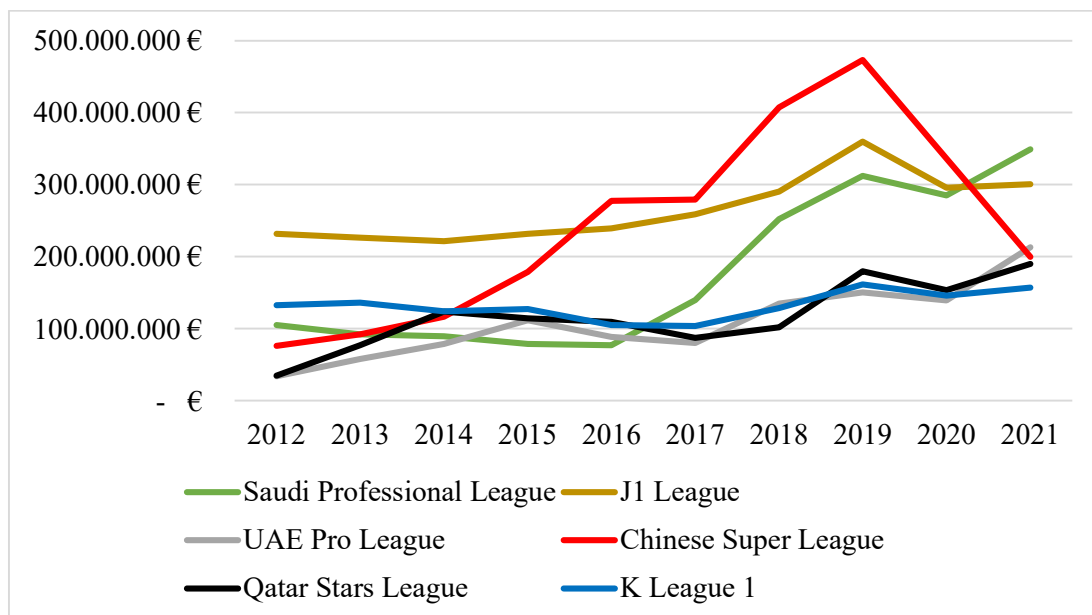
En este contexto, es esencial subrayar la influencia de la COVID-19, particularmente palpable en los gastos del mercado de traspasos durante la temporada 20-21. Las figuras 2.1, 2.2 y 2.3 muestran claramente una drástica reducción en la inversión. Para las sumas totales gastadas por los clubes chinos en la adquisición de talentos sin considerar su origen (Figura 2.1), esta disminuyó en más del 60% entre la temporada 19-20 y la 20-21. Una tendencia similar se observa en la inversión hacia el continente europeo (Figura 2.2), experimentando una disminución del 82% año tras año, sin diferenciar entre las distintas competiciones a las que estaba destinada. En relación con el capital invertido en las principales competiciones europeas (Figura 2.3), hubo una disminución del 93%, pasando de más de 65 millones de EUR en la temporada 19-20 a solo 4.5 millones de EUR en la 20-21, centrados en el traspaso del deportista australiano Aaron Mooy, desde el Brighton & Hove Albion hasta el Shanghai Port FC.

El Anexo I también ilustra el gasto en traspasos de clubes a lo largo de varias divisiones administrativas. Beijing sobresale notablemente con un total de 96 traspasos y un gasto acumulado de 507.978.000 euros, seguido de Shanghai, que, a pesar de contar con 59 traspasos, tiene un desembolso significativo de 358,105,000 euros. Es notable que ciertas combinaciones de provincias, como Guangdong & Zhejiang, con 44 traspasos, desembolsaron más de 280 millones de euros. Por otro lado, la provincia de Guangdong realizó 35 traspasos con un gasto de más de 77 millones. En contraste, otras divisiones, como Hubei y Jilin, presentan gastos menores, con 12.584.000 y 47.242.000 euros

respectivamente. El gasto total en traspasos de todas las divisiones asciende a 1.984.039.000 euros, distribuidos en 471 traspasos, lo que nos ofrece una visión del compromiso financiero de los clubes en estas regiones.

La CSL en la Figura 2.5 muestra a partir de 2012, un ascenso acelerado en el valor de mercado, alcanzando su apogeo alrededor de 2018. Este incremento refleja el auge y la inversión en el fútbol chino durante esos años. Sin embargo, después de 2018, la liga experimenta una drástica caída, especialmente marcada entre 2019 y 2021. Este declive podría estar asociado a diversos factores que analizaremos más adelante, incluyendo cambios en las políticas de inversión en el deporte, restricciones en los gastos de los clubes o, más recientemente, la crisis del sector inmobiliario, los impactos económicos de la COVID-19. La tendencia descendente en los últimos años subraya la volatilidad y la naturaleza cambiante del valor de mercado en el contexto deportivo asiático.

Figura 2.5. Valor de mercado total en las principales ligas asiáticas (2012-2021)



Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

El gasto producido desde 2014 provoca una rápida subida en cuanto al valor de mercado de la primera división, convirtiéndola, desde 2016 hasta 2020, en la liga asiática con mayor valor. Este incremento está sujeto a la cantidad de inversión de los clubes durante ese período, mayor gasto en jugadores de primer nivel equivale a incrementar el valor de los equipos participantes en la liga, así como el salario de éstos. Esta estrategia, frenada en 2017, tenía que venir respaldada por instituciones financieras y, a su vez, empresas que fueran capaces de invertir tal cantidad de dinero a través de los clubes de la Superliga.

2.5 La intersección entre la gestión geopolítica y la gestión de la CSL

En resumen, la industria futbolística china, reflejando una interacción compleja entre la geopolítica y la gestión deportiva, ha atravesado una transformación significativa impulsada por ambiciones nacionales y económicas. Inicialmente, el enfoque se centró en el desarrollo de un equipo nacional competitivo, alimentado por un fuerte sentimiento nacionalista. Esta aspiración, arraigada desde mediados del siglo XX, se ha entrelazado con el objetivo de posicionar a China como una potencia futbolística en el escenario mundial. Paralelamente, las reformas han estado en consonancia con el crecimiento económico del país, buscando internacionalizar y fortalecer su industria deportiva, con el fútbol como elemento central.

La liberalización del mercado de traspasos en 2010 marcó un hito, abriendo camino a un aumento progresivo en las inversiones y alineándose con estrategias gubernamentales clave, como la Opinión del Consejo de Estado de 2014 y el Programa General de Reforma y Desarrollo del Fútbol Chino de 2015. Estas iniciativas señalaron un cambio hacia la promoción del fútbol a nivel nacional e internacional, con un enfoque notable en la adquisición de talentos extranjeros, principalmente de ligas europeas de renombre. Sin embargo, esta tendencia cambió drásticamente con las políticas introducidas en 2016, orientadas a un desarrollo sostenible del fútbol chino. El Plan de Desarrollo a Medio y Largo Plazo del Fútbol Chino y el Plan Nacional de Construcción de Campos e Instalaciones de Fútbol dieron un giro hacia la inversión en talento local y la infraestructura nacional, reduciendo la dependencia de jugadores extranjeros. Este cambio estratégico buscaba una evolución más orgánica de la liga, fortaleciendo su estructura interna y fomentando el desarrollo del fútbol desde las bases. La pandemia de COVID-19 aceleró la reorientación de la inversión, con una marcada disminución en la adquisición de jugadores extranjeros y un aumento en la contratación de talentos de ligas menos prominentes. Esto no solo ajustó el enfoque de inversión, sino que también reformuló la competitividad de la liga, equilibrando la influencia internacional con un crecimiento más centrado en lo nacional.

En este contexto, el caso de la industria futbolística china destaca cómo las ligas nacionales pueden ser manejadas estratégicamente para alinear los objetivos deportivos con los geopolíticos y de *soft power*. La CSL, a través de sus políticas y reformas, demuestra una gestión que equilibra la proyección internacional con el fortalecimiento interno, utilizando el deporte como una herramienta para avanzar en los objetivos nacionales y globales. Este enfoque holístico enfatiza la importancia de una gestión sostenible y estratégica en las ligas de fútbol, no solo para el éxito deportivo, sino también como un medio eficaz para el logro de metas geopolíticas y culturales más amplias.

Capítulo 3. La gestión geopolítica del fútbol chino

3. La gestión geopolítica del fútbol chino

En este capítulo se estudia la estrategia de China de integrar el fútbol en su geopolítica y economía abordando las preguntas de investigación RQ1 y RQ2. El uso de la CSL y las inversiones en clubes y jugadores extranjeros reflejan un intento de expandir su *soft power* global. Estos esfuerzos incluyen organizar eventos deportivos internacionales y adquirir infraestructura deportiva en el extranjero, convirtiendo el fútbol en una herramienta para el poder económico y cultural chino. Sin embargo, se identifican desafíos clave. La sostenibilidad financiera es una preocupación mayor, especialmente dada la dependencia del sector inmobiliario, actualmente en dificultades. Esta situación ha demostrado ser un riesgo para la estabilidad de la liga y los clubes. Además, se observa que, a pesar de las inversiones sustanciales, el país enfrenta retos en el desarrollo de talento futbolístico local y en la infraestructura deportiva adecuada. La falta de un sistema efectivo de fútbol base y la integración limitada del fútbol en la cultura local restringen su capacidad para reforzar su industria deportiva de manera sostenible.

Por otro lado, la inversión en fútbol y la gestión y organización de megaeventos internacionales han sido efectivas en mejorar la imagen global de China (RQ2). No obstante, la reciente disminución en las inversiones en clubes europeos sugiere un reajuste estratégico, posiblemente debido a una reevaluación de los retornos de estas inversiones y la situación económica actual del país.

En conclusión, mientras que la CSL ha ganado atención internacional, es crucial desarrollar una identidad de liga sólida y auténtica que refleje los valores y la cultura chinos. Las grandes inversiones del pasado no aseguran automáticamente un éxito sostenido a largo plazo. Aunque estas inversiones lograron impacto global y parecieron efectivas a corto plazo, se evidencia que la simple inversión en traspasos de alto perfil no garantiza estabilidad financiera ni competitividad duradera. Esta realidad resalta la importancia de mantener un equilibrio cuidadoso en la gestión de la liga nacional para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, las circunstancias socioeconómicas y políticas de China juegan un papel crucial, donde tanto la volatilidad económica como la crisis inmobiliaria que padecieron los propietarios de los clubes, pueden afectar la relevancia y priorización del fútbol en los intereses estratégicos del país. Esto subraya la fragilidad de usar el fútbol como una herramienta principal en la geopolítica global.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente capítulo se basa en la revisión de literatura académica y datos de eventos deportivos, inversiones en clubes de fútbol y políticas gubernamentales relacionadas con el deporte chino. Se examina el impacto de la acogida de eventos deportivos internacionales y la inversión en el fútbol, tanto a nivel

nacional como internacional. Utilizando el coeficiente de correlación Pearson Producto-Momento, el estudio evalúa la relación entre varias variables económicas y de inversión en la industria del fútbol. Además, se analiza la relación entre los sectores inmobiliario y deportivo, destacando cómo la inversión en deporte se ha utilizado para fines geopolíticos y económicos. La metodología también incluye un análisis de la influencia del concepto de *guanxi* en la industria del fútbol y su intersección con la estrategia de *soft power* de China, así como una revisión de las implicaciones de las inversiones chinas en clubes de fútbol extranjeros y su reciente retirada. El objetivo es comprender cómo China utiliza el deporte como un instrumento de su política exterior y cuál es el impacto de estas acciones en la percepción global del país.

3.1 La estrategia de *soft power* en el deporte

Los JJOO de Pekín en 2008 representaron un momento crucial en la interacción de China con la escena internacional, destacando una fusión de dinámicas locales y globales y desempeñando un papel esencial en el impulso del avance del fútbol de élite en el país (Giulianotti, 2015). Es notable que Pekín haya albergado tanto los JJOO de verano en su día, como los de invierno para 2022. Además, el país no solo acoge grandes eventos internacionales, sino que también utiliza infraestructuras deportivas nacionales para albergar eventos de ligas y clubes extranjeros. Por ejemplo, las finales de la Copa francesa se jugaron, primero en Pekín en 2014 y posteriormente en Shenzhen en 2018 y 2019. En este contexto, la Liga Profesional de Fútbol Francés (LFP) y la Federación Francesa de Fútbol (FFF) establecieron conjuntamente una oficina en Pekín en 2017, con el objetivo de expandir el alcance del fútbol francés en China. A través de estos eventos, China busca desplazar el foco de los aficionados al deporte, particularmente al fútbol, hacia su liga.

Aun así, la simple organización de tales megaeventos no es estrategia suficiente para promover las industrias deportivas de China con fines geopolíticos. Al considerar la industria del fútbol desde la perspectiva de la teoría del poder blando de Joseph Nye, la atracción de las audiencias extranjeras se vuelve primordial. El éxito de una estrategia de poder blando depende de la atracción del producto final (Callahan, 2015). La CSL, operativa en su marca actual desde 2004, y que siguió a la profesionalización del fútbol en 1994, surge como un actor central. Esta liga ha establecido lazos con diversos sectores industriales, predominantemente inmobiliarios y de construcción. Tales afiliaciones pueden atribuirse a varias dinámicas, incluidas las iniciativas para atraer a empresarios a invertir en clubes de fútbol (Chadwick et al., 2016) catalizando así el atractivo del deporte dentro del ámbito empresarial inmobiliario.

A pesar de todo ello, la inversión y estrategias chinas dentro del marco deportivo y futbolístico tiene una trascendencia mayor de lo que podría, en un principio, considerarse como el mero uso del deporte como herramienta geopolítica. Aprovechando

la coyuntura de inversiones en el extranjero para el desarrollo de infraestructuras, el país ha ido midiendo cuidadosamente el destino geográfico de estas con el objetivo de desarrollar flujos de deuda. La influencia del deporte y la inversión destinada a estos fines, por tanto, no es arbitraria, sino que viene de la mano y está arraigada en un poder económico y geopolítico de alcance superior.

3.1.1 La intersección entre el poder cultural y económico

La inversión en el extranjero por parte de la industria del fútbol en China puede ser analizada desde numerosos puntos de vista. Hemos visto cómo en la última década empresas del país empezaron a invertir en patrocinios en clubes y competiciones de fútbol europeas (Sullivan et al., 2019) en la compra parcial o total de clubes (Li & Nauright, 2021) y también en acuerdos con ligas europeas para la formación de jugadores, entrenadores y árbitros para el desarrollo de las habilidades nacionales (Connell, 2018b). Además, ya hemos analizado en el capítulo anterior cómo el mercado de traspasos y la compra de jugadores por parte de los clubes de la CSL ha sido especialmente objeto de estudio durante los últimos años debido a sus fluctuaciones y a la atracción de jugadores con alta repercusión mediática y con una alta inversión (Cockayne et al., 2022; Liang, 2014). En este sentido, la industria del fútbol en China ha implementado diversas estrategias para su crecimiento con reformas y planes nacionales de desarrollo, también con el objetivo de hacer dicho gasto más sostenible (Gündoğan & Sonntag, 2018).

Si analizamos las inversiones en el exterior a nivel general, es destacable que los dos últimos planes quinquenales, aunque difieren en algunos aspectos, presentan características comunes al respecto. En el XIII Plan quinquenal (2016-2020) aparece por primera vez una referencia a la iniciativa de la franja y la ruta de la seda (BRI). Este plan recoge puntos cruciales como el fomento de una mayor inversión en el exterior, actividades de infraestructura en la ruta BRI o demostrar resultados reales a través de la ayuda exterior (United Nations Development Programme, 2016). Por su parte, el XIV Plan Quinquenal (2021-2025) recoge como objetivo de desarrollo a largo plazo para 2035 cumplir con las políticas de apertura en el futuro, atraer flujos de ODI (por sus siglas en inglés, Overseas Direct Investment o Inversión Extranjera Directa) y promover ODI por medio de la iniciativa de la BRI, aunque con una mayor sostenibilidad. Se podría decir que la principal narrativa del 14º Plan es de continuidad, con algunas innovaciones y estrategias ampliadas (National Development and Reform Commission (NDRC). People's Republic of China, 2021).

La estrategia más ambiciosa perseguida por el gobierno chino, la BRI, tiene entre sus objetivos principales el deporte. La Tabla 3.1 ofrece una visión detallada de diversos eventos futbolísticos asociados con la estrategia de la BRI. Estos eventos cumplen un doble propósito: promueven el intercambio deportivo y cultural y se alinean con la

Capítulo 3. La gestión geopolítica del fútbol chino

estrategia geopolítica y económica más amplia del país. Así, la diversidad geográfica de los países involucrados abarca múltiples continentes, incluidos África, Europa, Asia y Oceanía. Esto sugiere el amplio alcance de China y sus esfuerzos por establecer vínculos con una amplia gama de naciones.

La inclusión de eventos como el “Campamento de Invierno de Cultura y Fútbol Cinturón y Ruta de Shanghái” insinúan también un esfuerzo por combinar intercambios culturales y deportivos, reforzando la idea de que la BRI no solo se trata de infraestructura y comercio, sino también de diplomacia cultural. Mientras que algunos torneos involucran a países geográficamente cercanos, como los miembros de la ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), otros incluyen naciones de diferentes partes del mundo. Esto denota la intención de China de establecer una red amplia, involucrando tanto a países vecinos como a aquellos más distantes. El énfasis en la juventud, indica una visión a largo plazo con el objetivo de fomentar conexiones y entendimiento entre las generaciones más jóvenes de las naciones involucradas.

Tabla 3.1. Muestra de actos relacionados con el uso del fútbol en la estrategia BRI

Lugar	Año	Torneo	Países involucrados
Shenyang	2017	One Belt One Road Football Tournament	China, Nigeria, Guinea Ecuatorial, Camerún, Zambia, Tanzania, Etiopía, Somalia, Zimbabue y Ghana
Haikou	2017	The “Belt and Road” Haikou Youth Football Tournament	China, Croacia, Malasia, Indonesia y Singapur
Mangshi	2017	“Colorful Yunnan, Belt and Road” International Football Open	China, Laos, Vietnam, Tailandia, Malasia, Filipinas, Camboya, Timor del Este y Croacia
Guangxi, Zhuang	2017	China-ASEAN International Youth Football Tournament	China, Taiwán, Australia, Rusia, Vietnam, Indonesia y Corea del Norte
Shanghai	2018	Shanghai “Belt and Road” Culture and Soccer Winter Camp	China, Serbia, Sri Lanka, Kenia y Panamá
Hainan	2018	Hainan: “Belt and Road” Cup	China, Azerbayán, República Checa y Hungría

Fuente: Leite Junior & Rodrigues (2023)

Este flujo de inversión para el desarrollo de la industria del fútbol y del deporte en general ha sido considerado como una estrategia de *soft power* (Hernández-Correa & Gúdel, 2024). Pero también puede considerarse, al igual que la BRI, una estrategia de *smart power* con características chinas: una combinación entre poder cultural y poder económico. Esta forma de actuar se ha convertido en una estrategia de marca del país y

en el *leit motiv* de la política exterior abarcando una gran cantidad de inversiones y proyectos. Infraestructuras, finanzas, cultura, educación, relaciones interpersonales, relaciones políticas entre estados y también la industria del fútbol no son ajenos a dichas inversiones. Se combinan elementos de *hard power*, como inversiones económicas, con una estrategia de *soft power*, como promover la cultura o mejorar la imagen del país. Es el vehículo perfecto para propagar su estrategia de *soft power*.

En su artículo, Xue et al. (2020) posicionan a la industria del fútbol en China como un instrumento con el que el país pretende forjar relaciones de deuda y donde los flujos de capital se alinean estratégicamente con fines políticos y financieros. Sin embargo, esta planificación ha derivado en consecuencias relacionadas con la dificultad en los pagos de los clubes de la CSL y en la puesta en peligro de la solvencia de la competición. Es importante destacar que este sector, desde su profesionalización en 1994, siempre ha estado ligado a otros sectores industriales (Yu et al., 2019) y, en particular, al sector inmobiliario, donde empresas como China Fortune Land Development o R&F Properties han utilizado sus inversiones en sus clubes de la CSL, Hebei y Guangzhou respectivamente, para asegurarse subvenciones de los gobiernos locales para obtener beneficios en el desarrollo de terrenos urbanos (Hesketh & Sullivan, 2020). En este sentido, en el año 2021, 12 de los 16 equipos de la CSL tenían como accionistas mayoritarios a empresas dedicadas al sector inmobiliario o de la construcción (Gúdel & Pajares, 2023).

Un ejemplo palpable de la vinculación política y financiera de esta estrategia fue la adquisición de un 56% de las acciones del equipo de fútbol RCD Espanyol de Barcelona en noviembre de 2015. Esta acción se encuadra dentro de una serie de intereses vinculados a la Ruta Marítima de la Seda en el mar Mediterráneo, dado que el puerto de Barcelona ostenta una ubicación estratégica de suma importancia. Poseer un club de fútbol local puede servir como una herramienta política y económica de persuasión, actuando como un instrumento eficaz para intentar ejercer influencia o establecer conexiones en la región. Esta operación no fue la primera incursión de una empresa china en el fútbol profesional español. En la actualidad, el conglomerado chino Hutchinson administra la terminal de contenedores más importante en el puerto de Barcelona. Además, China se ha erigido como el principal socio comercial del puerto barcelonés, convirtiéndose en el punto de entrada principal para vehículos chinos en el mercado europeo. Tales maniobras geoestratégicas han sido recurrentes a lo largo de la década en la adquisición total o parcial de numerosos clubes europeos.

Capítulo 3. La gestión geopolítica del fútbol chino

Tabla 3.2. Muestra de inversiones chinas en clubes de fútbol europeos de 2014 a 2021.

Club	País	Año de adquisición	Empresa
Club Atlético de Madrid	España	2014	Dalian Wanda Group
ADO Den Haag	Países Bajos	2014	United Vansen
RCD Espanyol de Barcelona	España	2015	Rastar Group
City Football Group	Inglaterra	2015	China Media Capital Holdings & CITIC Group
FC Sochaux-Montbéliard	Francia	2015	Ledus
Slavia Praga	República Checa	2015	CEFC China Energy Company
Northampton Town	Inglaterra	2015	5USport
West Bromwich Albion	Inglaterra	2016	Yunyi Guokai Sports Development Limited
Aston Villa	Inglaterra	2016	Recon Group
Wolverhampton	Inglaterra	2016	Fosun Group
OGC Nice	Francia	2016	NewCity Capital
AJ Auxerre	Francia	2016	ORG Packaging
Inter Milan	Italia	2016	Suning
Granada	España	2016	Wuhan Double/ Link International Sports Limited
Birmingham Sports Holdings	Inglaterra	2016	Trillion Trophy Asia
Olympique Lyonnaise	Francia	2016	IDG Captial
AC Milan	Italia	2017	Sino-Europe Sports Investment Management Changxing Co., Ltd
Barnsley	Inglaterra	2017	PMC/NewCity Capital/ BFC Investment Company Limited
Southampton FC	Inglaterra	2017	Lander Sports Development
Inter Milan	Italia	2019	Lion Rock Capital
FC Thun	Suiza	2019	PMC/NewCity Capital
KV Oostende	Bélgica	2020	PMC/NewCity Capital
AS Nancy Lorraine	Francia	2020	PMC/ NewCity Capital
FC Den Bosch	Países Bajos	2021	PMC/ NewCity Capital
Esbjerg Fb	Dinamarca	2021	PMC/ NewCity Capital

Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database

La Tabla 3.2 ilustra en una amplia muestra las inversiones chinas en clubes de fútbol europeos desde 2014 hasta 2021. Se observa una clara tendencia de inversión en diversos países europeos, abarcando desde naciones con ligas de fútbol de alto prestigio como España, Inglaterra e Italia, hasta países como la República Checa y Dinamarca. Las

adquisiciones se llevaron a cabo por diferentes conglomerados chinos, evidenciando una estrategia diversificada y de amplio alcance. Estas inversiones reflejan no solo el interés chino en el fútbol, sino también en establecer puentes económicos y políticos con Europa.

Sin embargo, como veremos más adelante, el cambio en la política de inversión extranjera de China también se manifestó en la retirada de inversiones, lo que resultó en la salida de capital chino de muchos de los clubes que habían sido adquiridos total o parcialmente. Entre aquellos listados en la Tabla 3.2, se destacan casos notables como la desinversión y retirada de participaciones en el City Football Group, Aston Villa, Club Atlético de Madrid, Wolverhampton, OGC Nice, AC Milan o Southampton, entre otros, a raíz de la pérdida de apoyo estatal.

Además, desde 1958, el país ha erigido más de 140 instalaciones deportivas a nivel mundial, enfatizando significativamente sus inversiones en el continente africano (Vondracek, 2019). A través de este *modus operandi*, China no solo asegura el acceso a determinadas materias primas, sino que también aborda la sobrecapacidad presente en su sector de la construcción (Jin et al., 2021). En este marco, las naciones africanas se ven envueltas en grandiosos proyectos que, si bien otorgan una sensación de progreso y desarrollo, erigen infraestructuras que no necesariamente mejoran la calidad de vida de sus habitantes locales (I. Dubinsky, 2021). Ante la evolución de las prioridades africanas hacia una industrialización más localizada en los últimos años, queda pendiente observar cómo China adaptará sus estrategias de inversión y si dichos proyectos infraestructurales seguirán ocupando un lugar central en su interacción con el continente africano.

3.2 El sector inmobiliario

El sector inmobiliario en China ha sido ampliamente estudiado en los últimos años ante la amenaza de una burbuja inmobiliaria (Glaeser et al., 2017; H. Zhang et al., 2016; Zhao et al., 2017). En las principales ciudades del país, los precios del sector crecieron un 13,1% anualmente desde 2003 a 2013 (Fang et al., 2016). Además, la relación entre el precio de las viviendas y los ingresos de los hogares se sitúa entre las más altas del mundo. Según Rogoff & Yang (2021), para comprarse una vivienda estándar una familia media necesita los ingresos de 27 años. En este sentido, los problemas financieros del gigante del sector Evergrande, accionista mayoritario del Guangzhou FC, han supuesto un cambio de tendencia en la economía del país, en la que el Gobierno de Pekín apuesta por potenciar el consumo interno siendo menos dependiente de la deuda, con un mayor control del Partido Comunista (Ambrós Artigas, 2022)

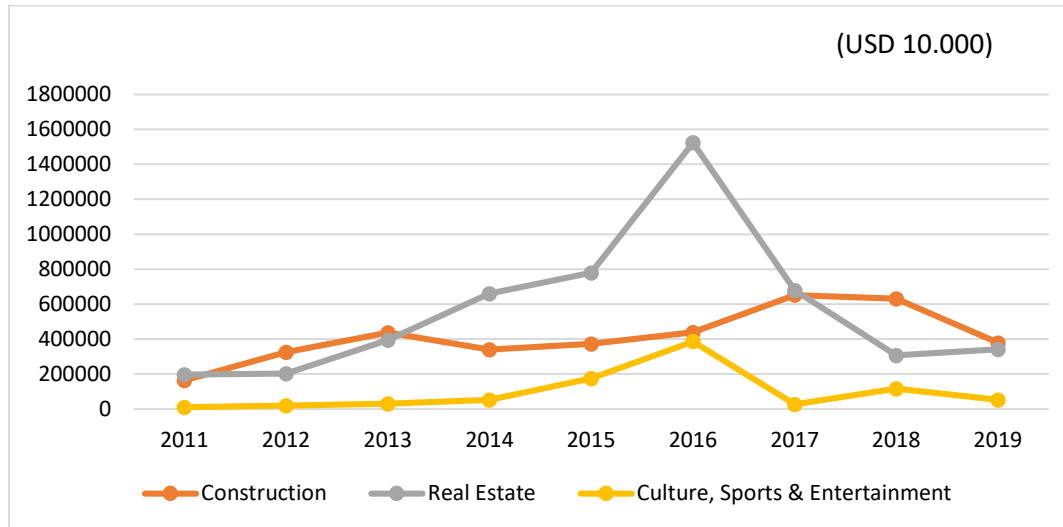
Con el objetivo de obtener un primer indicio del impacto de la burbuja inmobiliaria en la industria del fútbol en China, se ha procedido a analizar la correlación

de los sectores de la construcción e inmobiliario con la industria del fútbol utilizando las variables descritas a continuación.

El sector inmobiliario y de la construcción han estado históricamente y, por cuestiones obvias, relacionados entre sí; prueba también de ello numerosos trabajos donde se estudian conjuntamente (Ball, 2008; Kaklauskas et al., 2011; Kamenetskii & Yas'kova, 2018). No obstante, se puede observar en la evolución de la ODI por sectores en el Figura 3.1 como el patrón del flujo de la ODI neta no es parecido entre ambos. De hecho, los sectores de cultura, deporte y entretenimiento e inmobiliario son los que sí guardan una estrecha relación en cuanto a su comportamiento durante dicho período. Esta Figura ilustra la ODI por sectores desde 2011 hasta 2020, destacando las tendencias de inversión en tres sectores clave: construcción, inmobiliario y cultura, deportes y entretenimiento. Se observa que el sector inmobiliario experimentó niveles de inversión consistentes desde 2011 hasta 2014, con un marcado incremento en 2015 que alcanzó su punto máximo en 2016.

Posteriormente, las inversiones experimentaron una fuerte disminución, estabilizándose entre 2017 y 2020. En cuanto a la construcción, hubo un incremento gradual en las inversiones desde 2011 hasta 2013, seguido de una leve disminución hasta 2016 y, después, mostrando una estabilidad relativa hasta 2020. Por otro lado, las inversiones en el sector de cultura, deportes y entretenimiento tuvieron un aumento notable desde 2011 hasta 2016, año en el que también alcanzaron su punto máximo. Sin embargo, después de 2016, hubo una abrupta disminución, nivelándose entre 2017 y 2020. Este análisis subraya el año 2016 como el punto de inflexión en las inversiones en los sectores inmobiliario y de cultura, deportes y entretenimiento, en línea con las discusiones previas sobre la influencia e implicación de las empresas inmobiliarias en la CSL y las alineaciones estratégicas de las inversiones en la industria deportiva con objetivos políticos y financieros.

Figura 3.1. ODI neta de China por sectores 2011-2020



Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Con el propósito de complementar la información proporcionada por los datos de inversión extranjera directa y para tener en cuenta la fuerza de la correlación entre las variables descritas anteriormente, se ha procedido a realizar un análisis multivariado mediante la extracción de un coeficiente de correlación Pearson Producto-Momento (Bren & Tchetgen, 2010). Puesto que los valores de asociación con las variables ODI en el sector de la construcción o beneficio de las empresas de construcción chinas no ha sido relevante en su correlación con las indicadas previamente, no se han incluido en la Tabla 3.3. Por ello, los resultados parecen indicar que poco ha tenido que ver el sector de la construcción en las políticas de gasto implementadas por los clubes de la CSL.

Tabla 3.3. Variables utilizadas en el análisis de correlación

Variables
Inversión total de los clubes de la CSL en traspasos con propietarios relacionados con empresas del sector inmobiliario (1).
Inversión total en traspasos de los clubes de la CSL (2).
Ingresos por actividad principal de empresas chinas del sector inmobiliario (3).
Beneficio operativo de empresas chinas del sector inmobiliario (4).
ODI neta china en sector inmobiliario (5).
ODI neta china en deporte, cultura y entretenimiento (6).
ODI neta total de China (7).

No obstante, sí es importante tener en cuenta los resultados en cuanto al sector inmobiliario. La inversión total de los clubes con propietarios relacionados con dicho sector está altamente correlacionada con la ODI total, ODI del sector inmobiliario y ODI de cultura, deportes y entretenimiento, así como con la inversión total de todos los clubes durante el período 2011-2019. Ésta última también lo está con las tres variables de ODI, como puede comprobarse en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4. Correlaciones Pearson Producto-Momento

	1	2	3	4	5	6	7
1		0,97	0,51	0,22	0,76	0,84	0,87
2	0,97		0,42	0,1	0,85	0,94	0,87
3	0,51	0,42		0,9	0,22	0,29	0,7
4	0,22	0,1	0,9		-0,17	0	0,36
5	0,76	0,85	0,22	-0,17		0,88	0,84
6	0,84	0,94	0,29	0	0,88		0,78
7	0,87	0,87	0,7	0,36	0,84	0,78	

Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Aunque correlación no implica causalidad, el sector de la construcción no parece estar relacionado con la industria del fútbol en China (ver Tabla 3.4). El hecho de que este sector tenga un comportamiento independiente se puede apreciar en la estrategia del país en cuanto a la *Stadium Diplomacy*. Este término se refiere a cómo China ha incrementado el ritmo de construcción de estadios deportivos en África, gracias a su *smart power*, que combina sus valores, influencias culturales y políticas, además de los incentivos económicos incondicionales que ofrece a los países africanos (I. Dubinsky, 2021). Según Vondracek (2019), es evidente la aceleración del uso de esta diplomacia en concordancia con el crecimiento de la economía durante las últimas décadas, pero con un aumento significativo desde 2010 hasta 2016 con 8,8 casos analizados por años frente a los 3,3 en el período 1990 a 2009, es decir, se construyeron más infraestructuras de este tipo en todo el mundo si se analiza desde una perspectiva histórica.

Además, aunque ya recientemente el gobierno pretendió aumentar la sostenibilidad de las inversiones en el extranjero, la sucesión de construcciones de infraestructuras en los últimos años como el Stade Olympique Alassane Ouattara en Costa de Marfil por la empresa Beijing Construction Engineering Group inaugurado en 2020 o el Bingu National Stadium en Malawi por el contratista Anhui Foreign Economic Construction Group inaugurado en 2017 (Stadium Database, 2023) hace pensar que dicha política tiene un comportamiento independiente a la inversión en fútbol de los clubes y propietarios de la CSL durante la última década.

El Anexo I proporciona una perspectiva exhaustiva sobre la diversidad sectorial de las empresas propietarias de los clubes de fútbol responsables de los 471 traspasos registrados en el periodo en cuestión y correspondientes a la muestra también analizada en el capítulo anterior. Es particularmente destacable el predominio del sector "Inmobiliario", que no sólo encabeza la lista en términos de volumen con 182 traspasos, sino que también ha efectuado una inversión acumulada de 667.465.000 €. Esta cifra se traduce en un gasto medio de 3.667.390 € por traspaso, resaltando la magnitud de las transacciones que se realizan en este ámbito. Esta preeminencia del sector inmobiliario

evidencia la fuerte dependencia financiera y estratégica que tiene el fútbol chino respecto a este sector. En conjunto, la amplia gama de sectores refleja la interconexión entre el deporte y la esfera empresarial, pero es indiscutible que el fútbol, al menos en este período histórico, presenta una marcada dependencia hacia el ámbito inmobiliario, lo cual puede tener implicaciones en la dinámica y estabilidad económica de los clubes y las transacciones que estos realizan.

3.2.1 Sostenibilidad de la Superliga de China

Si observamos la evolución de la industria del fútbol, la ausencia de sostenibilidad ha sido uno de los factores determinantes en el cambio de estrategia del gobierno en los últimos años con respecto a las inversiones. El gasto producido, especialmente, en los años 2015 y 2016 en cuanto a la cuantía de los traspasos de jugadores procedentes de Europa y adquisición parcial o total de clubes condujo a una situación financiera peligrosa y, también, debido al mantenimiento de los altos salarios de los jugadores (Gao & Chappelet, 2021). Principalmente por este motivo, se establecieron penalizaciones por cuantía de traspasos y reglamentaciones por parte de la CFA con respecto a los jugadores nacionales sub-23 (Yang & Bairner, 2021).

A finales de junio de 2017, la Comisión Reguladora Bancaria de China solicitó información a instituciones financieras en relación con los préstamos realizados a compañías tales como Dalian Wanda Group Co., Fosun International o Zhejiang Luosen, todas ellas propietarias total o parcialmente de clubes europeos (Atlético de Madrid, Wolverhampton Wanderers y AC Milan, respectivamente), a pesar de no tomar ninguna medida contra ellas. No obstante, según Chadwick (2021), las reglamentaciones surgidas en consecuencia de dichos gastos pueden ser interpretadas como una advertencia estatal a lo que el gobierno denominó “inversiones irracionales”. Según el mismo autor, estas inversiones han sido objeto de preocupación del gobierno por la fuga de capitales en cuanto a la divisa que pueden provocar.

Esto es importante a la hora de entender las dificultades que han tenido estas empresas a la hora de afrontar sus deudas, además de afectar a la devaluación de la moneda china, disminuir la riqueza a medio o largo plazo de los clubes y contribuir a una pérdida progresiva de poder adquisitivo. De esta manera, todo ello afectó a la economía doméstica y expuso a la CSL a un riesgo financiero innecesario. En este sentido, lo anterior se agudiza cuando se hace visible la falta de flujo de entrada de capitales y retorno de inversión tras el gran gasto en la industria del fútbol europea, no sólo a través de la adquisición de clubes, sino también por la compra de jugadores de primer nivel (Chadwick, 2021).

Capítulo 3. La gestión geopolítica del fútbol chino

Los problemas económicos de los clubes de la CSL se han hecho palpables en cuanto a la desaparición de varios clubes importantes e incluso fundadores de la competición. Como se puede observar en la Tabla 3.5, sólo dos de los seis clubes, alguna vez participantes en la CSL, que han cesado oficialmente sus actividades desde 2019 tiene un accionista mayoritario perteneciente al sector inmobiliario. Aún así, es importante tener en cuenta que en el caso del Shanghai Shenxin el motivo principal del cese de actividades fue la descalificación por parte de la Chinese Football Association después de que no enviara el formulario de confirmación de salario y bonificación antes de la temporada 2020. Con respecto al Liaoning Whowin, la causa fue que no proporcionara pruebas a las autoridades de que habían liquidado sus deudas y pagado los salarios de los empleados. No obstante, un caso flagrante e independiente del sector inmobiliario es el del Jiangsu Suning, el cual ganó el campeonato en 2020 y desapareció por problemas económicos unos meses más tarde.

Tabla 3.5. Clubes y propietarios de CSL en quiebra

Club	Último propietario principal	Sede	Sector	Años de actividad
Beijing Renhe	Renhe Commercial Holdings Company Limited	Hong Kong	Agrícola	1995-2021
Jiangsu Suning	Suning.com Co., Ltd	Jiangsu	Electrodomésticos	1994-2021
Shanghai Shenxin	Hengyuan Corporation	Shanghai	Inmobiliario	2003-2020
Yanbian Funde	Yanbian Sports Bureau & Life insurance company Funde Holdings Group	Jilin & Guangdong	Gubernamental & Seguros	1994-2019
Tianjin Tianhai	Asociación Local de Fútbol	Tianjin	Gubernamental	2006-2020
Liaoning Whowin	Whowin & Liaoning Sport College	Liaoning	Inmobiliario & Local	1994-2020

Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Más allá de las desapariciones y quiebras recientes es importante también destacar los casos del Guangzhou FC y Hebei FC, dos clubes con problemas financieros debido a sus empresas propietarias. Ambas son empresas del sector inmobiliario con una acumulación de deuda importante, que a punto estuvo de costarle a ambos equipos no poder competir durante la CSL 2022 (Gúdel & Hernández-Correa, 2023). Actualmente, debido a dichos problemas financieros, el Guangzhou FC juega en la segunda división del fútbol chino, habiendo descendido en diciembre de 2022 y poniendo fin a toda una era del fútbol en el país, relegando a uno de los equipos más icónicos y con mayor patrimonio de la competición a la segunda categoría tras doce temporadas.

A pesar de que la inversión de los clubes de la CSL hayan tenido una tendencia similar al sector inmobiliario en cuanto a la cantidad de inversión durante la última década, no podemos afirmar que las causas de las dificultades financieras de los equipos de la competición se deban a la burbuja inmobiliaria. Aún así, es necesario analizar cada caso en concreto puesto que hay clubes cuyos propietarios no son empresas dedicadas al sector inmobiliario que han desaparecido o tenido igualmente dificultades debido a problemas financieros. Se trata, por tanto, también de los propios problemas financieros de la competición y sus clubes tras el período de alta inversión estudiado.

El sector de la construcción tampoco parece estar estrechamente relacionado con el fútbol chino. No obstante, es importante entender que, aunque parezca que no exista un comportamiento similar entre sectores, cualquier hecho que derive en problemas financieros en el sector de los propietarios de los clubes pueden derivar en consecuencias fatales para éstos. Las líneas de negocio que suponen los clubes para estas empresas son prescindibles en la medida que no implican una rentabilidad añadida ni ingresos por su actividad principal.

Además, todavía son palpables las consecuencias de las políticas llevadas a cabo en la industria del fútbol en China durante los últimos años. Estas son observables en la evolución de la ODI del país en deporte, cultura y entretenimiento y en la falta de sostenibilidad generada, especialmente, por los altos salarios de los jugadores. El actual sistema de traspasos, a pesar sus similitudes con los sistemas de traspasos europeos, las restricciones hacia la participación de los jugadores extranjeros y las políticas para fomentar el desarrollo del talento nacional, no han conseguido evitar la deriva económica de los equipos participantes.

Igualmente, la utilización de la industria del fútbol como herramienta geopolítica muy probablemente haya impedido forjar una estrategia de desarrollo sostenible y capaz de competir con las ligas asiáticas más importantes. Este tipo de políticas no suelen estar acompañadas por un alto retorno de inversión. En este sentido, no parece que exista una estrategia de internacionalización e interconexión de empresas chinas a nivel de patrocinios, adquisiciones o traspasos de jugadores que hayan generado o generen actualmente un alto valor añadido a la competición a corto plazo.

Es evidente que no se puede simplificar la causa de las dificultades financieras a un solo factor o sector. Aunque la inversión en la industria del fútbol y las decisiones tomadas a nivel de gestión y política han desempeñado un papel crucial, existen otros aspectos que no debe ser pasado por alto y que podría ofrecer una perspectiva más profunda. La cultura y estructura social china tienen particularidades que son esenciales para comprender la dinámica de cualquier industria en el país, y el fútbol no es una excepción. Una de estas particularidades es el concepto de *guanxi*.

3.3 Guanxi

La complejidad de las relaciones personales encuentra en la sociedad china una manifestación estable y profundamente arraigada conocida como *guanxi*. Esta noción transforma la identidad individual en una colectiva, ya sea en contextos familiares, educativos o laborales. La interdependencia facilita, además, que la población adopte con prontitud la narrativa del esfuerzo colectivo y la necesidad de contribuir hacia objetivos compartidos. El *guanxi* se encuentra estrechamente entrelazado con las normas sociales confucianas. Se compone de dos aspectos interconectados: una dimensión utilitarista basada en intereses mutuos y propósitos beneficiosos, y una dimensión afectiva o de cuidado, donde la cercanía emocional determina la calidad del *guanxi* (Hernández-Correa & García, 2023, pp. 33-36).

La teoría de las dimensiones culturales de Geert Hofstede proporciona una lente analítica ideal para desentrañar el concepto. Una de las dimensiones más relevantes de Hofstede en este contexto es la de “individualismo versus colectivismo”. La tendencia de China hacia el colectivismo resuena fuertemente con la estructura y funcionalidad del *guanxi*, donde se subraya la primacía del bienestar colectivo y las relaciones grupales sobre las aspiraciones y derechos individuales. Estas relaciones colectivas son particularmente palpables en diversos ámbitos de la vida cotidiana en el país, ya sea en la familia, en la educación o en el trabajo. Además, la proclividad confuciana hacia una orientación a largo plazo valora la estabilidad y continuidad en las relaciones interpersonales (Hofstede, 2011).

En un segundo plano, el *guanxi* se define como un sistema institucionalmente desarrollado en el seno de la sociedad china contemporánea. La ineficiencia e ineficacia de las infraestructuras empresariales y las instituciones relacionadas han reforzado la dependencia del *guanxi* personal para alcanzar el éxito y obtener protección. En este escenario, las interacciones y los intercambios frecuentes entre individuos de dos empresas u organizaciones conducen a una colaboración institucional fortalecida. Dicha colaboración se nutre de confianza mutua, intercambio de información y la obtención de recursos y ventajas para potenciar el rendimiento empresarial (Guo et al., 2021; Z. Ma et al., 2023; X. Wang et al., 2023). Su relevancia en el ámbito de los negocios ha sido extensamente estudiada (Chi & Seock-Jin, 2017, pp. 19-39). La búsqueda del beneficio mutuo en relaciones que implican intercambios es un pilar fundamental del pensamiento chino, influyendo en el proceso de negociación basado en las concesiones realizadas por las partes. Esto también moldea el contenido final de los acuerdos, que deben ser equilibrados y cumplir con las expectativas de las partes involucradas (Hernández-Correa & García, 2023, p. 38)

El *guanxi* ha definido las relaciones comerciales y personales en China durante miles de años. Adicionalmente, Park & Luo (2001) explican que el sistema ejecutivo

chino es altamente complejo y burocrático, presentando diversos niveles como oficinas centrales, provinciales, municipales, distritales y a nivel de calle, así como variados departamentos y divisiones, incluyendo la Administración General de Deporte, el Ministerio de Comercio y el Ministerio de Educación. Por esta razón, el hecho de mantener una relación positiva con la administración pública nacional y regional puede asistir a las empresas en la resolución de conflictos, por ejemplo, con proveedores y compradores, además de ofrecer cierto respaldo a dichas empresas. Asimismo, es relevante recordar que antes de la notable burbuja de inversión en el fútbol chino, el gobierno había instado a las empresas e inversores a invertir en la CSL. Por tanto, los investigadores normalmente perciben el fútbol en China como un medio para forjar relaciones y participación más que como una vía para generar ingresos dentro de una amalgama de negocios más amplio (Chadwick, 2022; Xue et al., 2020).

Otra razón significativa que explica la interrelación de la industria del fútbol con otros sectores podría derivarse de la, en los inicios, exitosa trayectoria de Evergrande. Esta empresa pasó de ser un contendiente inmobiliario provincial a un magnate nacional (Sullivan, 2021). Tanto las empresas privadas como las estatales observaron el éxito de Evergrande en torneos de fútbol nacionales y continentales, lo que les impulsó a comenzar a invertir en la industria del fútbol. El patrocinio de la CSL era meramente económico antes de 2015 debido a la inestabilidad de la liga de fútbol china durante la década anterior. Por ello, Evergrande actuó como un "planeta" atrayendo a numerosos "satélites" en nuevos tipos de patrocinio para la liga, esto incluye a potentes entidades estatales como Luneng, Greenland y SIPG, así como influyentes entidades privadas como Suning y Jianye invirtiendo en clubes de fútbol (Bairner & Tan, 2018).

Aunque esta relación pueda parecer sorprendente, lo cierto es que ha sido altamente significativa en la historia reciente de esta liga. Como señalan Liu et al. (2022), los propietarios de los clubes son la principal fuente de financiación para los equipos de la CSL, principalmente porque han tenido pocos inversores. Hasta hace poco, el nombre del club servía como espacio publicitario para su principal inversor, desalentando a otros posibles patrocinadores. Esta relación también puede moldear los modelos de negocio de los clubes. Además, esto se torna evidente al comparar clubes gestionados por empresas privadas y empresas estatales. Los clubes propiedad de empresas privadas tienden a mostrar procesos de gestión más flexibles y eficientes, mientras que aquellos bajo propiedad estatal reflejan prácticas organizativas burocráticas. Por lo general, los clubes de propiedad privada poseen mayores recursos financieros y muestran una capacidad de respuesta más rápida ante resultados desfavorables. Sin embargo, una característica común entre todas las empresas propietarias de clubes de la CSL es su mayor enfoque en objetivos empresariales en lugar de los relacionados con el fútbol.

3.4 La estrategia china a debate

El empleo estratégico de China del fútbol, y de manera más amplia, de la industria deportiva como herramienta para la influencia global y la proyección de *soft power*, se articula de manera manifiesta a través del análisis. Enmarcado dentro de su apertura económica y la interdependencia a mediados del siglo XX, el fútbol, a pesar de su crecimiento inicialmente lánguido, ha florecido como un ámbito crítico de interés, especialmente después de 1992, impulsado principalmente por reformas económicas domésticas (Bairner & Tan, 2018; Tan, 2015; Yang et al., 2016).

El reciente tumulto en el sector inmobiliario, particularmente ejemplificado por el escenario de Evergrande, plantea interrogantes sobre la longevidad y solidez del compromiso financiero con el fútbol y, de manera más expansiva, su proyección de *soft power*. Junto con el giro de África hacia la industrialización local, tiene el potencial de recalibrar la influencia global, abarcando sus dinámicas de poder suave. Los desafíos financieros y geopolíticos ensombrecen la imagen de China como un actor económico confiable. Esto puede afectar su influencia cultural y diplomática de manera simultánea (S. Liu et al., 2022; Sullivan, 2021). En el fútbol, tales perturbaciones financieras y geopolíticas externas proyectan sombras sobre la percepción del país como un jugador económico firme, afectando así su influencia cultural y diplomática. Si China se vuelve más introspectiva para estabilizar su economía, su proyección global de *soft power*, especialmente en el deporte, podría disminuir.

Además, el papel del *guanxi*, un concepto relacional por excelencia en China es esencial para entender las dinámicas en juego. Este enfoque de relación interdependiente, nutrido por las normas sociales confucianas, ha sido fundamental para la diplomacia deportiva, forjando relaciones y colaboraciones significativas (Hernández-Correa & García, 2023). En este sentido, la orientación hacia la inversión extranjera, reflejada en las adquisiciones de clubes de fútbol europeos y su posterior retirada en numerosos casos, subraya la naturaleza mutable y a menudo volátil de su estrategia diplomática en el ámbito deportivo. Esta tendencia podría estar influenciada por un conjunto de factores, que abarcan desde cambios en las políticas domésticas hasta desafíos geopolíticos más amplios. Sin embargo, lo que sigue siendo evidente es que, a pesar de las múltiples inversiones y estrategias, la sostenibilidad económica y una estrategia a largo plazo para el fútbol siguen siendo temas pendientes en la gestión china. La integración de la diplomacia deportiva dentro de la BRI ejemplifica cómo el país ha aspirado a fusionar ambiciones económicas y geopolíticas.

Los planes implementados en 2016 (Gündoğan & Sonntag, 2018) representan un cambio en la estrategia de desarrollo de la industria, contextualizando los objetivos del gobierno dentro de un marco a medio y largo plazo para lograr la anhelada competitividad. La falta de sostenibilidad económica tras el periodo de inversión y la

crisis inmobiliaria afectó al fútbol. Por lo tanto, el objetivo deportivo del país ha mirado hacia un enfoque más económicamente sostenible, con un perfil de inversión significativamente reducido y un fuerte énfasis en el deporte de base. China ejemplifica que el uso del deporte como herramienta de *soft power* tiene menos que ver con la rentabilidad económica y más con una estrategia geopolítica que se apoya en el *guanxi* para forjar relaciones en el escenario internacional.

A medida que China redefine su papel en el escenario internacional, es probable que su estrategia de diplomacia deportiva en evolución continúe impactando las inversiones extranjeras, las relaciones regionales y las percepciones globales. Comprender la utilización del fútbol y la diplomacia deportiva potencia nuestra comprensión de sus más amplias aspiraciones geopolíticas y las formas innovadoras en que ejerce el *soft power*. Esta investigación proporciona una lente a través de la cual observar las dinámicas en constante evolución del compromiso de China con la comunidad internacional y su influencia multifacética a través del prisma de la diplomacia deportiva.

3.5 Claves organizacionales para el futuro de la CSL

En esta tesis doctoral hemos visto cómo el fútbol se ha erigido como una pieza clave para numerosas naciones en su búsqueda de influencia y poder blando en el tablero de ajedrez geopolítico global (Brannagan and Giulianotti, 2015; Chadwick, 2022; Dubinsky, 2023). Ilustrando este fenómeno, resalta la estrategia adoptada recientemente por la monarquía saudí. Bajo su liderazgo, Arabia Saudí ha invertido más de 6.300 millones de dólares en deportes desde el año 2021 y, para el 2023, se situó como la liga que más gasta en traspasos a nivel mundial después de las principales ligas europeas, superando, entre otras, a LaLiga (Richter, 2023). Futbolistas de la talla de Cristiano Ronaldo, Neymar y Benzema, han elegido Arabia Saudita como su próximo destino profesional. La historia se repite para una nación que aspira a ser una superpotencia deportiva, al igual que lo intentó China en la pasada década. La desinversión parece haber relegado al fútbol a un segundo plano en los intereses estratégicos del país, y los altos salarios de aquella época solo han exacerbado los retos financieros de la liga (Fan et al., 2023; Gúdel and Hernández-Correa, 2023; Ross, Sullivan and Lai, 2023).

Ante este panorama en constante cambio, la CSL debe contemplar estrategias organizativas renovadas que respondan no solo a los desafíos económicos internos y las fluctuaciones en el mercado del fútbol mundial, sino también a las ambiciones geopolíticas de China. La necesidad de implementar un modelo de gestión más sostenible y prudente es ahora más evidente que nunca. Así, la CSL debe enfocarse en cultivar talento interno, mejorar la infraestructura deportiva y redefinir sus estrategias financieras para garantizar su viabilidad y éxito a largo plazo. La adopción de tales medidas, alineadas

con los objetivos a medio y largo plazo, no sólo fortalecerá la posición de la CSL en el ámbito del fútbol global, sino que también asegurará que continúe jugando un papel crucial en el desarrollo del deporte nacional y en la proyección de la influencia cultural y diplomática del país a través del fútbol.

Existiendo indicadores significativos que evidencian la ambiciosa visión geopolítica de China, el éxito anhelado de sus equipos nacionales requiere actualmente de una competición sólida y reconocida internacionalmente para fortalecer, así, la estrategia de influencia del país. Por lo tanto, en este punto, resulta pertinente preguntarse: ¿Cómo puede la CSL servir una vez más como una herramienta que otorgue poder blando a la estrategia deportiva y geopolítica del país? En esta sección final del capítulo, profundizamos en las dinámicas organizativas y de gestión que están moldeando la trayectoria de la CSL. Adoptando un enfoque integral, nuestro objetivo, aquí, es identificar meticulosamente los factores cruciales y matices inherentes a diversas instituciones y partes interesadas. Estas entidades desempeñan roles fundamentales en la evolución y desarrollo de la industria del fútbol en China. Por tanto, nuestro énfasis se mantiene firme en comprender las complejidades, desafíos y oportunidades dentro del ecosistema de la CSL, arrojando luz sobre su futuro potencial dentro del paisaje futbolístico global.

3.5.1 *Patrimonio futbolístico*

En el ámbito futbolístico, China se mantiene como un mercado aún inmaduro y desafiante, con un amplio margen para mejorar. La CSL logró posicionarse entre las ligas más competitivas de Asia en la última década a través de la adquisición de jugadores extranjeros e incrementando la interacción con el fútbol global (ver Capítulo 2) (Cockayne, Chadwick and Sullivan, 2022). Sin embargo, la competición tiene una historia menos consolidada que otras ligas líderes en la región Asia-Pacífico. Por ejemplo, si se compara con la Super Liga de Corea o la J1 League de Japón, establecidas en 1983 y 1994 respectivamente (Ichirō, Manzenreiter and Horne, 2004; Ravenel and Durand, 2004), vemos cómo, mientras que la profesionalización del fútbol en China ocurrió en el mismo año que se estableció la primera división de Japón, no fue hasta 2004, como ya hemos mencionado al principio del capítulo, cuando se definió el formato comercial actual de la CSL (Watanabe and Soebbing, 2017). Además, Japón ya había experimentado un auge en la popularización del fútbol en la década de 1960, simbolizado por la actuación de su selección nacional que culminó en los JJOO de 1968 en México, donde Japón se aseguró la medalla de bronce (Sugiyama, Khoo and Hess, 2017). En este contexto, el patrimonio histórico de las ligas nacionales se ve reforzado por historias de éxito logradas a través de victorias de equipos nacionales o clubes en el escenario internacional o la organización y gestión de megaeventos. Esto puede influir significativamente en la identidad cultural de un país, ya que porta historia y tradiciones culturales adaptadas al deporte (Moore, 2016).

Según O'Brien (2014) y, como citamos en el capítulo primero, estas tradiciones y rituales pueden fomentar rivalidades, conectar con la historia de la nación y significar momentos y logros importantes en la evolución del deporte. Escenarios como el Maracanã en Brasil, iconos como Johan Cruyff en los Países Bajos, y encuentros como "El Clásico" en España o el "Old Firm" en Escocia, forman parte del patrimonio histórico de sus naciones y sirven como una fuente inagotable de *soft power*. En este punto, una CSL con una tradición más rica y extensa podría haber ofrecido al país un escaparate de sus valores y tradiciones, funcionando como un pilar de su influencia cultural. Sin embargo, aunque ya en 1950 Deng Xiaoping consideraba al fútbol atractivo (Lupano, 2020), China ha tenido dificultades desde entonces para incorporarlo en la cultura local o promover el desarrollo adecuado del talento en las categorías de fútbol base (Peng et al., 2022; Wang and Ren, 2022). Por lo tanto, existe un vasto potencial de mejora en la creación y gestión del patrimonio futbolístico de la CSL, que podría convertirse en una herramienta futura para la diplomacia deportiva.

La asimilación del fútbol en el tejido cultural indica la complejidad de su industria. El aficionado al fútbol en China presenta retos especiales con respecto a sus motivaciones, actitudes y comportamientos. Sullivan et al. (2022) caracterizan a los seguidores chinos como poseedores de lealtades duales, lo que significa que apoyan tanto a un equipo o club nacional como a uno extranjero. Sin embargo, los autores también destacan que la localidad —familiar o geográfica— juega un papel crucial en la configuración de la lealtad de los aficionados. Esta tendencia proporciona una ventaja particular para esta industria, diferenciándola de otras donde una tradición futbolística no está tan profundamente arraigada, y el apoyo a los equipos locales es más tenue (Maderer and Holtbrügge, 2019). Esta dinámica sugiere además una vía para un progreso significativo a través de iniciativas estratégicas, como inversiones en equipos o la promoción de jugadores locales.

3.5.2 Fútbol base e infraestructura

A pesar de la importancia de la generación de talento y del fútbol base para una industria fuerte (Hassan and Hamil, 2010), China aún no ha diseñado una estrategia de influencia que posicione competitivamente a sus selecciones nacionales (Liu, Chen and Newman, 2021). Peng et al. (2022) resaltan los conflictos políticos entre las federaciones locales, clubes y escuelas, identificando la necesidad de coordinación y alineación entre las entidades responsables del desarrollo del fútbol de base. Sugiyama et al. (2017) enfatizan la tarea esencial de permitir que todos los gestores implicados trabajen colaborativamente a pesar de que puedan tener enfoques organizativos diferentes. De esta manera, identificamos una necesidad urgente de una filosofía central que permita que las federaciones locales operen bajo una visión unificada, asegurando la gestión cooperativa y el desarrollo correcto del fútbol base. En China, existen sistemas y coaliciones, que, por

Capítulo 3. La gestión geopolítica del fútbol chino

ejemplo, impiden que un niño juegue para una academia en particular mientras es seleccionado por su federación regional. Este escenario ilustra cómo las personas encargadas de gestionar dichas instituciones con culturas organizacionales distintas, cada una arraigada en sus propios valores y creencias subyacentes, carecen de una filosofía compartida.

Como problema cultural añadido, el estilo de pedagogía y la marcada exigencia y aspiración educativa de los padres (Peng et al., 2022) crean una brecha entre el deporte de élite y el escolar, a menudo presentando al fútbol como una amenaza incompatible para las perspectivas académicas de sus hijos. En conclusión, es lógico inferir que los desafíos demográficos y territoriales dificultan aún más la evolución del fútbol de base en China.

Por todo ello, el camino para orquestar un enfoque armonizado que eleve el fútbol a nivel nacional y fomente el talento de base subraya la importancia de refinar estrategias y asegurar un liderazgo efectivo. La Tabla 3.6 presenta la trayectoria de todos los jugadores de fútbol chinos a través de las ligas europeas a lo largo del tiempo. Las cifras están lejos de los niveles de países vecinos asiáticos como Japón y Corea del Sur. Estas naciones han exportado consistentemente a muchos jugadores a las ligas europeas, cimentando su reputación e influencia en el fútbol global. La representación esporádica de talento chino en Europa destaca la necesidad de intensificar sus iniciativas de desarrollo de base para competir con otras naciones asiáticas prominentes.

Tabla 3.6. Futbolistas chinos en Europa a lo largo de la historia

Liga	Jugador	Equipo	Temporadas
Bundesliga	Yang Cheng	Eintracht Frankfurt	1998-1999
Ligue 1	Li Jinyu	Nancy	1998-1999
	Fan Zhiyi	Crystal Palace	1998-1999
Premier League		Crystal Palace	1998-1999
	Sun Jihai	Manchester City	2002-2003
Sheffield United		Sheffield United	2008-2009
	Li Tie	Everton	2002-2003
Li Weifeng		Sheffield United	2006-2007
	Hao Haidong	Everton	2022-2003
LaLiga		Sheffield United	2005-2006
	Zhang Chengdong	Rayo Vallecano	2015-2016
Serie A		Wu Lei	Espanyol
	Ma Mingyu	Perugia	2000-2001
Liga Portugal 2		Zhang Chengdong	Mafra
	Leiria		2010-2011
2 Bundesliga	Zhang Chengdong	Beira-Mar	2011-2012
		Mafra	2013-2014
League One	Zhang Chengdong	Eintracht Braunschweig	2012-2013
Scottish Premiership	Zheng Zhi	Charlton Athletic	2007-2008
Super Liga Srbije	Zheng Zhi	Celtic FC	2009-2010
	Jia Xiuquan	Partizan	1978-1988

Fuente: investigación propia

De manera similar, un desarrollo sólido del fútbol a nivel local puede conducir a unas instalaciones de entrenamiento y academias bien mantenidas, que también podrían formar futbolistas de clase mundial, convirtiéndose en embajadores culturales de sus países (Liang, 2016). Es fundamental evaluar la calidad de la infraestructura en torno a los eventos de fútbol para comprender hasta qué punto un país puede promover su imagen a través de estos espacios (Freeman, 2012). Además, la infraestructura es un indicador vital de la inversión de un país en el desarrollo de la industria deportiva (Memari et al., 2021). Aprovechando la sobre capacidad de su sector de construcción, China ha ampliado su influencia global mediante préstamos y la *Stadium Diplomacy*. A nivel doméstico, su inversión en infraestructura deportiva enfatiza un deseo de sobresalir en el escenario deportivo mundial. Tal inversión no solo eleva el deporte a nivel nacional, sino que también busca legitimidad y reconocimiento como líder en la industria deportiva global (Zucker, 1987; Suchman, 1995). Las inversiones pueden verse como un esfuerzo por obtener reconocimiento y aceptación internacional, subrayando su deseo no solo de participar, sino de liderar y moldear las narrativas deportivas globales. Sin embargo, para

un impacto genuino y duradero, estas inversiones deben complementarse con programas de desarrollo de talento y la promoción del deporte a nivel de base.

3.5.3 *Diversidad organizativa como ventaja competitiva*

A pesar de que, actualmente, el desarrollo del talento doméstico no es visto como una fuente tangible de *soft power* dentro de la CSL, existen numerosas alternativas a futuro. Una de las más significativas, gira en torno al desarrollo de la comunidad y la base de aficionados (Krzyzaniak, 2018). El auge de Japón en la década de 1960 reforzó su estatura nacional y, posteriormente, facilitó la creación de una fuerte comunidad en torno a este deporte, especialmente desde la década de 1990 en adelante. Horne & Manzenreiter (2009) identifican el enfoque corporativo y organizacional como crucial en el estudio del desarrollo de un aparato ideológico y de base de aficionados centrado en el fútbol. Japón estableció su primera división a partir de equipos de empresas industriales o conglomerados (*keiretsus*) de diversos sectores, beneficiándose de esta asociación. Empresas como Panasonic, Fujitsu, Yamaha y Mitsubishi poseían en su totalidad nueve de los diez equipos en la creación de la J League en 1994. En contraste, la CSL tenía una representación desproporcionada de equipos en el sector inmobiliario, que actualmente está experimentando una fase lenta, peligrosa y dolorosa de absorber exceso de capacidad (Ross, Sullivan and Lai, 2023). Evidentemente, esto ha impactado de manera significativa en la liga en los últimos años.

La diversidad de los propietarios de los clubes participantes destaca como un aspecto crítico para la supervivencia de la liga. Esta variedad en los perfiles de propiedad aporta diferentes filosofías de gestión, estrategias y perspectivas, que pueden enriquecer el ecosistema del fútbol. Esto también puede explicarse utilizando la teoría RBV: diferentes propietarios pueden proporcionar diversos recursos y capacidades (financieros, gestión de talento, conexiones globales, experiencia en marketing, etc.) que podrían ser ventajosos en diversas situaciones y pueden resultar en ventajas competitivas a través de recursos y capacidades únicos y distintivos (Barney, 1986; Hoffman, 2000). La diversidad de propiedad actúa como un equilibrador natural, asegurando una pluralidad de intereses y visiones que en última instancia contribuyen a la salud a largo plazo, competitividad y sostenibilidad de la liga o competición.

Tabla 3.7. Origen sectorial actual de los propietarios de clubes de la CSL en comparación con 2021.

Clubes CSL 2021	Sector del propietario principal	Clubes CSL 2023	Sector del propietario principal
Beijing Guoan	Inmobiliario	Beijing Guoan	Inmobiliario
Cangzhou Mighty Lions	Inmobiliario	Cangzhou Mighty Lions	Inmobiliario
Changchun Yatai	Compañía privada	Changchun Yatai	Compañía privada
Chongqing Liangjiang Athletic	Inmobiliario	Chengdu Rongcheng	Inmobiliario
Dalian Professional	Equipamiento médico	Dalian Professional	Desarrollo urbano
Guangzhou City	Inmobiliario	Guangzhou City	Inmobiliario
Guangzhou FC	Inmobiliario	Henan FC	Inmobiliario
Hebei FC	Inmobiliario	Meizhou Hakka	Gubernamental e inmobiliario
Henan Songshan Longmen	Inmobiliario	Nantong Zhiyun	Gubernamental
Qingdao FC	Inmobiliario	Qingdao Hainiu	Telecomunicaciones
Shandong Taishan	Farmacéutico	Shandong Taishan	Energía
Shanghai Port	Ocio	Shanghai Port	Puertos
Shanghai Shenhua	Puertos	Shanghai Shenhua	Transporte público
Shenzhen FC	Inmobiliario	Shenzhen FC	Inmobiliario
Tianjin Jinmen Tiger	Inmobiliario	Tianjin Jinmen Tiger	Tecnológico
Wuhan FC	Consultoría	Wuhan Three Towns	Consultoría
	Logístico	Zhejiang FC	Energía

Fuente: investigación propia, adaptado de Ross et al. (2023).

El contraste en la Tabla 3.7 subraya un cambio significativo en los orígenes sectoriales de los propietarios de clubes de la CSL entre 2021 y 2023. Aunque se ha notado un intento por diversificar los sectores económicos de los dueños de los equipos, la persistente dominancia del sector inmobiliario sigue siendo notable y potencialmente preocupante. Su precaria situación financiera destaca los peligros de una dependencia excesiva del inestable mercado inmobiliario. Algunos cambios notables incluyen a Shanghai Shenhua, que pasó del sector inmobiliario al transporte público, insinuando una tendencia emergente de alinearse con sectores que proveen servicios esenciales. A pesar de los cambios positivos en algunos clubes, la continua dependencia de la liga en el sector inmobiliario, como se ve con equipos como Beijing Guoan y Dalian Professional, plantea preguntas sobre la estabilidad futura de la liga. El viaje turbulento de Guangzhou Evergrande es un claro recordatorio de la importancia de esta diversificación.

3.5.4 *Nuevas perspectivas en la estrategia de la CSL*

A pesar de los retos financieros de China, el fútbol podría surgir como parte de una nueva solución a estos problemas desde una perspectiva social, donde los aficionados pueden reflejar la identidad nacional. En este sentido, existe un grupo de edad que presenta nuevas oportunidades para la CSL: la Generación Z. Se está produciendo un cambio interesante en las preferencias de las nuevas generaciones. La tendencia convencional de muchos aficionados chinos de ser más devotos a jugadores individuales que a clubes específicos (Sullivan et al., 2022) se encuentra con un nuevo perfil de consumidor. Durante la presentación de FC 24, el gerente general de EA Sports FC, Nick Wlodyka, observó cómo la Generación Z, contrariamente a las anteriores, tiende a tener jugadores favoritos por encima de una lealtad incondicional a los clubes. Aun así, las preferencias debido a una tradición familiar de apoyo a un club persisten en algunos casos. Por lo tanto, la convergencia y el cambio de enfoque de las nuevas generaciones podría traducirse en una oportunidad convincente para el fútbol chino y, en consecuencia, para la CSL en áreas como la personalización de la experiencia del espectador, los esports y la inteligencia artificial. China necesita amplificar su visibilidad en la industria del fútbol, especialmente con esta nueva generación experta en tecnología y con preferencias superpuestas.

En contraste con las notables inversiones de Arabia Saudita en *esports* como parte de la Visión 2030 de Arabia Saudita y el avance tecnológico en los deportes, los gigantes tecnológicos de China aún no parecen interesados en impulsar la industria deportiva. Esto es a pesar de las prometedoras oportunidades del sector y su objetivo de convertirse en la economía deportiva más grande del mundo para 2025. Mientras tanto, la base de fans en el extranjero de la CSL también necesita ser desarrollada (Laurell, Liu and Soderman, 2021) por lo tanto, adoptar tecnologías innovadoras podría ser crucial para lograr el objetivo de convertirse en una potencia deportiva global y mantener su ventaja competitiva. Sin embargo, lograr esto requerirá un compromiso más firme tanto de la industria tecnológica como de la organización de la liga para establecer una presencia internacional más sólida, aprovechando al máximo el potencial de esta nueva generación de aficionados.

El cambio en las prioridades económicas de China y la percepción de riesgos elevados en el sector del fútbol, con un bajo retorno de la inversión, han llevado a una disminución de las inversiones en Europa en los últimos años. Como hemos visto, gracias al *guanxi* se vincula la toma de decisiones de inversiones de capital en el deporte con el Estado (Xue et al., 2020). Muchos clubes europeos han presenciado la salida del capital chino, lo que ha allanado el camino para nuevas fuentes de inversión, particularmente de Arabia Saudita y Estados Unidos. En lugar de simplemente acumular activos prestigiosos vinculados a intereses comerciales, la estrategia china podría evolucionar hacia una inversión más cautelosa centrada en áreas que se alineen más directamente con sus

intereses nacionales a largo plazo. La reducción del *guanxi* no es única en Europa. De hecho, aunque la presencia de préstamos chinos en África, incluyendo la infraestructura deportiva, experimentó un aumento sin precedentes en la última década, estos préstamos han disminuido a niveles que no se veían en más de dos décadas (Boston University Global Development Policy Center, 2023). Por lo tanto, el paisaje geopolítico podría haber cambiado más de lo que inicialmente se podría deducir.

Tabla 3.8. Retirada de la inversión china en clubes de fútbol europeos (2018-2022)

Club	Liga	Año	Empresa
Club Atlético de Madrid	LaLiga	2018	Dalian Wanda Group China Media Capital Holdings
City Football Group	Premier League	2018	& CITIC Group
Aston Villa	Premier League	2018	Recon Group Wuhan DDMC Football Club
Granada	LaLiga	2018	Management Co
Slavia Praga	Fortuna Liga	2018	CITIC Group
Northampton Town	League Two	2018	5USport
Birmingham Sports Holdings (City FC)	English Football League Championship	2018	Trillion Trophy Asia
Aston Villa	Premier League	2019	Recon Group
OGC Niza	Ligue 1	2019	NewCity Capital
Wolverhampton	Premier League	2021	Fosun Group
ADO Den Haag	Eredivisie	2021	United Vansen
Southampton Football Club	Premier League	2022	Lander Sports Development

Fuente: EFI Database (2023)

En este sentido, la Tabla 3.8 muestra claramente la retirada de la inversión china en clubes de fútbol europeos desde 2018 hasta 2022. Esta tendencia sugiere un cambio en la estrategia de inversión o una reevaluación del valor y los posibles retornos de dichas inversiones. Una observación destacable es el crecimiento de la retirada de la inversión en diversas ligas de fútbol, no concentrada únicamente en un país o liga, lo que significa una amplia recalibración en el enfoque de inversión. Las diversas empresas involucradas también indican una contracción a nivel general de la industria del fútbol china en lugar de decisiones aisladas de empresas o propietarios individuales.

Paradójicamente, desde un punto de vista gerencial, usar el fútbol únicamente como una herramienta geopolítica ha obstaculizado el desarrollo robusto de la industria y su orientación internacional. La diplomacia y la proyección de poder tienen su lugar en muchas de las mejores ligas y competiciones a nivel mundial, pero no pueden ser la base para una industria próspera. Como resultado de las políticas y estrategias llevadas a cabo

Capítulo 3. La gestión geopolítica del fútbol chino

por el gobierno chino y, teniendo en cuenta la situación actual, China parece haber dejado de utilizar la CSL como un instrumento geopolítico. Más allá de las aspiraciones en cuanto a diplomacia deportiva, el enfoque en desarrollar y promocionar el fútbol local puede sentar una base más sólida y auténtica para el desarrollo de la industria. Este reto organizativo y demográfico permitiría fortalecer la liga desde sus raíces. El país tiene una nueva oportunidad en un nuevo contexto para crear una competición que no solo destaque como un instrumento de política exterior, sino también como una liga capaz de orientarse internacionalmente y, por tanto, que sea reconocida en el panorama futbolístico global. No obstante, para verdaderamente realizar esta visión, el país debe aprovechar un enfoque multifacético que incluya prácticas gerenciales sólidas y coordinadas, compromiso con los aficionados, desarrollo a nivel de base e innovación tecnológica. Así, al alinear estos elementos con los objetivos y planes gubernamentales subyacentes, China puede redefinir su posición competitiva en la matriz global de fútbol y cultivar una liga que repercuta tanto a nivel doméstico como internacional.

Capítulo 4. La ruta hacia la competitividad

4. La ruta hacia la competitividad

Este capítulo explora cómo la orientación internacional, entendida como un recurso estratégico, influye en aspectos organizativos clave como la competitividad en la gestión deportiva, respondiendo así a la RQ3. Se investiga el impacto de la adquisición de talentos extranjeros y la creación de una base de aficionados tanto locales como internacionales, y cómo estas estrategias contribuyen a la competitividad y presencia global de las competiciones, proporcionando una visión integral sobre la RQ2. Además, se examina el uso de recursos y capacidades únicas de la CSL, como la infraestructura y el talento, para mejorar su ventaja competitiva, ofreciendo perspectivas sobre el papel de las ligas nacionales como fuente de *soft power*, en línea con la RQ1. Este análisis se orienta a comprender cómo estas prácticas y estrategias, en un contexto geopolítico elevado, no solo mejoran la competitividad de la competición, sino que también amplían su impacto y reputación a nivel global

Así, nos posicionamos en el equilibrio entre la gestión de las ligas nacionales de fútbol y una manifestación de la influencia cultural de una nación. Es aquí, donde nos valemos de la orientación internacional como recurso estratégico y aspecto clave en la mencionada relación, de la cual pueden surgir problemas que es necesario solucionar. Hemos visto cómo la búsqueda de influencia y prestigio mediante la adquisición de talentos costosos puede llevar a prácticas financieras insostenibles, poniendo en riesgo la salud económica de los clubes y ligas. De la misma manera, una liga que se centra demasiado en el *soft power* puede crear disparidades entre clubes ricos y aquellos con menos recursos, afectando la competitividad general y la imparcialidad del juego, como ocurre en la Qatar Stars League con los equipos que reciben inversión gubernamental (Chadwick & Anagnostopoulos, 2023). Además, la diplomacia deportiva puede entrelazarse con la política internacional, donde las tensiones geopolíticas pueden reflejarse en el campo de fútbol, potencialmente causando fricciones diplomáticas (Little, 2013).

Bajo este contexto, analizamos la competitividad de las ligas nacionales de fútbol como un catalizador esencial para el *soft power* de un país, ya que una liga fuerte y competitiva aumenta la visibilidad global, mejora la calidad del espectáculo deportivo y atrae talento internacional (Scelles, 2017; Wills et al., 2022), elementos que juntos realzan la imagen del país en el escenario mundial (Abdi et al., 2019). Los equipos y jugadores de alto rendimiento actúan como embajadores, promoviendo la cultura y los valores nacionales (Jiang, 2013). Además, ya hemos visto cómo el éxito deportivo y las historias que emergen de una competición pueden generar orgullo nacional y fomentar relaciones positivas con otras naciones (Freeman, 2012). En este sentido, la competitividad también sirve como una herramienta de diplomacia deportiva. Por tanto, llegados a este punto de

nuestro estudio, cobra una gran importancia entender de qué manera estratégica las ligas nacionales pueden llegar a tener esta competitividad, dentro de una cultura organizativa orientada internacionalmente. Por ello, este capítulo busca identificar prácticas óptimas que puedan ser aplicadas en las ligas nacionales.

Al alinear la gestión de las ligas nacionales con la proyección cultural y política, se busca evidenciar cómo la orientación internacional no solo aumenta la influencia global, sino que también impulsa la competitividad organizativa. Este enfoque permitiría a las ligas nacionales no solo participar activamente en la arena internacional, sino también optimizar sus recursos internos para lograr una gestión deportiva más eficaz y sostenible. En este capítulo, desarrollamos diferentes hipótesis enfocadas en los clubes de la CSL, que sirven de muestra para la investigación de su competición. La *RQ2* y *RQ3* de la tesis doctoral guían este análisis, examinando el impacto concreto de la orientación internacional en la gestión operativa de las ligas, desde el reclutamiento de jugadores hasta la asistencia a los partidos, y cómo estas prácticas pueden ser refinadas para apoyar el desarrollo continuo y la expansión del fútbol nacional en el contexto global.

En ese marco, se identifican dos aportes significativos a la investigación. Primero, se destaca la aplicación novedosa de la Resource Based View (por sus siglas en inglés, RBV o Teoría Basada en Recursos) al análisis de la orientación internacional en este campo. Así, se demuestra cómo la RBV puede explicar la relación entre la orientación internacional y la competitividad en la gestión deportiva. El segundo aporte es la identificación de un vacío en la investigación empírica sobre el efecto combinado de la orientación internacional y la asistencia a partidos en el ámbito deportivo. A diferencia de estudios anteriores que tratan estos aspectos de forma independiente o se centran solo en uno de ellos, este capítulo propone explorar cómo la orientación internacional y la asistencia a partidos pueden interactuar y complementarse para mejorar la competitividad.

Para ello, incorporamos una serie de constructos meticulosamente seleccionados basados en escalas validadas y adaptadas de la literatura existente, incluyendo la orientación internacional, la asistencia a partidos, el reclutamiento de jugadores y el valor de mercado. Nuestra estrategia metodológica se fundamenta en el uso del modelado de ecuaciones estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM).

4.1 Orientación internacional como cultura organizativa

Durante los últimos 20 años, la industria del fútbol, como evento masivo a nivel mundial, ha atraído a millones de personas, transformando a los clubes deportivos en empresas comerciales (Gerhards and Mutz, 2017; Pérez-González et al., 2022). El impacto económico de la industria del fútbol es significativo en todo el mundo. Eventos continentales como la final de la Liga de Campeones de 2019 en Madrid, fueron

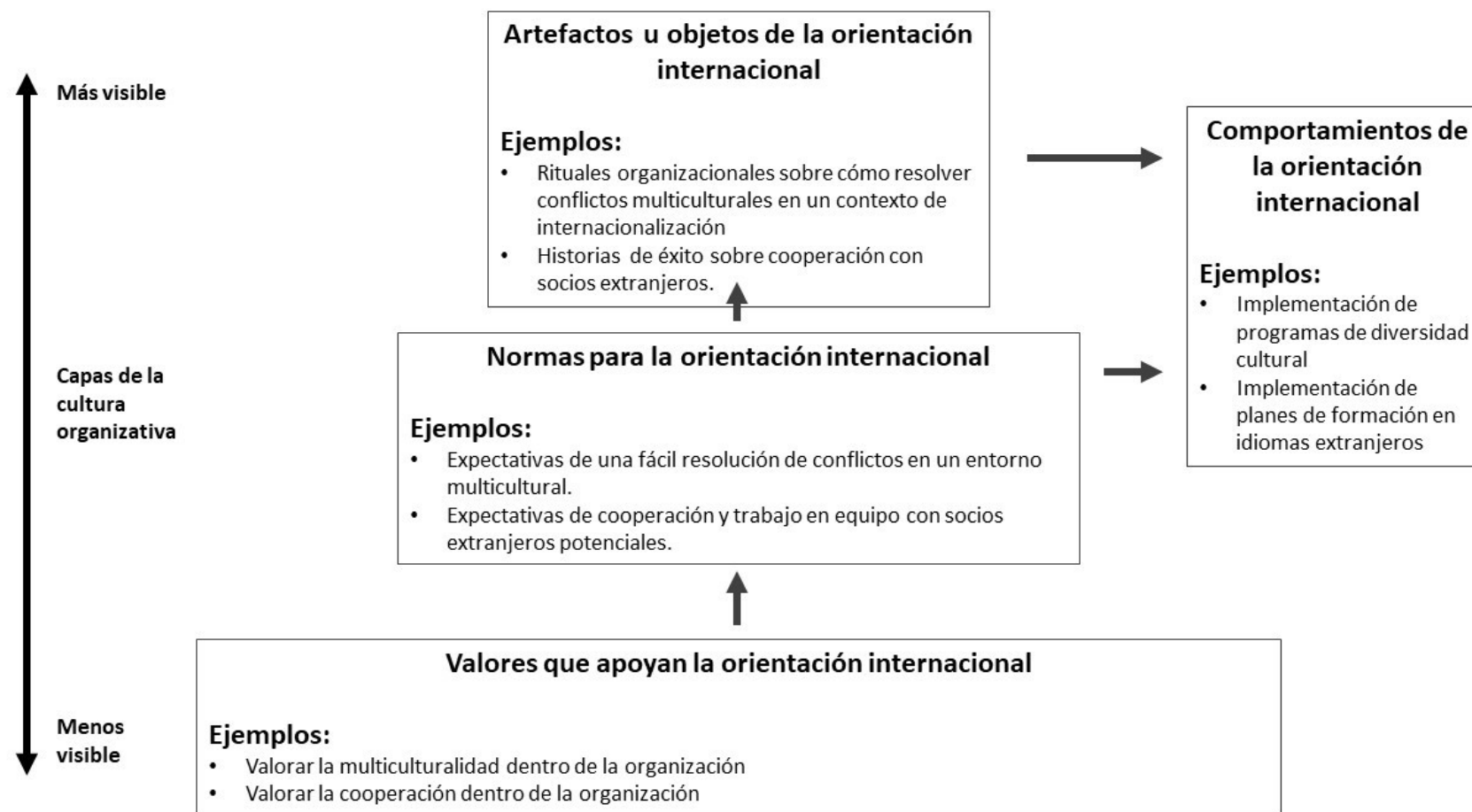
transmitidos a más de 200 países y vistos por más de 300 millones de espectadores (M. Szymanski et al., 2021). Además, las grandes competiciones locales como la Premier League o LaLiga albergan jugadores de 65 y 64 nacionalidades, respectivamente y, esto, denota el alto grado de orientación internacional que emana del fútbol a nivel mundial.

Hemos visto en el capítulo 2 cómo esta internacionalización en el mundo del fútbol, alimentada por la abrumadora atención global y la transformación de los clubes en entidades comerciales, ha llevado a un entrelazamiento de mercados y cadenas de valor. Los clubes, en su búsqueda de éxito tanto dentro como fuera del campo, han tenido que adaptarse y evolucionar, integrándose en complejas redes comerciales y competitivas a nivel mundial. Por ende, en el proceso de estudio del equilibrio entre la gestión de las ligas nacionales de fútbol y una manifestación del *soft power* de una nación, es crucial entender cómo los clubes y las competiciones desempeñan un papel complementario y están, en muchos casos, funcionalmente integrados hacia la internacionalización y la globalización (Poli, 2010).

Sin embargo, esto solo es posible si la cultura organizativa de clubes, organizaciones e instituciones están coordinadas y orientadas internacionalmente. Esta conceptualización se basa en la idea de que la cultura organizativa se refiere a los valores organizativos comunicados a través de normas y artefactos, y se observa en patrones de comportamiento (Homburg & Pflesser, 2000). Por lo tanto, los clubes de fútbol profesionales y sus culturas deben tener valores subyacentes que respalden orientación internacional y fomenten normas correspondientes para comportamientos relacionados con la orientación internacional (Hogan & Coote, 2014). Aunque existen muchas definiciones, se ha seleccionado la siguiente como concepto de cultura organizativa: “el patrón de suposiciones básicas en la organización que funcionan bien para considerarse válidas al enfrentar la adaptación externa y la integración interna” (Schein, 1984).

Basándonos en la investigación de Hogan & Coote (2014), proporcionamos un ejemplo de desagregación de valores, normas, artefactos y comportamientos relacionados con la orientación internacional para una comprensión más profunda en la Figura 4.1. Ésta ilustra un ejemplo las capas de la cultura organizativa que respaldan la orientación internacional, destacando tres niveles: artefactos, normas y valores. Los artefactos, siendo los más visibles, se refieren a rituales y narrativas organizativas, mientras que las normas abordan expectativas como la resolución de conflictos en ambientes multiculturales y la cooperación con socios locales. En el nivel más profundo, los valores subrayan la importancia de valorar la multiculturalidad y la cooperación dentro de la empresa. Estas capas culturales son esenciales para guiar comportamientos orientados a la internacionalización, como la implementación de programas de diversidad cultural y planes de formación en diferentes idiomas.

Figura 4.1. Capas de una cultura organizativa que apoya la orientación internacional



Fuente: elaboración propia

En el contexto de esta investigación, los valores tienen una poderosa influencia en la orientación internacional. Existen investigaciones previas que analizan el impacto de la cultura organizativa en la internacionalización. Por ejemplo, Szymanski et al. (2021) estudian el trasfondo multicultural de los empresarios y la excelencia de su complejidad cognitiva en desafíos relacionados con la internacionalización. Por otro lado, Vanyushyn et al. (2009) sugieren que las empresas consideran la cooperación con competidores como un motivo importante de internacionalización. Ambos valores de multiculturalidad y cooperación fueron seleccionados para definir la internacionalización como cultura organizativa. Sin embargo, la cultura organizativa todavía no ha sido orientada internacionalmente dentro de la investigación en la gestión deportiva.

La literatura, por tanto, describe la cultura organizativa como un recurso de conocimiento (Kayworth & Leidner, 2004) o recurso estratégico (Kaarst-Brown et al., 2004; Zahra et al., 2004). Sin embargo, hay que tener en cuenta que la cultura organizativa también es un concepto dinámico que evoluciona y fortalece el comportamiento de la organización. Por ejemplo, Bock et al. (2012) indican cómo la dinámica de una empresa depende del impacto positivo de la cultura organizativa subyacente en la flexibilidad estratégica. En este sentido, la cultura organizativa activa y reasigna recursos (Hock et al., 2016) para obtener una ventaja competitiva y puede reconfigurar otros recursos y capacidades. En particular, Harrison & Bazy (2017) utilizan la cultura organizativa como moderadora de la relación entre la estrategia de una organización y la gestión estratégica de recursos humanos.

La internacionalización no es solo una estrategia para ampliar el alcance, sino que también es un recurso valioso que puede mejorar la competitividad de un equipo en el escenario global. Esta comprensión nos lleva a considerar la teoría de la RBV y su aplicabilidad en este contexto. Mientras que diversos estudios han explorado diferentes teorías para comprender la orientación internacional, el RBV proporciona un lente a través del cual se pueden examinar las capacidades y recursos intrínsecos de los equipos y cómo estos se traducen en ventajas competitivas en el mercado global.

La mayoría de los trabajos previos sobre orientación internacional en el contexto de la gestión deportiva se han basado en una serie de teorías, como la teoría de la cadena de valor global (Epede & Wang, 2022; Mondliwa et al., 2021; Nadvi et al., 2011), la teoría del paradigma ecléctico (Bouchet et al., 2015; Lertwachara et al., 2022), la teoría del modelo de diamante de Porter (Jhamb, 2016; Lakshman, 2008; Zheng et al., 2023) o la teoría del modelo de negocio (Bradbury et al., 2021; Perić et al., 2017). Además, algunos estudios previos han encontrado una relación positiva y significativa entre la orientación internacional y la competitividad (Gerrard & Kringstad, 2022; Penn & Berridge, 2019; Ramchandani et al., 2018). Sin embargo, hasta donde hemos podido investigar, la RBV

no se ha utilizado previamente para comprender la relación entre la orientación internacional y la competitividad en gestión deportiva. Y esto es sorprendente porque la RBV es un marco teórico que sugiere que los recursos y capacidades de una organización son los principales impulsores de su competitividad.

Así, la RBV puede aplicarse para entender los factores que contribuyen a mejorar la relación entre la orientación internacional y la competitividad, ya que la orientación internacional puede considerarse como un recurso valioso que puede proporcionar a los equipos deportivos capacidades y ventajas únicas en el mercado global (Dolles & Söderman, 2012). Esto es particularmente importante en el contexto de la globalización, donde los equipos deportivos deben navegar por entornos culturales, legales y económicos complejos para lograr la competitividad (Ratten, 2012). Al aprovechar su orientación internacional, los clubes deportivos pueden desarrollar capacidades distintivas como el reclutamiento de talento, la asistencia de aficionados y el marketing global, entre otros (Maderer & Holtbrügge, 2019; Richelieu & Desbordes, 2013). Estas capacidades pueden permitir que los equipos deportivos se diferencien de sus competidores, accedan a nuevos mercados y, por lo tanto, mejoren su competitividad. Por otro lado, la competitividad se refiere a la capacidad de lograr un rendimiento superior (Sigalas & Papadakis, 2018).

En resumen, en el desarrollo de nuestra investigación en este capítulo, identificamos dos contribuciones esenciales. En primer lugar, a nuestro entender, este estudio representa la primera iniciativa en introducir la RBV en la temática de orientación internacional en el contexto de la gestión deportiva. De esta manera, atendemos a las recientes llamadas que instan a expandir el conocimiento actual sobre la RBV en distintos escenarios (Crook et al., 2011; Gerhart & Feng, 2021; Ployhart, 2021). A través de este capítulo, también demostramos que la RBV es capaz de explicar la relación entre la orientación internacional y la competitividad.

En segundo lugar, detectamos una carencia actual en la investigación empírica sobre el efecto interactivo de la orientación internacional y la asistencia a partidos. Los estudios existentes generalmente se centran en los efectos de estos dos tipos de actividades de manera independiente o solo toman en cuenta uno de ellos (Chen & Rocha, 2022; Fleischmann & Fleischmann, 2019; Valenti et al., 2020). Nuestra aportación a la literatura radica en explorar el papel complementario entre la orientación internacional y la asistencia a partidos para mejorar la competitividad. Con este capítulo, también esperamos arrojar luz sobre estas áreas poco estudiadas y proponer nuevas vías de investigación para futuros estudios en la gestión deportiva bajo el contexto de la industria del fútbol en China.

4.1.1 *Visión Basada en los Recursos y ventaja competitiva*

De acuerdo con la RBV, la ventaja competitiva de una competición proviene de sus recursos únicos y valiosos, tales como jugadores habilidosos, una base leal de aficionados y una infraestructura bien desarrollada, entre otros. Esta perspectiva subraya la importancia de construir y aprovechar recursos que son difíciles de imitar o sustituir con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenida (Hoffman, 2000). En particular, nos centramos en la promoción de la competitividad mediante el desarrollo y aprovechamiento de los recursos internacionales basados en la cultura organizativa del equipo (Barney, 1986; Chatman & Jehn, 1994; J. Y. Murray, 2001). Como hemos comprobado, la cultura organizativa modela en gran medida la estrategia de las ligas (Fernández et al., 2003; Schwartz & Davis, 1981). La orientación estratégica de éstas, que refleja sus principios guía y forma la esencia de su cultura, también influye en su estrategia (Lau, 2011). En este sentido, la cultura organizativa, entendida como una orientación internacional, es un rasgo cultural que reconoce los recursos internacionales como activos clave para la organización, otorgándoles un papel prominente en la estrategia de una determinada competición (Gerschewski et al., 2016).

Por lo tanto, las ligas orientadas internacionalmente muestran una mayor conciencia del valor de la internacionalización como fuente de ventaja competitiva (Reuber & Fischer, 1997). Además, la orientación internacional en sí constituye un recurso crucial que las capacidades organizacionales transforman para alcanzar los objetivos de la organización (Zahra et al., 2022). Cuando la cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación internacional, la competición tiene una mayor propensión a atraer talento internacional (Kontoghiorghes, 2016), y esto se relaciona con la capacidad de sus clubes para transferir sus recursos y capacidades establecidos, como sus jugadores y su gestión, a un nuevo equipo (Y. Luo, 2000).

En este sentido, la alta transferibilidad de los recursos existentes, como los jugadores, brinda a las ligas nacionales oportunidades que son inmediatas y que permiten lograr una ventaja competitiva sostenible a través de sus recursos internos (Chatterjee, 1990; Wright et al., 1994). Por ejemplo, una liga nacional con clubes que cuenten con un sólido fútbol base puede construir y transferir más fácilmente a sus jugadores locales a ligas internacionales. Por el contrario, si la transferibilidad de recursos de una competición es baja, resulta más ventajoso colaborar con equipos que ya poseen los recursos requeridos o están mejor preparados para desarrollar estos recursos. En este contexto, la globalización fomenta que los equipos de ligas con baja transferibilidad traigan jugadores a sus equipos (McGaughey & Liesch, 2002).

Los jugadores adquiridos en mercados internacionales tienen una mayor importancia para el rendimiento de las ligas nacionales porque los jugadores adquiridos

en mercados extranjeros a menudo aportan un amplio rango de habilidades, experiencia y estilos de juego que pueden complementar los recursos existentes del equipo y contribuir a su competitividad general (Lechner & Vidar Gudmundsson, 2012). Además, este tipo de jugadores pueden tener un fondo cultural y lingüístico único que puede ayudar a la competición a expandir su base de aficionados y atraer a nuevos mercados.

Sin embargo, es importante que los equipos de las ligas evalúen cuidadosamente la transferibilidad de las habilidades de los jugadores internacionales y adapten sus estrategias en consecuencia para asegurar una integración exitosa en el sistema del equipo. En general, la adquisición de jugadores internacionales puede desempeñar un papel crucial en el éxito de una liga, particularmente en el panorama actual del fútbol globalizado donde el talento es cada vez más móvil y competitivo.

En este escenario, proponemos que los equipos de las competiciones con un mayor grado de orientación internacional probablemente recurran al mercado internacional para reclutar jugadores extranjeros. Además, esperamos que la asistencia a los partidos contribuya a potenciar esta relación y a mejorar el impacto del reclutamiento de jugadores en la competitividad de los equipos. De esta manera, este capítulo busca comprender mejor la relación entre la orientación internacional y la competitividad.

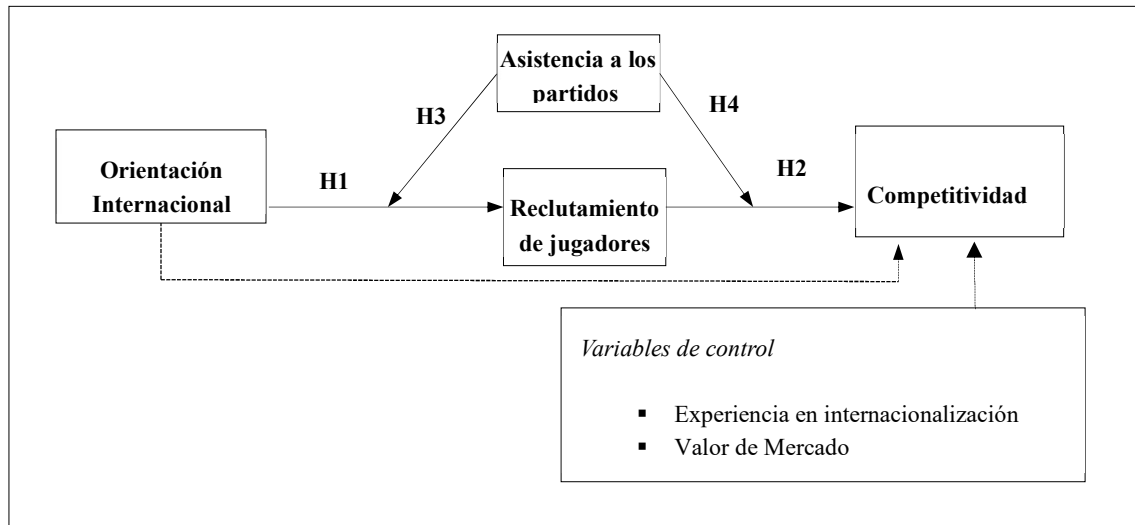
Al aplicar la RBV, nuestro objetivo es ofrecer perspectivas sobre cómo las ligas pueden construir y aprovechar los recursos internacionales para obtener una ventaja competitiva en un entorno global que cambia rápidamente. Además, exploramos el reclutamiento de jugadores y la asistencia a los partidos como posibles mediadores de esta relación, para ofrecer una comprensión más completa de los mecanismos subyacentes en esta relación.

4.2 Modelo de investigación

En el contexto del análisis sobre la relación entre la orientación internacional y la competitividad en el ámbito del fútbol, la Figura 4.2 presenta el modelo de investigación que hemos propuesto. Este modelo gráfico detalla cómo la orientación internacional influye directamente en el reclutamiento de jugadores, y sugiere una relación indirecta, entre la orientación internacional y la competitividad. Esta representación subraya la idea de que la medida en que un equipo está orientado internacionalmente puede afectar sus estrategias de contratación de jugadores. Además, el reclutamiento de jugadores no sólo es influenciado directamente por la orientación internacional, sino también por la asistencia a los partidos. Estos jugadores contratados, a su vez, tienen un impacto directo en la competitividad del equipo. El modelo también resalta dos variables de control: la experiencia en internacionalización y el valor de mercado. La integración de estos elementos en un único modelo busca proporcionar una comprensión holística y

estructurada de los mecanismos subyacentes que definen la orientación internacional y la competitividad.

Figura 4.2. Modelo de investigación. Ruta hacia la competitividad



Fuente: investigación propia

Con respecto a nuestro modelo, existe investigación previa que ha encontrado que la orientación internacional muestra un efecto positivo en el reclutamiento de jugadores (e.g., Imhof & Kräkel, 2023; Marx et al., 2021; Nederveen Pieterse et al., 2013). En este sentido, la orientación internacional puede aprovechar el conocimiento de un equipo para construir un equipo más diverso y dinámico que pueda adaptarse a diferentes estilos y tácticas de juego (Elliot et al., 2023; Jang, 2017). Y debido a sus redes y recursos para acceder a jugadores de diferentes países y regiones, pueden aumentar el abanico de talento potencial y permitir que los equipos recluten jugadores de alta calidad que quizás no estén disponibles en su mercado nacional (Piggott & Muir, 2023; Wilson & Ying, 2003).

Además, jugar para un equipo con orientación internacional brinda a los futbolistas oportunidades de crecimiento y desarrollo en una cultura futbolística diferente, lo que puede allanar el camino para ser reclutados (Hinson et al., 2020; Lee & No, 2022). Además, la orientación internacional puede ayudar a construir una cultura de equipo más diversa e inclusiva, fomentando la comprensión y la integración intercultural, lo que puede promover la cohesión del equipo y persuadir a la comunidad de jugadores internacionales al promover la diversidad y la inclusividad, para unirse al equipo (Paunova & Lee, 2016). Considerando estos argumentos, planteamos las siguientes hipótesis:

H1. *Los equipos con un mayor grado de orientación internacional tienen más probabilidades de reclutar con éxito jugadores internacionales de alta calidad, enriqueciendo así su plantilla con diversos talentos y habilidades.*

Reclutar a los jugadores adecuados es fundamental para mejorar la competitividad de cualquier equipo de fútbol (Parnell et al., 2021). En este sentido, los jugadores de alta calidad pueden mejorar significativamente el rendimiento del equipo en el campo. Al reclutar jugadores con habilidades excepcionales, velocidad y conciencia táctica, los equipos pueden mejorar sus posibilidades de ganar partidos y torneos (Kannekens et al., 2009; H. Liu et al., 2016). Además, el reclutamiento de jugadores permite a los equipos llenar vacíos en su plantilla y abordar áreas de debilidad (Maderer et al., 2014). Esto también puede mejorar la moral y motivación del equipo al incorporar nuevos jugadores que podrían inyectar energía y entusiasmo fresco al equipo, creando un ambiente competitivo saludable (Dolles & Söderman, 2012; Eesley et al., 2011). Así, se alienta a los jugadores reclutados a integrarse en la cultura del equipo y compartir los mismos valores y objetivos, lo que puede llevar a la unidad y comunicación del equipo, lo que, en última instancia, resultará en una mejor competitividad. Por tanto, el reclutamiento de jugadores no solo es una estrategia para fortalecer el desempeño en el campo, sino también una herramienta esencial para consolidar la cultura del equipo, mejorar la cohesión grupal y reforzar una identidad común. Esta integración y alineación de valores y objetivos entre los jugadores reclutados y el equipo existente potencian aún más la competitividad y las posibilidades de éxito en el panorama futbolístico actual.

H2. *El reclutamiento de jugadores está positivamente relacionado con la competitividad.*

Inspirados por la literatura de la RBV, consideramos dos posibles elecciones estratégicas no mutuamente excluyentes que determinan la condición de la relación entre las variables dentro de la ruta hacia la competitividad. En primer lugar, los clubes pueden implementar estrategias de gestión para prevenir dinámicas externas y concentrarse en actuar con anticipación (Ratten, 2011). Esta es una consideración estratégica proactiva.

En segundo lugar, los clubes pueden centrarse en adaptar la acción de gestión organizativa según la situación y las fuerzas ambientales (Varadarajan et al., 1992), siendo una consideración estratégica reactiva. Este hecho plantea la pregunta de qué acciones deberían implementar los clubes de fútbol para lograr una mejor competitividad y cuándo influyen en esta ruta. Nuestro objetivo es estudiar las elecciones estratégicas proactivas y reactivas de asistencia a los partidos para contribuir positivamente a las relaciones entre la orientación internacional, el reclutamiento de jugadores y la competitividad.

A este respecto, la asistencia a los partidos puede crear un entorno más atractivo y deseable para los jugadores internacionales porque se sienten más respaldados debido a la presión ejercida por los seguidores para identificarse con el equipo (Katz et al., 2020). En este sentido, es más probable que los jugadores se unan a un equipo con una base de aficionados sólida, especialmente si provienen de un contexto cultural diferente. Además, la asistencia a los partidos puede servir como medida de la atracción y alcance global de

un equipo como fuente de ingresos (Fothergill et al., 2017; Neave & Wolfson, 2003). En consecuencia, los equipos con orientación internacional y altos niveles de asistencia a los partidos pueden ser percibidos como más exitosos en la contratación de talento (J. Maguire & Pearton, 2000). También puede crear una cultura de equipo positiva y acogedora para los jugadores internacionales, fomentando la comprensión y la integración intercultural. Además, los aficionados pueden identificar activa y rápidamente los nuevos fichajes o reclutamientos internacionales basados en su conocimiento de diferentes culturas y estilos de juego del fútbol. También puede proporcionar una experiencia única e inmersiva para los jugadores internacionales, exponiéndolos a la cultura y tradiciones locales del equipo. Esto puede crear un mayor sentido de pertenencia y compromiso con el equipo y ayudar a los jugadores a adaptarse a su nuevo entorno. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H3. *Cuanto mayor sea la asistencia a los partidos, más positivo será el efecto de la orientación internacional en el reclutamiento de jugadores.*

La asistencia a los partidos también puede crear un ambiente de apoyo y energía que motive a los jugadores a dar lo mejor de sí mismos (Pinnuck & Potter, 2006). Este efecto puede ser amplificado para equipos que han reclutado a jugadores internacionales, ya que los aficionados podrían sentir una conexión más fuerte con la identidad diversa y global del equipo (Giulianotti & Robertson, 2004). Cuando los clubes consiguen que una gran masa de aficionados o espectadores asistan a los partidos, los clubes adquieren más recursos para reclutar jugadores o para invertir en entrenamiento e infraestructura para mejorar su competitividad (K. Maguire, 2021; Quansah et al., 2021). Además, la asistencia a los partidos puede crear un sentido de comunidad y pertenencia entre los aficionados, lo cual puede impactar positivamente en la moral del equipo y la competitividad (Inoue et al., 2020). En general, la asistencia a los partidos es un factor crucial que impacta positivamente en la relación entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H4. *Cuanto mayor sea la asistencia a los partidos, más positivo será el efecto del reclutamiento de jugadores en la competitividad.*

4.3 El caso de la Superliga de China

Analizamos nuestro modelo utilizando una muestra de equipos de fútbol de la CSL. Aunque China es una potencia económica destacada, la investigación académica sobre la gestión deportiva y empresarial en la región es relativamente limitada, especialmente en el área de la competitividad en el fútbol. Sin embargo, en la presente tesis doctoral y en estudios recientes se ha demostrado que la industria del fútbol en China

Capítulo 4. La ruta hacia la competitividad

es un sitio de investigación valioso con el potencial de hacer importantes contribuciones al campo (Y. Ma & Kurscheidt, 2019; Y. Ma & Zheng, 2022; S. Szymanski, 2016).

Como se mencionó anteriormente, el deporte en China es visto como un motor de crecimiento económico. Por ello, ya en 2015, la industria del deporte representaba el 0.6% del PIB nacional, lo que equivale a más de 663 mil millones de USD (Hao et al., 2015). El país tiene objetivos ambiciosos para su industria deportiva, en particular el fútbol. El país aspira a convertirse en una potencia futbolística destacada en Asia para 2030 y en una fuerza líder a nivel mundial para 2050. China, por tanto, ofrece el potencial de encontrar percepciones teóricas y prácticas significativas sobre la relación entre la orientación internacional y la competitividad en una liga de tamaño medio en Asia.

Después de un intenso trabajo de recopilación de datos a través de la EFI Database, CFA y Transfermarkt (Bryson et al., 2013; Peeters, 2018; Prockl & Frick, 2018), nuestra muestra final consistió en 160 casos de equipos de la CSL. Estos 160 casos se distribuyeron entre 16 equipos a lo largo de un período de diez años. Siguiendo a Weston et al. (2019), se ha procedido a fusionar observaciones de diferentes períodos de tiempo para llevar a cabo un análisis de regresión. En este sentido, utilizamos datos de la misma población en múltiples puntos en el tiempo. Posteriormente, estos datos se han combinado en un único conjunto para el análisis, lo que ha permitido aumentar el tamaño de la muestra y llevar a cabo un análisis estadístico más eficiente, de la misma manera que en el capítulo tercero.

Tabla 4.1. Características de la muestra

Club	Ingresos (mill €)	Número medio de jugadores	Propietario principal	Industria principal
Guangzhou FC	101.46	31	Evergrande Group & Alibaba Group	Inmobiliario
Dalian Professional	57.55	31	Wanda Group	Inmobiliario
Shandong Taishan	49.35	35	Shandong Luneng Group Co., Ltd.	Electrical manufacturer
Guangzhou City	48.65	34	R&F Properties	Inmobiliario
Beijing Guoan	47.93	34	Sinobo Group & CITIC Ltd.	Inmobiliario
Shanghai Shenhua	37.07	35	Greenland Holdings Corp.	Inmobiliario
Henan Songshan	28.97	35	Jianye Residential Group (China) Co., Ltd	Inmobiliario
Longmen Changchun	22.28	33	Yatai Group	Inmobiliario
Yatai Chongqing	19.90	29	Wuhan Dangdai Group & Lifan Group	Equipamiento médico
Liangjiang Athletic				
Hebei FC	18.84	38	China Fortune Land Development	Inmobiliario
Shanghai Port	15.26	35	Shanghai International Port Group	Puertos
Cangzhou Mighty Lions	14.72	29	Mr Zhang Huafang	Compañía privada
Tianjin Jinmen Tiger	12.13	30	TEDA Holding	Inmobiliario
Wuhan FC	5.87	35	Wuhan Zall Development Holding Co. Ltd.	Inmobiliario
Shenzhen FC	4.74	31	Kaisa Group	Inmobiliario
Qingdao FC	0.678	35	Qingdao Jonoon Group	Energía

Fuente: investigación propia

La Tabla 4.1 presenta las características de la muestra de los equipos de la CSL. Se pueden observar diversos factores como los ingresos, el número medio de jugadores, el propietario y la industria a la que pertenecen. Por ejemplo, el Guangzhou FC, con

ingresos de 1014,6 millones de euros, está respaldado por el Evergrande Group, que opera en la industria inmobiliaria. De manera similar, el equipo de Dalian Professional, que cuenta con ingresos de 57,55 millones de euros, está vinculado al Wanda Group, un gigante del comercio electrónico.

4.4 Metodología para el modelado de la ruta

4.4.1 Constructos utilizados

La literatura en el ámbito de la gestión deportiva propone diferentes escalas para medir los constructos utilizados en este estudio. En relación con la orientación internacional, nos basamos en la escala de Dawson et al. (2000). Esta escala aborda aspectos como la actitud del equipo frente a mercados internacionales, comportamientos y prácticas adoptadas en un contexto global. Para la asistencia a partidos, adaptamos la escala presentada por Barros & Douvis (2009). Esta herramienta de medición puede considerar diferentes dimensiones, tales como el promedio de aficionados que asisten a cada partido, la tasa de ocupación de los estadios y cómo varía la asistencia a lo largo de una temporada deportiva.

En lo que concierne al reclutamiento de jugadores, empleamos la escala propuesta por Elliott & Maguire (2008). Dicha escala se centra en la cantidad y calidad de los jugadores internacionales contratados, así como en la inversión destinada a la identificación de talento en el ámbito internacional. La competitividad del equipo se operacionalizó a través de una escala similar a Carmichael et al. (2001), la cual aborda factores determinantes como la posición del equipo en la liga, su rendimiento en distintos torneos y diversas estadísticas relacionadas con el juego.

Adicionalmente, consideramos importantes variables de control en nuestro estudio. La experiencia en internacionalización del club se midió adaptando una escala de un solo ítem de Tsai & Eisingerich (2010). A su vez, Welch & Welch (1996) sugieren que, con una mayor experiencia en internacionalización, los equipos pueden incrementar su competitividad. Por último, el valor de mercado se introdujo como variable de control, dado que representa un indicador crucial del potencial y atractivo de un equipo en términos económicos y competitivos. Su medición puede reflejar la inversión total en jugadores, el valor de la marca del equipo y otros activos valiosos.

El valor en el mercado puede repercutir de manera significativa en la competitividad de un equipo. La integración desmedida de nuevos futbolistas dotados de un talento notable puede desencadenar un desbalance competitivo (Flores et al., 2010). Además, Gerhards & Mutz (2017) pusieron de manifiesto que el valor en el mercado es el predictor más determinante cuando hablamos del éxito en los campeonatos de fútbol

nacionales. Para poner en práctica esta variable de control, recurrimos a una escala que fue reconfigurada a partir de la propuesta original de Serrano et al. (2015).

4.4.2 Modelado de la ruta y validez discriminante

En el ámbito de la gestión deportiva, el modelado de ecuaciones estructurales mediante Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) es una herramienta estadística útil para la investigación y análisis de datos. Esta metodología, destacada por su flexibilidad y capacidad para manejar modelos complejos y datos no normales, ha ganado relevancia en diversas áreas, incluyendo la gestión deportiva (Hair Jr et al., 2014). El PLS-SEM es particularmente útil en la exploración de relaciones complejas entre variables latentes y observadas, lo que lo convierte en una elección adecuada para estudios que buscan comprender y predecir fenómenos (Cepeda-Carrión et al., 2022), como es el caso de nuestra investigación en referencia a nuestro modelo.

Además, en otros campos, PLS-SEM es eficaz en estudios donde se busca evaluar la calidad del servicio, como se demostró en la investigación de Teeluckdharry et al. (2022) en el sector deportivo y otros. Asimismo, la metodología ha sido aplicada para entender mejor el papel de la gestión logística en la satisfacción de los participantes en organizaciones deportivas, como se muestra en el estudio de Duygun & Subaşı (2023).

Un aspecto clave del PLS-SEM es la validación de la validez discriminante. Este procedimiento asegura que cada constructo en el modelo sea único y distinto de los demás, lo cual es esencial para garantizar la precisión de las interpretaciones de los resultados. Además, la capacidad del PLS-SEM para manejar modelos con múltiples constructos y relaciones complejas lo hace ideal para estudiar las dinámicas presentes en la gestión deportiva (Trail et al., 2022).

Por tanto, antes de someter a prueba nuestras hipótesis, nos ceñimos a los criterios esbozados por Fornell & Larcker (1981) y Bagozzi (1981) con el fin de corroborar la validez discriminante. Esta verificación nos llevó a constatar que cada ítem recaía con mayor peso en su constructo asociado que en otros. Adicionalmente, implementamos los criterios para validar adecuadamente la validez discriminante recomendados por Henseler et al. (2015). Este procedimiento nos llevó a analizar las relaciones heterotrait-monotrait (HTMT), esto implica comparar las correlaciones entre constructos (heterotrait) con las correlaciones dentro de un mismo constructo (monotrait).

Un valor HTMT bajo indica buena validez discriminante, es decir, que los constructos son distintos entre sí. De esta manera, nos aseguramos de que ninguna de estas relaciones sobrepasara el umbral de 0,85. También confirmamos que los intervalos de confianza pertinentes no albergaran el valor 1. En suma, todos los constructos de

nuestro estudio ostentan propiedades psicométricas robustas, tal como se puede apreciar en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Correlaciones de orden cero y validez discriminante

	1	2	3	4	5	6
1. Orientación Internacional	n.a.	0.083	0.303	0.114	0.085	0.001
2. Asistencia a los Partidos	0.083	n.a.	0.300	0.325	0.112	0.268
3. Reclutamiento de Jugadores	0.303	0.300	n.a.	0.284	0.034	0.163
4. Competitividad	0.114	0.325	0.284	n.a.	0.029	0.375
5. Valor de Mercado	0.085	0.112	0.034	0.029	n.a.	0.128
6. Experiencia Internacional	0.001	0.268	0.163	0.375	0.128	n.a.

Fuente: investigación propia.

Nota: los valores por debajo de la diagonal son los coeficientes de correlación de orden cero. Los elementos por encima de la diagonal son los valores de la proporción HTMT.

n.a.: no aplicable.

Para evaluar la adecuación de nuestro modelo, tomamos en consideración el residuo medio cuadrado estandarizado de la raíz (SRMR, por sus siglas en inglés), una medida de bondad de ajuste para PLS que puede contribuir a evitar una incorrecta especificación del modelo. El SRMR es el único índice que ha obtenido un respaldo generalizado dentro de la comunidad que utiliza PLS-SEM (J. Hair et al., 2017; Henseler et al., 2016). Nuestro modelo registró un valor SRMR de 0.00, lo cual se traduce en un ajuste óptimo, de acuerdo con Hu & Bentler (1999).

4.5 Resultados

El modelo de investigación propuesto se ha sometido a prueba mediante el modelado de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) con el software Smart PLS versión 4.0.9.2 (Sharma et al., 2023). Los hallazgos, que se detallan en la Tabla 4.3, evidencian una relación significativa y positiva entre la orientación a la internacionalización y el reclutamiento de jugadores ($\beta = 0,21$, $p = 0 < 0,05$), por lo que la hipótesis H1 cuenta con respaldo. Asimismo, se ha detectado un efecto directo y significativamente positivo del reclutamiento de jugadores sobre la competitividad ($\beta=0,14$, $p<0,05$), lo cual sustenta la hipótesis H2. En contraposición, los datos no respaldan la hipótesis H3 en lo referente al efecto moderador de la asistencia a los partidos en la relación entre la orientación internacional y el reclutamiento de jugadores ($\beta=-0,04$, $p=307$). En lo que respecta a la hipótesis H4, observamos un efecto significativo y positivo en la moderación de la asistencia a los partidos en la relación entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad ($\beta=0,18$, $p<0,05$).

Tabla 4.3. Estimaciones estandarizadas de los parámetros.

	Modelo 1	Modelo 2
<i>Relaciones Hipotetizadas</i>		
Orientación internacional → Reclutamiento de jugadores	0.21** (H1)	0.17**
Reclutamiento de jugadores → Competitividad	0.14* (H2)	0.09 [†]
Orientación internacional * Asistencia a los partidos → Reclutamiento de jugadores		-0.04 (H3)
Reclutamiento de jugadores * Asistencia a los partidos → Competitividad		0.18** (H4)
<i>Relaciones de Control</i>		
Orientación internacional → Competitividad	0.04	0.06
Asistencia a los partidos → Competitividad	0.09	0.05
Experiencia internacional → Competitividad	-0.11*	-0.13*
Valor de mercado → Competitividad	0.53**	0.54**
	R ² Competitividad 0.36	0.39

Fuente: investigación propia

Niveles de significación: ** p<.01; * p<.05; † p<.10

En el análisis estadístico presentado, se han considerado, por tanto, dos modelos distintos para examinar la influencia de diversos factores en la competitividad. El Modelo 1 se enfocó en las relaciones directas entre la orientación internacional, el reclutamiento de jugadores y la competitividad. Este modelo permitió evaluar la hipótesis de que una mayor internacionalización de un equipo contribuye significativamente a la adquisición de talento, lo que a su vez potencia la competitividad (H1 y H2). Los coeficientes estandarizados indican que tanto la orientación internacional como el reclutamiento de jugadores son predictores significativos de la competitividad.

Por otro lado, el Modelo 2 introduce la asistencia a los partidos como variable mediadora en la relación entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad (H3 y H4). Aquí, se postula que la asistencia a los partidos potencia el impacto del reclutamiento de jugadores en la competitividad.

4.6 Discusión y hallazgos clave

En este capítulo, realizamos dos contribuciones teóricas esenciales. Por un lado, incorporamos la RBV en la orientación internacional dentro de la gestión deportiva. De forma adicional, indagamos en el papel complementario que existe entre la orientación internacional y la asistencia a los partidos, con el propósito de mejorar la competitividad, y procedimos a examinar tanto enfoques proactivos como reactivos de asistencia a

partidos para potenciar la correlación positiva entre la orientación internacional, el reclutamiento de jugadores y la competitividad. Por consiguiente, en consonancia con la RBV de los clubes de fútbol, se persigue profundizar en el entendimiento de la relación existente entre la orientación internacional y la competitividad, así como en las maneras en las que los equipos de fútbol pueden impulsar y aprovechar recursos internacionales.

Esta relación tiene como objetivo ofrecer un conocimiento más enriquecido sobre cómo estos recursos, junto con su elevada transferibilidad, trazan rutas innovadoras hoy en día para alcanzar una ventaja competitiva en un contexto global. Además, nuestra investigación va más allá de las ligas de primer nivel al ilustrar cómo los clubes de ligas medianas, en este caso de la CSL, pueden aprovechar de forma efectiva los recursos internacionales en escenarios donde la industria del fútbol aún se encuentra en pleno desarrollo.

Los resultados obtenidos evidencian que la orientación internacional guarda una relación positiva con el reclutamiento de jugadores, y que este reclutamiento está, a su vez, positivamente relacionado con la competitividad. Adicionalmente, los resultados demuestran que la asistencia a los partidos modera la relación entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad. El camino identificado hacia la competitividad sugiere que fomentar conexiones internacionales, atraer talento de élite a nivel global y optimizar estrategias reactivas de asistencia a partidos pueden ser factores determinantes para lograr una competitividad sostenida en la industria deportiva.

Nuestros resultados, donde la orientación internacional se relaciona positivamente con el reclutamiento de jugadores, son coherentes con investigaciones anteriores. Por ejemplo, Imhof & Kräkel (2023) descubrieron que la orientación internacional, en el contexto de la diversidad, estaba positivamente relacionada con el número de jugadores extranjeros en la plantilla de un equipo. Esto sugiere que los equipos más orientados internacionalmente tienen una mayor propensión a reclutar jugadores de alta calidad a nivel mundial, otorgándoles una ventaja competitiva al disponer de un rango más amplio de talentos seleccionables.

Los clubes provenientes de ligas de tamaño medio que promueven una cultura organizativa con orientación internacional pueden fomentar la diversidad y un ambiente de equipo más inclusivo, lo cual favorece el aprendizaje de nuevas prácticas de las principales ligas y aumenta su competitividad. Los resultados de este capítulo también aportan significativamente a la literatura principal sobre la globalización de la industria del fútbol desde la perspectiva de la RBV (e.g., Ginesta et al., 2020; Giulianotti & Robertson, 2004; M. Szymanski et al., 2021; S. Szymanski, 2016).

El hecho de que se encontrase que el reclutamiento de jugadores se relaciona positivamente con la competitividad también es coherente con investigaciones previas.

Sin embargo, resulta parcialmente sorprendente ya que el incremento en la diversidad aún no tiene un consenso entre los investigadores respecto a su impacto en la competitividad y el rendimiento de los equipos (Tovar, 2020). Por ejemplo, Jang (2017) encontró que los equipos con un mayor número de jugadores extranjeros en su plantilla tenían más probabilidades de ganar partidos, incluso tratándose de los principales equipos a nivel mundial. Contrariamente, Maderer et al. (2014) identificaron un efecto negativo de la diversidad cultural del equipo y la experiencia intercultural en la competitividad del equipo.

A este respecto, nuestros resultados sugieren que los equipos que reclutan jugadores de alta calidad tienen más probabilidades de tener éxito en el campo. Esto se debe a que estos jugadores poseen las habilidades técnicas, tácticas, motivadoras, etc. necesarias para ayudar a los equipos a ganar partidos y torneos. En términos simples, respaldamos la idea de que el reclutamiento de jugadores extranjeros influye positivamente en la competitividad. Por lo tanto, los clubes en competiciones que promueven enfocarse exclusivamente en el desarrollo del talento local deben prestar atención al reclutamiento internacional, ya que es crucial para lograr éxito y competir al más alto nivel y, de esta manera, serán menos propensos a enfrentar desafíos cuando compitan internacionalmente (Ingersoll et al., 2017).

A partir del análisis presentado, la asistencia a los partidos no modera la relación entre la orientación internacional y el reclutamiento de jugadores, lo cual resulta un tanto sorprendente. Los resultados sugieren que la relación entre estas dos variables no se ve afectada por el nivel de asistencia a los partidos. Esto podría deberse a que los equipos con una mayor orientación internacional ya tienen una mayor propensión a reclutar jugadores de alta calidad, independientemente del nivel de asistencia a los partidos. Las estrategias gerenciales proactivas en la asistencia a los partidos, como campañas de marketing dirigidas, iniciativas de compromiso con los aficionados y experiencias mejoradas el día del partido, pueden ser útiles para aumentar la asistencia, pero no para la decisión de traer a jugadores de alta calidad para unirse a un equipo.

En este aspecto, los jugadores reclutados en el mercado internacional pueden tener diferentes prioridades al firmar para un club extranjero más allá de una gran base de aficionados, como el proyecto deportivo, el prestigio del club, el entrenador, el nivel de vida, o la posibilidad de ganar títulos. Aún queda por descubrir qué aspectos influyen en los jugadores para unirse a un club extranjero, ya que las investigaciones están más centradas en los determinantes de los clubes para ficharlos (Monteiro et al., 2023; Ruijg & van Ophem, 2015).

Por otro lado, la asistencia a los partidos sí modera la relación entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad, lo cual concuerda con investigaciones

Capítulo 4. La ruta hacia la competitividad

previas. Por ejemplo, K. Maguire (2021) analizó cómo que los equipos con un mayor nivel de asistencia a los partidos tenían más probabilidades de ganar. Esto sugiere que aquellos equipos que tienen un mayor nivel de asistencia a los partidos son más propensos a tener éxito en el campo si también han reclutado jugadores de alta calidad. Esto también se debe a que un mayor nivel de asistencia puede generar una atmósfera más energética y de apoyo, que puede motivar a los jugadores a rendir al máximo nivel.

Por lo tanto, los resultados refuerzan la hipótesis de que las estrategias reactivas en la asistencia a los partidos sobre el reclutamiento de jugadores pueden llevar a los aficionados a sentir una conexión más fuerte con la identidad global y diversa del equipo, e impactar positivamente en la relación entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad, motivando a los jugadores y creando un entorno más competitivo. En términos generales, al centrarse en la orientación internacional, el reclutamiento de jugadores y la asistencia a los partidos, los equipos pueden incrementar sus probabilidades de éxito y esto nos permite ofrecer diversas recomendaciones dentro de este capítulo.

Primero, recomendamos que los gestores y propietarios de los clubes se enfoquen en aprovechar los recursos internacionales. En este sentido, gestionar una cultura organizativa que subraye la orientación internacional resulta esencial para tener una mayor propensión a reclutar jugadores de alta calidad de todo el mundo, lo cual puede conferirles una ventaja competitiva. Así, un avanzado sistema de *scouting* para buscar talento en diferentes países, alianzas internacionales con clubes, academias o agentes, torneos y exhibiciones internacionales, y estrategias para atraer talento internacional, pueden ser de interés para los gestores a la hora de lograr una orientación internacional a través de su cultivo mediante la cultura organizativa. En este sentido, todavía está por investigar qué estrategias de orientación internacional resultan más prácticas para el reclutamiento de talento internacional.

Además, los resultados de esta parte de la investigación y el contexto proporcionado por la CSL nos llevan a pensar que una estrategia basada en una inversión excesiva en la adquisición de jugadores internacionales podría llevar a dificultades en términos de sostenibilidad y, por lo tanto, podría ser efectiva solo a corto plazo. Sin embargo, a pesar de que la CSL ha modificado su estrategia de crecimiento por este motivo, encontramos ligas medianas como la Saudi Pro-League siguiendo un sistema similar. Por esta razón, más allá de las implicaciones de gestión y desarrollo que este tipo de enfoque pueda proporcionar, es necesario y alentamos considerar estas estrategias no solo desde una perspectiva gerencial sino también geopolítica, arraigada en el ejercicio del *soft power*.

En segundo lugar, los gestores y propietarios deben priorizar el reclutamiento de jugadores como una estrategia crítica para lograr mejores resultados y competitividad.

Así, fichar y desarrollar jugadores habilidosos puede potenciar la posibilidad de ganar partidos y lograr éxito en el campo.

Tercero, recomendamos adoptar una perspectiva reactiva al implementar acciones gerenciales relacionadas con la asistencia a los partidos. En este aspecto, equipos con un nivel de asistencia a los partidos más elevado tienen más probabilidades de tener éxito en el campo si también han reclutado jugadores de alta calidad. Esta perspectiva debería incluir estrategias de gestión reactivas como esfuerzos de marketing y promoción reactivos, compromiso con los aficionados, experiencias para los fans o programas de alcance comunitario. Finalmente, considerando las asociaciones positivas entre orientación internacional, reclutamiento de jugadores y competitividad, en este estudio resaltamos la importancia de que los clubes sincronicen sus estrategias para aumentar su desempeño.

Capítulo 5. La eficiencia de las grandes ligas europeas

5. La eficiencia en las grandes ligas europeas.

En este capítulo nos centramos en la Premier League y LaLiga, analizando la gestión eficiente de sus recursos. Este análisis proporciona una visión integral de la eficiencia en la gestión deportiva, crucial para responder a las preguntas de investigación RQ2 y RQ3 de la tesis doctoral. La RQ2 se aborda al evaluar cómo la orientación internacional puede mejorar su impacto a nivel global. Por otro lado, la RQ3 se examina al considerar la eficiencia en la gestión como un catalizador esencial para el *soft power* de un país, donde una liga fuerte y competitiva aumenta la visibilidad global y mejora la calidad del espectáculo deportivo.

Así, en esta sección de la tesis doctoral comparamos las eficiencias de la Premier League y LaLiga, utilizando DEA y analizando variables económicas, sociales y organizativas. En este contexto, prestamos especial atención a la influencia de la orientación internacional como un recurso clave en la gestión y se examina su impacto en el contexto de la eficiencia global de sus respectivas competiciones. De esta manera, este capítulo contribuye significativamente a entender los factores determinantes en la gestión de las ligas nacionales como fuente de *soft power* y cómo la orientación internacional, en un alto contexto geopolítico, puede mejorar la competitividad de la competición y su repercusión global.

La eficiencia en la gestión de ligas nacionales de fútbol no solo optimiza su funcionamiento interno sino que también juega un papel fundamental en amplificar la influencia cultural de un país, presentándolo como competitivo (Miragaia et al., 2019), sostenible (Guzmán, 2006) e innovativo (Ikeda & Marshall, 2016). Esto promueve una percepción global que no solo eleva el estatus del deporte nacional, sino que también mejora la imagen general del país a nivel internacional. Además, la gestión eficiente de recursos asegura la viabilidad a largo plazo del fútbol nacional, lo que se podría interpretar como un compromiso del país con la preservación y el desarrollo de su patrimonio cultural y deportivo (Akagawa, 2014; Moore, 2016).

En este sentido, la eficiencia y la orientación internacional forman un nexo crucial en la era de la globalización del deporte. La cultura organizativa, como fuente de la orientación internacional, puede impulsar a las ligas y sus clubes a capitalizar oportunidades en mercados emergentes, adaptarse a nuevas tendencias y competir eficazmente en el escenario global. Tal orientación no trata solo de atraer talento extranjero o expandir la marca de la competición, sino también de comprender y adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado global. Esta globalización del fútbol es evidente en las principales ligas europeas que se esfuerzan por mantener su relevancia y competitividad. La Premier League y LaLiga no solo son protagonistas en esta arena

internacional, sino que también son el foco de investigaciones detalladas y debates académicos que exploran sus respectivas posiciones en el paisaje futbolístico mundial.

La literatura académica en organización de empresas ha reconocido ampliamente la importancia económica de las principales ligas europeas (Carreras & Garcia, 2018; Ramchandani et al., 2018; Šíma & Ruda, 2021). De acuerdo con Deloitte UK (2022), tanto LaLiga española como la Premier League inglesa se ubican como las competiciones europeas que generan mayores ingresos, incluyendo ingresos por partidos, transmisiones y acuerdos comerciales y de patrocinio. Según un informe de PwC (2018), LaLiga en España tiene un impacto económico equivalente al 1,37% del Producto Interno Bruto (PIB) y es responsable de la generación de alrededor de 97.000 puestos de trabajo, tanto directos como indirectos.

Por su parte, la Premier League (2022) señala una contribución de su competición de 7,6 mil millones de libras a la economía del Reino Unido, acompañada de un impacto en la creación de aproximadamente 94.000 empleos. Además de su relevancia económica, tanto la Premier League como LaLiga ocupan una posición destacada en el ámbito deportivo. En este sentido, son las ligas principales de los países que aportaron la mayor cantidad de jugadores a la última Copa del Mundo, con 164 jugadores en el caso de la Premier League y 87 jugadores en el caso de LaLiga (Rocha, 2022).

Incluyendo a estas dos competiciones, dentro del ámbito de los estudios de las principales ligas europeas, los investigadores han comparado históricamente tanto a LaLiga como a la Premier League analizando ambas competiciones por separado. La investigación de ambas ligas genera de manera recurrente un debate académico debido a su alto impacto económico, fiscal, social y deportivo. Por ejemplo, Carreras & Garcia (2018) discuten el impacto de los acuerdos financieros para los derechos televisivos en la competitividad de ambas ligas, Plumley et al. (2017) miden estadísticamente el rendimiento de los clubes profesionales ingleses durante el período 1992-2013, y Lago-Peñas & Sampaio (2014) identifican la importancia en la competición de un inicio de temporada excelente y su relación con el presupuesto financiero de los clubes en las principales ligas europeas.

Muchos autores emplean metodologías e indicadores para analizar ambas competiciones en este contexto. La medición del equilibrio competitivo ha sido ampliamente estudiada (Gerrard & Kringstad, 2022; D. Plumley et al., 2018; Ramchandani et al., 2018), así como la predicción del éxito (Brito Souza et al., 2019; Gerhards & Mutz, 2017) o el análisis del rendimiento (Carling et al., 2014; Mackenzie & Cushion, 2013), entre otros parámetros.

La eficiencia no es una excepción, ya que también se propone como uno de los aspectos e indicadores más relevantes al medir y comparar ambas competiciones. En este

sentido, su cálculo nos aporta la capacidad de controlar y analizar las variables, entendidas como entradas y salidas (*inputs* y *outputs* en inglés), con una relativa libertad de elección y optimización. Esto es sumamente importante para nuestro propósito, ya que nos permite evaluar el papel de la orientación internacional como un recurso o variable de los clubes implicados en el estudio e interpretar como interactúan estas variables dentro del contexto de una frontera eficiente global de sus respectivas competiciones, utilizando una metodología ampliamente reconocida y utilizada por la comunidad científica (Chatzistamoulou et al., 2022; Miragaia et al., 2019; Pérez-González et al., 2022b, 2022a; Terrien & Andreff, 2020).

Así, el estudio de la eficiencia en la gestión deportiva es un tema frecuente entre los investigadores, y el fútbol es el deporte en el que encontramos estudios de este tipo con mayor facilidad en el ámbito académico. Dentro de los estudios que utilizan la eficiencia como metodología de investigación en la industria del fútbol, encontramos muy diversas competiciones. Fuera de Europa, se han estudiado ligas como la iraní (Soleimani-Damaneh et al., 2011), la india (Singh, 2011) y la brasileña (Barros et al., 2015). Varios autores también analizan la eficiencia de los equipos nacionales (Flégl, 2014; Petrović Djordjević et al., 2015), aunque competiciones europeas como la Bundesliga (Tiedemann et al., 2011) la Serie A (Rossi et al., 2018) o la Primeira Liga (Ribeiro & Lima, 2011) ocupan un lugar destacado en el ámbito académico. Entre ellas, la Premier League y LaLiga suscitan un interés particular.

La comparación entre ambas competiciones es relevante, especialmente en la temporada 2021-2022, ya que es la primera temporada en la que las ligas comienzan a superar los efectos económicos de la pandemia de Covid-19. Sin embargo, los últimos cinco años también son importantes debido a los cambios y oportunidades en el contexto de la industria del fútbol (K. Maguire, 2021). Este nuevo contexto incluye la propuesta de una Superliga europea a principios de 2021 y un nuevo alto grado de geopolítica en la industria global del fútbol (Chadwick, 2022).

En ese marco, y como ya hemos visto, China continúa retirando inversiones en clubes ingleses y españoles en los últimos años, como Southampton FC, Aston Villa, Atlético de Madrid y Espanyol (Cockayne et al., 2022). Además, la presencia de empresarios e inversores estadounidenses, con la Premier League como principal mercado receptor con clubes como Manchester United, Arsenal o Liverpool, es cada vez más común. LaLiga también sirve como refugio para este tipo de fondos, con equipos como Sevilla FC o RCD Mallorca. Además, estos nuevos movimientos geopolíticos también han resultado en la retirada de capital ruso del Chelsea FC o la presencia de fondos saudíes en el Newcastle Utd (Miller & Ahluwalia, 2021). Por lo tanto, en el nuevo marco geopolítico en el que la Premier League y LaLiga desempeñan un papel

fundamental, parece imperativo seguir estudiando ambas ligas y el comportamiento de sus equipos en el mercado global.

A pesar de la comparación histórica y recurrente entre LaLiga y la Premier League, las dos ligas de fútbol más valiosas del mundo, los investigadores aún tienen que descubrir qué competición es más eficiente en términos relativos. Esta laguna es sorprendente, teniendo en cuenta que ambas competiciones generan una cantidad sustancial de investigación y atracción. Aunque investigaciones anteriores prestaron particular atención a los equipos de las principales ligas europeas, como la Premier League y LaLiga, en la mayoría de los casos, los equipos se han analizado de forma aislada, y la eficiencia de los equipos de ambas competiciones aún no se ha comparado en el mismo análisis.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es responder a la pregunta de investigación sobre cuál de las principales ligas de fútbol europeas, LaLiga o la Premier League, es más eficiente en términos relativos, dentro de la evaluación del rol de la orientación internacional en dicho análisis y el posicionamiento de la eficiencia como un aspecto clave en la generación de *soft power* de los países.

Para ello, medimos la eficiencia de sus clubes en función de los recursos que utilizan (valor de mercado, ingresos y orientación internacional) y los resultados obtenidos (competitividad y asistencia a los partidos) durante un período de cuatro años. Además, este capítulo va más allá de la eficiencia individual de ambas competiciones, creando una nueva frontera de eficiencia al comparar equipos de la Premier League y LaLiga en la misma escala y en un contexto similar. Así, la diferencia en nuestra investigación radica en el análisis de cada competición por separado y estimamos la frontera eficiente combinada de los equipos que conforman las dos ligas.

Este enfoque nos permitirá conocer no solo qué competición es más eficiente, sino también obtener conocimiento sobre qué tan lejos están los equipos de la frontera eficiente en cada competición y sobre la distribución de los valores de eficiencia. Además, complementamos el estudio con un análisis de la importancia relativa de las holguras (o *slacks* en inglés) en el análisis de eficiencia, lo que permite al estudio ofrecer indicios de cómo ambas competiciones están utilizando sus recursos e insumos y cuál de ellas está subutilizada o sobreutilizada y, finalmente, con la clusterización de los diferentes equipos participantes en la temporada 2021-2022 para contrastar la distribución de las diferentes variables entre competiciones y equipos. Este capítulo se enmarca dentro de la investigación que supone dar respuesta a las *RQ2* y *RQ3* de la tesis doctoral.

5.1 La eficiencia en la gestión del fútbol

El estudio de la eficiencia en la gestión del fútbol es un tema frecuente de investigación. Existen dos corrientes principales en la medición de la eficiencia (ver Tabla 5.1): métodos paramétricos y métodos no paramétricos. Los métodos paramétricos se basan en suposiciones sobre la distribución de los datos y utilizan parámetros para modelar los mismos (Barros & Rossi, 2014). Por ejemplo, un modelo de regresión lineal puede predecir el rendimiento de un equipo en función de un conjunto de variables. Los métodos de regresión lineal requieren una gran cantidad de datos y suelen ser más precisos, pero son menos flexibles que los métodos no paramétricos (Daraio & Simar, 2022). Por otro lado, los métodos no paramétricos proporcionan una forma de evaluar la eficiencia sin suponer una distribución específica de los datos, lo que permite una mayor flexibilidad y robustez en la medición (Hollingsworth, 2004; Simar & Wilson, 1998).

Tabla 5.1. Tipología en análisis de eficiencia

	Determinístico	Estocástico
Paramétrico	<i>Corrected Ordinary Least Squares</i> (COLS)	<i>Stochastic Frontier Analysis</i> (SFA)
No Paramétrico	<i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA)	<i>Stochastic Data Envelopment Analysis</i> (SDEA)

Fuente: Álvarez et al. (2020)

A pesar de la numerosa cantidad de estudios dedicados a medir la eficiencia mediante métodos paramétricos (Barros et al., 2010; Carmichael et al., 2001; Rohde & Breuer, 2016), en la literatura los métodos no paramétricos, en particular el Análisis Envoltante de Datos (DEA, por sus siglas en inglés), son mucho más frecuentes (Flégl, 2014; Santín, 2014; Zambom-Ferraresi et al., 2015). Desde los últimos veinte años hasta la actualidad, el estudio de la eficiencia en el fútbol utilizando el DEA está siendo ampliamente utilizado por académicos, específicamente en el contexto de las dos ligas más importantes del mundo y protagonistas de nuestra investigación, como se puede observar en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2. Investigaciones con DEA en la primera división española e inglesa en orden cronológico (desde el más reciente al más antiguo).

Autor/es	Año	Competición	Metodología	Propósito
Pérez-González et al.	2022	LaLiga	DEA de dos etapas	Medir la eficiencia y la interacción entre las dimensiones deportivas, sociales y económicas de los clubes de fútbol.
Guzmán-Raja & Guzmán-Raja	2021	LaLiga	Modelo CCR + BCC	Calcular una medida de eficiencia utilizando un modelo que combine el rendimiento en deportes y economía.
Espitia-Escuer & García-Cebrián	2021	LaLiga	Profiling DEA	Evaluar la eficiencia de los equipos de fútbol españoles especificando la función de producción.
Cifuentes-Faura	2021	LaLiga	DEA bootstrapping	Determinar si la transparencia, junto con otras variables económicas y deportivas, influye en la eficiencia de los clubes de fútbol de primera y segunda división en España.
Espitia-Escuer & Garcia-Cebrian	2020	LaLiga	DEA de una etapa	Evaluar la eficiencia del fútbol utilizando la teoría de los recursos y capacidades (RBV) y la perspectiva de estrategia-estructura-rendimiento.
Zambom-Ferraresi et al.	2018	Premier League	DEA + DEA bootstrapping	Analizar el rendimiento de los equipos de fútbol, estimando la eficiencia técnica con tres especificaciones diferentes de insumos.
Kern et al.	2012	Premier League	DEA de una y dos etapas	Demostrar la superioridad de un análisis de envoltura de datos de dos etapas en comparación con un enfoque de una sola etapa para medir la eficiencia de un club de fútbol.
Barros & Garcia-del-Barrio	2011	LaLiga	DEA de dos etapas	Analizando los impulsores de eficiencia de una muestra representativa de clubes de fútbol españoles.
González-Gómez & Picazo-Tadeo	2009	LaLiga	DEA de una etapa	Evalutando el rendimiento deportivo de los equipos profesionales españoles a nivel de competición.
Sala-Garrido et al.	2009	LaLiga	DEA de dos etapas	Analizar la eficiencia de los equipos que han participado en las últimas ocho temporadas del fútbol español.

Las ligas nacionales de fútbol como fuente de influencia económica y cultural

Guzmán & Morrow	2007	Premier League	DEA + Análisis de correlación canónica	Medir cambios en la eficiencia y productividad de los equipos de fútbol ingleses.
Espitia-Escuer & García-Cebrián	2006	LaLiga	Modelo CCR	Evaluar el rendimiento de los equipos de fútbol de Primera División española y proponer futuras acciones basadas en su potencial.
Barros & Leach	2006	Premier League	Modelo CCR + BCC	Evaluar qué tan cerca están los clubes con respecto a la frontera de las mejores prácticas y analizar cómo gestionan los resultados deportivos y financieros.
Guzmán	2006	LaLiga	DEA de una etapa + DEA Malmquist	Evaluar el nivel de rendimiento financiero de los clubes de fútbol españoles y su relación con el objetivo de crecimiento basado en un parámetro de ingresos.
Espitia-Escuer & García-Cebrián	2004	LaLiga	Modelo CCR + BCC	Medir la eficiencia de los equipos de fútbol profesional que juegan en la Primera División española en su actividad de convertir jugadas ofensivas.
Haas	2003	Premier League	DEA de una etapa	Investigar qué tan cerca de su potencial juegan los clubes de la Premier League inglesa.

Fuente: investigación propia

Este enfoque no paramétrico ha ganado relevancia en la literatura debido a su capacidad para evaluar la eficiencia en una amplia variedad de contextos sin requerir suposiciones específicas sobre la distribución de los datos. En el caso de las ligas de fútbol, donde las variables pueden ser diversas y no seguir una distribución particular, el DEA se convierte en una herramienta valiosa para analizar y comparar la eficiencia de las ligas altamente competitivas. Además, para el propósito de este estudio, se presenta como una herramienta crucial para medir la eficiencia en relación con la orientación internacional de clubes de fútbol y competiciones.

Esta metodología, al permitir comparaciones relativas entre clubes y competiciones operando bajo diferentes condiciones, proporciona una perspectiva integral de su desempeño en el panorama global. En este sentido, el DEA es capaz de manejar múltiples entradas y salidas (*inputs* o *outputs*, respectivamente, según su traducción al inglés) lo que resulta esencial dado la multiplicidad de factores que influyen en la gestión, entre ellos, la orientación internacional, y es posible identificar no solo si un club de una competición es ineficiente, sino también en qué grado y en qué áreas específicas o recursos necesita mejorar, lo que luego tendrá implicaciones de gestión en la propia competición. De esta manera, podremos analizar qué liga necesita optimizar su presencia global. Además, identifica clubes referentes en eficiencia, ofreciendo puntos de comparación y aprendizaje para aquellos que buscan fortalecer su presencia global.

El Análisis Envolvente de Datos (Data Envelopment Analysis o DEA, por sus siglas en inglés), desarrollado por Banker et al. (1984) y Charnes et al. (1978) es, por tanto, un método no paramétrico que no se basa en suposiciones sobre la tecnología de producción subyacente. Además, el DEA, pudiendo manejar múltiples *inputs* o *outputs*, permite ejercicios de referencia entre un conjunto de observaciones cercanas (Álvarez et al., 2020). Dado que los métodos no paramétricos no requieren suposiciones sobre la distribución de los datos, son útiles cuando se trabaja con escalas variables que pueden no ajustarse a las suposiciones estadísticas tradicionales (Hughes et al., 2017). Por lo tanto, el DEA, como método no paramétrico, puede proporcionar un análisis más completo y sólido de la eficiencia de los equipos en la Premier League y LaLiga.

La eficiencia las Unidades de Toma de Decisiones (DMUs, por sus siglas en inglés), que en el presente análisis son los clubes de fútbol de ambas competiciones, se calcula como la razón entre la suma ponderada de los *inputs* y la suma ponderada de los *outputs*. Para ello, los pesos se calculan resolviendo un problema de optimización lineal: cada DMU elegirá los valores de peso que optimicen su eficiencia, sabiendo que una vez seleccionados, los pesos serán utilizados por las otras DMUs. De esta manera, cada DMU compara su eficiencia con las otras unidades, utilizando los pesos que la hicieron más eficiente en cada comparación (Thanassoulis et al., 1996).

El primer modelo DEA fue propuesto por Charnes et al. (1978) y se conoce comúnmente como el modelo CCR. Este modelo asume un retorno constante a escala, considerando la relación constante entre las entradas y salidas. Posteriormente, Banker et al. (1984) desarrollaron el modelo BCC, que asume un retorno variable a escala, lo que permite que la relación entre las unidades de *inputs* y *outputs* varíe dependiendo de la escala de producción. Los investigadores pueden aplicar el DEA de ambas maneras y suelen estudiar la Eficiencia de Escala (*Scale Efficiency* o SE, por sus siglas en inglés), que es la relación entre las puntuaciones de retorno variable y retorno constante a escala.

Además, dependiendo de la perspectiva deseada sobre la eficiencia, los investigadores pueden aplicar dos enfoques: orientado a *inputs* u orientado a *outputs*. Si se adopta un enfoque orientado a *inputs*, la eficiencia se evalúa en relación con los recursos utilizados para producir un cierto nivel de producción. Por otro lado, si se adopta un enfoque orientado a *outputs*, la eficiencia se evalúa en términos del producto obtenido a partir de un cierto nivel de recursos utilizados (Charnes et al., 1994).

5.2 Variables de entrada y salida

Para operacionalizar los *inputs*, se ha optado por medirlos recopilando tres diferentes variables. En primer lugar, los pagos de las competiciones a los clubes en relación con los derechos de transmisión nacionales y extranjeros. En este sentido, existen diferencias pronunciadas entre los clubes en la distribución de los ingresos por derechos de transmisión (La Liga, 2022; Premier League, 2022). Una de las principales razones es la divergencia en el poder de negociación de los clubes. La Premier League negocia los derechos de transmisión de forma colectiva y los ingresos se distribuyen de manera más equitativa entre los clubes (Millward, 2017).

En cambio, en LaLiga, los clubes negocian sus acuerdos individuales de derechos de transmisión y los clubes más importantes, con más poder de negociación, pueden obtener acuerdos mejores que los clubes más pequeños (Bergantiños & Moreno-Ternero, 2023). La distribución de los derechos de televisión afecta a su situación financiera y, en consecuencia, a la competitividad y eficiencia de las ligas nacionales. Así, los contratos de televisión de la Premier League y LaLiga impactan significativamente en los ingresos por derechos de transmisión. En este contexto, los derechos de televisión son una fuente significativa de ingresos para los clubes, representando un porcentaje importante de los ingresos totales del club tanto en la Premier League como en LaLiga (Carreras & García, 2018).

En segundo lugar, el valor de mercado de los jugadores también es desigual entre las dos competiciones, ya que la Premier League casi duplica el valor de mercado de los jugadores en comparación con LaLiga (Tabla 5.3). A pesar de las diferencias en los

valores de mercado de los jugadores entre la Premier League y LaLiga, la medición de la eficiencia puede revelar cuán efectivamente un equipo utiliza este valor para lograr resultados determinados, independientemente de esta desigualdad. Por último, la capacidad para atraer talento de diversos orígenes en todo el mundo es un activo valioso para los equipos deportivos en el mercado internacional (Dolles & Söderman, 2012). La orientación internacional representa una característica cultural que reconoce la importancia de los recursos internacionales como activos cruciales para las organizaciones y los integra en la estrategia del equipo (Gerschewski et al., 2016). Por lo tanto, consideramos la orientación internacional un factor crucial para los equipos que priorizan la internacionalización y reconocen su potencial para obtener una ventaja competitiva (Reuber & Fischer, 1997).

Los *outputs* incluyen la competitividad y el ratio de asistencia a los partidos. En primer lugar, tanto LaLiga como la Premier League tienen un alto nivel de competitividad (Ramchandani, 2012; Soto-Valero & Pic, 2019), y la presencia de equipos con grandes presupuestos y estrellas internacionales (S. Szymanski & Wilkinson, 2021). Además, LaLiga es conocida por la presencia de equipos como Barcelona y Real Madrid, que tienden a tener una gran base de seguidores y un sólido respaldo financiero (Legge & Loehr, 2019). De manera similar, la Premier League cuenta con muchos de los equipos más poderosos y la tasa de utilización de estadios más alta del mundo, lo que refleja la gran cantidad de seguidores que cada equipo es capaz de albergar y atraer. Las cifras de asistencia pueden representar una fuente significativa de ingresos para los equipos y las ligas, y los ingresos por la venta de entradas y otras fuentes relacionadas con los eventos pueden contribuir notablemente al éxito financiero general de la organización (Rodríguez, 2019).

Además, la infraestructura es un indicador esencial de las capacidades de un equipo para lograr el éxito económico (Jones, 2002), aunque los investigadores aún deben analizar cómo la infraestructura que conforman los clubes de una liga nacional impacta en su eficiencia organizativa. Por lo tanto, también se incluye una medida para la infraestructura dentro del ratio de asistencia a los partidos al contar con las capacidades de los estadios de los clubes del presente estudio con el objetivo de optimizar los resultados del análisis.

5.3 Analizando las eficiencias de la Premier League y LaLiga.

En esta sección, se procede a realizar el análisis DEA de los equipos de la Premier League y LaLiga, así como el análisis DEA combinado que incluye a los 40 equipos de ambas competiciones (20 de LaLiga y 20 de la Premier League) durante cuatro años que abarcan las temporadas 2021-2022, 2019-2020, 2018-2019 y 2017-2018. La temporada 2020-2021 no se ha considerado para este propósito debido a datos sesgados relacionados con la pandemia de COVID-19 y para no pervertir considerablemente el análisis. Los

valores de eficiencia son 1 para las unidades de decisión de gestión (DMU) que se encuentran dentro de la frontera eficiente, es decir, que son eficientes. Los valores de eficiencia de las DMU no eficientes son inferiores a 1.

Encontramos ejemplos de investigaciones que miden la eficiencia de diferentes competiciones como Barros & Douvis (2009), que utilizan esta metodología con equipos griegos y portugueses, o Espitia-Escuer & García-Cebrián (2010), que aplican diferentes modelos DEA para medir la eficiencia de diferentes ligas con equipos que participan en la Liga de Campeones de la UEFA. Halkos & Tzeremes (2013) también comparan la eficiencia de los 25 equipos de fútbol europeos más importantes y Miningou & Vierstraete (2012) analizan las dos principales competiciones en Francia, la Ligue 1 y la Ligue 2.

En el DEA, las DMUs son las entidades que se van a evaluar, que son, en este caso, los equipos de fútbol. Aunque el número exacto de DMUs que se requiere puede variar según el campo de estudio y la naturaleza del problema (Sarkis, 2007), existe un consenso de que se necesita un número mínimo de DMUs para garantizar la coherencia del análisis. En este caso, hemos asegurado la fiabilidad del análisis siguiendo la regla aplicada por Raab & Lichty (2002):

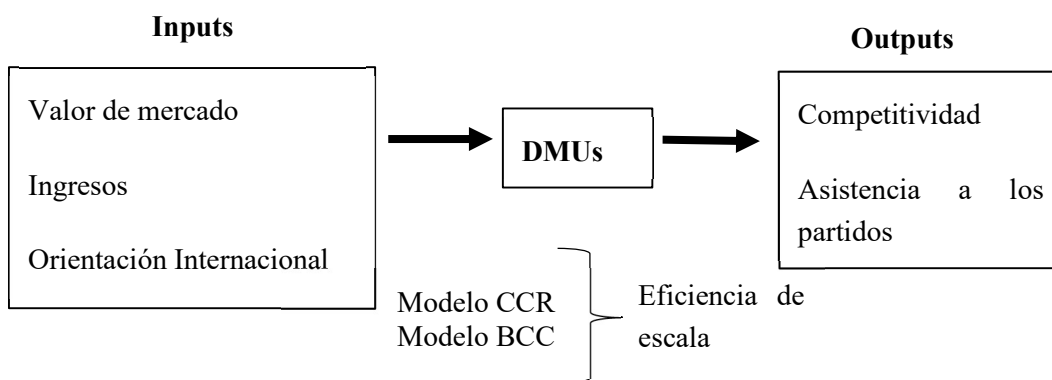
$$\text{DMU's} > (\text{Inputs} + \text{Outputs}) * 3$$

En este caso se han considerado 3 entradas y 2 salidas (ver Figura 5.1), por lo que el número de equipos debe ser superior a 15. Esto significa que, en un análisis individual de cada competición, la condición se cumple puesto que ambas cuentan con veinte equipos y, también, evidentemente, en una combinación de cuarenta equipos en la misma frontera eficiente. Además, no existe un consenso académico con respecto al uso de *inputs* y *outputs* en DEA, y también existen diferencias y discrepancias en la literatura (Pérez-González et al., 2022a). Dependiendo de la perspectiva del autor, algunos *inputs* se consideran *outputs*. Por ejemplo, la asistencia a los partidos se utilizó como *output* por García-Sánchez (2007) y como *input* por González-Gómez & Picazo-Tadeo (2009). Este mismo problema podría ocurrir, por ejemplo, con los derechos de televisión pagados por las competiciones a los clubes, que son ingresos durante una temporada específica pero también son el resultado del rendimiento en temporadas anteriores. Siguiendo la tendencia actual de investigación, se ha optado por la combinación de variables deportivas, organizativas, sociológicas y económicas. La combinación de estas variables en el análisis de eficiencia es esencial por varias razones.

En primer lugar, las variables no comercializadas o económicas pueden proporcionar una comprensión completa de cómo las organizaciones utilizan los recursos y cómo producen resultados en una unidad de producción o unidad de toma de decisiones (Haas et al., 2004). Además, el hecho de proporcionar un contexto social (la asistencia a los estadios)

puede permitir una mejor comparación y proporcionar más información sobre la eficiencia de una liga en comparación con otra, ya que se ha demostrado que la variable social de los clubes está fuertemente relacionada con el nivel de juego y la clasificación de los clubes (García-Sánchez, 2007). Finalmente, el hecho de combinar estas dimensiones permite la identificación de patrones e interrelaciones entre estas variables y la eficiencia. La identificación permite a los investigadores comprender las fortalezas y debilidades de las diferentes DMUs analizadas. Así, nuestro modelo se define representado en la Figura 5.1.

Figura 5.1. Modelo de investigación. DEA en Premier League y LaLiga



Fuente: elaboración propia

En la literatura de gestión y economía deportiva, encontramos múltiples metodologías que utilizan DEA para analizar la eficiencia de los equipos en una competición en particular. Sin embargo, comparar la eficiencia de dos competiciones conlleva una dificultad adicional, ya que el contexto competitivo difiere entre las unidades de toma de decisiones. Por lo tanto, en este estudio, se opta por un análisis DEA de una etapa. En contraste, en un DEA de dos o más etapas, se utilizan dos o más medidas de eficiencia, por ejemplo, eficiencia técnica y eficiencia económica en cada una de ellas, lo que podría también complicar la interpretación de los resultados.

Además, en dos competiciones deportivas, es probable que las estructuras de producción de los equipos varíen. Por lo tanto, deducimos que el DEA de una sola etapa es más adecuado para una comparación justa entre equipos de diferentes contextos. De esta manera, seguimos las investigaciones de autores que comparan la eficiencia de equipos de diferentes países y entornos organizativos y competitivos (Boscá et al., 2009; Kulikova & Goshunova, 2014; Terrien & Andreff, 2020; Zamboni-Ferraresi et al., 2017).

Además, el análisis de eficiencia se ha realizado orientando la optimización a los *inputs*. Al centrar el análisis en los *inputs*, podemos identificar relaciones causales entre variables y tomar decisiones informadas para mejorar los resultados de la competición. Además, de esta manera también es posible identificar áreas específicas o recursos que

las organizaciones deben mejorar para aumentar los *outputs*. Esto es el objetivo en cuanto a la interpretación de la orientación internacional. Por otra parte, las unidades consideradas como *outputs*, por lo general, tienden a tener menos variabilidad y menos mediciones que las unidades consideradas como entradas. Esta variabilidad es una posible razón por la cual los estudios de una sola etapa arrojan resultados más consistentes cuando están orientados hacia los *inputs*. Además, en los modelos radiales clásicos, las holguras se relacionan con aumentos o descensos adicionales en la producción que se podrían obtener más allá de lo que implica la proyección radial (Tone & Tsutsui, 2010). Por tanto, se ha procedido incorporar el análisis de holguras para complementar el objetivo de medir cómo los equipos ingleses y españoles están utilizando sus recursos y qué áreas son más susceptibles de optimización.

Con el fin de llevar a cabo este estudio, hemos analizado datos de diversas fuentes, tales como Transfermarkt, Deloitte y los sitios web oficiales de los clubes y las competiciones. La combinación de estas fuentes de información nos ha proporcionado una visión exhaustiva y precisa de los insumos y resultados empleados en el análisis. Los datos fueron sometidos a un proceso de limpieza, verificación y análisis meticuloso para obtener los resultados de la investigación. Las variables seleccionadas en este trabajo son comúnmente utilizadas por los investigadores en análisis de eficiencia en el ámbito deportivo. Por ejemplo, y como hemos visto en el capítulo anterior, el valor de mercado de los jugadores se considera un indicador esencial de eficiencia y rendimiento en el fútbol (Arsu, 2021; Kern et al., 2012).

No obstante, en lo que respecta a los pagos que las ligas realizan a los clubes por los derechos de televisión, se trata de un caso particular. Estos derechos se cobran generalmente durante la misma temporada o inmediatamente después, aunque este proceso puede variar en función de los acuerdos entre los clubes y las compañías de televisión. Los derechos de televisión representan una fuente de ingresos importante para los clubes que planifican las temporadas teniendo en cuenta dicha cuantía, por lo que los consideramos en este estudio como un recurso disponible a corto y medio plazo, y, en consecuencia, como un *input*, de acuerdo con la perspectiva de Cifuentes-Faura (2022). Por último, medimos la orientación internacional desde un enfoque novedoso, incorporando el número de jugadores extranjeros por equipo en este estudio.

En lo que se refiere a los resultados de la investigación, empleamos la medida "puntos por partido", que se encuentra en la misma escala que utilizan otros académicos para el análisis de la competitividad en el fútbol. Esta medida se calcula dividiendo el número total de puntos obtenidos por un equipo en una temporada entre el número total de partidos jugados (Pyatunin et al., 2016; Rossi et al., 2016). Además, los investigadores han recurrido previamente en otros estudios a la tasa de ocupación de los estadios en los

partidos de fútbol, lo que incluye el contexto de infraestructura, como un indicador relevante para evaluar el interés de los aficionados en un equipo o liga en particular (Buraimo et al., 2018).

En la Tabla 5.3 se encuentra disponible más información estadística acerca de las variables (Media (M), Desviación Estándar (DE), Máximo y Mínimo). En este sentido, aproximadamente, el 80% de las cifras máximas de las variables corresponden a equipos de la Premier League, mientras que el 80% de los mínimos de las variables pertenecen a equipos de LaLiga. Además, la media de la Premier League en todas las variables es superior a la de LaLiga, lo que sugiere diferencias significativas durante el período seleccionado. Las variaciones no solo se observan en la cantidad de recursos utilizados por los equipos, sino también en términos de resultados esperados.

Tabla 5.3. Descripción estadística de las variables

VARIABLES	M	SD	Max	Min
Premier League				
Orientación Internacional	24.1	5.37	36	16
Valor de Mercado	450.755	290.207	1,040	133
Ingresos	149.88	19.48	180.89	118.87
Competitividad	1.46	0.54	2.58	0.61
Asistencia	717,535	290,892	1,243,660	304,327
LaLiga				
Orientación Internacional	14.1	6.05	24	1
Valor de Mercado	248.64	237.57	783.50	47.58
Ingresos	71.34	36.11	160.59	45.89
Competitividad	1.43	0.42	2.39	0.86
Asistencia	436,471	266,101	1,025,650	150,471
Premier League + LaLiga				
Orientación Internacional	19.1	7.58	36	1
Valor de Mercado	349.70	281.07	1040	47.58
Ingresos	110.611	49.01	180.89	45.89
Competitividad	1.45	0.48	2.58	0.61
Asistencia	577,003	309,802	1,243,660	150,471

Fuente: obtenido a partir de IBM SPSS Statistics Software con datos de elaboración propia

Este estudio también utiliza el algoritmo de análisis de clúster K-Medias entre las variables para medir las diferencias al comparar los equipos de ambas competiciones y la distribución de la riqueza. El algoritmo K-Medias es un método de agrupación no supervisado utilizado para dividir un conjunto de datos en k grupos basados en similitud (Steinley, 2006). En este sentido, es necesario aclarar que se ha sustituido la variable “orientación internacional” por “salarios de los jugadores”, de manera que el análisis clúster adquiera un enfoque económico mayor con el objetivo de contrastar de manera más eficaz ambas competiciones, en este caso, exclusivamente durante la temporada

2021-2022. La Tabla 5.4 muestra una comparación lado a lado de los equipos de la Premier League y LaLiga para la temporada 21-22. Cada fila empareja un equipo de ambas ligas, facilitando una visualización directa entre los clubes de cada competición.

Tabla 5.4. Descripción de la muestra analizada en la temporada 2021-2022

Premier League 21-22	LaLiga 21-22
Manchester City	Real Madrid
Liverpool	FC Barcelona
Chelsea	Atlético de Madrid
Tottenham Hotspur	Sevilla FC
Arsenal	Real Betis
Manchester United	Real Sociedad
West Ham United	Villarreal CF
Leicester City	Athletic Club
Brighton & Hove Albion	Valencia CF
Wolverhampton Wanderers	CA Osasuna
Newcastle United	RC Celta
Crystal Palace	Rayo Vallecano
Brentford	Elche CF
Aston Villa	RCD Espanyol
Southampton	Getafe CF
Everton	RCD Mallorca
Leeds United	Cádiz CF
Burnley	Granada CF
Watford	Levante UD
Norwich City	Deportivo Alavés

Fuente: elaboración propia

5.4 Resultados

La metodología propuesta de DEA para medir la eficiencia se probó utilizando el software MATLAB R2022b y la Toolbox de Análisis de Eficiencia de Datos para MATLAB versión 1.0.2 de Álvarez et al. (2020).

Los hallazgos revelan que los cálculos de eficiencia varían dependiendo de dónde se coloque la frontera de eficiencia en el análisis, individual o combinada. En los resultados de eficiencia exclusivamente para cada liga por separado (ver Tabla 5.5), la Premier League se posiciona como una liga en la que sus equipos gestionan los recursos de manera más eficiente, en promedio, que los equipos españoles. Sin embargo, cuando la frontera de eficiencia cambia y el análisis incluye ambas competiciones simultáneamente (ver Tabla 5.6), las diferencias son significativas y proporciona una vista opuesta. El análisis combinado sigue la misma tendencia en el modelo BCC, donde los

equipos de LaLiga se posicionan como más eficientes. La diferencia entre el análisis individual y combinado también podría indicar una diferencia significativa entre las fronteras de eficiencia en ambos análisis individuales.

Por lo tanto, cuando analizamos ambas competiciones por separado, la eficiencia promedio de los equipos de la Premier es ligeramente superior a la de los equipos de LaLiga, especialmente debido a la diferencia que proporciona el modelo CCR. Sin embargo, el promedio de LaLiga es más alto cuando unimos los 40 equipos en el mismo análisis DEA que el de la Premier. Así, los números sugieren que la dispersión de eficiencia es menor en la Premier que en LaLiga (la mayoría de los equipos están más cerca de la frontera eficiente de la Premier). Sin embargo, la frontera eficiente de LaLiga es más alta que la de la Premier. Esto quiere decir que, si no tenemos en cuenta las diferencias en los contextos de producción y tecnológicos, los equipos de LaLiga se posicionan como más eficientes aunque la dispersión de la eficiencia entre ellos es menor que en la Premier League.

Tabla 5.5. Puntuaciones promedio del DEA de la Premier League (PL) y LaLiga (LL) en fronteras de eficiencia individuales

		CCR	BCC	SE
21-22	PL	0.965	0.975	0.990
	LL	0.892	0.980	0.908
19-20	PL	0.911	0.969	0.940
	LL	0.874	0.950	0.920
18-19	PL	0.946	0.964	0.981
	LL	0.886	0.968	0.913
17-18	PL	0.951	0.980	0.970
	LL	0.895	0.974	0.920

Fuente: obtenido a partir de Matlab R2022b con datos de elaboración propia

Los resultados arrojan luz sobre el hecho de que los equipos eficientes en ambos modelos, CCR y BCC, suponen que la escala es la fuente dominante de eficiencia (Golany & Roll, 1989). Por lo tanto, los resultados sugieren que el método BCC permite una evaluación más precisa y justa de la eficiencia de los equipos al permitir que la relación entre las unidades de entrada y salida varíe según la escala de producción. De esta manera, la evidencia parece indicar que es la escala la que mejor califica la eficiencia en la comparación de ambas ligas.

Tabla 5.6. Puntuaciones medias DEA (orientadas a *inputs*) de los equipos de la PL (Premier League) y LL (LaLiga) en la frontera de eficiencia combinada

		CCR	BCC	SE
21-22	PL	0.481	0.944	0.509
	LL	0.892	0.966	0.918
	PL+LL	0.687	0.955	0.714
19-20	PL	0.465	0.955	0.487
	LL	0.890	0.960	0.920
	PL+LL	0.678	0.958	0.704
18-19	PL	0.512	0.897	0.577
	LL	0.886	0.965	0.915
	PL+LL	0.699	0.931	0.746
17-18	PL	0.515	0.870	0.615
	LL	0.895	0.950	0.940
	PL+LL	0.705	0.910	0.777

Fuente: obtenido a partir de Matlab R2022b con datos de elaboración propia

Dado que no todos los equipos son eficientes, es necesario analizar la ineficiencia de aquellos que no logran optimizar completamente sus recursos en función de los resultados obtenidos. En este sentido, al analizar las holguras de cada insumo en el análisis combinado, se podría lograr una asignación más eficiente de los recursos en lo que respecta a los ingresos por derechos de televisión y el valor de mercado de los jugadores. Las holguras indican espacio para mejorar la utilización de recursos, especialmente en el valor de mercado y los derechos de televisión en el caso de los equipos de la Premier League y la orientación internacional de los equipos de LaLiga durante la temporada 2021-2022.

Tabla 5.7. *Slacks* del análisis combinado expresados en porcentaje de cada *input* y de cada competición para el método BCC

		Valor de mercado	Ingresos	O.I.		Valor de mercado	Ingresos	O.I.
21-22	CCR	0.112	0.010	0.084	PL	0.82	0.89	0.27
	BCC	0.029	0.009	0.038	LL	0.18	0.11	0.73
19-20	CCR	0.024	0.010	0.009	PL	0.90	0.81	0.80
	BCC	0.024	0.015	0.017	LL	0.10	0.19	0.20
18-19	CCR	0.093	0.029	0.010	PL	0.93	0.33	0.80
	BCC	0.053	0.058	0.042	LL	0.07	0.67	0.20
17-18	CCR	0.077	0.052	0.006	PL	0.93	0.60	0.61
	BCC	0.044	0.054	0.017	LL	0.07	0.40	0.39

Fuente: obtenido a partir de Matlab R2022b con datos de elaboración propia

O.I.: Orientación Internacional

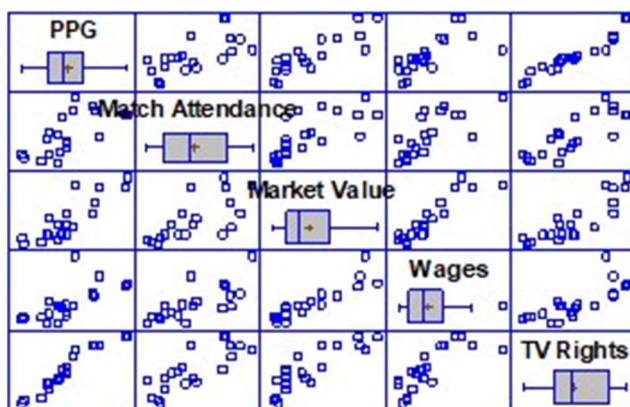
La Tabla 5.7 muestra que, a lo largo de las temporadas analizadas, la variable Valor de Mercado tiende a presentar los *slacks* más altos, particularmente en la Premier League (EPL). Comparando ambas ligas, la Premier League (EPL) muestra *slacks* más elevados en Market Value en la mayoría de las temporadas, lo que indica un mayor margen de mejora en este aspecto en comparación con LaLiga (SLL).

En el análisis de la orientación internacional, durante las temporadas 17-18 a 21-22, se observó una variabilidad significativa. La Premier League presentó una oscilación en su orientación internacional, entre 0.27 y 0.80, reflejando una potencial fluctuación en su enfoque hacia la internacionalización entre las temporadas. Por otro lado, LaLiga demostró valores de O.I. que variaban entre 0.20 y 0.73. Aunque generalmente los valores de O.I en LaLiga fueron consistentes, la última temporada analizada posterior al COVID-19, genera un cambio de tendencia e indica que la Premier League tiene actualmente un mayor margen de mejora en este recurso. Esta variabilidad en la orientación internacional de ambas ligas podría ser indicativa de cambios estratégicos en su enfoque hacia los mercados globales, decisiones de gestión o cambios en el panorama competitivo internacional.

5.4.1 Clusterización

Para visualizar la distribución de los datos y detectar patrones o valores atípicos, se han organizado los diagramas de dispersión en un formato de matriz, con las variables de entrada y salida en el eje x e y de cada gráfico. Aunque los investigadores pueden utilizarlos para identificar posibles grupos, en este caso se ha empleado una matriz de dispersión para comparar visualmente la distribución de las variables económicas entre los equipos de la Premier League y LaLiga utilizando como muestra la temporada más reciente dentro de la disponibilidad de los datos, la 2021-2022, con el fin de comprender mejor las similitudes y diferencias entre las dos ligas con los datos más recientes.

Figura 5.2. Matriz de dispersión de la Premier League

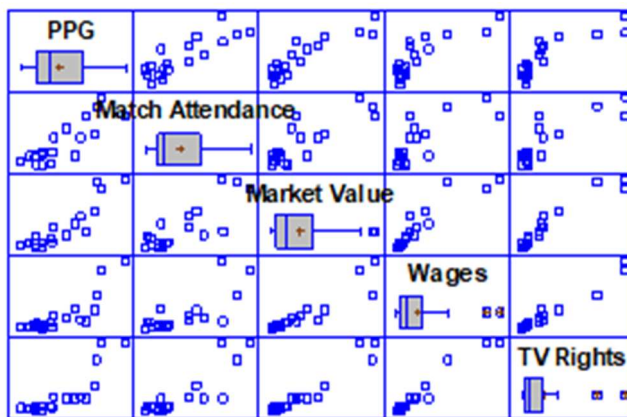


Nota: PPG = Puntos por partido, Match Attendance = Asistencia a los partidos, Market Value = Valor de mercado, Wages = Salarios, TV Rights = Derechos de televisión (Ingresos).

Fuente: elaboración propia

La matriz de dispersión representada en las Figuras 5.2 y 5.3 indican que, durante la temporada 2021-2022, las variables económicas en la Premier League se distribuyen de manera más equitativa que en LaLiga. En la Premier League, los derechos de televisión, los salarios y la asistencia a los partidos se distribuyen de manera más homogénea entre los equipos. Por otro lado, en LaLiga, estas variables están concentradas en un pequeño número de equipos. En consecuencia, el número de equipos en LaLiga que pueden obtener cifras similares en las diferentes variables parece mucho menor. Sin embargo, la variable puntos por partido tiene una distribución más heterogénea entre los clubes de LaLiga que en la Premier League.

Figura 5.3. Matriz de dispersión de la LaLiga



Nota: PPG = Puntos por partido, Match Attendance = Asistencia a los partidos, Market Value = Valor de mercado, Wages = Salarios, TV Rights = Derechos de televisión (Ingresos).

Fuente: elaboración propia

El Análisis de Clúster es una técnica estadística utilizada para identificar grupos o clústeres de observaciones similares dentro de un conjunto de datos. En este sentido, un algoritmo popular para el Análisis de Clúster es el K-Medias. Este algoritmo divide un conjunto de observaciones en K clústeres de tamaño aproximadamente igual, donde K es un número especificado por el usuario o autor. Además, el algoritmo K-Medias asigna cada observación a un clúster en función de la distancia euclidiana entre la observación y el centroide del clúster. El algoritmo repite este proceso hasta que no haya cambios significativos en la asignación de observaciones a clústeres (Hartigan & Wong, 1979). De esta manera, observando las diferencias significativas en la heterogeneidad de la distribución de las variables, los equipos se han agrupado en clústeres con K-Medias y métricas de distancia euclidiana al cuadrado.

Los resultados en la Tabla 5.8 muestran cómo los equipos grandes de LaLiga solo pueden situarse en un nivel diferente al de Manchester City y Liverpool (clúster 1). Además, los equipos en la parte alta de la tabla de LaLiga tienden a compartir grupo con equipos de la Premier League con peores resultados en la clasificación. Finalmente, en el clúster 5, también existe una diferencia significativa entre las competiciones. En dicho

Capítulo 5. La eficiencia de las grandes ligas europeas

clúster, más de la mitad de los equipos, el 85%, pertenecen a LaLiga (11 equipos), mientras que solo el 15% pertenece a la Premier League (3 equipos). Es significativo que casi la mitad de los equipos de la primera división española estén al nivel de los últimos tres de la Premier League.

Tabla 5.8. Análisis de Clúster de Datos con K-Medias y métrica de distancia euclidiana al cuadrado.

Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Clúster 5
Manchester City Liverpool	Chelsea Manchester United Real Madrid FC Barcelona Atlético de Madrid	Tottenham Hotspur Arsenal West Ham United Newcastle United	Leicester City Brighton & Hove Albion Wolverhampton Crystal Palace Brentford Aston Villa Southampton Everton Leeds United Sevilla FC Real Betis Real Sociedad Villarreal CF Athletic Club Valencia	Burnley Watford Norwich City CA Osasuna RC Celta Rayo Vallecano Elche CF RCD Espanyol Getafe CF RCD Mallorca Cádiz CF Granada CF Levante UD Dep. Alavés

Fuente: elaboración propia

Un ejemplo de esto es que el Sevilla FC, cuarto clasificado en la temporada 2021-2022 de LaLiga, se encuentra en el clúster 4, mientras que el cuarto clasificado en la Premier League en la misma temporada ocupa un lugar en el clúster 3. Lo mismo ocurre con el CA Osasuna, décimo clasificado en el último clúster, mientras que el Wolverhampton en la Premier League está en el Clúster 4. Ningún equipo de LaLiga, excepto el Real Madrid, el FC Barcelona y el Atlético de Madrid, logra ubicarse en ninguno de los tres primeros clústeres. Las diferencias significativas entre los clubes de ambas competiciones y la relevancia de los resultados de eficiencia en el análisis combinado nos llevaron a comparar las diferencias en la eficiencia de los equipos según el clúster al que pertenecen (Tabla 5.9).

Tabla 5.9. Valores medios de eficiencia para cada grupo y liga.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
CCR Combinado	0,5175	0,5382	0,6726	0,6744	0,8057
BCC Combinado	1	0,8620	0,9811	0,7000	0,8660
CCR. Premier	0,5175	0,5214	0,6726	0,5508	0,5593
BCC Premier	1	0,7984	0,9811	0,5607	0,8062
CCR. LaLiga	-	0,5495	-	0,8598	0,8729
BCC LaLiga	-	0,9045	-	0,9090	0,9438

Fuente: elaboración propia

Una vez más, encontramos diferencias significativas en el método de medición de la eficiencia. Si lo calculamos con retornos constantes a escala, los resultados sugieren que es muy significativo en qué clúster se encuentra el equipo. Sin embargo, siguiendo en la línea en la que analizamos ambos métodos, los resultados sugieren que el método BCC es el más preciso en la comparación. Este permite una evaluación de la eficiencia que es más sensible a las realidades operativas y contextuales de los equipos de ambas competiciones, y esto se refleja en los resultados que indican una mejor calificación de la eficiencia cuando se consideran las diferencias en la escala de producción entre los equipos de la Premier League y LaLiga. Por lo tanto, no encontramos decisivo en qué clúster se encuentra un equipo en términos de calcular su eficiencia.

Según el método BCC, los resultados muestran una diferencia significativa en la eficiencia entre los equipos de los diferentes clústeres. Por ejemplo, los equipos en el Clúster 1, que son los más eficientes, tienen una puntuación media de eficiencia de 1 para la Premier League, y ninguno de los equipos de LaLiga pertenece a este grupo. De hecho, el Manchester City y el Liverpool se encuentran dentro de la frontera eficiente, tanto de la Premier League como la conjunta. Por otro lado, los equipos en el Clúster 4, que son los menos eficientes, tienen una puntuación media de eficiencia de 0.5607 para los equipos de la Premier League y 0.9090 para los equipos de LaLiga. Por lo tanto, los resultados parecen indicar que los equipos más eficientes de la Premier League son más eficientes que los equipos más eficientes de LaLiga. Por el contrario, los equipos menos eficientes de la Premier League son menos eficientes que los de LaLiga.

En resumen, el análisis realizado en este estudio ha mostrado diferencias significativas en la eficiencia de los equipos de la Premier League y LaLiga. La Premier League compite con una distribución más equitativa de variables económicas. Por otro lado, LaLiga concentra estas variables en varios equipos. Además, los equipos de LaLiga aún tienen que alcanzar a los equipos de la Premier League, especialmente en términos de equipos de alto rendimiento.

5.5 Discusión e implicaciones

En este capítulo, se han realizado tres contribuciones clave. En primer lugar, se ha investigado cuál de las principales competiciones europeas, la Premier League o LaLiga, es más eficiente en términos relativos, introduciendo en el análisis una medida de la cultura organizativa de los equipos y analizando el rol de la orientación internacional como *input*. En segundo lugar, de acuerdo con la literatura DEA sobre economía y gestión deportiva, exploramos durante cuatro años las consecuencias de la pandemia de COVID-19 en la eficiencia de los equipos de fútbol. Finalmente, este capítulo tiene como objetivo investigar la comprensión de la relación entre *inputs* y *outputs* combinando variables deportivas, organizativas, sociológicas y económicas, así como de qué manera los equipos de fútbol pueden utilizar y aprovechar sus recursos organizativos para obtener una ventaja competitiva en un contexto mundial, analizando la ineficiencia y las holguras de ambos equipos de competición.

Como era de esperar, coherentemente con la literatura previa y, bajo la metodología propuesta, los cálculos de eficiencia varían según dónde se sitúe la frontera de eficiencia en el análisis. Cuando el análisis incluye ambas competiciones simultáneamente, DEA asume que existe una tecnología fronteriza, que construimos utilizando combinaciones adecuadas de insumos y resultados de ambas competiciones. El análisis combinado sitúa a los equipos de LaLiga como más eficientes. Aunque el rendimiento no necesariamente significa eficiencia, estos resultados son llamativos en comparación con los obtenidos por Dellal et al. (2011) y Oberstone (2011), donde los indicadores de rendimiento varían en ambas ligas. Las puntuaciones de eficiencia concuerdan con investigaciones anteriores en las que la Premier League y LaLiga se analizaron individualmente (Guzmán-Raja & Guzmán-Raja, 2021; D. Haas et al., 2004; Kern et al., 2012), pero contribuyen con una nueva perspectiva en la que una selección combinada de *inputs* y *outputs* de ambas competiciones muestra que los equipos de LaLiga son más eficientes en promedio.

No obstante, los equipos con las puntuaciones más altas en ambas competiciones son más eficientes en la Premier League. En otras palabras, los equipos más eficientes de la Premier League son más eficientes que los de LaLiga. En contraste, los equipos menos eficientes de la Premier League son menos eficientes que los de LaLiga. Este hallazgo complementa la investigación de Arsu (2021), donde se observa una mayor eficiencia en los grandes equipos ingleses en las últimas temporadas en comparación con el FC Barcelona y el Real Madrid.

En línea con investigadores como Vales-Vázquez et al. (2017) o García-Aliaga et al. (2022), quienes señalan diferencias en el índice de competitividad y en los estilos de juego entre ambas ligas, se encuentra que los equipos de LaLiga no han logrado ubicarse en los mismos niveles en el análisis de grupos que los equipos de la Premier League. Esta

disparidad es especialmente evidente en el caso de los equipos mejor clasificados. En este caso, se ha proporcionado ejemplos específicos de cómo equipos de LaLiga, como el Sevilla FC y el CA Osasuna, han sido ubicados en diferentes grupos que equipos similares de la Premier League. También se puede observar cómo los equipos más grandes y exitosos de LaLiga, como el Real Madrid, el FC Barcelona y el Atlético de Madrid, son los únicos que han logrado ubicarse en los tres primeros grupos.

Numerosas investigaciones previas han mostrado diferencias significativas entre los equipos de la Premier League y LaLiga. Algunos estudios han encontrado que la Premier League tiene una distribución más justa de las variables económicas (Millward, 2017), mientras que, en LaLiga, estas variables se concentran en un pequeño número de equipos (Bergantiños & Moreno-Ternero, 2023). En línea con investigaciones anteriores, los hallazgos confirman que la Premier League tiene un sistema económico más equitativo que LaLiga, lo que podría tener implicaciones para la competencia y la estabilidad financiera de los equipos. Este hallazgo confirma y amplía la investigación previa de Carreras & Garcia (2018).

Esto también está relacionado con las puntuaciones de eficiencia. Así, el hecho de que la distribución de las variables sea diferente en ambas competiciones y sea menos equitativa en LaLiga hace que los equipos tengan más dispersión en cuanto a la puntuación de eficiencia. Los equipos de LaLiga tienen, en este sentido, margen de mejora, de modo que los clubes menos eficientes pueden acercarse a la frontera de eficiencia. Por ello, recomendamos una mejor distribución de recursos entre los equipos de la liga, lo que podría favorecer la competitividad y la proximidad en cuanto al uso y optimización de recursos. Sorprendentemente, el indicador de eficiencia contradice otras líneas de investigación como las de Garcia-del-Barrio & Rossi (2020) o Gerrard & Kringstad (2022), donde los autores afirman una menor disparidad entre los equipos de LaLiga en comparación con la Premier League.

El análisis individual sugiere que los equipos de LaLiga aún no han alcanzado los niveles de eficiencia que tenían en las temporadas previas a la pandemia. Por el contrario, los clubes de la Premier League pueden utilizar sus recursos de manera más optimizada que en los niveles previos a la pandemia. Esto significa que, más allá del impacto económico en los recursos que la pandemia produjo en los clubes españoles, también se vio afectada la forma en que se gestionan estos recursos. Esto puede deberse a las políticas de restricción de acceso de los aficionados que aún se podían observar en los estadios españoles en la temporada 2021-2022, lo que afectó financiera y organizativamente a LaLiga.

Además, las holguras permiten identificar áreas de mejora en la gestión de activos, la cultura organizativa y la estrategia de adquisición. En este estudio, dichos *slacks*

muestran margen de mejora en ambas competiciones para los modelos CCR y BCC debido a unidades ineficientes. Los resultados sugieren que el valor de mercado es el recurso menos optimizado, seguido de los ingresos y la orientación internacional de los equipos. En este contexto y, aunque se necesite más investigación al respecto, es posible que los traspasos de jugadores y las adquisiciones totales o parciales de clubes derivadas del contexto geopolítico en constante cambio en el fútbol global, aunque especialmente en las principales ligas europeas, pueden estar afectando la eficiencia de los equipos en un enfoque práctico. En este sentido, se coincide con la línea de investigación de Bailey et al. (2018) sobre la importancia de la gestión del talento y su desarrollo dentro de los equipos, y con Miragaia et al. (2019), que aconsejan a los clubes tener un mayor control sobre sus recursos financieros dado la posible relación positiva entre la eficiencia de los equipos y su rendimiento.

Además, la Premier League aportó un mayor peso al margen durante los cuatro años analizados, en línea con el análisis de eficiencia. Sin embargo, LaLiga indica un posible margen de mejora en su orientación internacional en la temporada 2021-2022. Esto puede deberse a la necesidad de aprovechar las ventanas de transferencia relacionadas con jugadores y talento internacionales, no promover y comercializar eficazmente su marca en mercados extranjeros, o la necesidad de desarrollar una sólida base de alianzas estratégicas en el extranjero. Sin embargo, se necesita una investigación más amplia para analizar qué estrategias necesitan margen de mejora en ambas competiciones.

5.6 Consideraciones finales

El objetivo principal de este capítulo es comparar y analizar la eficiencia de los equipos de la Premier League y LaLiga utilizando métodos de medición de eficiencia DEA, como los modelos CCR y BCC y analizar el rol de la orientación internacional como recurso organizacional e *input* en el análisis. Se recopilaron y analizaron datos de diferentes fuentes para obtener una visión completa y precisa de los insumos y resultados utilizados en el análisis. Además, incluimos un análisis de las holguras de eficiencia de los insumos en ambas competiciones.

La evidencia ha mostrado diferencias significativas en la eficiencia de los equipos de la Premier League y LaLiga. LaLiga obtuvo una mayor eficiencia media para el modelo propuesto bajo el análisis combinado de los métodos CCR y BCC. En otras palabras, los equipos de LaLiga son más eficientes cuando el análisis comprende a las dos ligas en la misma frontera de eficiencia.

Si bien la Premier League presenta una mayor eficiencia en sus equipos más destacados, en contraposición, sus equipos menos eficientes tienen un rendimiento inferior al de sus homólogos en LaLiga. Esta disparidad de eficiencia dentro de la Premier

League se evidencia especialmente entre los equipos mejor clasificados en comparación con los demás. Por otro lado, equipos relevantes de LaLiga, como el Real Madrid, el FC Barcelona y el Atlético de Madrid, se han posicionado consistentemente entre los más eficientes. A pesar de la mayor eficiencia general observada en LaLiga, se sugiere que la liga podría beneficiarse de una estrategia mejorada de internacionalización y en la gestión de recursos relacionados con traspasos y orientación internacional.

Además, se ha demostrado que la Premier League tiene una distribución más equitativa de las variables, mientras que en LaLiga, estas variables se concentran en un pequeño número de equipos. Esto afecta las puntuaciones de eficiencia de los equipos de cada competición, ya que los equipos de LaLiga están más lejos de la frontera de eficiencia que los de la Premier League. Además, los equipos de LaLiga muestran una menor eficiencia después de la pandemia y los clubes de la Premier League utilizan los recursos de manera óptima o mejor antes de la covid. Finalmente, las holguras de eficiencia de DEA sitúan el valor de mercado de los jugadores como el insumo menos optimizado.

La incorporación de la orientación internacional como cultura organizativa aporta una nueva dimensión a este análisis. La eficiencia en el fútbol no se determina únicamente por la gestión interna de los clubes y su rendimiento en el terreno de juego, sino también por su capacidad para integrarse y competir en un contexto global. La orientación internacional, entendida como un compromiso cultural y estratégico hacia la globalización, puede ofrecer ventajas competitivas significativas para los clubes, especialmente en términos de reclutamiento de talento, expansión de la marca y acceso a nuevos mercados y audiencias. De esta manera y, entendida como recurso estratégico mediante la cultura organizativa, la orientación internacional, no solo mejora la competitividad de un club en el escenario mundial, sino que también puede impactar y reforzar su eficiencia. Así, al integrar una perspectiva global en su cultura organizativa, los clubes de fútbol pueden asegurar una posición más sólida y sostenible en el panorama deportivo internacional.

Dentro de este marco, se puede argumentar que LaLiga, a pesar de su mayor eficiencia general, aún tiene un margen considerable para mejorar en términos de su orientación internacional. La Premier League, conocida por su amplia audiencia global y su marca potente, podría haberse beneficiado más directamente de una fuerte cultura de orientación internacional. Esta cultura podría explicar, en parte, la distribución más equitativa de las variables en la Premier League, ya que la internacionalización podría favorecer un reparto más homogéneo de recursos y capacidades entre los equipos.

Por otro lado, los clubes de LaLiga, si bien poseen equipos icónicos con un gran reconocimiento mundial como el Real Madrid o el FC Barcelona, podrían no estar

Capítulo 5. La eficiencia de las grandes ligas europeas

capitalizando plenamente las oportunidades que ofrece la orientación internacional. La concentración de recursos y reconocimiento en unos pocos equipos puede limitar la capacidad de la competición en su conjunto para competir eficazmente a nivel global. Esta perspectiva sugiere que una mayor adopción y profundización de una cultura de orientación internacional podría ser un camino clave para mejorar la eficiencia y competitividad global de los clubes de LaLiga en el futuro.

Capítulo 6. Conclusiones

6. Conclusiones

6.1 Conclusiones generales

La gestión de las ligas nacionales de fútbol representa un delicado equilibrio entre la consecución de objetivos geopolíticos y la amplificación del *soft power* de un país. Este trabajo de investigación propone un marco conceptual y empírico para explorar cómo las ligas pueden navegar en este complejo escenario, buscando armonizar los intereses de desarrollo deportivo y económico interno con las aspiraciones de proyección internacional del *soft power*. La investigación revela que una gestión adecuada de las ligas nacionales no solo refuerza el rendimiento deportivo y la estabilidad económica a nivel local, sino que también actúa como un instrumento de influencia cultural y política en el ámbito global.

Al analizar casos como la Superliga China y comparar ligas europeas líderes como la Premier League y LaLiga, se evidencia que la integración de una orientación internacional en la cultura organizativa de las ligas, junto con una gestión estratégica de recursos y talentos, es fundamental para optimizar este balance. Este enfoque permite a las ligas nacionales de fútbol transformarse en plataformas poderosas que no solo mejoran su competitividad y eficiencia, sino que también fortalecen la presencia cultural y diplomática de sus países en el escenario mundial, abordando así los desafíos de alinear metas deportivas y económicas con la expansión del *soft power* en el extranjero.

En la Tabla 6.1, se resumen las conclusiones generales de la tesis doctoral. Se destacan tres hallazgos fundamentales: primero, las ligas nacionales de fútbol son vitales para la proyección cultural y el fortalecimiento del *soft power*. Segundo, la orientación internacional se identifica como una cultura organizativa estratégica que potencia el *soft power* cultural y la influencia global del fútbol. Tercero, la implementación de una orientación internacional contribuye significativamente a la competitividad y eficiencia de las ligas, subrayando la interdependencia entre la gestión estratégica y el éxito global del fútbol moderno.

Tabla 6.1. Conclusiones generales

Pregunta de Investigación	Conclusiones
<p>RQ1: ¿Cómo pueden las ligas nacionales de fútbol mejorar su gestión para contribuir efectivamente a los objetivos geopolíticos de sus países, mientras al mismo tiempo amplifican su impacto en el <i>soft power</i> global?</p>	<p>Las ligas nacionales de fútbol son instrumentos significativos para la proyección cultural y el fortalecimiento del <i>soft power</i> de un país, con especial relevancia en aquellos de Alto Contexto Futbolístico o con índices bajos de <i>soft power</i> cultural. Además, la CSL sirve como un ejemplo destacado de cómo la determinación institucional y gubernamental y la administración de una liga puede alinear efectivamente los objetivos deportivos con los geopolíticos, contribuyendo notablemente a la imagen internacional de China en ese período. La cultura organizativa y orientación internacional, enfatizando su rol en la mejora de la competitividad y presencia global, junto con la gestión eficiente de las ligas, resalta la influencia significativa de éstas en el panorama económico y social, subrayando su importancia estratégica en la geopolítica y su influencia cultural global.</p>
<p>RQ2: ¿De qué manera las ligas nacionales de fútbol pueden utilizar la orientación internacional como un recurso estratégico para el fomento del <i>soft power</i>?</p>	<p>La orientación internacional como cultura organizativa en la intersección del fútbol y el <i>soft power</i> cultural es un recurso estratégico crucial. La CSL aprovecha la orientación internacional para reforzar su influencia cultural global mediante inversiones y gestión estratégica. Además, la CSL integra tácticas de inversión y diplomacia deportiva para elevar la imagen internacional de China. Paralelamente, en el contexto de las grandes ligas europeas, se demuestra que la orientación internacional no solo es un componente esencial para su eficiencia operativa, sino que también juega un papel vital en la amplificación de su <i>soft power</i>, subrayando la interconexión entre la gestión deportiva internacional y la proyección de influencia cultural a nivel mundial.</p>
<p>RQ3: ¿Cómo este uso influye en aspectos organizativos clave en gestión deportiva, como son la competitividad y eficiencia?</p>	<p>La adopción de una orientación internacional, caracterizada por la atracción de talento extranjero y estrategias efectivas y reactivas de asistencia a los partidos, es importante para aumentar la competitividad de una liga nacional. Paralelamente, el estudio de ligas europeas como la Premier League y LaLiga revela que una gestión eficiente de los recursos, como la orientación internacional mejora la competitividad y el impacto social de estas ligas. Además, la orientación internacional también destaca la interdependencia entre la gestión estratégica y optimización de recursos y el alcance global del fútbol moderno.</p>

Fuente: elaboración propia

6.2 Conclusiones específicas

6.2.1 *Las ligas nacionales de fútbol y el soft power cultural*

El primer capítulo aborda la relevancia del fútbol, especialmente en el contexto de la gestión de las ligas nacionales, como una herramienta esencial para la diplomacia cultural y el incremento del *soft power* de los países. Este segmento del estudio explora la influencia del fútbol en las dinámicas geopolíticas y cómo las ligas nacionales pueden ser un medio para difundir la cultura y los valores de una nación a nivel mundial. Se profundiza en cómo la globalización y la internacionalización han impactado en el fútbol y su vinculación con el *soft power* cultural, analizando aspectos como la infraestructura deportiva, la participación de los espectadores, la valoración de los jugadores en el mercado, la herencia histórica de las competiciones y la cantidad de eventos realizados.

Los hallazgos indican que invertir en el desarrollo del fútbol puede tener un impacto positivo en el Índice de Soft Power Cultural o CSPI. Por lo tanto, es crucial para los responsables políticos y las entidades e instituciones deportivas priorizar la coordinación en la gestión y el fortalecimiento de la infraestructura futbolística y los programas de desarrollo de talentos para optimizar la estrategia nacional de *soft power* a largo plazo. Además, se destaca que los países con bajas puntuaciones en CSPI pueden beneficiarse de la inversión en fútbol, resaltando la importancia de cultivar el fútbol base para la generación de jugadores talentosos. En este sentido, los países con recursos limitados podrían considerar invertir en fútbol como una estrategia a largo plazo para mejorar su *soft power*, en lugar de centrarse exclusivamente en otros deportes. Esta parte de la investigación también subraya la necesidad de preservar y promover la industria del fútbol nacional y su legado histórico como elementos fundamentales en la estrategia de *soft power* de un país.

A diferencia de estudios previos que se centran en la descripción de cómo la diplomacia deportiva y el desarrollo influyen en el *soft power* de una nación desde una perspectiva de relaciones internacionales y sociología, este estudio propone un nuevo enfoque organizativo. Aquí, el *soft power* se relaciona con el resultado de diversas decisiones estratégicas en el ámbito del fútbol, involucrando a clubes, partes interesadas, organizaciones de ligas y otras entidades relacionadas con la industria. Este enfoque es clave para mejorar la imagen global de un país y aumentar su atractivo para potenciales clientes, espectadores y patrocinadores, contribuyendo a mayores ingresos y al crecimiento de la industria futbolística.

Por todo ello y, en referencia a nuestras preguntas de investigación, este capítulo, mediante un enfoque metodológico que incluye el uso de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS) y el Modelo Lineal General (GLM), revela cómo las ligas nacionales de fútbol no solo reflejan, sino que también proyectan activamente la cultura y los valores de un país

en el escenario global. Esto es crucial para las estrategias nacionales de *soft power*, especialmente para aquellos países con puntuaciones más bajas en el índice, subrayando la importancia de integrar el desarrollo del fútbol en sus políticas culturales y diplomáticas a largo plazo. Por tanto, esto da respuesta a la RQ1 (¿Cómo pueden las ligas nacionales de fútbol mejorar su gestión para contribuir efectivamente a los objetivos geopolíticos de sus países, mientras al mismo tiempo amplifican su impacto en el *soft power* global?), no solo disponiendo de una comprensión enriquecida del rol del fútbol en la diplomacia cultural y el *soft power*, sino también estableciendo un marco organizativo novedoso.

Así, esto permite analizar el *soft power* como un resultado de decisiones estratégicas en el ámbito deportivo, con implicaciones significativas para el crecimiento económico y la influencia cultural global de un país. Para mejorar esta gestión, se puede invertir en políticas y estrategias que impliquen la infraestructura de los clubes, la asistencia a los partidos, el valor de mercado de los jugadores, la mejora del patrimonio histórico de las competiciones y el número de eventos deportivos de la competición, puesto que este capítulo evidencia cómo estos elementos del fútbol influyen significativamente en el Índice de Soft Power Cultural.

En este capítulo existen varias limitaciones a considerar al estudiar las variables relacionadas con la gestión del fútbol y el *soft power* cultural. Primero, es esencial reconocer que la industria del fútbol es compleja y multifacética, compuesta por numerosos factores interconectados en la cadena de suministro que pueden influir en el *soft power*. Por lo tanto, la investigación que se centra únicamente en un subconjunto de variables puede proporcionar una comprensión incompleta de la variable dependiente. El sistema de ascenso y descenso de la liga, regulaciones y condiciones laborales también podrían explicar el impacto del fútbol en el *soft power*. En segundo lugar, la muestra es reducida y está limitada debido a la escasez de datos.

Para avanzar en la comprensión de la relación entre las ligas nacionales de fútbol y el *soft power*, las futuras investigaciones deberían incorporar otros factores explicativos en su análisis para comprender de manera integral la relación entre los impulsores de la industria del fútbol y el *soft power*. Finalmente, los estudios futuros pueden centrarse en una relación a menor escala entre los equipos de fútbol y el *soft power*.

6.2.2 El mercado de traspasos en la Superliga de China

El Capítulo 2 examina cómo China ha utilizado la industria del fútbol, particularmente a través de la CSL, como un mecanismo para mejorar su *soft power* y presencia internacional. Aquí se analiza cómo el gobierno chino ha implementado políticas para potenciar el fútbol, incluyendo inversiones significativas en la adquisición de jugadores extranjeros y el fomento de la participación gubernamental en la gestión de la liga. Se estudia la interacción entre la gestión geopolítica y la gestión deportiva, y se

discuten los desafíos y estrategias para promover la sostenibilidad y la eficacia de la CSL como una herramienta de *soft power*.

Desde un enfoque cualitativo y cuantitativo hemos comprobado como la industria futbolística china, reflejando una interacción compleja entre la geopolítica y la gestión deportiva, ha atravesado una transformación significativa impulsada por ambiciones nacionales y económicas e iniciada con la liberalización de su mercado de traspasos en 2010. Este análisis, apoyado en datos de la EFI Database, revela cómo el incremento del capital ha impactado en la adquisición de jugadores destacados y cómo China emergió fugazmente como un actor internacional significativo en el fútbol, utilizando este deporte como herramienta estratégica en gestión y *soft power* cultural.

La orientación internacional del fútbol en China creó nuevas oportunidades de mercado y sinergias transnacionales, con China implementando estrategias de inversión y gestión para obtener ventajas competitivas en el mercado global y consolidar su marca país. Este enfoque incluye el análisis de las decisiones estratégicas a nivel de clubes, ligas y políticas gubernamentales, como la Opinión del Consejo de Estado de 2014 y el Programa General de Reforma y Desarrollo del Fútbol Chino de 2015. Aquí, se evidencia un cambio notable en la estrategia de adquisición de jugadores en China desde el año 2016-2017, donde el Plan de Desarrollo a Medio y Largo Plazo del Fútbol Chino y el Plan Nacional de Construcción de Campos e Instalaciones de Fútbol dieron un giro hacia la inversión en talento local y la infraestructura nacional, reduciendo la dependencia de jugadores extranjeros. Esta transformación estratégica se relaciona con las políticas gubernamentales enfocadas en el desarrollo del fútbol interno y la regulación de la adquisición de jugadores extranjeros y demuestra cómo las ligas nacionales pueden ser manejadas estratégicamente para alinear los objetivos deportivos con los geopolíticos y de *soft power*, especialmente en el contexto chino.

La gestión equilibra la proyección internacional con el fortalecimiento interno, utilizando el deporte como un medio para avanzar en los objetivos nacionales y globales. Además, también la pandemia de COVID-19 aceleró la reorientación de la inversión, con una marcada disminución en la adquisición de jugadores extranjeros y un aumento en la contratación de talentos de ligas menos prominentes. Esto no solo ajustó el enfoque de inversión, sino que también reformuló la competitividad de la liga, equilibrando la influencia internacional con un crecimiento más centrado en lo nacional.

Por todo ello, este capítulo refuerza la idea de la RQ1 y ayuda a resolver la RQ2 (¿De qué manera las ligas nacionales de fútbol pueden utilizar la orientación internacional como un recurso estratégico para el fomento del *soft power*?) demostrando que las decisiones estratégicas globales tomadas por China en el ámbito del fútbol, en particular la inversión en talento y la regulación de traspasos de jugadores, han sido fundamentales en su estrategia de *soft power* y geopolítica. Además, la formación y adquisición de talento, y

la promoción del fútbol a nivel nacional han sido y son elementos clave en la estrategia de *soft power* de China, utilizando el fútbol como una plataforma para lograr objetivos nacionales e internacionales más amplios.

Este capítulo presenta limitaciones en el enfoque. Por ejemplo, los datos de una década pueden no reflejar tendencias a largo plazo o pueden omitir dinámicas cualitativas como, por ejemplo, la respuesta de los aficionados a estas inversiones y las implicaciones sociales del crecimiento del fútbol en China una comparación limitada con otras ligas asiáticas. Para futuras investigaciones, sería valioso explorar el impacto a largo plazo de las políticas actuales en el fútbol chino, realizar estudios más profundos sobre los aspectos culturales y sociales del fútbol en China. Además, sería relevante examinar el impacto en el desarrollo del talento local, y profundizar en la gestión y la gobernanza del fútbol en China.

6.2.3 La gestión geopolítica y su encaje en la gestión deportiva

El Capítulo 3 profundiza en cómo China ha empleado el fútbol, y en particular la CSL, como una herramienta en su estrategia geopolítica y de *soft power*. Este capítulo explora las políticas gubernamentales, la inversión en infraestructura deportiva, la sostenibilidad de la CSL, y cómo estos factores interactúan para influir en la imagen internacional de China a través del fútbol. También se analiza la relación entre el poder cultural y económico y cómo la CSL puede servir como un medio para fortalecer la presencia global de China.

Desde un enfoque cualitativo, se concluye que China gestiona la CSL de manera que contribuya a los objetivos geopolíticos del país y a amplificar su *soft power* cultural mediante la integración de estrategias de inversión y diplomacia deportiva alineadas con las iniciativas más amplias del país. Esto incluye participar en proyectos como la *Belt and Road Initiative*, adquirir clubes extranjeros y organizar mega eventos internacionales en China. Sin embargo, para que esta estrategia sea efectiva y sostenible, es crucial que la CSL también se enfoque en la promoción del talento local y la estabilidad financiera de los clubes, evitando la dependencia excesiva de sectores económicos volátiles como el inmobiliario.

La integración del fútbol en la estrategia geopolítica y económica de China proporciona un marco adecuado para resolver las preguntas de investigación RQ1 y RQ2. En este sentido, China ha empleado el fútbol y su liga nacional como parte de su estrategia de *soft power*, utilizando inversiones en clubes y jugadores, así como la organización de eventos deportivos internacionales para expandir su influencia global. La adquisición de clubes extranjeros y la inversión en infraestructuras deportivas en el extranjero son ejemplos de cómo el fútbol se ha convertido en un vehículo para el poder económico y cultural de China. Aquí, aunque la inversión en el fútbol ha servido para aumentar la

influencia de China, ha habido desafíos en términos de sostenibilidad financiera que afectan su efectividad. La dependencia de la industria del fútbol chino en el sector inmobiliario, que actualmente enfrenta desafíos económicos, plantea riesgos significativos para la estabilidad de la liga y los clubes, como se ha comprobado en los últimos años.

Además, se puede deducir que la inversión en el fútbol y la organización de mega eventos internacionales han sido efectivas para mejorar la imagen de China a nivel global (RQ2). Sin embargo, a pesar de las inversiones significativas, China todavía enfrenta desafíos en el desarrollo de talento futbolístico local y la infraestructura deportiva. La falta de un sistema robusto de fútbol base y las dificultades en la integración del fútbol en la cultura local limitan la capacidad de China para fortalecer su industria deportiva de manera sostenible. Aquí, el cambio en la estrategia de inversión futbolística (RQ2) y disminución de las inversiones chinas en clubes de fútbol europeos indica un reajuste, posiblemente debido a una reevaluación de los retornos de estas inversiones y la situación económica actual de China.

Finalmente, la presencia de la CSL en el escenario internacional, sin embargo, debe equilibrarse con el desarrollo de una identidad de liga fuerte y auténtica que refleje los valores y la cultura chinos. Las grandes inversiones de la pasada década no garantizan automáticamente un éxito sostenido a largo plazo. Aunque gozó de repercusión global y pudo resultar aparentemente efectivo a corto plazo, desembolsar grandes sumas para atraer a estrellas de renombre mundial, la experiencia nos muestra que la simple inversión en transferencias de alto perfil no asegura la estabilidad financiera ni una competitividad duradera. Esto ayuda a dilucidar cómo países con una fuerte inversión en la industria deportiva combinada con una apuesta hacia la orientación internacional de las competiciones, deben guardar un equilibrio en la gestión de la liga nacional debido para garantizar su sostenibilidad a largo plazo (RQ2).

En este sentido, las circunstancias socioeconómicas y políticas de una nación desempeñan un papel fundamental en este ámbito. La volatilidad económica, manifestada en situaciones como las crisis inmobiliarias que afectaron a las empresas propietarias de clubes en China, puede eclipsar rápidamente la relevancia y prioridad del fútbol en los intereses estratégicos de los inversores y gestores. Esta realidad pone de manifiesto la fragilidad inherente del uso del fútbol como una herramienta principal en la geopolítica global.

Este estudio presenta limitaciones inherentes a su enfoque geográfico y temático. La investigación se basa principalmente en fuentes secundarias y datos públicos, lo que podría restringir la profundidad y el alcance del análisis. La dinámica cambiante del entorno político y económico de China también implica que los hallazgos podrían perder actualidad y relevancia con rapidez. Además, al enfocarse principalmente en aspectos

geopolíticos, el estudio posiblemente no abarca la totalidad del impacto del fútbol en la sociedad china, incluyendo facetas sociales, culturales y tecnológicas.

Futuras investigaciones podrían explorar comparaciones internacionales con otros países donde el fútbol es una herramienta clave de *soft power*, y estudiar el impacto social y cultural del fútbol en la sociedad china. Investigaciones longitudinales que sigan la evolución del fútbol chino en respuesta a cambios políticos y económicos serían valiosas, al igual que estudios sobre el papel de la tecnología en la gestión del fútbol. Por último, sería interesante examinar en profundidad cómo la gestión estratégica de la configuración de la propiedad de sus clubes afecta a las ligas nacionales de fútbol.

6.2.4 El camino hacia una liga competitiva

El Capítulo 4 analiza cómo la orientación internacional influye en la competitividad de las ligas nacionales de fútbol, utilizando el caso de la CSL como ejemplo. Este capítulo considera la importancia de la orientación internacional como cultura organizativa, la visión basada en recursos (Resource-Based View, RBV), y cómo estos aspectos impactan en la competitividad de las ligas. En este sentido, la relación entre la orientación internacional y el reclutamiento de jugadores ha proporcionado una mejor comprensión de cómo los recursos internacionales y su alta transferibilidad representan rutas estratégicas hacia la competitividad.

Así, este estudio tiene dos contribuciones clave. Primero, introducir la Visión Basada en Recursos (RBV) en la orientación internacional en el contexto de la gestión deportiva, respaldando su aplicabilidad para explicar cómo la orientación internacional influye en la competitividad de un equipo. En este sentido, nuestra investigación contribuye a comprender cómo los equipos de fútbol pueden construir y aprovechar efectivamente recursos internacionales altamente transferibles, representando una ruta innovadora hacia la competitividad.

Además, nuestra investigación profundiza en el papel del reclutamiento de jugadores y la asistencia a los partidos como posibles mediadores en la relación entre la orientación internacional y la competitividad. Este estudio nos permite encontrar consecuencias teóricas y prácticas críticas en una liga de fútbol de tamaño medio en Asia. Para ello, se utilizó una muestra de equipos de fútbol de la primera división china para probar el modelo de investigación utilizando modelado de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).

Los hallazgos indican una relación positiva entre la orientación internacional y el reclutamiento de jugadores, y una relación positiva entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad. Además, los resultados demuestran que la asistencia a los partidos modera la relación entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad. La nueva ruta

identificada hacia la competitividad indica que la promoción de redes y acuerdos internacionales, la atracción de talento extranjero de calidad y la mejora y fomento de estrategias reactivas de asistencia a partidos en el reclutamiento de jugadores pueden ser fuerzas impulsoras fundamentales en la consecución de una ventaja competitiva en el contexto de ligas medianas y en desarrollo.

En este tipo de competición, los clubes que fomentan una cultura organizacional que incorpora la orientación internacional pueden favorecer la diversidad y un ambiente de equipo más inclusivo. Esto también puede ayudar a incorporar nuevas prácticas y conocimientos que aumenten la competitividad. Finalmente, esta investigación encontró que las estrategias gerenciales proactivas de asistencia a los partidos no influyen en la decisión de los jugadores extranjeros de firmar por un equipo. Por el contrario, las estrategias reactivas centradas en la asistencia a los partidos pueden mejorar positivamente la relación entre el reclutamiento de jugadores y la competitividad.

Así, los resultados contribuyen significativamente a los objetivos de esta tesis doctoral. En primer lugar, y como respuesta a la RQ3 (¿Cómo el uso de la orientación internacional como recurso estratégico influye en aspectos organizativos clave en gestión deportiva, como son la competitividad y eficiencia?) se proporciona un marco donde la orientación internacional, como cultura organizativa, contribuye a aumentar la competitividad y presencia de la competición en el mercado global. A pesar de los desafíos para mantener la sostenibilidad y eficacia de estas estrategias a largo plazo, esto incluye invertir en talento extranjero y la creación de una base de aficionados a nivel local y extranjero. En segundo lugar, la CSL utiliza un enfoque basado en recursos para mejorar su ventaja competitiva. Esto implica maximizar sus recursos y capacidades únicas, como infraestructura y talento, para competir efectivamente en el mercado internacional. Por tanto, contribuimos a conocer mejor qué factores son determinantes en la gestión de las ligas nacionales como fuente de *soft power* (RQ1). Y, también, como la orientación internacional, en un alto contexto geopolítico puede mejorar la competitividad de la competición y, así, su repercusión a nivel global (RQ2).

Esta parte del estudio presenta varias limitaciones. En primer lugar, el tamaño de la muestra fue relativamente pequeño. Esto podría haber llevado a un error de Tipo II, lo que significa que la verdadera relación entre las variables podría haber sido más fuerte que lo que se encontró. Además, el estudio ha sido transversal. Esto significa que las relaciones entre las variables se evaluaron en un único punto en el tiempo. Es posible que estas relaciones cambien con el tiempo. Lo ideal sería contar con datos primarios de los agentes involucrados basados en una muestra suficientemente representativa que permita resolver el objeto de estudio de manera específica. Aunque también se critica este modo de medir las variables por depender de la opinión o percepción personal de los sujetos

encuestados, es una práctica extendida en los estudios de marketing y estrategia empresarial (Buzzell, 2004).

Las investigaciones futuras deberían abordar las limitaciones de este capítulo. Una forma de hacerlo sería aumentar el tamaño de la muestra. Esto ayudaría a reducir la probabilidad de un error de Tipo II. Otra forma de abordar las limitaciones sería recopilando datos de una muestra aleatoria de equipos profesionales de fútbol. Esto garantizaría que los resultados sean generalizables a todos los equipos profesionales de fútbol. Las próximas investigaciones deberían utilizar un diseño longitudinal. Esto también ayudaría a determinar si las relaciones entre las variables cambian con el tiempo. Además de abordar las limitaciones de este estudio, también podrían explorar otros factores que puedan influir en la relación entre la orientación internacional, el reclutamiento de jugadores y la competitividad. Por ejemplo, se podría explorar el papel de los recursos financieros y el personal técnico. Finalmente, los investigadores en gestión deportiva podrían estudiar hasta qué punto las estrategias de crecimiento basadas en la alta transferibilidad de recursos internacionales son eficientes y sostenibles en contextos en desarrollo, con el objetivo de entender los posibles beneficios y desafíos de implementar dichas estrategias en mercados emergentes o consolidados de fútbol.

6.2.5 Desentrañando la eficiencia en las ligas nacionales de fútbol

El Capítulo 5 se enfoca en el equilibrio entre la gestión eficiente de las ligas y su orientación internacional y se centra en las dos ligas más prominentes de Europa: la Premier League y LaLiga, considerando su impacto económico, social y deportivo. La investigación se basa en el análisis de la eficiencia de los clubes utilizando el Análisis Envoltante de Datos (DEA), un método no paramétrico, y abarca diferentes aspectos como los ingresos de las competiciones, el valor de mercado de los jugadores y la orientación internacional de los clubes. Se destaca la relevancia de LaLiga y la Premier League en términos de generación de ingresos y aporte de jugadores a torneos internacionales, así como las diferencias en la distribución de los ingresos por derechos de transmisión y la desigualdad en el valor de mercado de los jugadores entre ambas ligas. El estudio también analiza las variables de *outputs* como la competitividad y la asistencia a los partidos, utilizando datos de varias temporadas, y excluyendo la temporada 2020-2021 debido a la pandemia de COVID-19. Este análisis busca determinar cuál de las dos ligas es más eficiente en términos relativos y cómo la orientación internacional actúa como un factor crucial en este contexto.

Los hallazgos revelan variaciones en la eficiencia de las ligas cuando se comparan por separado y en un análisis combinado. La Premier League muestra una mayor eficiencia en la gestión de recursos, mientras que LaLiga destaca cuando se consideran ambas ligas en conjunto. Este estudio proporciona información sobre cómo los clubes de ambas ligas están utilizando sus recursos y destaca las áreas que son más susceptibles de

optimización. Los resultados varían según se analicen las ligas individualmente o de manera combinada. La Premier League muestra una gestión más eficiente de recursos, pero cuando se incluyen ambas ligas en el análisis, LaLiga se posiciona como más eficiente. Además, el estudio indica que la pandemia ha afectado significativamente la forma en que se gestionan los recursos, especialmente en LaLiga.

En cuanto al análisis de las holguras (o slacks) en el DEA, se identifican áreas de mejora en la gestión de activos, la cultura organizativa y la estrategia de adquisición. Aquí, se señala al valor de mercado de los jugadores como el recurso menos optimizado en ambas ligas y la investigación sugiere que una mayor adopción de una cultura de orientación internacional podría ser clave para mejorar la eficiencia de los clubes, especialmente en LaLiga. Por tanto, en referencia a la RQ3, la incorporación de una cultura de orientación internacional puede ofrecer ventajas competitivas y mejorar la eficiencia de los clubes en el panorama deportivo internacional. Finalmente, la Premier League presenta una distribución más equitativa de variables económicas en comparación con LaLiga, lo que podría tener implicaciones para la competitividad y la estabilidad financiera de los equipos.

Respecto a la RQ2, es evidente que una gestión eficiente en las ligas de fútbol no solo optimiza su funcionamiento interno, sino que también amplifica el *soft power* del país. Esto se traduce en una mejor imagen internacional, sostenibilidad e innovación, elementos fundamentales en la era de la globalización deportiva. En el estudio de las dos ligas más influyentes del mundo, la orientación internacional emerge como un componente crucial en la eficiencia. En relación de nuevo con la RQ3, nuestro análisis comparativo muestra que tanto la Premier League como LaLiga tienen un impacto económico y deportivo significativo a nivel mundial. Sin embargo, a pesar de una mejor distribución de los recursos entre los clubes participantes en la Premier League, al evaluar su eficiencia en un contexto global, LaLiga demuestra ser relativamente más eficiente cuando el análisis es combinado en la misma frontera eficiente. Abordando tanto la RQ2 como la RQ3 la aplicación del DEA ha sido crucial para comparar la eficiencia de estas dos ligas europeas. Este enfoque metodológico permite una valoración detallada de cómo factores como la orientación internacional afectan la eficiencia general de las ligas, donde también la competitividad forma parte del estudio como *output*.

Pertinente a la RQ3, la pandemia de COVID-19 y los cambios geopolíticos recientes han presentado desafíos significativos para las ligas, afectando su eficiencia comparativa. La adaptación a estos nuevos retos es esencial para mantener la relevancia y competitividad en el ámbito internacional. Además, vinculando las RQ2 y RQ3 destacamos áreas específicas de mejora en la gestión de recursos para ambas ligas, lo que tiene implicaciones tanto para la orientación internacional como para la eficiencia

comparativa. El estudio de las holguras indica áreas prioritarias para optimizar la gestión y mejorar la eficiencia global.

Este capítulo tiene varias limitaciones. En primer lugar, como es común en todos los análisis de eficiencia, los resultados dependen de los *inputs* y *outputs* seleccionados. Nuestra elección es coherente con otros trabajos en la literatura, pero debemos señalar que una elección diferente podría proporcionar resultados distintos. Además, otras consideraciones, como cuestiones emocionales, culturales o históricas que acompañan al mundo del fútbol, están fuera del alcance de este estudio y pueden afectar a los recursos, el rendimiento y, en última instancia, al coeficiente de eficiencia de ambas competiciones. Finalmente, este capítulo no tiene en cuenta las diferencias en la tecnología de producción de ambas competiciones, por lo que dicha brecha puede ser abordada en futuras investigaciones con el objetivo de realizar una comparación más precisa.

Las investigaciones futuras podrían centrarse en la incorporación de otras variables, como métricas de rendimiento de los jugadores y tácticas del equipo, que podrían proporcionar una visión más matizada de las diferencias de eficiencia entre las dos ligas. Otra área de investigación futura podría incluir la realización de un análisis similar para otras ligas de fútbol importantes, como la Bundesliga alemana o la Serie A italiana, para contrastar los resultados entre diferentes ligas. Además, es importante destacar la relevancia de llevar a cabo un análisis en otro contexto competitivo, que represente una liga de desarrollo y tamaño diferente en comparación con la Premier League y LaLiga. Esto permitiría comparar y contrastar los resultados obtenidos en estas ligas de élite mundial con un contexto de fútbol que puede tener diferentes recursos, estructuras organizativas y contextos.

En base a los cinco capítulos que comprenden la presente tesis doctoral, las ligas nacionales de fútbol se destacan como elementos clave situados entre la geopolítica y la diplomacia cultural. Su rol no solo se limita a ser plataformas deportivas, sino que también actúan como puentes entre los intereses geopolíticos de los países y la preservación y proyección de su identidad cultural con objetivos de persuasión. Por tanto, la gestión estratégica de estas ligas tiene un impacto significativo en el fortalecimiento de la imagen global de un país. No obstante, también se enfrentan al reto de integrar una orientación internacional en su operativa, la cual es un factor decisivo para su éxito en el ámbito global y para la mejora de su eficiencia y competitividad

Bibliografía

Bibliografía

- Abdi, K., Talebpour, M., Fullerton, J., Ranjkesh, M. J., & Nooghabi, H. J. (2019). Identifying Sports Diplomacy Resources as Soft Power Tools. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(3), 147–155. <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00115-9>
- Abodohoui, A., & Su, Z. (2020). Influence of Chinese managerial soft power on African skills development. *International Business Review*, 29(5), 101730. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101730>
- Ahsan, A. (2022). Just for Kicks: Football as a Potential Harmoniser in the China–Pakistan Economic Corridor. *Journal of Global Sport Management*, 7(3), 372–390. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1871856>
- Akagawa, N. (2014). *Heritage Conservation and Japan's Cultural Diplomacy: Heritage, National Identity and National Interest*. Routledge.
- Alm, J., Solberg, H. A., Storm, R. K., & Jakobsen, T. G. (2016). Hosting major sports events: the challenge of taming white elephants. *Leisure Studies*, 35(5), 564–582. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.994550>
- Álvarez, I. C., Barbero, J., & Zofio, J. L. (2020). A Data Envelopment Analysis Toolbox for MATLAB. *Journal of Statistical Software*, 95, 1–49. <https://doi.org/10.18637/JSS.V095.I03>
- Ambrós Artigas, I. (2022). El Partido Comunista y los desafíos internos de China en el siglo XXI. *Cuadernos de Estrategia*, 212, 36–69.
- Ansari, P., & Schreyer, D. (2021). Attendance. In *Encyclopedia of Sport Management* (pp. 43–45). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800883284.attendance>
- Arsu, T. (2021). Investigation into the efficiencies of European football clubs with bi-objective multi-criteria data envelopment analysis. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(2), 106–125. <https://doi.org/10.31181/dmame210402106a>
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375–381. <https://doi.org/10.1177/002224378101800312>

Bibliografía

- Bailey, R., Bailey, R. J., & Levett, N. (2018). Talent management. In *Routledge Handbook of Football Business and Management* (pp. 388–399). Routledge.
- Bairner, A. (2001). *Sport, nationalism, and globalization: European and North American perspectives*. Suny Press.
- Bairner, A., & Tan, T. (2018). *The development of football in China under Xi Jinping*. Asia Dialogue.
- Ball, M. (2008). *Markets and Institutions in Real Estate and Construction*. John Wiley & Sons.
- Banco Mundial. (2023). *PIB (US\$ a precios actuales)*. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_value_desc=true
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078–1092. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
- Barney, J. B. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* 11(3), 656–665.
- Barros, C. P., Assaf, A., & Sá-Earp, F. (2010). Brazilian Football League Technical Efficiency: A Simar and Wilson Approach. *Journal of Sports Economics*, 11(6), 641–651. <https://doi.org/10.1177/1527002509357530>
- Barros, C. P., & Douvis, J. (2009). Comparative analysis of football efficiency among two small European countries: Portugal and Greece. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(2), 183–199. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2009.028801>
- Barros, C. P., & Garcia-del-Barrio, P. (2011). Productivity drivers and market dynamics in the Spanish first division football league. *Journal of Productivity Analysis*, 35(1), 5–13. <https://doi.org/10.1007/s11123-010-0196-9>
- Barros, C. P., & Leach, S. (2006). Analyzing the Performance of the English F.A. Premier League With an Econometric Frontier Model. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 391–407. <https://doi.org/10.1177/1527002505276715>
- Barros, C. P., & Rossi, G. (2014). A Bayesian stochastic frontier of Italian football. *Applied Economics*, 46(20), 2398–2407. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.902023>

- Barros, C. P., Wanke, P., & Figueiredo, O. (2015). The Brazilian Soccer Championship: an efficiency analysis. *Applied Economics*, 47(9), 906–915. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.982857>
- Bergantiños, G., & Moreno-Tertero, J. D. (2023). Broadcasting La Liga. *Sports Economics Review*, 1, 100005. <https://doi.org/10.1016/j.serev.2022.100005>
- Bianco, C., & Sons, S. (2023). More than a Game: Football and Soft Power in the Gulf. *The International Spectator*, 58(2), 92–106. <https://doi.org/10.1080/03932729.2023.2196810>
- Boscá, J. E., Liern, V., Martínez, A., & Sala, R. (2009). Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football. *Omega*, 37, 63–78. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.08.002>
- Boston University Global Development Policy Center. (2023). *Chinese Loans to Africa (CLA) Database*.
- Bouchet, A., Doellman, T. W., Troilo, M., & Walkup, B. R. (2015). The Impact of International Football Matches on Primary Sponsors and Shareholder Wealth. *Journal of Sport Management*, 29(2), 200–210. <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0285>
- Bradbury, T., Mitchell, R., & Thorn, K. (2021). Moving forward: business model solutions for amateur sport clubs. *Managing Sport and Leisure*, 26(3), 189–205. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1734479>
- Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2015). Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals. *Leisure Studies*, 34(6), 703–719. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.964291>
- Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2018). The soft power–soft disempowerment nexus: the case of Qatar. *International Affairs*, 94(5), 1139–1157. <https://doi.org/10.1093/ia/iyy125>
- Brannagan, P. M., & Rookwood, J. (2016). Sports mega-events, soft power and soft disempowerment: international supporters' perspectives on Qatar's acquisition of the 2022 FIFA World Cup finals. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(2), 173–188. <https://doi.org/10.1080/19406940.2016.1150868>
- Brannagan, P. M., Scelles, N., Valenti, M., Inoue, Y., Grix, J., & Perkin, S. J. (2022a). The 2021 European Super League attempt: motivation, outcome, and the future of

Bibliografía

- football. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(1), 169–176. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.2013926>
- Brannagan, P. M., Scelles, N., Valenti, M., Inoue, Y., Grix, J., & Perkin, S. J. (2022b). The 2021 European Super League attempt: motivation, outcome, and the future of football. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(1), 169–176. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.2013926>
- Bren, D., & Tchetgen, E. J. (2010). Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences. In *Encyclopedia of Research Design*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412961288.n273>
- Brewer, B. D. (2019). The commercial transformation of world football and the North–South divide: A global value chain analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(4), 410–430. <https://doi.org/10.1177/1012690217721176>
- Brito Souza, D., López-Del Campo, R., Blanco-Pita, H., Resta, R., & Del Coso, J. (2019). A new paradigm to understand success in professional football: analysis of match statistics in LaLiga for 8 complete seasons. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 19(4), 543–555. <https://doi.org/10.1080/24748668.2019.1632580>
- Bryson, A., Frick, B., & Simmons, R. (2013). The Returns to Scarce Talent. *Journal of Sports Economics*, 14(6), 606–628. <https://doi.org/10.1177/1527002511435118>
- Buck, C., & Ifland, S. (2023). Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe’s professional football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1409–1429. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2026448>
- Buraimo, B., Tena, J. D., & de la Piedra, J. D. (2018). Attendance demand in a developing football market: the case of the Peruvian first division. *European Sport Management Quarterly*, 18(5), 671–686. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1481446>
- Butler, R., & Massey, P. (2019). Has Competition in the Market for Subscription Sports Broadcasting Benefited Consumers? The Case of the English Premier League. *Journal of Sports Economics*, 20(4), 603–624. <https://doi.org/10.1177/1527002518784121>
- Buzzell, R. D. (2004). The PIMS program of strategy research. *Journal of Business Research*, 57(5), 478–483. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00314-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00314-4)
- Byrne, S., & Lee Ludvigsen, J. A. (2023). Sport mega-event governance and human rights: the ‘Ruggie Principles’, responsibility and directions. *Leisure Studies*, 42(2), 156–171. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094998>

- Callahan, W. A. (2015). Identity and Security in China: The Negative Soft Power of the China Dream. *Politics*, 35(3–4), 216–229. <https://doi.org/10.1111/1467-9256.12088>
- Carling, C., Wright, C., Nelson, L. J., & Bradley, P. S. (2014). Comment on ‘Performance analysis in football: A critical review and implications for future research.’ *Journal of Sport Sciences*, 32(1), 2–7. <https://doi.org/10.1080/02640414.2013.807352>
- Carmichael, F., Thomas, D., & Ward, R. (2001). Production and Efficiency in Association Football. *Journal of Sports Economics*, 2(3), 228–243. <https://doi.org/10.1177/152700250100200303>
- Carreras, M., & Garcia, J. (2018). TV Rights, Financial Inequality, and Competitive Balance in European Football: Evidence from the English Premier League and the Spanish LaLiga. *International Journal of Sport Finance*, 13(3), 201–224.
- Cepeda-Carrión, G., Hair, J. F., Ringle, C. M., Roldán, J. L., & García-Fernández, J. (2022). Guest editorial: Sports management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(2), 229–240. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2022-242>
- Chadwick, S. (2021). Xi Jinping’s Vision for Chinese Football. In J. Sullivan (Ed.), *China’s Football Dream* (pp. 54–57). China Soccer Observatory, . <https://www.nottingham.ac.uk/asiaresearch/documents/cso-ebook.pdf>
- Chadwick, S. (2022). From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport. *European Sport Management Quarterly*, 22(5), 685–704. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2032251>
- Chadwick, S., & Anagnostopoulos, C. (2023). A geopolitical economy of football: the case of Qatar. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1–8. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2288815>
- Chadwick, S., Parnell, D., Widdop, P., & Anagnostopoulos, C. (2018). *Routledge Handbook of Football Business and Management* (S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos, Eds.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351262804>
- Chadwick, S., Widdop, P., & Burton, N. (2022). Soft Power Sports Sponsorship – A Social Network Analysis of a New Sponsorship Form. *Journal of Political Marketing*, 21(2), 196–217. <https://doi.org/10.1080/15377857.2020.1723781>

Bibliografía

- Chadwick, S., Widdop, P., & Parnell, D. (2016). *From British railways to Hollywood A-listers, a world of connections lies beneath Chinese football*. <https://e-space.mmu.ac.uk/620657/3/Guanxi%20of%20football.pdf>
- Chappelet, J. L., & Parent, M. M. (2017). The (wide) world of sports events. In *Routledge handbook of sports event management* (pp. 1–17). Routledge.
- Charnes, A., Cooper, W. W., Lewin, A. Y., & Seiford, L. M. (1994). Basic DEA models. *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Applications*, 23–47.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different can You Be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522–553. <https://doi.org/10.5465/256699>
- Chatterjee, S. (1990). Excess Resources, Utilization Costs, And Mode Of Entry. *Academy of Management Journal*, 33(4), 780–800. <https://doi.org/10.5465/256290>
- Chatzistamoulou, N., Kostas, K., & Theodor, A. (2022). Salary Cap, Organizational Gap, and Catch-up in the Performance of NBA Teams: A Two-Stage DEA Model Under Heterogeneity. *Journal of Sports Economics*, 23(2), 123–155. <https://doi.org/10.1177/15270025211022253>
- Chen, J., & Rocha, C. M. (2022). Effects of local and global orientation on popular support for policy strategies to create a stronger Chinese Men’s football team. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(2), 255–272. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.2000006>
- Chi, Z., & Seock-Jin, H. (2017). Guanxi Culture. In *The China Business Model* (pp. 19–40). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100750-1.00002-4>
- Cifuentes-Faura, J. (2022). Efficiency and transparency of Spanish football clubs: A non-parametric approach. *Managerial and Decision Economics*, 43(6), 1850–1860. <https://doi.org/10.1002/mde.3492>
- Coates, D., Frick, B., & Jewell, T. (2016). Superstar Salaries and Soccer Success. *Journal of Sports Economics*, 17(7), 716–735. <https://doi.org/10.1177/1527002514547297>
- Coates, D., & Parshakov, P. (2022). The wisdom of crowds and transfer market values. *European Journal of Operational Research*, 301(2), 523–534. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.10.046>

- Cockayne, D., Chadwick, S., & Sullivan, J. (2022). Chinese Football—From a State-Led Past to a Digital Future. *Journal of Global Sport Management*, 7(3), 345–354. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1883212>
- Connell, J. (2018a). Fiji, rugby and the geopolitics of soft power. Shaping national and international identity. *New Zealand Geographer*, 74(2), 92–100. <https://doi.org/10.1111/nzg.12184>
- Connell, J. (2018b). Globalisation, soft power, and the rise of football in China. *Geographical Research*, 56(1), 5–15. <https://doi.org/10.1111/1745-5871.12249>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Daraio, C., & Simar, L. (2022). Approximations and Inference for Nonparametric Production Frontiers . *Université Catholique de Louvain, Institute of Statistics, Biostatistics and Actuarial Sciences (ISBA).*, 2022017.
- Dawson, P., Dobson, S., & Gerrard, B. (2000). Estimating Coaching Efficiency in Professional Team Sports: Evidence from English Association Football. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), 399–421. <https://doi.org/10.1111/1467-9485.00170>
- Dellal, A., Chamari, K., Wong, D. P., Ahmaidi, S., Keller, D., Barros, R., Bisciotti, G. N., & Carling, C. (2011). Comparison of physical and technical performance in European soccer match-play: FA Premier League and La Liga. *European Journal of Sport Science*, 11(1), 51–59. <https://doi.org/10.1080/17461391.2010.481334>
- Deloitte UK. (2022). *Annual Review of Football Finance 2022*. Annual Review of Football Finance 2022. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>
- Ding, S. (2010). Analyzing Rising Power from the Perspective of Soft Power: a new look at China's rise to the status quo power. *Journal of Contemporary China*, 19(64), 255–272. <https://doi.org/10.1080/10670560903444207>
- Dolles, H., & Söderman, S. (2011). Learning from Success: Implementing a Professional Football League in Japan. In *Sport as a Business* (pp. 228–250). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230306639_13

Bibliografía

- Dolles, H., & Söderman, S. (2012). *The network of value captures in football club management: A framework to develop and analyze competitive advantage in professional team sports* (Handbook of Research on Sport and Business). <https://www.researchgate.net/publication/265633830>
- Dubinsky, I. (2021). China's Stadium Diplomacy in Africa. *Journal of Global Sport Management*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1885101>
- Dubinsky, Y. (2019). Analyzing the Roles of Country Image, Nation Branding, and Public Diplomacy through the Evolution of the Modern Olympic Movement. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 84(1), 27–40. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2019-0024>
- Dubinsky, Y. (2023). Clashes of cultures at the FIFA World Cup: Reflections on soft power, nation building, and sportswashing in Qatar 2022. *Place Branding and Public Diplomacy*. <https://doi.org/10.1057/s41254-023-00311-8>
- Duygun, A., & Subaşı, M. (2023). The Effect of Logistics Activities on Participant Satisfaction in Sports Organizations. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 6(1), 236–247. <https://doi.org/10.53353/atrss.1189421>
- Easley, C. E., Hsu, D. H., & Roberts, E. B. (2011). Focus or Diversify? Aligning Founding Teams with Strategy and Environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1498740>
- Elliot, E., Smith, R. S., & Bicen, P. (2023). Ethnic chambers of commerce and co-creation of value: a synthesis of cultural and networking competencies. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(1), 26–42. <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2022-0036>
- Elliott, R., & Maguire, J. (2008). “Getting caught in the net”: Examining the recruitment of Canadian players in British Professional Ice Hockey. *Journal of Sport and Social Issues*, 32(2), 158–176. <https://doi.org/10.1177/0193723507313927>
- Epede, M. B., & Wang, D. (2022). Competitiveness and upgrading in global value chains: A multiple-country analysis of the wooden furniture industry. *Forest Policy and Economics*, 140, 102737. <https://doi.org/10.1016/J.FORPOL.2022.102737>
- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. (2004). Measuring the Efficiency of Spanish First-Division Soccer Teams. *Journal of Sports Economics*, 5(4), 329–346. <https://doi.org/10.1177/1527002503258047>

- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. (2006). Performance in sports teams. *Management Decision*, 44(8), 1020–1030. <https://doi.org/10.1108/00251740610690595>
- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. (2010). Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics*, 31(6), 373–386. <https://doi.org/10.1002/MDE.1491>
- Espitia-Escuer, M., & Garcia-Cebrian, L. I. (2020). Efficiency of football teams from an organisation management perspective. *Managerial and Decision Economics*, 41(3), 321–338. <https://doi.org/10.1002/mde.3102>
- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. (2021). Assessment of the Efficiency of Spanish Football Teams Through Profiling. *Data Envelopment Analysis Journal*, 5(2), 487–534. <https://doi.org/10.1561/103.00000029>
- Evans, D., & Norcliffe, G. (2016). Local identities in a global game: the social production of football space in Liverpool. *Journal of Sport and Tourism*, 20(3–4), 217–232. <https://doi.org/10.1080/14775085.2016.1231621>
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Falter, J.-M., & Perignon, C. (2000). Demand for football and intramatch winning probability: an essay on the glorious uncertainty of sports. *Applied Economics*, 32(13), 1757–1765. <https://doi.org/10.1080/000368400421101>
- Fan, M., Liu, F., Yi, Q., & Gong, B. (2023). Does high investment lead to high efficiency in Chinese Super League clubs? *Applied Economics Letters*, 30(4), 548–552. <https://doi.org/10.1080/13504851.2021.1998318>
- Fang, H., Gu, Q., Xiong, W., & Zhou, L. A. (2016). Demystifying the Chinese housing boom. *NBER Macroeconomics Annual*, 30(1), 150–166.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>

Bibliografía

- Fitzpatrick, C. (2013). The struggle for grassroots involvement in football club governance: experiences of a supporter-activist. *Soccer & Society*, *14*(2), 201–214. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.776468>
- Flégl, M. (2014). Performance Analysis During the 2014 FIFA World Cup Qualification. *The Open Sports Sciences Journal*, *7*(1), 183–197. <https://doi.org/10.2174/1875399X01407010183>
- Fleischmann, A. C., & Fleischmann, M. (2019). International orientation of professional football beyond Europe: A digital perspective on the global reach of English, German and Spanish clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *9*(1), 97–114. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0065/FULL/XML>
- Flores, R., Forrest, D., & Tena, J. D. (2010). Impact on competitive balance from allowing foreign players in a sports league: Evidence from European soccer. *Kyklos*, *63*(4), 546–557. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6435.2010.00487.X>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fothergill, M., Wolfson, S., & Neave, N. (2017). Testosterone and cortisol responses in male soccer players: The effect of home and away venues. *Physiology & Behavior*, *177*, 215–220. <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2017.04.021>
- Francisco González-Gómez and Andrés J. Picazo-Tadeo. (2009). Can We Be Satisfied With Our Football Team? Evidence From Spanish Professional Football. *Journal of Sports Economics*, *11*(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1527002509341020>
- Freeman, K. (2012). Sport as swaggering: utilizing sport as soft power. *Sport in Society*, *15*(9), 1260–1274. <https://doi.org/10.1080/17430437.2012.690403>
- Frick, B. (2009). Globalization and factor mobility: The impact of the “Bosman-Ruling” on player migration in professional soccer. *Journal of Sports Economics*, *10*(1), 88–106. <https://doi.org/10.1177/1527002508327399>
- Gallarotti, G. M. (2011). Soft power: what it is, why it’s important, and the conditions for its effective use. *Journal of Political Power*, *4*(1), 25–47. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2011.557886>
- Gao, Z., & Chappelet, J. L. (2021). Evolution of Professional Football Management in the People’s Republic of China from 1992 to 2016. *International Journal of the*

History of Sport, 37(17), 1863–1883.
<https://doi.org/10.1080/09523367.2020.1866554>

García-Aliaga, A., Marquina, M., Román, I. R., Solana, D. M., Piñero Madrona, J. A., del Campo, R. L., Garrosa, F. N., & Mon-López, D. (2022). COVID-19 Confinement Effects on Game Actions during Competition Restart in Professional Soccer Players. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4252. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074252>

Garcia-del-Barrio, P., & Pujol, F. (2020). Recruiting talent in a global sports market: appraisals of soccer players' transfer fees. *Managerial Finance*, 47(6), 789–811. <https://doi.org/10.1108/MF-04-2020-0213>

Garcia-del-Barrio, P., & Rossi, G. (2020). How the UEFA Financial Fair Play regulations affect football clubs' priorities and leagues' competitive balance? *European Journal of Government and Economics*, 9(2), 119–142. <https://doi.org/10.17979/ejge.2020.9.2.5842>

García-Sánchez, I. M. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. *Central European Journal of Operations Research*, 15(1), 21–45. <https://doi.org/10.1007/s10100-006-0017-4>

Gerhards, J., & Mutz, M. (2017). Who wins the championship? Market value and team composition as predictors of success in the top European football leagues. *European Societies*, 19(3), 223–242. <https://doi.org/10.1080/14616696.2016.1268704>

Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>

Gerrard, B., & Kringstad, M. (2022). The multi-dimensionality of competitive balance: evidence from European football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(4), 382–402. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2021-0054/FULL/XML>

Gerschewski, S., Lindsay, V. J., & Rose, E. (2016). Advancing the entrepreneurial orientation construct: the role of passion and perseverance. *Review of International Business and Strategy*, 26(4), 446–471. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2016-0042>

Giampiccoli, A., Lee, S. 'Shawn', & Nauright, J. (2015). Destination South Africa: comparing global sports mega-events and recurring localised sports events in South

Bibliografía

- Africa for tourism and economic development. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 229–248. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.787050>
- Ginesta, X., de San Eugenio, J., Bonet, P., & Ferrer, M. (2020). Global football in the US market. The internationalization of FC Barcelona and its media coverage. *Soccer and Society*, 21(2), 209–224. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1556645>
- Ginesta, X., & Viñas, C. (2023). The geopolitics of the European super league: A historiographical approach and a media analysis of the failed project in 2021. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1148624>
- Giulianotti, R. (2011). Sport Mega Events, Urban Football Carnivals and Securitised Commodification. *Urban Studies*, 48(15), 3293–3310. <https://doi.org/10.1177/0042098011422395>
- Giulianotti, R. (2015). The Beijing 2008 Olympics: Examining the Interrelations of China, Globalization, and Soft Power. *European Review*, 23(2), 286–296. <https://doi.org/10.1017/S1062798714000684>
- Giulianotti, R. (2019). Football, politics and soft power. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 31, 31–31.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). The globalization of football: a study in the glocalization of the “serious life.” *The British Journal of Sociology*, 55(4), 545–568. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2004.00037.x>
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2009). *Globalization and football*. Sage.
- Glaeser, E., Huang, W., Ma, Y., & Shleifer, A. (2017). A Real Estate Boom with Chinese Characteristics. *Journal of Economic Perspectives*, 31(1), 93–116. <https://doi.org/10.1257/jep.31.1.93>
- Golany, B., & Roll, Y. (1989). An application procedure for DEA. *Omega*, 17(3), 237–250. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:jomega:v:17:y:1989:i:3:p:237-250>
- Grix, J., & Brannagan, P. M. (2016). Of Mechanisms and Myths: Conceptualising States’ “Soft Power” Strategies through Sports Mega-Events. *Diplomacy & Statecraft*, 27(2), 251–272. <https://doi.org/10.1080/09592296.2016.1169791>
- Grix, J., Brannagan, P. M., & Houlihan, B. (2015). Interrogating States’ Soft Power Strategies: A Case Study of Sports Mega-Events in Brazil and the UK. *Global Society*, 29(3), 463–479. <https://doi.org/10.1080/13600826.2015.1047743>

- Grix, J., Brannagan, P. M., & Lee, D. (2019). *Entering the Global Arena: Emerging States, Soft Power Strategies and Sports Mega-Events*. Springer.
- Grix, J., Brannagan, P. M., Wood, H., & Wynne, C. (2017). State strategies for leveraging sports mega-events: unpacking the concept of 'legacy.' *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(2), 203–218. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1316761>
- Gúdel, R., & Hernández-Correa, E. (2022). The transfer market in the Chinese Super League. *International Technology, Science and Society Review*, 11(Monographic), 1–13. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4476>
- Gúdel, R., & Hernández-Correa, E. (2023). Chinese Super League. Soft Power, Investment and Sustainability. In *The Geopolitical Economy of Sport: Power, Politics, Money, and the State*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003348238-15>
- Gúdel, R., Hernández-Correa, E., Heredero, L., & Pajares, J. (2024). National football leagues as a source of soft power. *Leisure Studies*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/02614367.2024.2302357>
- Gúdel, R., & Pajares, J. (2023). *Eurasian Football Industry Database*. Department of Business Organization & Marketing.
- Gündoğan, I., & Sonntag, A. (2018). Chinese Football in the Era of Xi Jinping: What do Supporters Think? *Journal of Current Chinese Affairs*, 47(1), 103–141. <https://doi.org/10.1177/186810261804700104>
- Guo, L., Hu, X., Lu, J., & Ma, L. (2021). Effects of customer trust on engagement in live streaming commerce: mediating role of swift guanxi. *Internet Research*, 31(5), 1718–1744. <https://doi.org/10.1108/INTR-02-2020-0078>
- Guzmán, I. (2006). Measuring Efficiency and Sustainable Growth in Spanish Football Teams. *European Sport Management Quarterly*, 6(3), 267–287. <https://doi.org/10.1080/16184740601095040>
- Guzmán, I., & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: Evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15(4), 309–328. <https://doi.org/10.1007/S10100-007-0034-Y/METRICS>

Bibliografía

- Guzmán-Raja, I., & Guzmán-Raja, M. (2021). Measuring the Efficiency of Football Clubs Using Data Envelopment Analysis: Empirical Evidence From Spanish Professional Football. *SAGE Open*, 11(1), 215824402198925. <https://doi.org/10.1177/2158244021989257>
- Haas, D. J. (2003). Productive efficiency of English football teams? a data envelopment analysis approach. *Managerial and Decision Economics*, 24(5), 403–410. <https://doi.org/10.1002/mde.1105>
- Haas, D., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2004). Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis*: CEJOR. *Central European Journal of Operations Research*, 12(3), 251–268. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/measuring-efficiency-german-football-teams-data/docview/195543721/se-2?accountid=14778>
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis, 5th Ed.* Upper Saddle River.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Halkos, G. E., & Tzeremes, N. G. (2013). A Two-Stage Double Bootstrap DEA: The Case of the Top 25 European Football Clubs' Efficiency Levels. *Managerial and Decision Economics*, 34(2), 108–115. <https://doi.org/10.1002/MDE.2597>
- Hao, D., Wei, D., & Zhou, E. (2015). *China Media Entertainment Sector*. https://research-doc.credit-suisse.com/docView?language=ENG&format=PDF&source_id=csplusresearchcp&document_id=806781990&serialid=VReYznRh4F7PToipvZPY2GPrMZKXUa42fRTIcx%2B0qmE%3D&cspId=null
- Harrison, T., & Bazy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260–1269. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335/FULL/PDF>
- Hartigan, J. A., & Wong, M. A. (1979). Algorithm AS 136: A K-Means Clustering Algorithm. *Applied Statistics*, 28(1), 100. <https://doi.org/10.2307/2346830>
- Hassan, D., & Hamil, S. (2010). Models of football governance and management in international sport. *Soccer & Society*, 11(4), 343–353. <https://doi.org/10.1080/14660971003780115>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Herm, S., Callsen-Bracker, H.-M., & Kreis, H. (2014). When the crowd evaluates soccer players' market values: Accuracy and evaluation attributes of an online community. *Sport Management Review*, 17(4), 484–492. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.12.006>
- Hernández-Correa, E., & García, L. M. (2023). *China en la gobernanza mundial. El arte de la influencia*. Universidad de León.
- Hernández-Correa, E., & Gúdel, R. (2024). Kicking Power Play: China's Football Diplomacy as a Geopolitical Force. *Janus*, 14(2, TD1).
- Hesketh, C., & Sullivan, J. (2020). The production of leisure: understanding the social function of football development in China. *Globalizations*, 17(6), 1061–1079. <https://doi.org/10.1080/14747731.2020.1737408>
- Hinson, R. E., Osabutey, E., Kosiba, J. P., & Asiedu, F. O. (2020). Internationalisation and branding strategy. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 747–766. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0188>
- Hock, M., Clauss, T., & Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R and D Management*, 46(3), 433–450. <https://doi.org/10.1111/RADM.12153>
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(4), 1–16.
- Hofmann, J., Schnittka, O., Johnen, M., & Kottemann, P. (2021). Talent or popularity: What drives market value and brand image for human brands? *Journal of Business Research*, 124, 748–758. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.045>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Bibliografía

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2013.09.007>
- Hollingsworth, B. (2004). Non Parametric Efficiency Measurement. *The Economic Journal*, 114(496), F307–F311. <https://doi.org/10.1111/J.1468-0297.2004.00224.X>
- Hong, F., & Zhouxiang, L. (2013). The professionalisation and commercialisation of football in China (1993-2013). In *International Journal of the History of Sport* (Vol. 30, Issue 14, pp. 1637–1654). <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.828710>
- Horne, J. (2012). Globalization and football. *Leisure Studies*, 31(1), 123–124. <https://doi.org/10.1080/02614367.2011.589216>
- Horne, J., & Manzenreiter, W. (2009). Football, komyuniti and the Japanese ideological soccer apparatus. In A. Brown, T. Crabbe, & G. Mellor (Eds.), *Football and Community in the Global Context*. Routledge.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hughes, M., Cooper, S.-M., & Nevill, A. (2017). Analysis procedures for non-parametric data from performance analysis. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 2(1), 6–20. <https://doi.org/10.1080/24748668.2002.11868257>
- Ichirō, H., Manzenreiter, W., & Horne, J. (2004). The making of a professional football league: The design of the J. league system. In *Football goes east. Business, culture and the people's game in East Asia* (pp. 38–53). Routledge.
- Ikeda, K., & Marshall, A. (2016). How successful organizations drive innovation. *Strategy & Leadership*, 44(3), 9–19. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2016-0029>
- Imarc. (2023). *Football Market Report by Type (Training Football, Match Football, and Others), Size (Size 1, Size 2, Size 3, Size 4, Size 5), Distribution Channel (Online, Offline), and Region 2024-2032*,". <https://www.imarcgroup.com/global-football-market>
- Imhof, L. A., & Kräkel, M. (2023). Team Diversity and Incentives. *Management Science*, 69(4), 2497–2516. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4419>

- Ingersoll, K., Malesky, E., & Saiegh, S. M. (2017). Heterogeneity and team performance: Evaluating the effect of cultural diversity in the world's top soccer league. *Journal of Sports Analytics*, 3(2), 67–92. <https://doi.org/10.3233/JSA-170052>
- Inoue, Y., Wann, D. L., Lock, D., Sato, M., Moore, C., & Funk, D. C. (2020). Enhancing Older Adults' Sense of Belonging and Subjective Well-Being Through Sport Game Attendance, Team Identification, and Emotional Support. *Journal of Aging and Health*, 32(7–8), 530–542. <https://doi.org/10.1177/0898264319835654>
- James, G., & Day, D. (2015). FA Cup success, football infrastructure and the establishment of Manchester's footballing identity. *Soccer & Society*, 16(2–3), 200–216. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.961378>
- Jang, S. (2017). Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams. *Organization Science*, 28(6), 993–1009. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1162>
- Jarvie, G. (2021). Sport, Soft Power and Cultural Relations. *Journal of Global Sport Management*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1952093>
- Jhamb, P. (2016). An Application of Porter's Diamond Framework: A Case of Sports Goods Cluster at Jalandhar. *Pacific Business Review International*, 8(8), 141–146.
- Jiang, Q. (2013). Celebrity Athletes, Soft Power and National Identity: Hong Kong Newspaper Coverage of the Olympic Champions of Beijing 2008 and London 2012. *Mass Communication and Society*, 16(6), 888–909. <https://doi.org/10.1080/15205436.2013.789528>
- Jin, C., Li, Q., Jiang, L., Ye, X., & Zhang, Z. (2021). Measurement for overcapacity and its influencing factors on the construction industry—evidence from China's provincial data. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(7), 7883–7892. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11045-y>
- Johnson, K. H., & Lyon, H. L. (1973). Experimental Evidence on Combining Cross-Section and Time Series Information. *The Review of Economics and Statistics*, 55(4), 465. <https://doi.org/10.2307/1925669>
- Jones, C. (2002). The Stadium and Economic Development: Cardiff and the Millennium Stadium. *European Planning Studies*, 10(7), 819–829. <https://doi.org/10.1080/0965431022000013239>

Bibliografía

- Kaarst-Brown, M. L., Nicholson, S., von Dran, G. M., & Stanton, J. M. (2004). Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource. *LIBRARY TRENDS*, 53(1), 33–53. <https://hdl.handle.net/2142/1722>
- Kaklauskas, A., Kelpsiene, L., Zavadskas, E. K., Bardauskiene, D., Kaklauskas, G., Urbonas, M., & Sorakas, V. (2011). Crisis management in construction and real estate: Conceptual modeling at the micro-, meso- and macro-levels. *Land Use Policy*, 28(1), 280–293. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2010.06.008>
- Kamenetskii, M. I., & Yas'kova, N. Yu. (2018). Construction and Real Estate Markets: From Crisis to Growth. *Studies on Russian Economic Development*, 29(1), 35–40. <https://doi.org/10.1134/S1075700718010070>
- Kannekens, R., Elferink-Gemser, M. T., & Visscher, C. (2009). Tactical skills of world-class youth soccer teams. *Journal of Sports Sciences*, 27(8), 807–812. <https://doi.org/10.1080/02640410902894339>
- Katz, M., Baker, T. A., & Du, H. (2020). Team Identity, Supporter Club Identity, and Fan Relationships: A Brand Community Network Analysis of a Soccer Supporters Club. *Journal of Sport Management*, 34(1), 9–21. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0344>
- Kern, A., Schwarzmann, M., & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 177–195. <https://doi.org/10.1108/20426781211261502/FULL/XML>
- Koch, N. (2020). The Geopolitics of Gulf Sport Sponsorship. *Sport, Ethics and Philosophy*, 14(3), 355–376. <https://doi.org/10.1080/17511321.2019.1669693>
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Krzyzaniak, J. S. (2018). The soft power strategy of soccer sponsorships. *Soccer & Society*, 19(4), 498–515. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1199426>
- Kulikova, L. I., & Goshunova, A. V. (2014). Efficiency measurement of professional football clubs: a non-parametric approach. *Life Science Journal*, 11(11s), 117–122. http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1111s/027_25748life1111s14_117_122.pdf
- La Liga. (2022). *Reparto de los ingresos audiovisuales de la Temporada 2021/2022 en cumplimiento de las obligaciones de información previstas en el Real Decreto-ley*

5/2015. <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>

Lago-Peñas, C., & Sampaio, J. (2014). Just how important is a good season start? Overall team performance and financial budget of elite soccer clubs. *Journal of Sports Sciences*, 33(12), 1214–1218. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.986184>

Lakshman, C. (2008). Conditions for Hosting Mega-Sporting Events in Asia: Comparing Japan and India. *Asian Business & Management*, 7(2), 181–200.

Lau, C.-M. (2011). Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy. *Journal of Business Research*, 64(12), 1344–1351. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.001>

Laurell, C., Liu, D., & Soderman, S. (2021). Tracking the international discourse of the Chinese super league through social media analytics. *Sport in Society*, 24(10), 1729–1741. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1916245>

Lechner, C., & Vidar Gudmundsson, S. (2012). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *M@n@gement*, 15(3), 284. <https://doi.org/10.3917/mana.153.0284>

Lee Ludvigsen, J. A., & Petersen-Wagner, R. (2023). From television to YouTube: digitalised sport mega-events in the platform society. *Leisure Studies*, 42(4), 615–632. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2125557>

Lee, S., & No, S. (2022). China's Overseas Financial Direct Investment (ODI) in European Football Clubs: Revisiting ODI in the Context of Sport Industry. *Journal of Global Sport Management*, 7(3), 391–405. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1805163>

Legge, S., & Loehr, S. (2019). *Financial Inequality among Firms: Globalization and the Concentration of Money and Success in European Football*.

Leite Júnior, E. F., & Rodrigues, C. (2017). The Chinese football development plan. Soft power and national identity. *HOLOS*, 5, 114–124. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5750>

Leite Junior, E., & Rodrigues, C. (2020). Belt, Road and Ball: Football as a Chinese Soft Power and Public Diplomacy Tool. In *The Belt and Road Initiative* (pp. 61–83). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-2564-3_4

Bibliografía

- Leite Junior, E., & Rodrigues, C. (2023). *China, Football, and Development: Socialism and Soft Power*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Leite Junior, E., Rodrigues, C., Ferreira Leite, E., Leite Júnior, E., & Leite, E. (2019). Chinese Soft Power And Public Diplomacy: Football As A Tool To Promote China-Brazil Relations. *Boletim Do Tempo Presente, Recife-PE*, 8(3), 194–214.
- Lertwachara, K., Tongurai, J., & Boonchoo, P. (2022). Mega Sporting Events and Inward Foreign Direct Investment: An Investigation of the Differences Among the Types of Sporting Events and Host Countries. *Journal of Sport Management*, 36(1), 9–24. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0256>
- Lewis, J. B., & Linzer, D. A. (2005). Estimating Regression Models in Which the Dependent Variable Is Based on Estimates. *Political Analysis*, 13(4), 345–364. <https://doi.org/10.1093/pan/mpi026>
- Li, H., & Nauright, J. (2021). The Chinese and South-East Asian sports world in the 2020s. In *Sport in Society* (Vol. 24, Issue 10, pp. 1715–1717). Routledge. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1938398>
- Liang, Y. (2014). The development pattern and a clubs' perspective on football governance in China. *Soccer and Society*, 15(3), 430–448. <https://doi.org/10.1080/14660970.2012.753540>
- Liang, Y. (2016). Developing a sustainable football model with the AFC Vision Asia Philosophy - two grassroots development cases in Zibo and Qingdao. *Sport in Society*, 19(10), 1478–1488. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1133599>
- Little, C. (2013). 'Hamlet without the Prince': understanding Singapore–Malaysian relations through football. *Soccer & Society*, 14(5), 635–651. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.792483>
- Liu, D., Zhang, J., & Desbordes, M. (2017). Sport business in China: current state and prospect. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(1), 2–10. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2016-0086>
- Liu, H., Gómez, M.-A., Gonçalves, B., & Sampaio, J. (2016). Technical performance and match-to-match variation in elite football teams. *Journal of Sports Sciences*, 34(6), 509–518. <https://doi.org/10.1080/02640414.2015.1117121>
- Liu, S., Skinner, J., & Grosman, A. (2022). From Rags to Riches: Business Model Innovation Shifts in the Ecosystem of the Chinese Super League. *Journal of Global*

Sport Management, 7(3), 406–426.
<https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1751675>

Liu, Z., Chen, R., & Newman, J. I. (2021). The Football Dream of a Sleeping Dragon: Media Framing(s), East–West Geopolitics, and the Crisis of the Chinese Men’s National Team. *Communication & Sport*, 9(1), 55–87.
<https://doi.org/10.1177/2167479519852141>

Luis Alonso Rocha Gris. (2022). *Los equipos y las ligas que más jugadores aportaron al Mundial Qatar 2022*. <https://www.goal.com/es/noticias/equipos-ligas-con-mas-jugadores-mundial-qatar-2022/blte9a107b2a707ce9b>

Luke, C., & Kersel, M. (2013). *US cultural diplomacy and archaeology: soft power, hard heritage*. Routledge.

Luo, J. (2023). Analysis on the Impact of COVID-19 on the Football Industry and Corresponding Strategies. *SHS Web of Conferences*, 163, 03002.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202316303002>

Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355–378. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2)

Lupano, E. (2020). Dreams: The Pursuit of Consensus and the Display of National Power. Chinese Soccer Soft Power Narratives. In J. A. Mangan, P. Horton, & C. Tagsold (Eds.), *Soft Power, Soccer, Supremacy. The Chinese Dream* (pp. 71–97). Peter Lang.

Ma, Y., & Kurscheidt, M. (2019). Governance of the Chinese Super League: A struggle between governmental control and market orientation. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(1), 4–25. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2017-0070>

Ma, Y., & Zheng, J. (2022). Governance of Chinese professional football during Xi’s authoritarian era: what is changing and what remains unchanged. *Soccer & Society*, 23(2), 224–235. <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1935888>

Ma, Z., Khan, H. S. ud din, Chughtai, M. S., Li, M., Ge, B., & Qadri, S. U. (2023). A Review of Supervisor–Subordinate Guanxi: Current Trends and Future Research. *Sustainability*, 15(1), 795. <https://doi.org/10.3390/su15010795>

Macedo, A., Ferreira Dias, M., & Mourão, P. R. (2022). A literature review on the European Super League of football – tracing the discussion of a utopia?

Bibliografía

- International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(3), 563–579.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2064895>
- Macedo, A., Ferreira Dias, M., & Mourão, P. R. (2023). European Men's Club Football in the Eyes of Consumers: The Determinants of Television Broadcast Demand. *Journal of Sports Economics*, 24(5), 579–623.
<https://doi.org/10.1177/15270025221143982>
- Mackenzie, R., & Cushion, C. (2013). Performance analysis in football: A critical review and implications for future research. *Journal of Sports Sciences*, 31(6).
- Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2019). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 26(4), 410–425.
<https://doi.org/10.1057/s41262-018-0136-y>
- Maderer, D., Holtbrügge, D., & Schuster, T. (2014). Professional football squads as multicultural teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 215–238. <https://doi.org/10.1177/1470595813510710>
- Maennig, W. (2007). One Year Later: A Re-Appraisal of the Economics of the 2006 Soccer World Cup. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1520530>
- Maguire, J., & Pearton, R. (2000). The impact of elite labour migration on the identification, selection and development of European soccer players. *Journal of Sports Sciences*, 18(9), 759–769. <https://doi.org/10.1080/02640410050120131>
- Maguire, K. (2021). Covid-19 and Football: Crisis Creates Opportunity. *The Political Quarterly*, 92(1), 132–138. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12961>
- Manzenreiter, W., & Horne, J. (2007). Playing the Post-Fordist Game in/to the Far East: The Footballisation of China, Japan and South Korea. *Soccer & Society*, 8(4), 561–577. <https://doi.org/10.1080/14660970701440899>
- Marx, B., Pons, V., & Suri, T. (2021). Diversity and team performance in a Kenyan organization☆. *Journal of Public Economics*, 197, 104332.
<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104332>
- McClory, J. (2015). *Soft Power 30. A Global Ranking of Soft Power 2015*. https://portland-communications.com/pdf/The-Soft-Power_30.pdf
- McClory, J. (2016). *Soft Power 30. A Global Ranking of Soft Power 2016*. <https://portland-communications.com/pdf/The-Soft-Power-30-Report-2016.pdf>

- McClory, J. (2017). *Soft Power 30. A Global Ranking of Soft Power 2017*.
https://softpower30.com/wp-content/uploads/2018/07/The_Soft_Power_30_Report_2017-1.pdf
- McClory, J. (2018). *Soft Power 30. A Global Ranking of Soft Power 2018*.
<https://softpower30.com/wp-content/uploads/2018/07/The-Soft-Power-30-Report-2018.pdf>
- McClory, J. (2019). *Soft Power 30. A Global Ranking of Soft Power 2019*.
<https://softpower30.com/wp-content/uploads/2019/10/The-Soft-Power-30-Report-2019-1.pdf>
- McClory, J., & Harvey, O. (2016). The Soft Power 30: getting to grips with the measurement challenge. *Global Affairs*, 2(3), 309–319.
<https://doi.org/10.1080/23340460.2016.1239379>
- McGaughey, S. L., & Liesch, P. W. (2002). The Global Sports–Media Nexus: Reflections on the ‘Super League Saga’ in Australia. *Journal of Management Studies*, 39(3), 383–416. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00297>
- McNamara, P., Pazzaglia, F., & Sonpar, K. (2018). Large-Scale Events as Catalysts for Creating Mutual Dependence Between Social Ventures and Resource Providers. *Journal of Management*, 44(2), 470–500.
<https://doi.org/10.1177/0149206314563983>
- Memari, Z., Rezaei Pandari, A., Ehsani, M., & Mahmudi, S. (2021). Business management in the football industry from a supply chain management perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(4), 737–763.
<https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2020-0025>
- Miller, T., & Ahluwalia, P. (2021). Editorial: human rights and football. *Social Identities*, 27(6), 609–610. <https://doi.org/10.1080/13504630.2021.1995144>
- Miller, T., Lawrence, G., McKay, J., & Rowe, D. (2001). *Globalization and sport: Playing the world*. Sage.
- Milligan, G. W. (1981). A Review Of Monte Carlo Tests Of Cluster Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 16(3), 379–407.
https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1603_7

Bibliografía

- Millward, P. (2017). A whole new ball game : The English Premier League and television broadcast rights. *The English Premier League*, 33–48. <https://doi.org/10.4324/9781315636696-4>
- Miningou, É. W., & Vierstraete, V. (2012). Efficience des Clubs Français de Football des Liges 1 et 2. *Revue d'économie Politique*, Vol. 122(1), 37–66. <https://doi.org/10.3917/redp.217.0037>
- Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A., & Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 84–102. <https://doi.org/10.1108/JEPP-D-18-00060>
- Mondliwa, P., Roberts, S., & Ponte, S. (2021). Competition and power in global value chains. *Competition & Change*, 25(3–4), 328–349. <https://doi.org/10.1177/1024529420975154>
- Monteiro, R. K., Prates, R. C., & Frota, L. M. (2023). The determinants of player transfers in Brazil: the role of expectations in the football market. *Applied Economics*, 55(26), 2964–2977. <https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2107989>
- Moore, K. (2016). Football and heritage. In *Routledge handbook of football studies* (pp. 90–101). Routledge.
- Müller, M., Wolfe, S. D., Gogishvili, D., Gaffney, C., Hug, M., & Leick, A. (2022). The mega-events database: systematising the evidence on mega-event outcomes. *Leisure Studies*, 41(3), 437–445. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.1998835>
- Murray, J. Y. (2001). Strategic Alliance–Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 9(4), 30–58. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.4.30.19938>
- Murray, S., & Pigman, G. A. (2014). Mapping the relationship between international sport and diplomacy. *Sport in Society*, 17(9), 1098–1118. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.856616>
- Nadvi, K., Lund-Thomsen, P., Xue, H., & Khara, N. (2011). Playing against China: global value chains and labour standards in the international sports goods industry. *Global Networks*, 11(3), 334–354. <https://doi.org/10.1111/J.1471-0374.2011.00329.X>
- Nakano, R., & Zhu, Y. (2020). Heritage as soft power: Japan and China in international politics. *International Journal of Cultural Policy*, 26(7), 869–881. <https://doi.org/10.1080/10286632.2020.1845322>

- National Development and Reform Commission (NDRC) People's Republic of China. (2017). *The XIII Five-Year Plan*. <https://en.ndrc.gov.cn/>
- National Development and Reform Commission (NDRC). People's Republic of China. (2021). *The XIV Five-Year Plan*. <https://en.ndrc.gov.cn/>
- Neave, N., & Wolfson, S. (2003). Testosterone, territoriality, and the 'home advantage.' *Physiology & Behavior*, 78(2), 269–275. [https://doi.org/10.1016/S0031-9384\(02\)00969-1](https://doi.org/10.1016/S0031-9384(02)00969-1)
- Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., & van Dierendonck, D. (2013). Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782–804. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0992>
- Newman, J. I., Xue, H., Chen, R., Chen, Y., & Watanabe, N. M. (2021). Football and cultural citizenship in China: a study in three embodiments. *Sport in Society*, 24(12), 2222–2245. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1965125>
- Nye, J. S. (2004). Soft power: The means to success in world politics. *Public Affairs*.
- Nye, J. S. (2019). Soft Power and Public Diplomacy Revisited. *The Hague Journal of Diplomacy*, 14(1–2), 7–20. <https://doi.org/10.1163/1871191X-14101013>
- Nye, J. S. (2021a). Soft power: the evolution of a concept. *Journal of Political Power*, 14(1), 196–208. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>
- Nye, J. S. (2021b). Soft power: the evolution of a concept. *Journal of Political Power*, 14(1), 196–208. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>
- Oberstone, J. (2011). Comparing Team Performance of the English Premier League, Serie A, and La Liga for the 2008-2009 Season. *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, 7(1). <https://doi.org/10.2202/1559-0410.1280>
- O'Brien, J. (2014). 'Shades of Basqueness': Football, politics and ethnicity in the Basque Country.' In *Sports Events, Society and Culture* (pp. 160–173). Routledge.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2014). Organizational Cultural Perpetuation: A Case Study of an English Premier League Football Club. *British Journal of Management*, 25(4), 667–686. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12037>

Bibliografía

- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455–477. <https://doi.org/10.1002/smj.167>
- Parnell, D., Bond, A. J., Widdop, P., Groom, R., & Cockayne, D. (2021). Recruitment in elite football: a network approach. *European Sport Management Quarterly*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.2011942>
- Paunova, M., & Lee, Y.-T. (2016). *Collective Global Leadership in Self-Managed Multicultural Teams: The Role of Team Goal Orientation* (pp. 187–210). <https://doi.org/10.1108/S1535-120320160000009007>
- Peeters, T. (2018). Testing the Wisdom of Crowds in the field: Transfermarkt valuations and international soccer results. *International Journal of Forecasting*, 34(1), 17–29. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2017.08.002>
- Peng, Q., Chen, Z., Li, J., Houlihan, B., & Scelles, N. (2022). The new hope of Chinese football? Youth football reforms and policy conflicts in the implementation process. *European Sport Management Quarterly*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2083649>
- Penn, R., & Berridge, D. (2019). Competitive balance in the English Premier League. *European Journal for Sport and Society*, 16(1), 64–82. <https://doi.org/10.1080/16138171.2019.1577329>
- Pérez-González, A., de Carlos, P., & Alén, E. (2022a). An analysis of the efficiency of football clubs in the Spanish First Division through a two-stage relational network DEA model: a simulation study. *Operational Research*, 22(3), 3089–3112. <https://doi.org/10.1007/S12351-021-00650-5/TABLES/5>
- Pérez-González, A., de Carlos, P., & Alén, E. (2022b). An analysis of the efficiency of football clubs in the Spanish First Division through a two-stage relational network DEA model: a simulation study. *Operational Research*, 22(3), 3089–3112. <https://doi.org/10.1007/S12351-021-00650-5/TABLES/5>
- Perić, M., Wise, N., & Dragičević, D. (2017). Suggesting a service research agenda in sports tourism: working experience(s) into business models. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(1), 58–76. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2015-0031>
- Petrović Djordjević, D., Vujošević, M., & Martić, M. (2015). *Measuring efficiency of football teams by multi-stage DEA model*. 22(3), 763–770. <https://doi.org/10.17559/TV-20140306134047>

- Piggott, D., & Muir, B. (2023). Modern approaches to scouting and recruitment. In *Science and Soccer* (pp. 382–394). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003148418-28>
- Pinnuck, M., & Potter, B. (2006). Impact of on-field football success on the off-field financial performance of AFL football clubs. *Accounting and Finance*, 46(3), 499–517. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2006.00179.x>
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771–1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Plumley, D. J., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A holistic performance assessment of English Premier League football clubs 1992-2013. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1). <https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7353>
- Plumley, D., Mondal, S., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2020). Rising Stars: Competitive Balance in Five Asian Football Leagues. *Journal of Global Sport Management*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1765700>
- Plumley, D., Ramchandani, G., & Wilson, R. (2018). Mind the gap: an analysis of competitive balance in the English Football League system. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 18(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJSM.2018.094344>
- Poli, R. (2010). Understanding globalization through football: The new international division of labour, migratory channels and transnational trade circuits. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(4), 491–506. <https://doi.org/10.1177/1012690210370640>
- Postlethwaite, V., Jenkin, C., & Sherry, E. (2023). Sport diplomacy: an integrative review. *Sport Management Review*, 26(3), 361–382. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2071054>
- Premier League. (2022, July 1). *Premier League value of central payments to clubs 2021/22*. <https://www.premierleague.com/news/2689350>
- Prockl, F., & Frick, B. (2018). Information precision in online communities: Player valuations on www.transfermarkt.de. *International Journal of Sport Finance*, 13(4), 319–335. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/information-precision-online-communities-player/docview/2184340105/se-2>

Bibliografía

- PwC. (2018). *Impacto socioeconómico, fiscal y social del fútbol profesional en España*.
- Pyatunin, A. V., Vishnyakova, A. B., Sherstneva, N. L., Mironova, S. P., Dneprov, S. A., & Grabozdin, Y. P. (2016). The Economic Efficiency of European Football Clubs--Data Envelopment Analysis (DEA) Approach. *International Journal of Environmental and Science Education*, *11*(15), 7515–7534. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Quansah, T., Frick, B., Lang, M., & Maguire, K. (2021). The Importance of Club Revenues for Player Salaries and Transfer Expenses—How Does the Coronavirus Outbreak (COVID-19) Impact the English Premier League? *Sustainability*, *13*(9), 5154. <https://doi.org/10.3390/su13095154>
- Raab, R. L., & Lichty, R. W. (2002). Identifying Subareas That Comprise A Greater Metropolitan Area: The Criterion of County Relative Efficiency. *Journal of Regional Science*, *42*(3), 579–594. <https://doi.org/10.1111/1467-9787.00273>
- Ramchandani, G. (2012). Competitiveness of the English Premier League (1992-2010) and ten European football leagues (2010). *International Journal of Performance Analysis in Sport*, *12*(2), 346–360. <https://doi.org/10.1080/24748668.2012.11868603>
- Ramchandani, G., Plumley, D., Boyes, S., & Wilson, R. (2018). A longitudinal and comparative analysis of competitive balance in five European football leagues. *Team Performance Management*, *24*(5–6), 265–282. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0055>
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *7*(1), 57–69. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0138-z>
- Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *4*(1), 65. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2012.044819>
- Ravenel, L., & Durand, C. (2004). Strategies for locating professional sports leagues: a comparison between France and Korea. In *Football Goes East: Business, Culture and the People's Game in East Asia* (pp. 21–38). Routledge.
- Reiche, D. (2015). Investing in sporting success as a domestic and foreign policy tool: the case of Qatar. *International Journal of Sport Policy and Politics*, *7*(4), 489–504. <https://doi.org/10.1080/19406940.2014.966135>

- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807–825. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>
- Ribeiro, A. S., & Lima, F. (2011). Portuguese football league efficiency and players' wages. *Applied Economics Letters*, 19(6), 599–602. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13504851.2011.591719>
- Richelieu, A., & Desbordes, M. (2013). Sports teams and equipment manufacturers going international. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 63–77. <https://doi.org/10.1108/20426781311316906>
- Richelieu, A., Lin, Y.-C., & Leng, H. K. (2021). A Typology of Countries Using Place Branding Through Sport. *Journal of Global Sport Management*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1972431>
- Richter, F. (2023). Saudi Transfer Spending on Par With European Top Leagues. In *Statista*. <https://www.statista.com/chart/30553/transfer-spending-saudi-pro-league/>
- Roberts, A., Roche, N., Jones, C., & Munday, M. (2016). What is the value of a Premier League football club to a regional economy? *European Sport Management Quarterly*, 16(5), 575–591. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1188840>
- Robertson, R., & Giulianotti, R. (2006a). Football, Globalization and Glocalization. *Revista Internacional de Sociología*, LXIV(45). <https://doi.org/10.3989/ris.2006.i45.14>
- Robertson, R., & Giulianotti, R. (2006b). “Glocalization: a critical introduction” (London: Routledge 2016) View project *Sociology of Religion* View project. <http://www.fifa.com/en/marketing/concept/index/0,1304,17,00.html>.
- Rockerbie, D. W. (2019). The importance of domestic football leagues to international performance: predicting FIFA points. *Soccer & Society*, 20(1), 21–38. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1267627>
- Rodriguez, P. (2019). Economics of attendance. In *The SAGE Handbook of Sports Economics* (pp. 163–170).
- Rogoff, K., & Yang, Y. (2021). Has China's Housing Production Peaked? *China & World Economy*, 29(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/cwe.12360>

Bibliografía

- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). *The Financial Impact of (Foreign) Private Investors on Team Investments and Profits in Professional Football: Empirical Evidence from the Premier League*. <https://doi.org/10.11114/aef.v3i2.1366>
- Ross, T., Sullivan, J., & Lai, H. (2023). Private Investment in Chinese Football Clubs: Political Capital and State–Business Exchanges. *Journal of Current Chinese Affairs*. <https://doi.org/10.1177/18681026231188142>
- Rossi, G., Di tanna, G., & Addesa, F. (2016). Production, efficiency and corruption in Italian Serie A : a DEA analysis. *Birkbeck Sport Business Centre Research Paper Series* , 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1527002514551802>
- Rossi, G., Goossens, D., Di Tanna, G. L., & Addesa, F. (2018). Football team performance efficiency and effectiveness in a corruptive context: the Calciopoli case. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 583–604. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1553056>
- Ruijg, J., & van Ophem, H. (2015). Determinants of football transfers. *Applied Economics Letters*, 22(1), 12–19. <https://doi.org/10.1080/13504851.2014.892192>
- Sala-Garrido, R., Liern Carrión, V., Martínez Esteve, A., & Boscá, J. E. (2009). Analysis and Evolution of Efficiency in the Spanish Soccer League (2000/01 - 2007/08). *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, 5(1). <https://doi.org/10.2202/1559-0410.1143>
- Santín, D. (2014). Measuring the technical efficiency of football legends: who were Real Madrid's all-time most efficient players? *International Transactions in Operational Research*, 21(3), 439–452. <https://doi.org/10.1111/ITOR.12082>
- Santos, N. de A. e S. F. dos. (2021). The Interplay of Soft Power and Sharp Power in Sport Diplomacy: A Conceptual Framework. *Journal of Global Sport Management*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1952092>
- Sarkis, J. (2007). Preparing Your Data for DEA. In J. Zhu & W. D. Cook (Eds.), *Modeling Data Irregularities and Structural Complexities in Data Envelopment Analysis* (pp. 305–320). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-71607-7_17
- Scelles, N. (2017). Star quality and competitive balance? Television audience demand for English Premier League football reconsidered. *Applied Economics Letters*, 24(19), 1399–1402. <https://doi.org/10.1080/13504851.2017.1282125>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. . *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.

- Schreiber, H. (2017). Intangible cultural heritage and soft power—exploring the relationship. *International Journal of Intangible Heritage*, *12*(44–57).
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, *10*(1), 30–48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Serrano, R., García-Bernal, J., Fernández-Olmos, M., & Espitia-Escuer, M. A. (2015). Expected quality in European football attendance: market value and uncertainty reconsidered. *Applied Economics Letters*, *22*(13), 1051–1054. <https://doi.org/10.1080/13504851.2014.997919>
- Shapiro, S. L., DeSchrive, T. D., & Rascher, D. A. (2017). The Beckham effect: examining the longitudinal impact of a star performer on league marketing, novelty, and scarcity. *European Sport Management Quarterly*, *17*(5), 610–634. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1329331>
- Sharma, P. N., Liengaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, *57*(6), 1662–1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>
- Sigalas, C., & Papadakis, V. M. (2018). Empirical investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance. *Journal of Strategy and Management*, *11*(1), 81–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2017-0010>
- Šíma, J., & Ruda, T. (2021). Governing economic flows in European professional football clubs. In E. Kim & J. J. Zhang (Eds.), *Sport Governance and Operations* (pp. 103–114). Routledge.
- Simar, L., & Wilson, P. W. (1998). Sensitivity Analysis of Efficiency Scores: How to Bootstrap in Nonparametric Frontier Models. *Management Science*, *44*(1), 49–61. <https://doi.org/10.1287/MNSC.44.1.49>
- Singh, S. (2011). Measuring the Performance of Teams in the Indian Premier League. *American Journal of Operations Research*, *1*, 180–184. <https://doi.org/10.4236/ajor.2011.13020>
- Soleimani-Damaneh, J., Hamidi, M., & Sajadi, N. (2011). Evaluating the Performance of Iranian Football Teams Utilizing Linear Programming. *American Journal of Operations Research*, *01*(02), 65–72. <https://doi.org/10.4236/AJOR.2011.12010>

Bibliografía

- Solomon, T. (2014). The affective underpinnings of soft power. *European Journal of International Relations*, 20(3), 720–741. <https://doi.org/10.1177/1354066113503479>
- Soto-Valero, C., & Pic, M. (2019). Assessing the causal impact of the 3-point per victory scoring system in the competitive balance of LaLiga. *International Journal of Computer Science in Sport*, 18(3), 69–88. <https://doi.org/10.2478/ijcss-2019-0018>
- Stadium Database. (2023). *StadiumDB*. <http://stadiumdb.com/>
- Statista. (2023). *Global sports market - statistics and facts*. <https://www.statista.com/topics/8468/global-sports-market/#topicOverview>
- Steinley, Douglas. (2006). K-means clustering: A half-century synthesis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 59(1), 1–34. <https://doi.org/10.1348/000711005X48266>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sugiyama, M., Khoo, S., & Hess, R. (2017). Grassroots Football Development in Japan. *The International Journal of the History of Sport*, 34(17–18), 1854–1871. <https://doi.org/10.1080/09523367.2017.1340881>
- Sullivan, J. (2021). *China Soccer Observatory China's Football Dream*.
- Sullivan, J., Chadwick, S., & Gow, M. (2019). China's Football Dream: Sport, Citizenship, Symbolic Power, and Civic Spaces. *Journal of Sport and Social Issues*, 43(6), 493–514. <https://doi.org/10.1177/0193723519867588>
- Sullivan, J., Zhao, Y., Chadwick, S., & Gow, M. (2022). Chinese Fans' Engagement with Football: Transnationalism, Authenticity and Identity. *Journal of Global Sport Management*, 7(3), 427–445. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1871855>
- Szymanski, M., Wolfe, R. A., Danis, W., Lee, F., & Uy, M. A. (2021). Sport and International Management: Exploring research synergy. *Thunderbird International Business Review*, 63(2), 253–266. <https://doi.org/10.1002/tie.22139>
- Szymanski, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137–1187. <https://doi.org/10.1257/002205103771800004>
- Szymanski, S. (2016). Professional Asian Football Leagues and the Global Market. *Asian Economic Policy Review*, 11(1), 16–38. <https://doi.org/10.1111/aepr.12112>

- Szymanski, S., & Wilkinson, G. (2021). "Form is temporary, class is permanent": an English Premier League analysis. In *A Modern Guide to Sports Economics* (pp. 281–293). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789906530.00023>
- Tan, T.-C. (2015). The Transformation of China's National Fitness Policy: From a Major Sports Country to a World Sports Power. *The International Journal of the History of Sport*, 32(8), 1071–1084. <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1036240>
- Teeluckdharry, N. B., Teeroovengadum, V., & Seebaluck, A. K. (2022). A roadmap for the application of PLS-SEM and IPMA for effective service quality improvements. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0340>
- Terrien, M., & Andreff, W. (2020). Organisational efficiency of national football leagues in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 20(2), 205–224. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1598455>
- Thanassoulis, E., Boussofiene, A., & Dyson, R. G. (1996). A comparison of data envelopment analysis and ratio analysis as tools for performance assessment. *Omega*, 24(3), 229–244. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00060-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00060-7)
- Tiedemann, T., Francksen, T., & Latacz-Lohmann, U. (2011). Assessing the performance of German Bundesliga football players: a non-parametric metafrontier approach. *CEJOR*, 19, 571–587. <https://doi.org/10.1007/s10100-010-0146-7>
- Tone, K., & Tsutsui, M. (2010). Dynamic DEA: A slacks-based measure approach. *Omega*, 38(3–4), 145–156. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2009.07.003>
- Tovar, J. (2020). Performance, diversity and national identity evidence from association football. *Economic Inquiry*, 58(2), 897–916. <https://doi.org/10.1111/ecin.12861>
- Trail, G. T., Kim, Y. K., & Alfaro-Barrantes, P. (2022). A Critical Assessment for Sport Management Research: Comparing PLS-SEM and CB-SEM Techniques for Moderation Analysis Using Formative Measures. *Journal of Global Sport Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2098802>
- Tsai, H. T., & Eisingerich, A. B. (2010). Internationalization strategies of emerging markets firms. *California Management Review*, 53(1), 114–135.
- Tsai, T., & Gill, J. (2013). Interactions in Generalized Linear Models: Theoretical Issues and an Application to Personal Vote-Earning Attributes. *Social Sciences*, 2(2), 91–113. <https://doi.org/10.3390/socsci2020091>

Bibliografía

- United Nations Development Programme. (2016). *Human Development Report 2016*. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2016>
- Valenti, M., Scelles, N., & Morrow, S. (2020). The determinants of stadium attendance in elite women's football: Evidence from the UEFA Women's Champions League. *Sport Management Review*, 23(3), 509–520. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.04.005>
- Vales-Vázquez, Á., Casal-López, C., Gómez-Rodríguez, P., Blanco-Pita, H., & Serra-Olivares, J. (2017). Competitive profile differences between the best-ranked European football championships. *Human Movement*, 2017(5), 97–105. <https://doi.org/10.5114/hm.2017.73619>
- Van Bottenburg, M. (2001). *Global games*. University of Illinois Press.
- Varadarajan, P. R., Clark, T., & Pride, W. M. (1992). Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment. *Sloan Management Review*, 33(2), 39. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/controlling-uncontrollable-managing-your-market/docview/224966319/se-2?accountid=14778>
- Vondracek, H. (2019). *China's Stadium Diplomacy and its Determinants: A Typological Investigation of Soft Power* (Vol. 7, Issue 1).
- Voon, J. P., & Xu, X. (2020). Impact of the Belt and Road Initiative on China's soft power: preliminary evidence. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 27(1), 120–131. <https://doi.org/10.1080/16081625.2020.1686841>
- Wang, R., & Ren, Z. (2022). Global Vision and Local Action: Football, Corruption and the Governance of Football in China. *Asian Journal of Sport History & Culture*, 1(2), 128–160. <https://doi.org/10.1080/27690148.2022.2054280>
- Wang, X., Alauddin, M., Zafar, A. U., Zhang, Q., Ahsan, T., & Barua, Z. (2023). WeChat Moments Among International Students: Building Guanxi Networks in China. *Journal of Global Information Technology Management*, 26(1), 47–76. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2023.2166752>
- Ward Jr, J. H. (1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, 58(301), 236–244.
- Watanabe, N., & Soebbing, B. (2017). Chinese super league: Attendance, pricing, and team performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(2), 157–174. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2016-0055>

- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11–28. <https://doi.org/10.1177/1069031X9600400303>
- Weston, S. J., Ritchie, S. J., Rohrer, J. M., & Przybylski, A. K. (2019). Recommendations for Increasing the Transparency of Analysis of Preexisting Data Sets. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(3), 214–227. <https://doi.org/10.1177/2515245919848684>
- Wills, G., Tacon, R., & Addesa, F. (2022). Uncertainty of outcome, team quality or star players? What drives TV audience demand for UEFA Champions League football? *European Sport Management Quarterly*, 22(6), 876–894. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1836010>
- Wilson, D. P., & Ying, Y.-H. (2003). Nationality preferences for labour in the international football industry. *Applied Economics*, 35(14), 1551–1559. <https://doi.org/10.1080/000368403200010048>
- World Football Summit, & SPSG Consulting. (2022). *A Special Report on Football Ownership and Governance*.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Xue, H., Watanabe, N. M., Chen, R., Newman, J. I., & Yan, G. (2020). Football (as) Guanxi: a relational analysis of actor reciprocity, state capitalism, and the Chinese football industry. *Sport in Society*, 23(12), 2005–2030. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1755959>
- Yang, S., & Bairner, A. (2021). Can the foreign player restriction and U-23 rule improve Chinese football? . In J. Sullivan (Ed.), *China's Football Dream* (pp. 29–38). China Soccer Observatory. <https://www.nottingham.ac.uk/asiaresearch/documents/cso-ebook.pdf>
- Yang, S., Shuo, Y., Tangyun, L., & Fang, Z. (2016). *An economic history of Chinese football 1994-2016*. <https://www.researchgate.net/publication/310037292>
- Yu, L., Newman, J., Xue, H., & Pu, H. (2019). The transition game: Toward a cultural economy of football in post-socialist China. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(6), 711–737. <https://doi.org/10.1177/1012690217740114>

Bibliografía

- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zahra, S. A., Petricevic, O., & Luo, Y. (2022). Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 583–600. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00487-2>
- Zambom-Ferraresi, F., García-Cebrián, L. I., Lera-López, F., & Iráizoz, B. (2015). Performance Evaluation in the UEFA Champions League. *Athens Journal of Sports*, 18(5), 448–470. <https://doi.org/10.1177/1527002515588135>
- Zambom-Ferraresi, F., Iráizoz, B., & Lera-López, F. (2018). Are football managers as efficient as coaches? Performance analysis with ex ante and ex post inputs in the Premier league. *Applied Economics*, 51(3), 303–314. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1495821>
- Zambom-Ferraresi, F., Lera-López, F., & Iráizoz, B. (2017). And if the ball does not cross the line? A comprehensive analysis of football clubs' performance. *Applied Economics Letters*, 24(17), 1259–1262. <https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1270408>
- Zhang, C., & Wu, R. (2019). Battlefield of global ranking: How do power rivalries shape soft power index building? *Global Media and China*, 4(2), 179–202. <https://doi.org/10.1177/2059436419855876>
- Zhang, H., Li, L., Chen, T., & Li, V. (2016). Where will China's real estate market go under the economy's new normal? *Cities*, 55, 42–48. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.03.014>
- Zhao, S. X. B., Zhan, H., Jiang, Y., & Pan, W. (2017). How big is China's real estate bubble and why hasn't it burst yet? *Land Use Policy*, 64, 153–162. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.02.024>
- Zheng, J., Tan, T.-C., & Jiang, R.-S. (2023). Chance events and strategic competitive advantage in elite sport: crises and sport-specific chance events. *Sport in Society*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/17430437.2023.2202147>
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443–464. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>

Anexos

Índice de Anexos

Anexo I. Análisis complementario de la Superliga de China.....	203
Número de traspasos en el período 2011-2021 por clubes y año.....	203
Número de traspasos, importe total y promedio de inversión en traspasos por sector de procedencia de los propietarios.	205
Gasto en traspasos por sector de procedencia de los propietarios de los clubes en euros	206
Número de traspasos, importe y promedio del gasto en traspasos por divisiones administrativas	207
Gasto en traspasos por divisiones administrativas en euros (€).....	208
Anexo II. Puntuaciones del DEA de la Premier League y LaLiga	210
Eficiencias Premier League y LaLiga combinadas en la misma frontera, temporadas 2019-2020 y 2021-2022.	210
Eficiencias Premier League y LaLiga combinadas en la misma frontera, temporadas 2017-2018 y 2018-2019	212

Anexo I. Análisis complementario de la Superliga de China

Número de traspasos en el período 2011-2021 por clubes y año

Clubes	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	Total, traspasos
Beijing Guoan	5	1	7	5	6	4	6	4	2	2	42
Beijing Renhe	3	2	2	2			1				10
Cangzhou Mighty Lions				2	2				1	1	6
Changchun Yatai	2	2	3	3		5	1			3	19
Chongqing Lianjiang Athletic				2	4	1	1	3	1		12
Dalian Professional	8	3	2				3	5	6	2	29
Dalian Shide	1										1
Guangzhou City		5	5	6	8	2	1	6		2	35
Guangzhou FC	7	7	4	7	6	2	1	9	1		44
Guizhou FC						4	1				5
Hebei FC					11	7	2	2	1	2	25
Henan Songshan Longmen	2		2	7	3	4	2	3		3	26
Jiangsu Suning	4	4	2	4	8	5	3	3	1		34
Liaoning Whowin	3			2	1	2					8
Qingdao Huanghai									1		1
Qingdao Jonoon		1									1
Shandong Taishan	2	7	7	1	3	5		2	2	2	31
Shanghai Greenland Shenhua		4	1	9	7	7		1	4	2	35
Shanghai Port			3	6	2	3			3	2	19
Shanghai Shenxin	1		1	3							5
Shenzhen FC								7	5	5	17
Tianjin Jinmen Tiger	1	2	2	4	3	5	3	4		3	27

Las ligas nacionales de fútbol como fuente de influencia económica y cultural

Tianjin Tianhai					7	3	1			11	
Wuhan FC	4						5	1		10	
Yanbian Funde				7	3					10	
Zhejiang Professional	2		2	4						8	
Total general	39	44	41	65	75	66	28	55	29	29	471

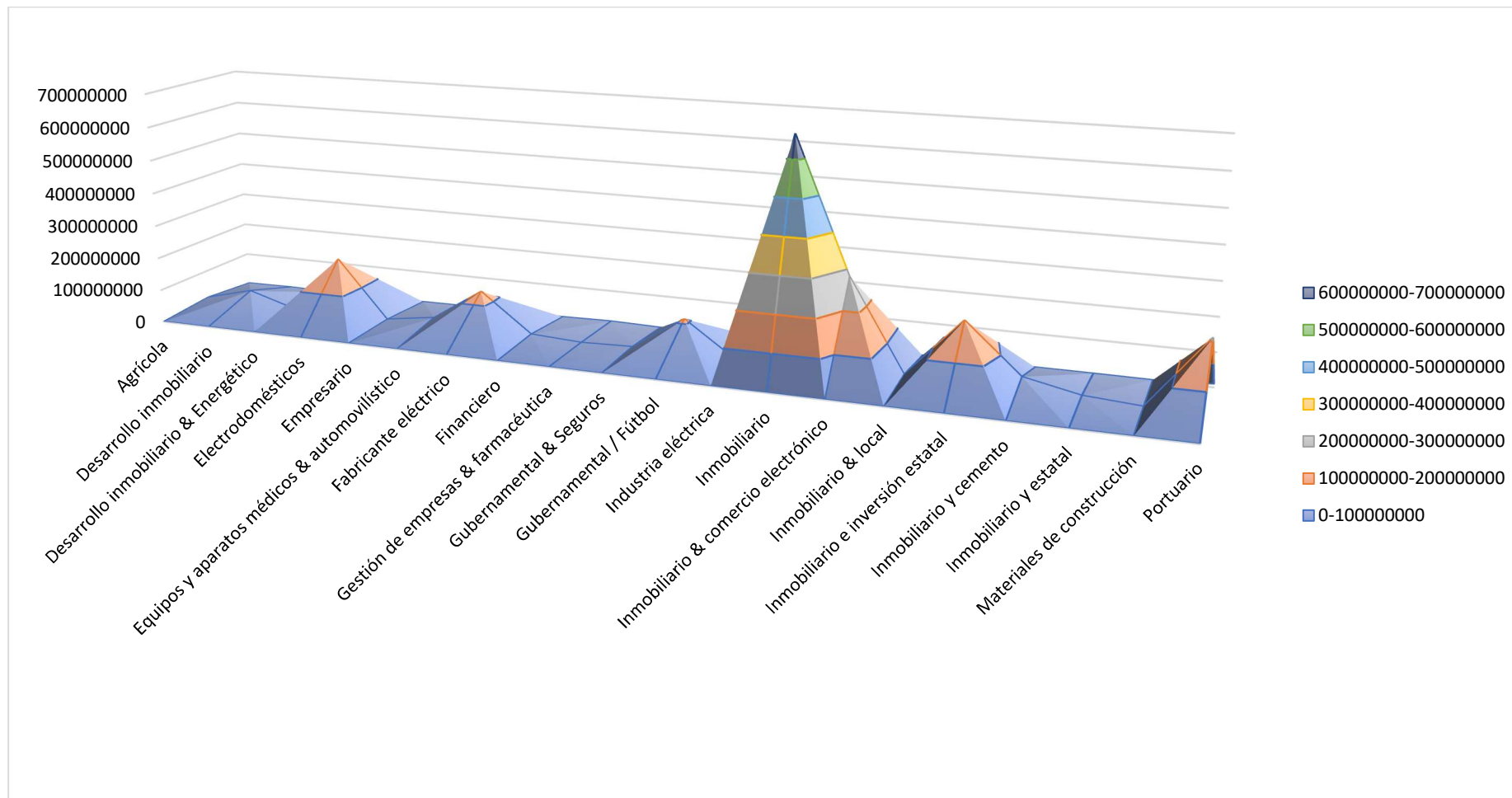
Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Número de traspasos, importe total y promedio de inversión en traspasos por sector de procedencia de los propietarios.

Sector	Número de traspasos	Suma de Importe (€)	Promedio
Agrícola	10	14,240,000	1,424,000.00
Desarrollo inmobiliario	17	51,820,000	3,048,235.29
Desarrollo inmobiliario & Energético	8	7,295,000	911,875.00
Electrodomésticos	34	183,340,000	5,392,352.94
Empresario	6	8,454,000	1,409,000.00
Equipos y aparatos médicos & automovilístico	12	30,338,000	2,528,166.67
Fabricante eléctrico	31	128,170,000	4,134,516.13
Financiero	10	12,584,000	1,258,400.00
Gestión de empresas & farmacéutica	1	4,000,000	4,000,000.00
Gubernamental & Seguros	10	8,458,000	845,800.00
Gubernamental / Fútbol	11	109,270,000	9,933,636.36
Industria eléctrica	1	400,000	400,000.00
Inmobiliario	182	667,465,000	3,667,390.11
Inmobiliario & comercio electrónico	44	280,997,000	6,386,295.45
Inmobiliario & local	8	16,868,000	2,108,500.00
Inmobiliario e inversión estatal	42	188,758,000	4,494,238.10
Inmobiliario y cemento	19	47,242,000	2,486,421.05
Inmobiliario y estatal	5	13,320,000	2,664,000.00
Materiales de construcción	1	2,100,000	2,100,000.00
Portuario	19	208,920,000	10,995,789.47
Total general	471	1984039000	4,212,397.03

Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Gasto en traspasos por sector de procedencia de los propietarios de los clubes en euros



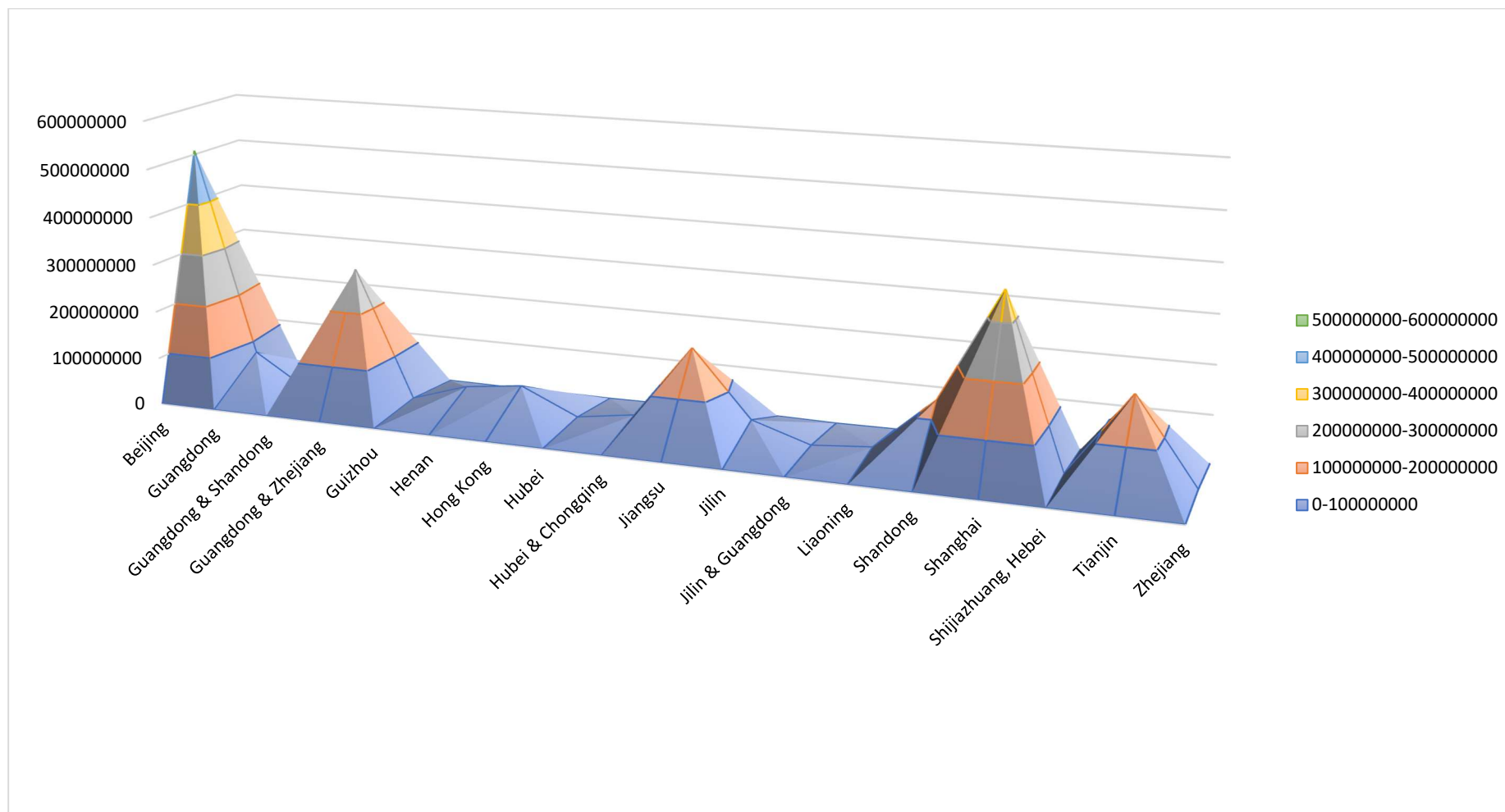
Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Número de traspasos, importe y promedio del gasto en traspasos por divisiones administrativas

División administrativa	Número de traspasos	Importe (€)	Promedio
Beijing	96	507,978,000	5,291,438
Guangdong	35	77,073,000	2,202,086
Guangdong & Shandong	1	4,000,000	4,000,000
Guangdong & Zhejiang	44	280,997,000	6,386,295
Guizhou	5	13,320,000	2,664,000
Henan	26	51,323,000	1,973,962
Hong Kong	27	66,060,000	2,446,667
Hubei	10	12,584,000	1,258,400
Hubei & Chongqing	12	30,338,000	2,528,167
Jiangsu	34	183,340,000	5,392,353
Jilin	19	47,242,000	2,486,421
Jilin & Guangdong	10	8,458,000	845,800
Liaoning	9	18,968,000	2,107,556
Shandong	32	128,570,000	4,017,813
Shanghai	59	358,105,000	6,069,576
Shijiazhuang, Hebei	6	8,454,000	1,409,000
Tianjin	38	179,934,000	4,735,105
Zhejiang	8	7,295,000	911,875
Total	471	1,984,039,000	4,212,397

Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database.

Gasto en traspasos por divisiones administrativas en euros (€)



Fuente: resultados de estudio obtenidos a partir de EFI Database

Anexo II. Puntuaciones del DEA de la Premier League y LaLiga

Eficiencias Premier League y LaLiga combinadas en la misma frontera, temporadas 2019-2020 y 2021-2022.

DMU	CRS	VRS	ScaleEff	Equipos 2021-2022	DMU	CRS	VRS	ScaleEff	Equipos 2019-2020
1	0.5538	1	0.5538	Manchester City	1	0.5201	1	0.5201	Manchester City
2	0.5466	1	0.5466	Liverpool FC	2	0.4116	0.8362	0.4922	Liverpool FC
3	0.4602	0.77	0.5977	Chelsea FC	3	0.4015	0.8474	0.4738	Tottenham Hotspur
4	0	0.9169	0.4772	Manchester United	4	0.3946	1	0.3946	Chelsea FC
5	0.4281	0.8285	0.5167	Tottenham Hotspur	5	0.3651	0.7816	0.4671	Manchester United
6	0.3739	0.9079	0.4118	Arsenal FC	6	0.4233	1	0.4233	Arsenal FC
7	0.3857	1	0.3857	Leicester City	7	0.4595	1	0.4595	Everton FC
8	0.4036	0.934	0.4322	Aston Villa	8	0.4191	1	0.4191	Leicester City
9	0.4159	0.9578	0.4343	Everton FC	9	0.3922	1	0.3922	Wolverhampton Wanderers
10	0.4093	0.9356	0.4375	Wolverhampton Wanderers	10	0.4761	1	0.4761	West Ham United
11	0.3936	0.9099	0.4326	West Ham United	11	0.5654	1	0.5654	AFC Bournemouth
12	0.4402	1	0.4402	Brighton & Hove Albion	12	0.4277	0.9361	0.4569	Newcastle United
13	0.4521	1	0.4521	Newcastle United	13	0.5123	1	0.5123	Aston Villa
14	0.446	0.9476	0.4707	Leeds United	14	0.4508	0.889	0.5072	Southampton FC
15	0.4658	0.8882	0.5244	Southampton FC	15	0.455	0.9197	0.4947	Brighton & Hove Albion
16	0.479	0.9266	0.5169	Brentford FC	16	0.4937	0.8985	0.5495	Watford FC
17	0.4819	1	0.4969	Crystal Palace	17	0.4928	1	0.4928	Crystal Palace
18	0.6504	1	0.6504	Norwich City	18	0.5227	1	0.5227	Burnley FC
19	0.6224	0.9839	0.6326	Watford FC	19	0.5489	1	0.5489	Norwich City
20	0.7783	1	0.7783	Burnley FC	20	0.574	1	0.574	Sheffield United
21	0.5786	1	0.5786	Real Madrid CF	21	0.5158	0.8774	0.5879	FC Barcelona
22	0.4889	0.6641	0.7361	FC Barcelona	22	0.5108	0.8347	0.6119	Real Madrid CF

Anexo II. Puntuaciones del DEA de la Premier League y LaLiga

23	0.5749	0.7279	0.7898	Atlético de Madrid	23	0.5491	0.7304	0.7518	Atlético de Madrid
24	0.8472	1	0.8472	Villarreal CF	24	0.8424	1	0.8424	Valencia CF
25	1	1	1	Sevilla FC	25	1	1	1	Real Sociedad
26	0.9704	1	0.9704	Real Sociedad	26	0.7492	0.8524	0.8789	Sevilla FC
27	0.9012	0.9571	0.9416	Valencia CF	27	0.9795	1	0.9795	Real Betis Balompié
28	0.8761	1	0.8761	Real Betis Balompié	28	1	1	1	Athletic Club
29	1	1	1	Athletic Club	29	0.8593	0.9308	0.9232	Villarreal CF
30	0.9693	0.9861	0.9829	Getafe CF	30	0.9401	1	0.9401	Getafe CF
31	0.9424	1	0.9424	RCD Espanyol	31	1	1	1	RC Celta de Vigo
32	0.994	1	0.994	RC Celta de Vigo	32	0.9099	0.9754	0.9328	RCD Espanyol
33	1	1	1	CA Osasuna	33	1	1	1	CD Leganés
34	0.9068	1	0.9068	Granada CF	34	1	1	1	Deportivo Alavés
35	0.9845	0.9864	0.998	Levante UD	35	1	1	1	Levante UD
36	1	1	1	RCD Mallorca	36	0.9798	0.9959	0.9838	Real Valladolid CF
37	1	1	1	Elche CF	37	1	1	1	RCD Mallorca
38	1	1	1	Cádiz CF	38	1	1	1	CA Osasuna
39	1	1	0.9407	Rayo Vallecano	39	1	1	1	Granada CF
40	0.8642	1	0.8642	Deportivo Alavés	40	0.9678	1	0.9678	SD Eibar

Fuente: investigación propia

Eficiencias Premier League y LaLiga combinadas en la misma frontera, temporadas 2017-2018 y 2018-2019

DMU	CRS	VRS	ScaleEff	Equipos 2018-2019	DMU	CRS	VRS	ScaleEff	Equipos 2017-2018
1	0.5743	1	0.5743	Manchester City	1	0.5913	1	0.5913	Manchester City
2	0.564	1	0.564	Liverpool FC	2	0.4677	1	0.4677	Chelsea FC
3	0.4482	0.8607	0.5207	Chelsea FC	3	0.4821	0.9635	0.5004	Liverpool FC
4	0.4756	0.6924	0.6869	Tottenham Hotspur	4	0.4603	1	0.4603	Manchester United
5	0.4843	1	0.4843	Manchester United	5	0.4494	1	0.4494	Tottenham Hotspur
6	0.435	0.936	0.4647	Arsenal FC	6	0.4009	0.782	0.5127	Arsenal FC
7	0.4259	0.8611	0.4945	Everton FC	7	0.3777	0.8766	0.4309	Everton FC
8	0.4255	0.9188	0.4631	Leicester City	8	0.4603	0.9526	0.4832	Leicester City
9	0.4355	0.7907	0.5508	West Ham United	9	0.5464	0.9493	0.5756	Southampton FC
10	0.5206	0.9015	0.5775	AFC Bournemouth	10	0.4257	0.4658	0.9138	West Ham United
11	0.4974	0.8009	0.621	Southampton FC	11	0.4872	0.7654	0.6366	Crystal Palace
12	0.4108	0.9254	0.4439	Wolverhampton Wanderers	12	0.4808	1	0.4808	Newcastle United
13	0.4751	1	0.4751	Crystal Palace	13	0.4229	0.4976	0.8499	Watford FC
14	0.4734	1	0.4734	Fulham FC	14	0.4531	0.9594	0.4722	Stoke City
15	0.4791	0.9385	0.5105	Newcastle United	15	0.6655	0.8634	0.7708	Burnley FC
16	0.4195	0.5233	0.8017	Watford FC	16	0.6225	0.6662	0.9345	West Bromwich Albion
17	0.6758	0.9566	0.7065	Burnley FC	17	0.5	1	0.5	Swansea City
18	0.5127	0.8289	0.6185	Brighton & Hove Albion	18	0.509	0.6829	0.7453	Brighton & Hove Albion
19	0.7157	1	0.7157	Huddersfield Town	19	0.7648	0.9683	0.7898	AFC Bournemouth
20	0.7996	1	0.7996	Cardiff City	20	0.7321	1	0.7321	Huddersfield Town
21	0.5489	1	0.5489	FC Barcelona	21	0.6279	1	0.6279	FC Barcelona
22	0.6481	0.9695	0.6685	Atlético de Madrid	22	0.563	0.7772	0.7244	Real Madrid CF
23	0.4974	0.7	0.7105	Real Madrid CF	23	0.6458	0.7375	0.8757	Atlético de Madrid

Anexo II. Puntuaciones del DEA de la Premier League y LaLiga

24	0.7976	1	0.7976	Valencia CF	24	1	1	1	Valencia CF
25	0.7576	1	0.7576	Sevilla FC	25	0.7418	0.9475	0.7829	Sevilla FC
26	1	1	1	Real Sociedad	26	1	1	1	Athletic Club
27	0.8823	0.936	0.9426	Real Betis Balompié	27	1	1	1	Real Sociedad
28	1	1	1	Athletic Club	28	0.7872	0.7883	0.9986	Villarreal CF
29	0.915	0.9283	0.9856	RC Celta de Vigo	29	0.8549	0.8595	0.9946	RC Celta de Vigo
30	0.751	0.7894	0.9514	Villarreal CF	30	0.9556	0.9582	0.9973	Real Betis Balompié
31	0.9734	1	0.9734	RCD Espanyol	31	1	1	1	RCD Espanyol
32	1	1	1	Getafe CF	32	0.9264	0.9276	0.9988	UD Las Palmas
33	1	1	1	CD Leganés	33	1	1	1	Girona FC
34	1	1	1	Deportivo Alavés	34	1	1	1	Deportivo Alavés
35	1	1	1	Levante UD	35	1	1	1	RC Deportivo de La Coruña
36	0.9968	1	0.9968	Girona FC	36	0.9618	1	0.9618	Getafe CF
37	1	1	1	SD Eibar	37	1	1	1	Levante UD
38	0.9644	0.9832	0.981	Rayo Vallecano	38	0.9272	1	0.9272	SD Eibar
39	0.9908	1	0.9908	Real Valladolid CF	39	1	1	1	CD Leganés
40	1	1	1	SD Huesca	40	0.9075	1	0.9075	Málaga CF

Fuente: investigación propia