



FACULTAD DE COMERCIO

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
EN COMERCIO EXTERIOR**

**“SPONSORSHIP DEPORTIVO Y DIPLOMACIA: EL FÚTBOL COMO
INSTRUMENTO DE PROYECCIÓN GEOPOLÍTICA”**

JORGE NIETO ALEJO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO de 2025.**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“SPONSORSHIP DEPORTIVO Y DIPLOMACIA: EL FÚTBOL COMO
INSTRUMENTO DE PROYECCIÓN GEOPOLÍTICA”**

Trabajo presentado por: JORGE NIETO ALEJO

Firma:

Tutor: JOSÉ ANTONIO SALVADOR INSÚA

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio de 2025

INDICE

1. Introducción

1.1. Objetivos generales y específicos.....	12
1.2. Metodología y estructura.....	13

2. Marco teórico

2.1. Definición del <i>Soft power</i>	18
2.2. El fútbol como herramienta del <i>Soft power</i>	19
2.3. Patrocinios y su impacto en el Comercio Exterior.....	24
2.4. La institucionalización del fútbol como negocio global.....	26

3. Análisis del caso: fútbol y patrocinios en países clave

3.1, Europa.....	32
3.2. Asia	
3.2.1. China: Fútbol como diplomacia y herramienta de Influencia internacional.....	40
3.2.2. Japón y Corea del Sur: el patrocinio deportivo como estrategia de visibilidad global.....	45
3.3. Países árabes y del Golfo Pérsico	
3.3.1. Catar: Mundial 2022 y <i>sportswashing</i>	50
3.3.2. Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita: Inversión estratégica, sports diplomacy y Visión 2030.....	53

4. Discusión.....	57
-------------------	----

5. Conclusiones.....	59
----------------------	----

6. Bibliografía

6.1 Monografías y artículos científicos.....	63
6.2 Informes.....	67
6.3 Prensa.....	69

7. Anexos

ANEXO 1: Patrocinio de Audi al Real Madrid.....	71
ANEXO 2: Patrocinios de Emirates Airlines en clubes europeos.....	72
ANEXO 3: Regulación del patrocinio del fútbol europeo.....	75
ANEXO 4: Wu Lei en el RCD Espanyol.....	76
ANEXO 5: El Chelsea hace oficial la marcha de Óscar al Shanghai SIPG	77
ANEXO 6: El club chino Guangzhou es excluido de la liga por sus deudas.....	78
ANEXO 7: Riyad Air firma por nueve años patrocinio del estadio del Atlético de Madrid.....	79
ANEXO 8: Comunicado oficial sobre la adquisición del Newcastle United por el PIF.....	80
ANEXO 9: Acuerdo de patrocinio del estadio del Atlético de Madrid con Riyadh Air.....	81

Índice de gráficos

Gráfico 1: Facturación de clubes europeos en millones de euros.....	30
Gráfico 2: Principales clubes europeos por ingresos de patrocinio en millones de euros.....	33
Gráfico 3: Ingresos por patrocinio en equipaciones principales clubes europeos (2023/2024).....	36
Gráfico 4: Clubes Europeos adquiridos por empresas chinas.....	41
Gráfico 5: Evolución de la inversión en fichajes en la Superliga China en millones de euros.....	43

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Patrocinio de Emirates Airlines en el Real Madrid.....	20
Ilustración 2: Patrocinio de Emirates Airlines en el Arsenal Football Club	21
Ilustración 3: Ranking de facturación de clubes europeos (temporada 2023/2024).....	28
Ilustración 4: Mapa de clubes propiedad del City Football Group (CFG)..	54

LISTA DE ABREVIATURAS

ADUG: Abu Dhabi United Group

CFG: City Football Group

CSL: Chinese Super League (Superliga China)

FFP: Financial Fair Play (Juego Limpio Financiero)

FIFA: Fédération Internationale de Football Association

PSG: Paris Saint-Germain

PIF: Public Investment Fund (Fondo de Inversión Pública de Arabia Saudita)

UEFA: Union of European Football Associations (Unión de Asociaciones Europeas de

Fútbol)



RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Máster aborda el fenómeno del *sponsorship soft power* en el fútbol como una estrategia sofisticada y creciente de proyección de influencia internacional en el siglo XXI. En un contexto de creciente interdependencia global y transformación del deporte en industria multinacional, el fútbol se ha convertido en un instrumento clave para la diplomacia pública, el reposicionamiento geopolítico y la legitimación simbólica de países y grandes corporaciones. Esta investigación parte del concepto de *soft power*, definido por Joseph Nye, y lo aplica al ámbito del patrocinio deportivo, explorando cómo este mecanismo permite moldear percepciones internacionales positivas y favorecer intereses económicos o políticos sin recurrir a coerción directa.

El estudio emplea una metodología mixta, combinando análisis documental, revisión de literatura científica, recopilación de datos económicos y análisis comparado de casos. Se centra en tres regiones clave: Europa, Asia Oriental (China, Japón, Corea del Sur) y los países árabes del Golfo Pérsico (Catar, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita). A través de estos casos se evidencian distintos modelos de *sponsorship*: desde el enfoque institucionalizado y comercial europeo, hasta la estrategia estatal directa de *branding* nacional en el Golfo, pasando por los esfuerzos de diplomacia corporativa y tecnológica asiática.

Los resultados muestran cómo el patrocinio futbolístico trasciende lo económico para convertirse en una herramienta estratégica de construcción de imagen de país, atracción de inversión extranjera, apertura de mercados y generación de *soft power*. Casos como el Mundial de Catar 2022, la expansión del Paris Saint-Germain bajo inversión catarí, o los vínculos entre clubes europeos y marcas asiáticas como Rakuten, Samsung o Hyundai, permiten ilustrar cómo el fútbol se instrumentaliza en clave geopolítica, muchas veces bajo lógicas de *sportswashing* o diplomacia simbólica. Además, se analiza el marco regulador europeo (Fair Play Financiero) y los límites entre patrocinio legítimo y financiación encubierta.



Este trabajo ofrece una contribución original al estudio de la intersección entre deporte, diplomacia, comercio exterior y comunicación estratégica, proponiendo una lectura crítica del fútbol como espacio de disputa de *soft power* en la economía global contemporánea. A través del concepto de *sponsorship soft power*, se evidencia cómo las equipaciones, estadios, derechos televisivos y acuerdos comerciales del fútbol se han convertido en canales fundamentales para la construcción de legitimidad internacional en tiempos de hiperconectividad, competencia simbólica y reorganización del orden mundial.

ABSTRACT

This Master's thesis addresses the phenomenon of soft power sponsorship in football as a sophisticated and growing strategy for projecting international influence in the 21st century. In a context of growing global interdependence and the transformation of sport into a multinational industry, football has become a key instrument for public diplomacy, geopolitical repositioning and the symbolic legitimisation of countries and large corporations. This research is based on the concept of soft power, defined by Joseph Nye, and applies it to the field of sports sponsorship, exploring how this mechanism allows positive international perceptions to be shaped and economic or political interests to be favoured without resorting to direct coercion.

The study employs a mixed methodology, combining documentary analysis, scientific literature review, economic data collection and comparative case analysis. It focuses on three key regions: Europe, East Asia (China, Japan, South Korea) and the Arab countries of the Persian Gulf (Qatar, United Arab Emirates, Saudi Arabia). Through these cases, different models of sponsorship are evidenced: from the European institutionalised and commercial approach to the direct state strategy of national branding in the Gulf, to the Asian corporate and technological diplomacy efforts.



The results show how football sponsorship transcends the economic aspect to become a strategic tool for building a country's image, attracting foreign investment, opening markets and generating soft power. Cases such as the Qatar 2022 World Cup, the expansion of Paris Saint-Germain under Qatari investment, or the links between European clubs and Asian brands such as Rakuten, Samsung or Hyundai, illustrate how football is instrumentalised in geopolitical terms, often under the logic of sportswashing or symbolic diplomacy. It also analyses the European regulatory framework (Financial Fair Play) and the limits between legitimate sponsorship and covert financing.

This paper offers an original contribution to the study of the intersection between sport, diplomacy, foreign trade and strategic communication, proposing a critical reading of football as a space of dispute of soft power in the contemporary global economy. Through the concept of soft power sponsorship, it shows how football teams, stadiums, television rights and commercial agreements have become fundamental channels for the construction of international legitimacy in times of hyperconnectivity, symbolic competition and the reorganisation of the world order.



1. INTRODUCCIÓN

El estudio del *sponsorship* como una estrategia de *soft power* en el fútbol es crucial, tanto desde el punto de vista del patrocinio como política de Estado como desde una estrategia corporativa empresarial, debido al peso que este deporte tiene en la economía y la política global. La industria del fútbol europeo generó 29.000 millones de euros en ingresos durante la temporada 2022/23, de los cuales más de 7.000 millones provinieron de ingresos comerciales como patrocinios, acuerdos de marca y *merchandising*. El *sponsorship* es un procedimiento que resulta determinante en muchos casos para posicionar productos, atraer inversiones y fortalecer relaciones comerciales, lo que indica su importancia en el comercio exterior en aspectos como el marketing, la inversión extranjera y la expansión de mercados. A pesar de su relevancia, el impacto del patrocinio en la diplomacia y el comercio exterior ha sido un aspecto poco explorado en la literatura académica.

Por tanto, este trabajo busca llenar esta laguna en los estudios existentes sobre el tema, que conecte el deporte, en especial el fútbol, con la economía, el comercio exterior, las relaciones internacionales y la diplomacia, entre otros aspectos. Lo que pretendemos es ofrecer un análisis profundo sobre cómo el patrocinio futbolístico es utilizado como una herramienta de influencia internacional por los países y empresas. Comprender estos mecanismos nos permitirá no solo evaluar el poder del deporte como un activo geopolítico clave, sino también entender la manera en que empresas y gobiernos moldean percepciones y relaciones internacionales a través del deporte, en especial del fútbol sin necesidad de recurrir la coerción o fuerza militar.

Como se precisará en el apartado del marco teórico, es necesario aplicar un enfoque crítico para discernir las diferentes tensiones y contradicciones que se dan cita en este fenómeno, como son los intereses políticos, económicos y culturales. Hay que aplicar una cierta dosis de análisis crítico para distinguir entre el *sportswashing* y el *branding*, es decir, el patrocinio deportivo como una estrategia válida de aquellos casos en que se convierte en una forma de desviar la atención



de represiones políticas, casos de corrupción, de conflictos bélicos o de incumplimiento de derechos humanos. Asimismo, habría que aclarar la diferencia entre el *soft power* y la injerencia económica directa en los clubes deportivos. En el fondo la clave de todo ello está en aclarar si el deporte, en general, y el fútbol, en particular, están dominados y controlados por intereses ajenos empresariales, corporativos o geoestratégicos, ajenos totalmente a ellos. El artículo de Costa y Moriconi (2024) reflexiona sobre el suso político del deporte y sus contradicciones y ambigüedades, de forma que invita a evitar la simplificación de considerar esta estrategia como mera manipulación y a considerar otros aspectos contextulizantes.

Además, el presente estudio también podrá realizar aportaciones sobre la temática de las relaciones internacionales y la gestión deportiva al proporcionar un marco de referencia para futuros estudios sobre *soft power*, *sponsorship*, *sportwashing* y comercio exterior.

1.1 Objetivos generales y específicos

El objetivo general y principal de esta investigación es analizar cómo el *sponsorship* en el fútbol actúa como una herramienta de *soft power*, permitiendo a países y corporaciones proyectar su influencia internacional sin recurrir a la fuerza o coerción directa. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- 1- Examinar la evolución del *soft power* y su aplicación en el contexto del fútbol y los patrocinios deportivos.
- 2- Analizar casos de *sponsorship* en el fútbol europeo, asiático y en los países árabes del Golfo.
- 3- Evaluar la influencia del *sponsorship* en la diplomacia pública y en la percepción de marca.
- 4- Estudiar el impacto económico de los patrocinios en la industria del fútbol y su relevancia en el comercio exterior.



En suma, este trabajo pretende responder a varias preguntas, entre las que son básicas en esta investigación las siguientes: ¿Qué impacto económico tienen los patrocinios internacionales en los clubes y ligas de fútbol, y qué relación guardan con las diferentes estrategias de comercio exterior?, ¿de qué modo el *sponsorship* deportivo contribuye a mejorar la percepción pública de un país o empresa patrocinadora en el ámbito internacional, en general, y en el diplomático en particular?

1.2 Metodología y estructura

La metodología empleada durante el desarrollo de este trabajo se basa en una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos, combinando ambos enfoques para abordar de forma integral el fenómeno del *soft power* aplicado al deporte, y en particular al fútbol.

Es pertinente un enfoque mixto para estudiar el *soft power* aplicado al deporte, dado que este fenómeno presenta tanto dimensiones conceptuales e institucionales como resultados medibles en términos numéricos. Por una parte, el *soft power* permite ver cómo los estados se sirven del deporte para mejorar su imagen internacional e influir en otros países, permite también estudiar instituciones como la FIFA o el COI o acontecimientos como los Juegos Olímpicos o los Mundiales de Fútbol. Por otra, hay que tener en cuenta indicadores numéricos (de impacto, de influencia de tendencias, ...), como la inversión en eventos deportivos, el turismo, además de la valoración de encestas y métricas de audiencia que contribuyan a examinar el deporte como elementos de influencia y de mejora en la percepción de un país.

El análisis aplicado al enfoque cualitativo es básicamente el descriptivo y comparativo, a partir de los datos extraídos de la bibliografía. Para el cuantitativo se tendrán en cuenta encuestas, estadísticas, tablas, gráficos y datos económicos.

En la investigación se han utilizado diversas fuentes de información, como la lectura, consulta y cita de textos académicos, artículos, revistas y papers y algún Trabajo de Fin de Grado, Trabajo de Fin de Master y Tesis Doctoral. Por otro lado,



también se han tenido en cuenta para su elaboración diversas notas y artículos de prensa futbolística o deportiva, en general, aunque somos conscientes de las limitaciones proporcionadas por las fuentes periodísticas.

Las principales estrategias metodológicas incluyen los siguientes aspectos:

Revisión bibliográfica y documental: se lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura académica relacionada con el *soft power*, el *sponsorship* en el fútbol y su impacto en la economía global. Las principales fuentes incluyen:

- Artículos científicos y monografías sobre *soft power* y diplomacia deportiva.
- Informes oficiales de organismos como la FIFA y UEFA.
- Estudios de consultoras y asociaciones deportivas sobre tendencias de patrocinio y comercio exterior.

Análisis de casos de estudio: se seleccionan casos representativos de *sponsorship* en el fútbol en un período cronológico situado entre 2021 y 2024, considerando su impacto en la proyección de *soft power* de diferentes regiones. Los estudios de caso incluyen:

- Europa: La comercialización de derechos de patrocinio en la Premier League, LaLiga y la Bundesliga.
- Asia: La expansión del fútbol chino y japonés mediante inversiones en clubes europeos
- Países árabes y del Golfo: El papel de empresas como Qatar Airways y Emirates en la consolidación de la imagen internacional de sus respectivos países.

El análisis de estos casos permitirá identificar patrones y estrategias comunes, así como evaluar la efectividad del *sponsorship* como herramienta de *soft power*.

Análisis de datos cuantitativos: se recopilan y analizan datos financieros y de inversión en patrocinio deportivo. Para complementar el enfoque cualitativo, en este



trabajo se incorpora un análisis cuantitativo descriptivo, orientado a medir el alcance económico y estratégico del patrocinio deportivo como herramienta de *soft power*.

Los datos han sido recopilados a partir de diversas fuentes, entre ellas:

- Informes anuales de Deloitte Football Money League (ediciones 2023, 2024 y 2025).
- Annual Review of Football Finance 2024 (Deloitte).
- UEFA Club Licensing Benchmarking Report.
- Transfermarkt y Statista, para valores de mercado, rankings y evolución del gasto.
- Informes de la European Sponsorship Association (ESA) sobre inversiones en patrocinio por país y sector.

Por otro lado, se han considerado los siguientes indicadores clave:

- Ingresos comerciales totales por liga y por club (en millones de euros).
- Valor de los acuerdos de patrocinio de camiseta y derechos de nombre de estadio.
- Proporción del patrocinio sobre el total de ingresos del club.
- Crecimiento del gasto en patrocinio en regiones clave (Europa, Asia, Golfo).
- Presencia de empresas extranjeras como patrocinadores (por país de origen y sector económico).
- Inversión media en patrocinio por parte de empresas estatales frente a privadas.

Este enfoque permite identificar patrones relevantes, como la concentración del patrocinio en ciertos clubes, la dependencia de marcas extranjeras o el vínculo entre patrocinadores y países con estrategias de proyección internacional.

Justificación de la selección de regiones de estudio: Las regiones seleccionadas para el análisis (Europa, Asia y los países árabes del Golfo) han sido seleccionadas



debido a su papel predominante en el mercado del fútbol y el patrocinio deportivo. Se justifica su elección por los siguientes motivos:

- Europa: Es el mercado futbolístico más desarrollado y el epicentro de los principales acuerdos de patrocinio.
- Asia: Se ha consolidado como un mercado emergente clave, con China y Japón invirtiendo activamente en la expansión del fútbol.
- Países árabes y del Golfo: Han utilizado el fútbol como una herramienta de *branding* nacional y diplomacia económica, con ejemplos como el Mundial de Catar 2022, la inversión en futbolistas para sus clubes y la compra de clubes europeos.

Limitaciones del estudio: Como toda investigación, este trabajo enfrenta ciertas limitaciones metodológicas:

- Acceso a información financiera detallada: algunos acuerdos y contratos de patrocinio contienen cláusulas de confidencialidad que dificultan la obtención de datos precisos.
- Evolución del fenómeno: el impacto del *sponsorship soft power* es un proceso dinámico que sigue en desarrollo, por lo que los hallazgos podrían requerir actualizaciones futuras.

A pesar de estas limitaciones, este estudio proporciona una base sólida para comprender la intersección entre el fútbol, el patrocinio y el *soft power*, contribuyendo al debate académico y práctico sobre el tema.

Este trabajo se estructura en dos partes: la primera lo constituye un marco teórico sobre el concepto y definición de *soft power* y su parecido y diferencia con la estrategia híbrida del *sportswashing*, para posteriormente centrarse en el fútbol como herramienta de esta estrategia, en especial en los patrocinios y su impacto en el comercio exterior. Esta parte teórica se cierra con unas consideraciones sobre la institucionalización del fútbol como negocio global. Las reflexiones y datos generales sobre el patrocinio y sus implicaciones económicas, diplomáticas y



culturales servirán de introducción para pasar a la parte central de este Trabajo Fin de Máster.

La segunda parte estará centrada en el análisis y la discusión de una selección de casos concretos de patrocinios del fútbol en países clave. Los subapartados en que se estructura esta parte están dedicados a Europa, Asia y a los países árabes del Golfo Pérsico, tres regiones muy destacadas en la economía global del fútbol por su peso en términos de inversión, audiencia y rendimiento deportivo y, sobre todo, por el empleo del patrocinio como una herramienta de *soft power*. En el caso de Asia se han considerado de manera independiente, por una parte China, por otra Japón y Corea del Sur y, finalmente, los países árabes y del Golfo Pérsico. A su vez, dada el peso de la estrategia de estos últimos países se analizan en profundidad y de manera monográfica los casos de Catar y el Mundial de 2022, seguido del modelo de inversiones de Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita en clubes europeos y ligas nacionales.

El Trabajo Fin de Máster se completará con unas conclusiones, una bibliografía y una serie de anexos con imágenes, noticias de prensa y otros documentos complementarios e ilustrativos de los contenidos descritos en los apartados anteriores.

Finalmente quiero agradecer a mi tutor sus orientaciones y ayuda para elaborar este Trabajo Fin de Máster y al Dr. Ricardo Gúdel, que desde mi participación en el I Congreso para jóvenes investigadores “China en el Epicentro de las Relaciones Internacionales: Política, Comercio, Turismo y Soft power” (Universidad Lusófona - Centro Universitario Porto, noviembre de 2024) me ha iniciado en la investigación en este apasionante campo, que combina deporte, economía, política, etc.

El conocer y analizar esta selección de casos de *soft power* puede contribuir, sin duda, a diseñar posibles líneas de investigación futuras en esta temática sobre aspectos que se han ido apuntando en este Trabajo Fin de Máster, que no es sino una primera aproximación a esta realidad.



2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición del *soft power*

En primer lugar, es necesario comenzar por definir el término que constituye el centro de este estudio. El *soft power* es un vocablo que aparece cada vez más en contextos sociológicos, económicos y políticos y que es necesario definir antes de entrar a detallar su impacto en el deporte.

Este término de *soft power* es un anglicismo que significa “poder blando”. Es mucha la bibliografía que se está publicando sobre el tema, y también son diversas las opiniones de los autores sobre las precisiones de su definición exacta. Hemos revisado varios artículos al respecto, que sintetizamos a continuación, sin ser exhaustivos, dado que el objeto de este Trabajo Fin de Máster tiene un enfoque más concreto.

Joseph Nye (1990 y 2004) es uno de los principales teóricos de este concepto. Este autor define el “poder blando” como la capacidad de conseguir lo que uno quiere a través de la atracción y sin la necesidad de desembolsar sumas de dinero para convencer o hacer uso de la fuerza militar (Chadwick, Widdop & Burton, 2020: 3).

El concepto de “poder blando” no se basa en la fuerza militar ni en las sanciones, sino en la posibilidad de moldear las preferencias de los demás a través de la atracción y la seducción utilizando diferentes medios y métodos (Dubinsky, 2019: 161).

Esta misma idea del convencimiento y atracción hacia un fin sin el uso de la fuerza ni la coacción se repite en las diferentes fuentes consultadas. Por ejemplo, según Dubinsky (2019:161) el *soft power* no está basado en la imposición militar, sino que busca atraer y seducir sin forzar, “*Soft power does not rely on military force or on sanctions, but on the possibility to shape the preferences of others through attractions and seductions.*”

Desde el punto de vista de las relaciones internacionales y la ciencia política, los países utilizan la diplomacia pública y la práctica del *soft power* para lograr una



mejor imagen y objetivos internacionales, lo que indica la implicación sociopolítica del fenómeno a escala global (Cull, 2008; Gilboa, 2008; Nye, 2004 citados en Dubinsky, 2019: 161). Este enfoque implica que el "*soft power*" se apoya en la difusión de valores culturales, sociales, económicos y políticos como herramienta de influencia internacional (Dubinsky, 2019).

El propio autor Nye (1990) sugirió que el *soft power* brinda a las naciones la oportunidad y la capacidad de construir y comunicar valores culturales, sociales, económicos y políticos compartidos como medio para alentar y facilitar las relaciones internacionales (Chadwick, Widdop & Burton, 2020: 3).

2.2 El fútbol como herramienta de soft power

Son muchos los campos donde se puede observar el manejo del *soft power*, pero, sin duda, los deportes son el escenario más frecuente y destacado en el que se puede encontrar y analizar la presencia de ese *soft power* previamente definido.

La aplicación del *soft power* al deporte está bien establecida en la literatura deportiva y política, particularmente en el contexto de los megaeventos deportivos y las manifestaciones e implicaciones de la organización de acontecimientos de esta índole importantes para los estados nacionales (Brannagan & Giulianotti ,2015; Grix, 2013; Grix & Lee, 2013; Grix & Houlihan, 2014). El deporte es utilizado por entidades políticas para perseguir sus intereses en las relaciones exteriores, con la intención de alterar actitudes y comportamientos y conseguir con métodos aceptados y bien vistos por el público aquello que se persigue (Chadwick, Widdop & Burton, 2020). Los estudios más reciente de Nye (2011, 2021) han señalado la creciente importancia de actores no estatales y las nuevas formas de influencia en un mundo globalizado, que sitúan al deporte como una herramienta híbrida de poder.

Hay numerosos ejemplos que se podrían aducir para demostrar este empleo del "poder blando" por parte de los diferentes países para mejorar su imagen externa a través de los eventos deportivos. Tal es el caso, en el Golfo Pérsico, de las aerolíneas estatales que han creado amplias carteras de patrocinio, en



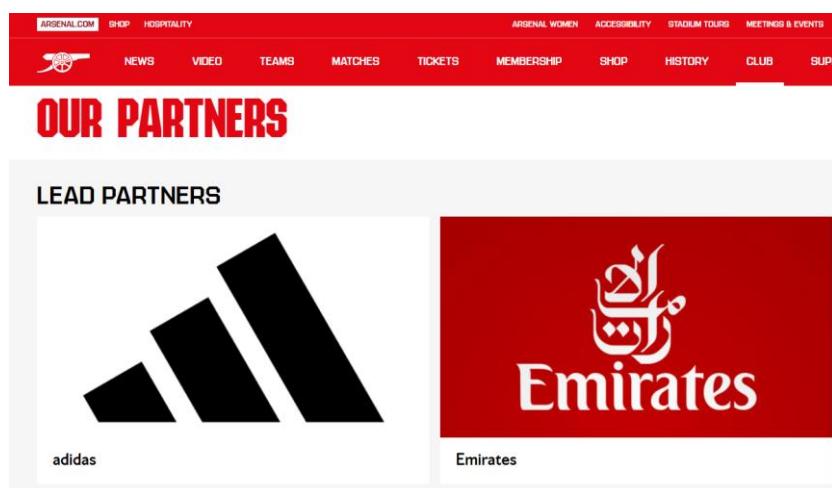
particular en el deporte, sobre todo en el fútbol. En el caso de Dubai, Emirates Airlines es uno de los principales patrocinadores de clubes de fútbol europeos, incluidos el Real Madrid de España, el Arsenal de Londres, Inglaterra, y el AC Milan de Italia. Estos casos de detallarán más adelante al analizar la actuación de los países árabes y del Golfo Pérsico. (Chadwick, Widdop & Burton 2020: 2).

Ilustración 1: Patrocinio de Emirates Airlines en el Real Madrid

The screenshot shows the official website of Real Madrid CF. At the top, there is a navigation bar with icons for the Real Madrid crest, a magnifying glass, and the number '15'. To the right of the navigation bar are links for 'Socios' and 'Madridistas'. Below the navigation bar, the word 'Patrocinadores' is prominently displayed in a large, bold, dark blue font. Underneath this heading, the section 'Patrocinadores de fútbol' is labeled in a smaller, dark blue font. Below this, the sub-section 'Main sponsors' is labeled in a dark blue font. Two logos are displayed side-by-side in white boxes: the red Emirates logo with its signature globe icon and the black Adidas logo with its three stripes.

Fuente: [Real Madrid CF | Web Oficial del Real Madrid CF](#)

Ilustración 2: Patrocinio de Emirates Airlines en el Arsenal Football Club



Fuente: [Our Partners | Arsenal.com](https://www.arsenal.com/partners)

Estos países árabes, con economías fuertes y PIB elevados, buscan en el fútbol una plataforma de relaciones públicas internacionales (para el caso del golf y Arabia Saudí puede consultarse Davis, Plumley & Wilson, 2023). En esta lógica, además de la idea de “poder blando”, se utiliza también el término *sportswashing*, que se refiere al uso del fútbol para minimizar los problemas internos, ya sean políticos, sociales o económicos. Se trata de un fenómeno «donde los países invierten fuertemente en deportes para utilizar su atractivo global y popularidad como una herramienta en su arsenal de diplomacia pública» (SØYLAND, 2020: 13-14).

El término *sportswashing* comentado en el párrafo anterior significa en español “lavado deportivo” y se define como las prácticas utilizadas por



organizaciones, gobiernos, países, etc. con el fin de servirse del deporte o de la organización de eventos deportivos para mejorar su reputación.

El *sportswashing* puede ser considerado como una estrategia híbrida, que conjuga el *soft power* y otras formas de control más instrumentales (Grix & Brannagan, 2016; Zimbalist, 2020), como el económico y la propaganda. Aunque hay numerosas coincidencias con el *soft power*, su orientación y finalidad muestran destacadas diferencias. El *sportswashing* se sirve de algunas de las tácticas del *soft power*, pero con un uso instrumental y propagandístico del deporte para blanquear en el ámbito internacional políticas autoritarias, corruptas o antidemocráticas. Bibliografía reciente ha abordado el *sportswashing* en Catar, los Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita, destacando sus métodos de manipulación informativa para mejorar la imagen internacional (Almeida, & Pereira, 2022; Søyland & Moriconi, 2022; Ganji, 2023; Bettine, 2024). Este último autor (Bettine, 2024) añade el concepto de Sports diplomacy a los dos ya señalados de *soft power* y *sportswashing*. A partir de los mundiales de fútbol organizados por Brasil, Rusia, Sudáfrica y Catar el autor hace un análisis detallado y diferenciado de las tres estrategias utilizadas.

Por otra parte, en un artículo del año 2024 (Black, Sinclair, & Kearns, 2024) se tiene en cuenta la implicación consciente y activa de los aficionados en la estrategia del *sportswashing*. Hay muchos seguidores de equipos que saben perfectamente que estos están controlados por individuos o entidades implicados en acciones “poco limpias”. Sin embargo, su afición está por encima de los valores éticos y llegan a defender públicamente a los propietarios frente a las críticas externas. Se podría decir que hay un cierto grado de complicidad para apoyar a su equipo por encima de otros valores. El debate sobre la ética en el deporte es de gran interés, pero desborda los límites y objetivos establecidos para este estudio.

El fomento del deporte, en especial el fútbol, ha sido una tónica general a lo largo de la historia para evadirse de los problemas reales de tipo económico, social y político. Es típico de dictaduras, a lo largo de la historia, diversos regímenes autoritarios han utilizado el deporte, especialmente el fútbol, como herramienta para desviar la atención de problemas económicos, sociales y políticos.



Podemos destacar el reciente ejemplo de la Rusia de Vladimir Putin quien ha utilizado los megaeventos deportivos con fines nacionalistas, cuando su país organizó los Juegos Olímpicos más caros de la historia, en Sochi en 2014, que alcanzaron unos 50 mil millones de dólares según la revista Forbes. Además, durante estos Juegos Rusia aprovechó las circunstancias de despiste de la atención pública y mediática e invadió la península de Crimea en Ucrania (Boykof, 2016; Murray, 2018 citados en Dubinsky, 2019)

Otro ejemplo notable es el Mundial de Fútbol de 1978 en Argentina, donde la dictadura militar de Jorge Rafael Videla organizó el torneo con el objetivo de distraer a la población de las violaciones a los derechos humanos y mejorar la imagen internacional del país (Flóres Álvarez-Ossorio, 2013).

Sin embargo, la implicación más radical y negativa del uso del deporte como manipulación de la opinión pública fue la que llevó a cabo Adolf Hitler. Este utilizó los Juegos Olímpicos de 1936 en Berlín para unir a Alemania bajo el liderazgo del Partido Nacional Socialista y promover la propaganda nazi (Boykof, 2016; Guttmann, 2002 citados en Dubinsky, 2019: 161).

Pero frente a ese uso negativo del deporte hay que señalar el caso positivo, también conocido, de Nelson Mandela, cuando se sirvió del deporte para unir a la Sudáfrica post-Apartheid. Él mismo afirmó lo siguiente, “*sport has the power to change the world*” (Murray, 2018: 257). Esta icónica declaración resalta el papel del deporte como una herramienta para la transformación social, la reconciliación y la diplomacia, especialmente en el contexto de la Sudáfrica post-apartheid. Mandela utilizó el deporte, particularmente el rugby en la Copa Mundial de 1995, como un medio para unir a una nación dividida.

El Mundial de Fútbol de 2022 en Catar es uno de los ejemplos más recientes y paradigmáticos de la aplicación del *soft power* mediante el deporte. En el año 2010 se anunció que Catar sería el país anfitrión para el Mundial de Fútbol de la FIFA del año 2022, hecho que ha dado lugar a numerosos comentarios e interpretaciones en la prensa y en los estudios sobre sobre el tema.

El objetivo principal de que los mundiales y otros grandes eventos deportivos se celebren en ciertos países es el de mejorar la imagen de estos a nivel



internacional. En este caso de Catar, el país utilizó el torneo para proyectar una imagen de modernidad y desarrollo, a pesar de las críticas en torno a su historial en derechos humanos y condiciones laborales (Reiche, 2014). Asimismo, la organización de este evento también ha sido vinculado con el concepto de *sportswashing*, que, como se ha dicho anteriormente, hace referencia a la utilización de eventos deportivos para encubrir problemas internos de tipo político o social (Søyland, 2020).

Se hace necesario distinguir entre el *sportswashing* y el *branding*, en el que el patrocinio deportivo es una estrategia válida y legítima para mejorar la percepción pública y promover valores positivos. En unos casos el *branding* nacional es aquel que utiliza el deporte para proyectar una imagen de modernidad y de apertura (caso de Catar o China como “marca país”), en otros se trata de un *branding* corporativo, en el que determinadas empresas unen su imagen al deporte para conseguir nuevos clientes y fidelizar a sus consumidores (aso de Emirates Airlines o Coca-Cola) y en otros de un *branding* legítimo, basado en valores éticos, responsabilidad social, sostenibilidad, etc. (Adidas y el apoyo a una práctica deportiva sostenible y respetuosa con el medio ambiente; Alemida & Pereira, 2022). Los trabajos de Simon Anholt (2007, 2020) han elaborado el concepto de *nation branding*, es decir, el interés deliberado de los Estados por conseguir una reputación favorable a nivel internacional y atraer inversión, a través del deporte, especialmente el fútbol de élite y los megaeventos.

2.3 Patrocinios y su impacto en el comercio exterior

Como hemos comentado previamente, los patrocinios son un elemento muy importante, más bien diríamos clave, en la industria del fútbol y, por ello, cada vez están más presentes.

Antes de adentrarnos en la relevancia de la industria del patrocinio en el deporte, y más en concretamente en el fútbol, es imprescindible definir un concepto muy importante, el *sponsorship soft power*. Esta expresión la podemos definir como



el uso de patrocinios deportivos como una herramienta de *soft power* para influir en la percepción e imagen de un país en la escena internacional.

Como afirma Van Ham (2008), es inevitable que al pensar en determinadas empresas o marcas de forma inmediata se piense en el país donde está ubicada esta misma. El propio autor afirmó lo siguiente, “also observes, ‘since many companies remain associated with their countries of origin, the images of reputations of brands and states tend to merge in the minds of the global consumer. In many ways, Microsoft and Coca-Cola are America.’ If this is true for privately held companies, it is even truer for state-owned corporations. If Coca-Cola is America, then Turkish Airlines is Turkey and Gazprom is Russia”.

Este vínculo entre marca y nación refuerza la idea de que los patrocinios deportivos pueden funcionar como una forma de diplomacia pública, utilizando el fútbol como un canal de proyección de identidad nacional.

La industria mundial del patrocinio tiene un valor aproximado de 62.800 millones de dólares, con un crecimiento anual del 4,4% de media en los últimos cinco años (Admap, 2017). En la mayoría de los países, el deporte suele ser el principal receptor de gastos de patrocinio, con cifras que evidencian su predominio en el mercado global.

En Estados Unidos el 70% del total de los gastos en patrocinio se destina a los deportes, en comparación con el 10% al entretenimiento y el 4% a las artes. En consecuencia, estos gastos dan un valor al mercado de patrocinio deportivo de 16.400 millones de dólares (Statista, 2018).

En Europa, la industria del patrocinio invierte unos 25.700 millones, en concreto, entre el 80% y el 90% del gasto anual dedicado a la adquisición de propiedades deportivas (<https://acortar.link/G4zt8p>).

A su vez, más del 70% del gasto normalmente se adquiere por el derecho de asociación con un equipo o un evento. Aunque el gasto en patrocinio procedente de América del Norte y Europa sigue dominando la industria, (IEG, 2017) destaca, sin embargo, la creciente importancia de Asia Oriental y Occidental como fuentes crecientes de gasto en patrocinio.



Según el informe “The 2024 ESA Sponsorship Market Overview”, elaborado por la Asociación Europea de Patrocinio en colaboración con Nielsen Sports, el mercado europeo de patrocinios alcanzó un valor total de 30.860 millones de euros en 2023. De esta cifra, 22.000 millones de euros corresponden específicamente al sector del patrocinio deportivo.

El fútbol, como deporte predominante, tiene un papel crucial en esta industria. Esto se refleja en el crecimiento constante de los ingresos comerciales derivados del patrocinio en las principales ligas europeas. Durante la temporada 2022-23, las “cinco grandes” ligas (Premier League, La Liga, Serie A, Bundesliga y Ligue 1) representaron aproximadamente el 28% del mercado total de patrocinios deportivos en Europa, generando alrededor de 6.100 millones de euros.

2.4 La institucionalización del fútbol como negocio global

Dado que el fútbol es el deporte sobre el que vamos a centrar nuestra investigación, es necesario, aunque sea de manera breve, exponer algunas ideas sobre la importancia que tiene en nuestra sociedad el fenómeno global de este deporte. El fútbol es un elemento que forma parte de la vida cotidiana de la mayor parte de la población mundial y prueba de ello es su presencia constante tanto en televisión, prensa, redes sociales, películas, series, canciones, videojuegos, etc.

De acuerdo con diversos estudios publicados, con sus correspondientes evidencias, el fútbol es un fenómeno global y transnacional, con un importante impacto en la economía mundial. Se puede afirmar que la industria del fútbol produce ingresos de millones de euros y da trabajo también a millones de personas. El deporte, y el fútbol en particular, se convierte en un elemento de comercialización, con el marketing, la venta de derechos de televisión el *merchandising*, el turismo deportivo o el patrocinio como aspectos destacados. Este proceso de mercantilización está directamente relacionado con el *soft power*, ya que los países y las instituciones deportivas se sirven del deporte como medio de influencia global, en la diplomacia, en los negocios y en su proyección de influencia y poder.



En el caso concreto del fútbol, este empezó a ser un negocio a partir de que el brasileño Joao Havelange fuera elegido como presidente de la FIFA en el año 1974. Este mismo personaje afirmó lo siguiente, “Vengo a venderles un negocio llamado fútbol”.

Durante su mandato como presidente de la FIFA, se patentó la marca copa Mundial de la FIFA y, además, se estableció la política de un solo patrocinador por rubro, logrando así que las marcas pagaran cada vez más y más para alzarse con los derechos de publicidad.

Es posible hacerse una idea de la importancia del futbol y del contexto de la FIFA con alguna de las afirmaciones del suizo Joseph Blatter, que fue presidente de la FIFA desde el año 1998 hasta que dimitió en el año 2015, como, por ejemplo:

Los reyes, presidentes y el papa me respetan. Eso es poder. Puedo hablar con cualquier presidente, pero les aseguro que ellos hablarán conmigo en iguales condiciones. Ellos tienen su poder y yo el mío: el poder del fútbol, que es el más grande que existe (Corriente & Montero, 2014: 188).

Al centrar el análisis del futbol en el contexto económico, hay que destacar el hecho de que si el futbol fuera una economía ocuparía el puesto número 17 del mundo, según afirman autores como Navarro-García, Reyes-García y Acedo-González (2014). El fútbol es una de las industrias más lucrativas que existen, la expansión de las audiencias televisivas, el aumento de los patrocinios internacionales y la venta de merchandising han sido claves para este crecimiento.

Según la FIFA (2007) más de 265 millones de personas juegan al fútbol en sus 207 federaciones nacionales asociadas, y más de 270 millones están implicadas en su desarrollo, incluyendo a técnicos, asistentes y árbitros.

A pesar de que este artículo de la FIFA (2007) sea del 2007 es posible hacerse una idea de la relevancia del futbol a nivel global. Entre 2000 y 2006 la FIFA ya reportaba un incremento notable en la práctica del fútbol, con más de 265 millones de personas vinculadas al deporte. Esta tendencia se ha consolidado en los últimos años: según el informe *FIFA Professional Football Report 2023*, existen actualmente más de 128.000 jugadores profesionales y casi 4.000 clubes en 135 países, lo que refuerza la dimensión transnacional y profesionalizada del fútbol.

También de este informe se puede extraer más información relevante, como la afirmación de que “The total expenditure of European clubs was USD 5.88 billion.” Este dato refleja la magnitud de este deporte ya que solamente en Europa el gasto de los equipos de fútbol ha sido superior al de muchas economías a nivel global (FIFA, 2023).

En el informe Deloitte Football Money League 2025 se pueden leer unas conclusiones muy interesantes a partir de los siguientes datos extraídos para la elaboración de gráficos.

Ilustración 3: Ranking de facturación de clubes europeos (temporada 2023/2024)



Fuente: Deloitte. (2025). *Football Money League 2025*. Recuperado de <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.htm>

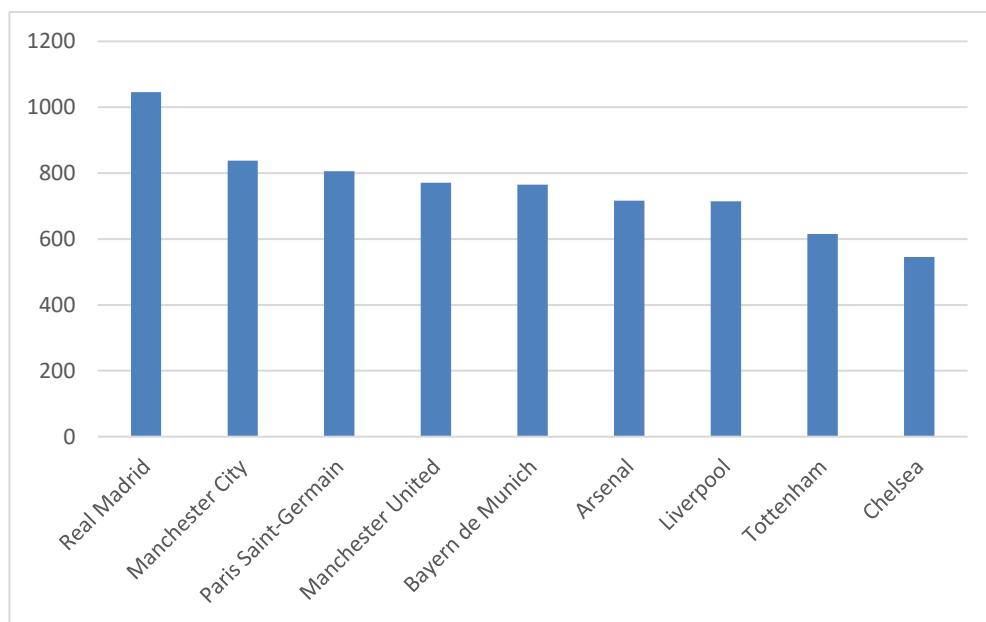


La imagen anterior ofrece una representación visual clara y jerárquica de los 20 clubes con mayor facturación en Europa durante la temporada 2023/2024, cuyos datos se derivan del informe *Deloitte Football Money League 2025*. Este tipo de representación facilita la comparación directa entre los clubes, no solo en términos de ingresos totales, sino también en relación con su peso en el ecosistema comercial del fútbol.

Destaca en primera posición el Real Madrid, que supera la barrera de los 1.000 millones de euros, seguido por Manchester City y Paris Saint-Germain, que consolidan su lugar como instituciones de referencia tanto deportiva como financieramente. La presencia predominante de clubes ingleses dentro del top 20, con nueve representantes, refleja la solidez económica de la Premier League, potenciada por sus derechos televisivos, estrategias de expansión global y acuerdos de patrocinio altamente rentables.

Asimismo, clubes como FC Barcelona, Atlético de Madrid y Juventus se mantienen entre los 20 primeros a pesar de atravesar contextos financieros desafiantes, lo que demuestra el valor de marca y el arraigo histórico de estas instituciones.

Esta clasificación permite anticipar las tendencias que se desarrollan con más detalle en el gráfico recogido a continuación. Además, sienta las bases para comprender cómo la facturación se ha convertido en una herramienta de poder blando dentro del fútbol, donde los ingresos comerciales (incluidos los patrocinios) no solo financian operaciones, sino que también fortalecen la imagen internacional de los clubes y los actores que los respaldan.

Gráfico 1: Facturación de clubes europeos en millones de euros

Fuente: elaboración propia en base a datos del informe. *Deloitte Football Money League 2025*

El gráfico presentado ilustra la facturación, en millones de euros, de los principales clubes europeos durante la última temporada disponible, conforme a los datos del informe *Deloitte Football Money League 2025*. Este gráfico permite identificar patrones clave en la economía del fútbol moderno y evidencia cómo ciertos clubes han capitalizado su posicionamiento global para generar ingresos muy elevados.

Encabezando la clasificación se encuentra el Real Madrid, superando los 1.000 millones de euros, lo que consolida su liderazgo tanto dentro como fuera del terreno de juego. Esta cifra refleja una combinación de éxitos deportivos, una gestión institucional estable y una potente estrategia de comercialización global, basada en alianzas estratégicas con marcas de gran alcance internacional.

Le siguen Manchester City, Paris Saint-Germain y Manchester United respectivamente, todos ellos con ingresos que oscilan en torno a los 800 millones



de euros. Estos clubes comparten características similares: fuerte respaldo financiero, ya sea estatal o corporativo, una clara orientación hacia el mercado global y una política activa de expansión de marca, especialmente a través del patrocinio. Estos vínculos se dan principalmente con empresas como Etihad Airways, Qatar Airways o TeamViewer les han permitido ampliar su presencia internacional y asociar su imagen con potencias económicas emergentes.

Si se continúa analizando este gráfico, Bayern de Múnich, Arsenal y Liverpool completan el grupo de clubes con ingresos superiores a los 700 millones de euros, reflejando una gestión eficaz y un modelo de negocio sostenible. Aunque operan con estructuras organizativas más tradicionales, han sabido adaptarse al contexto comercial e internacional actual del fútbol, manteniéndose entre los referentes del continente.

En la parte baja del gráfico aparecen Tottenham y Chelsea, con cifras que se sitúan por debajo de los 650 millones de euros. Aunque siguen siendo actores relevantes en el ecosistema europeo, estos clubes se enfrentan a retos como la falta de regularidad deportiva en competiciones internacionales e incluso nacionales o procesos internos de reestructuración, lo cual repercute directamente en su capacidad de atracción comercial.

En conjunto, estos datos confirman que la capacidad de generar ingresos está íntimamente ligada al capital simbólico que los clubes proyectan internacionalmente. En este sentido, el patrocinio deportivo no solo actúa como una fuente de financiación, sino como un vehículo esencial del *sponsorship soft power*, permitiendo a los clubes y, por extensión a los países o corporaciones que los respaldan, ejercer influencia cultural, económica y diplomática a través del fútbol.



3. Análisis del caso: fútbol y patrocinios en países clave

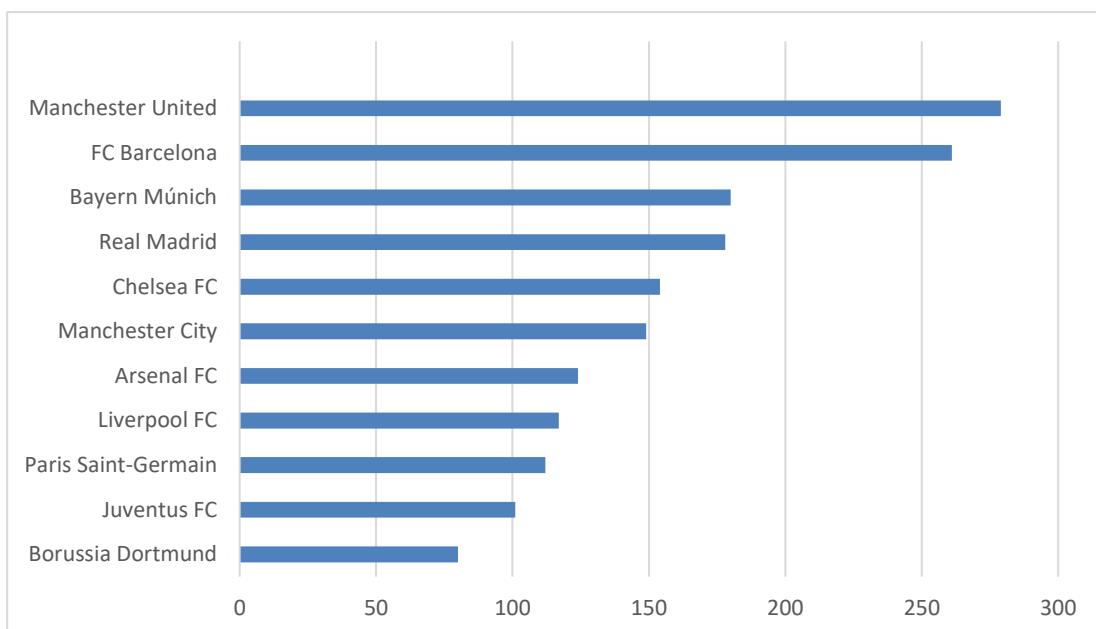
La elección de las regiones analizadas en este trabajo responde a criterios estratégicos definidos en la propia metodología. Europa, Asia y los países árabes del Golfo Pérsico representan tres regiones clave en la economía global del fútbol, no solo por su peso en términos de inversión, audiencia y rendimiento deportivo, sino también por su uso activo del patrocinio como una herramienta de *soft power*.

Este apartado se centra en explorar cómo el *sponsorship* deportivo no es simplemente una fuente de ingresos para los clubes, sino que también es una estrategia de influencia geopolítica, posicionamiento económico y construcción de imagen internacional para los países de las regiones mencionadas. A pesar de su creciente relevancia, el fenómeno del *sponsorship soft power* ha sido escasamente abordado por la literatura académica, lo que refuerza el valor de este trabajo y le confiere una novedad y aportación destacadas.

3.1 Europa

Europa se posiciona como el núcleo financiero del fútbol mundial, con una estructura de patrocinio altamente desarrollada que refleja la importancia económica y cultural del deporte en prácticamente toda la región. Según el informe *Football's Super Spenders* de CSM Sport and Entertainment (2017), en los cinco mayores mercados europeos, España, Inglaterra, Italia, Alemania y Francia, se registraron 1.751 acuerdos de patrocinio, involucrando a un total de 1.148 empresas de 50 sectores, alcanzando una inversión total aproximada de 4.076 millones de euros en patrocinios.

**Gráfico 2: Principales clubes europeos por ingresos de patrocinio
en millones de euros**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CSM Football's Super Spenders 2017. [¿Quién 'golea' en los 4.000 millones que el fútbol europeo genera en patrocinios? | Palco23](#)

Este gráfico muestra la distribución de los ingresos por patrocinio entre los principales clubes europeos durante la temporada, según datos del informe *Football's Super Spenders* elaborado por CSM. Los datos evidencian cómo el patrocinio representa una fuente fundamental de financiación para los clubes más relevantes del continente, tanto desde el punto de vista económico como simbólico.

Manchester United lidera el ranking con ingresos de 279 millones de euros, seguido por el FC Barcelona con 261 millones y el Bayern de Múnich con 180 millones, lo que confirma la sólida capacidad de atracción de estas instituciones en el mercado global de marcas. El Real Madrid, pese a su peso histórico y palmarés, ocupa el cuarto lugar con 178 millones, una cifra igualmente significativa.



Desde la perspectiva del *soft power*, estos datos también reflejan la capacidad de los clubes para proyectar imagen, valores y prestigio más allá del ámbito deportivo, funcionando como plataformas para la visibilidad global de las marcas patrocinadoras. En este contexto, el patrocinio no solo constituye una transacción comercial, sino una herramienta estratégica de diplomacia corporativa y proyección cultural internacional.

La primera división de fútbol inglesa, *Premier League*, destaca por su capacidad para generar ingresos comerciales. De acuerdo con el informe *Annual Review of Football Finance 2024* elaborado por Deloitte, los clubes de la Premier League obtuvieron ingresos comerciales por un total de 2.900 millones de euros durante la temporada 2022/23, consolidando su posición dominante en el panorama futbolístico europeo (Deloitte, 2024).

Empresas automotrices alemanas como Audi y Mercedes-Benz han desempeñado un papel significativo en el patrocinio deportivo, asociando sus marcas con valores de ingeniería de precisión y calidad. Audi, por ejemplo, ha construido su imagen en torno al concepto de "ingeniería alemana", utilizando el patrocinio deportivo para reforzar esta percepción (Marketing Week, 2017).

Un ejemplo ilustrativo del patrocinio automotriz en el fútbol europeo es la relación entre Audi y el Real Madrid CF. La empresa alemana fue patrocinador oficial del club durante dos décadas, hasta 2023, proporcionando vehículos oficiales para los jugadores, participando en campañas promocionales conjuntas y vinculando su imagen con la del club tanto en Europa como en mercados internacionales como Asia y América. Esta alianza estratégica no solo garantizaba visibilidad de marca en medios y actos institucionales, sino que formaba parte de una narrativa corporativa orientada a asociar la ingeniería y el diseño alemán con la excelencia deportiva. Según *Mundo Deportivo* (2023), Audi utilizó su colaboración con el Real Madrid como parte central de su estrategia de marketing deportivo en el sur de Europa, reafirmando su posicionamiento en el segmento premium y proyectando un mensaje de innovación, rendimiento y liderazgo global. (<https://acortar.link/M6Y8hD>) (ANEXO 1).

Además, las aerolíneas del Golfo Pérsico han establecido acuerdos estratégicos con múltiples clubes europeos. La aerolínea Emirates, con sede en



Dubái, mantiene acuerdos de patrocinio con equipos de alto perfil como el Real Madrid CF, AC Milan, Arsenal FC, Olympique Lyonnais y S.L. Benfica, entre otros. Estos patrocinios no solo implican la exhibición del logotipo de la marca en las camisetas oficiales, sino también colaboraciones más amplias, como el patrocinio del estadio *Emirates Stadium* del Arsenal FC y el título de la Emirates FA Cup, reforzando su posicionamiento global en el mundo del deporte (Emirates, n. d.) (ANEXO 2). Por otro lado, Qatar Airways firmó un contrato valorado en 80 millones de dólares con el Paris Saint-Germain, convirtiéndose en el patrocinio de camiseta más lucrativo de Europa (AeroTime, 2022).

El modelo de patrocinio en Europa se basa en una estructura profesionalizada y diversificada, donde los clubes han evolucionado hacia modelos de negocio que integran ingresos comerciales como una de sus principales fuentes de financiación. Este modelo incluye acuerdos por visibilidad en camisetas (rubros), derechos de denominación de estadios, patrocinios digitales y colaboraciones de contenido, además de la venta de productos licenciados (CSM Sport and Entertainment, 2017).

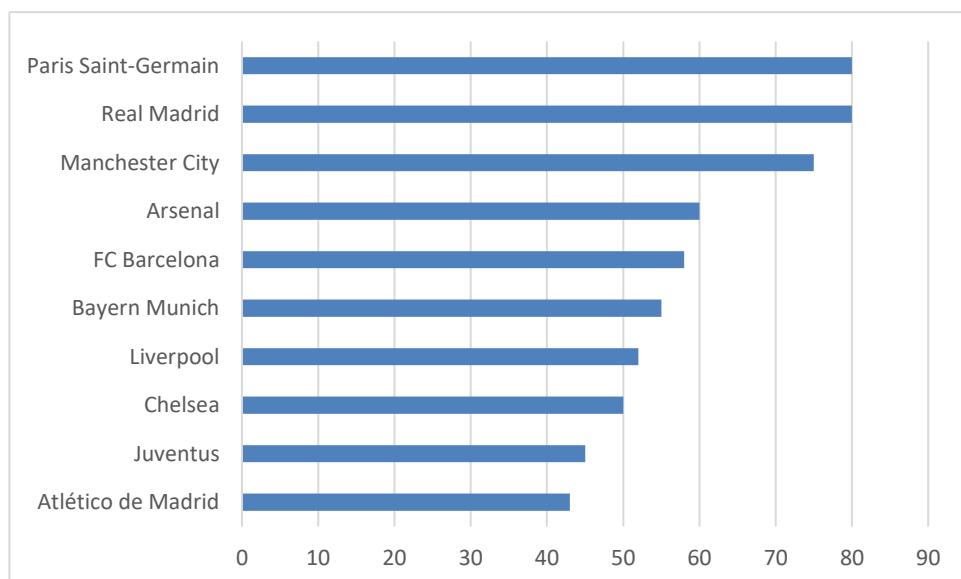
Según el informe extraído de Deloitte (2024), estos ingresos comerciales representaron el 47% del total del FC Bayern de Múnich (379 millones de euros) y el 41% del FC Barcelona (351 millones de euros) en la temporada 2022/23. En el caso del Real Madrid, el acuerdo con Emirates por el patrocinio principal de su camiseta está valorado entre 70 y 80 millones de euros anuales (Reuters, 2022), lo que demuestra el peso económico que tienen este tipo de acuerdos comerciales.

La comercialización de estos activos ha dado lugar a contratos millonarios. Un ejemplo destacado es el patrocinio de la aerolínea Emirates con el Real Madrid CF, renovado hasta 2026 por un valor estimado de 80 millones dólares como se comentó previamente (Reuters, 2022). Asimismo, Emirates mantiene una alianza estratégica con el Arsenal FC, incluyendo el nombre del estadio y una amplia visibilidad de marca en la equipación. Este tipo de acuerdos reflejan cómo las entidades deportivas europeas han profesionalizado sus estructuras para atraer patrocinadores globales y maximizar sus ingresos comerciales.

El siguiente gráfico presenta los ingresos estimados por patrocinio en la equipación (*main shirt sponsorship*) de los clubes con mayores acuerdos de

patrocinio durante la temporada 2023/24. Los datos reflejan los contratos comerciales vigentes y permiten observar las diferencias entre ligas y estrategias de marketing deportivo entre clubes. El grafico es de elaboración propia obtenido a base de datos del informe de GlobalData (2023) y datos complementarios extraídos de SportBusiness y Deloitte Football Money League.

Gráfico 3: Ingresos por patrocinio en equipaciones principales clubs europeos (2023/2024)



Fuente: Elaboración propia a partir de GlobalData (2023), SportBusiness y Deloitte Football

Money League 2025

Como se puede observar, Real Madrid CF y Paris Saint-Germain lideran el ranking con contratos valorados en 80 millones de euros anuales, seguidos de cerca por Manchester City con 75 millones. Estos acuerdos reflejan la magnitud del patrocinio como fuente de financiación y como plataforma de visibilidad global para las marcas implicadas.



Casos como el de Emirates con el Real Madrid o el Arsenal, así como Qatar Airways con el PSG, no solo garantizan ingresos directos, sino que también consolidan relaciones estratégicas entre clubes e instituciones patrocinadoras vinculadas, en muchos casos, a políticas de *soft power* y proyección internacional (Reuters, 2022; AeroTime, 2022).

La diferencia entre clubes como Juventus, Atlético de Madrid o Chelsea, que registran números más bajos, pone de relieve las brechas estructurales existentes en cuanto a valor de marca, resultados deportivos y alcance mediático. Estas desigualdades también tienen implicaciones competitivas y estratégicas, ya que los ingresos comerciales son una de las variables clave consideradas por la UEFA en su marco de Fair Play Financiero (Deloitte, 2024).

La expansión global del fútbol europeo ha incentivado la participación de marcas extranjeras como patrocinadores clave. En la Eurocopa 2024, cinco de los trece patrocinadores globales son empresas chinas, incluyendo BYD, Ant Group, AliExpress, Vivo y Hisense, lo que representa más de un tercio de los socios comerciales del evento (Global Times, 2024). Este fenómeno evidencia el creciente interés de las marcas asiáticas por vincularse al fútbol europeo para reforzar su posicionamiento internacional.

Aunque los montos exactos de patrocinio no han sido divulgados públicamente, diversos indicadores permiten medir el impacto de estas alianzas. Por ejemplo, Hisense reportó un aumento del 53 % en sus ingresos en Alemania durante el primer semestre de 2024, parcialmente atribuible a su patrocinio del torneo (Financial Times, 2024). AliExpress incrementó sus ventas de productos relacionados con el fútbol en un 80 % en mayo de 2024, en comparación con el mismo mes del año anterior. Asimismo, BYD, fabricante de vehículos eléctricos, registró un aumento del 69 % en las visualizaciones de sus productos durante la primera semana del torneo, en comparación con la semana previa al evento (Payments Culture, 2024). Estos datos demuestran que el patrocinio deportivo no solo proporciona visibilidad, sino que también genera retornos tangibles en términos de posicionamiento, ventas e impacto comercial en mercados estratégicos como Europa.



Por otro lado, empresas del Golfo Pérsico como Emirates, Qatar Airways o Etihad Airways no solo patrocinan clubes como el Paris Saint-Germain, Manchester City o Arsenal, sino que han integrado estos acuerdos en estrategias estatales de proyección internacional, como se analizará en secciones posteriores (AeroTime, 2022).

El patrocinio en Europa está condicionado por el marco regulador del *Fair Play Financiero (FFP)*, introducido por la UEFA en 2010. Esta normativa exige a los clubes que no gasten más de lo que ingresan y que las operaciones comerciales, incluidos los acuerdos de patrocinio, se realicen a precios de mercado. El objetivo es evitar que los clubes reciban financiación encubierta a través de contratos sobrevalorados, lo cual ha sido motivo de sanciones e investigaciones en casos como el del Manchester City (ScienceDirect, 2024). La normativa de Fair Play Financiero (FFP) de la UEFA, especialmente en su versión original de 2010 y sus actualizaciones posteriores, contiene disposiciones específicas y muy claras respecto a los acuerdos de patrocinio y su valoración a precio de mercado. La normativa de la UEFA que regula la valoración de los acuerdos de patrocinio con partes vinculadas, tal como se establece en el Anexo J de las *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations* (2024) precisa que cualquier ingreso derivado de acuerdos con patrocinadores relacionados con los propietarios del club debe reflejar el valor de mercado. Si se determina que el valor del acuerdo excede el valor razonable de mercado, la UEFA ajustará las cifras en los análisis de equilibrio financiero para evitar que los clubes inflen artificialmente sus ingresos (ANEXO 3).

Aunque el FFP ha contribuido a reducir el endeudamiento de los clubes, diversos estudios han señalado que también ha consolidado el dominio de las entidades con mayores ingresos estructurales, limitando la competitividad financiera de clubes emergentes (PMC, 2021). De este modo, el patrocinio no solo constituye una fuente esencial de ingresos, sino que está sujeto a vigilancia y condicionantes institucionales, lo cual le confiere un papel estratégico en la gobernanza económica del fútbol europeo.



Emirates. (s.f.). *Football sponsorship*. Recuperado el 10 de julio de 2024, de <https://www.emirates.com/es/spanish/about-us/our-communities/sponsorship/football/>

La región europea se presenta como el entorno más consolidado en términos de profesionalización del patrocinio deportivo. El modelo europeo se basa en estructuras institucionales robustas, una regulación financiera como es el *Fair Play* de la UEFA, y una integración del *sponsorship* dentro de estrategias comerciales avanzadas. La participación de marcas extranjeras, especialmente procedentes del Golfo y Asia, confirma el atractivo global de las competiciones europeas como plataformas de visibilidad internacional. Europa actúa no solo como epicentro del rendimiento futbolístico, sino como espacio estratégico para el *soft power* económico y diplomático de otros actores globales. Sin embargo, este modelo también ha generado tensiones estructurales, como la creciente desigualdad entre clubes y la saturación del mercado publicitario.

3.2 ASIA:

Asia se ha consolidado en las últimas décadas como uno de los mercados futbolísticos de más rápido crecimiento, tanto desde el punto de vista de la demanda comercial como desde una perspectiva estratégica de posicionamiento internacional. El continente ha empleado el patrocinio deportivo no solo como una herramienta de marketing, sino también como un instrumento de *soft power*, con el objetivo de proyectar una imagen de modernización, competitividad e influencia global.

De manera particular, países como China, Japón y Corea del Sur han adoptado estrategias diferenciadas que combinan, entre otros, inversión directa en clubes europeos, el desarrollo de ligas domésticas y la asociación de sus principales corporaciones a marcas y eventos de prestigio global. En este apartado se analizarán de forma específica el caso de China y, posteriormente, los de Japón y Corea del Sur.



3.2.1 China: Fútbol como diplomacia y herramienta de influencia internacional

En las últimas dos décadas, China ha desplegado una estrategia a largo plazo para convertirse en una potencia futbolística global, utilizando el deporte como una herramienta de diplomacia internacional y posicionamiento económico. Esta política responde directamente al proyecto impulsado por el presidente Xi Jinping, que establece tres objetivos a largo plazo: clasificar regularmente a la selección a la Copa Mundial, organizar el torneo en territorio chino y ganarlo antes del año 2050 (Brannagan & Giulianotti, 2018).

Para alcanzar dichos fines, el gobierno de China ha articulado un plan estructurado en fases y ha destinado recursos significativos tanto a nivel nacional como internacional. Uno de los ejes clave ha sido la inversión masiva en infraestructura y formación deportiva. Entre 2016 y 2020, se crearon más de 20.000 escuelas de fútbol, con vistas a alcanzar más de 50.000 academias para 2025 y la construcción de al menos 70.000 campos de fútbol antes de 2030, con el objetivo de garantizar al menos una cancha por cada 10.000 habitantes (La Tercera, 2023).

A nivel internacional, este país asiático buscó expandir su influencia mediante la adquisición de clubes europeos, especialmente entre 2014 y 2018. Durante este periodo, se registraron inversiones en aproximadamente 26 equipos profesionales europeos, incluidos clubes emblemáticos como el Aston Villa FC (Reino Unido), adquirido por Recon Holdings, o el Southampton FC, cuyo 80% fue comprado por el empresario Gao Jisheng (TUDN, 2022). En el caso del Inter de Milán, el grupo Suning llegó a controlar el 70% de las acciones en 2016, aunque más tarde perdió el control financiero del club en 2023, debido a dificultades económicas.

Gráfico 4: Clubes Europeos adquiridos por empresas chinas



Fuente: Elaboración propia a partir de TUDN (2022), Brannagan & Julianotti (2018), y diversas noticias de prensa entre 2015 y 2017.

Otro componente clave de la estrategia china ha sido la exportación de talento deportivo como vía de legitimación internacional y de consolidación de su *soft power*. El caso más emblemático es el del delantero Wu Lei, quien fichó en enero de 2019 por el RCD Espanyol, convirtiéndose en uno de los pocos futbolistas chinos en disputar de forma regular en una de las cinco grandes ligas europeas. Su llegada generó un impacto inmediato no solo en el plano deportivo, sino también en términos de proyección mediática y comercial.

Durante su debut en la primera división española, Wu Lei atrajo a más de 40 millones de telespectadores en China, y el 11,5% del total de partidos del campeonato español vistos en Asia correspondieron a encuentros del Espanyol. Según un estudio de LaLiga, el 89% de los aficionados chinos al fútbol identificaron al Espanyol como su equipo favorito, fenómeno que coincidió con el auge del jugador en la competición española (BBC Sport, 2019).



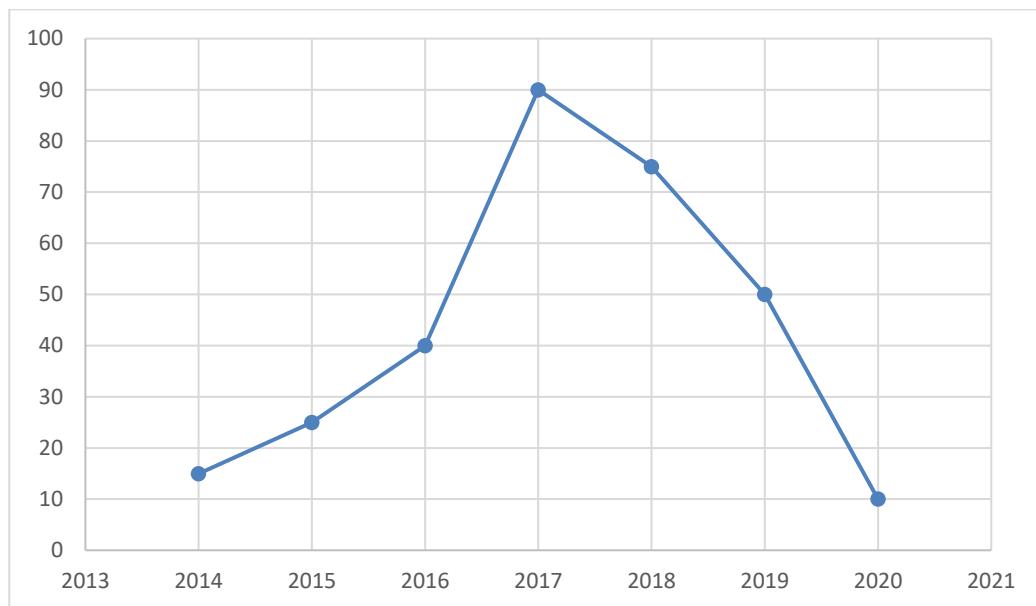
Este fenómeno no fue casual, sino que se enmarca en una estrategia estatal de promoción del talento local, alineada con la política deportiva impulsada por el gobierno de Xi Jinping. Como explican Huang y Hong (2021), el desarrollo de futbolistas chinos capaces de competir en ligas extranjeras es percibido como una extensión simbólica de los objetivos nacionales de modernización, profesionalización y prestigio global. La figura de Wu Lei operó, en este contexto, como un activo diplomático y mediático, consolidando una narrativa de apertura y competitividad global del fútbol chino.

De forma complementaria, Zhang (2023) subraya que este tipo de exportaciones de talento sirven también para establecer conexiones culturales y comerciales entre el país y el resto del mundo, reforzando la identidad internacional de China en el ámbito del deporte. En este sentido, el caso Wu Lei ilustra con claridad cómo el fútbol puede operar como herramienta de diplomacia blanda, proyectando no solo deportistas, sino también valores e intereses geoestratégicos (ANEXO 4).

En paralelo, la Superliga China (CSL) fue protagonista de un proceso de expansión agresiva mediante la contratación de figuras internacionales. El fichaje del brasileño Oscar dos Santos, procedente del Chelsea FC por 60 millones de euros, o el traspaso de Hulk por 56 millones, reflejan la apuesta por importar talento de élite para elevar el nivel competitivo del torneo y proyectar una imagen de modernidad y ambición internacional (AS, 2021). Esta etapa, sin embargo, estuvo marcada por una fuerte inflación salarial y un crecimiento insostenible de los costes operativos.

A nivel nacional, la Superliga China se convirtió en una plataforma clave para la diplomacia de marcas, donde el patrocinio deportivo se utilizó para vincular empresas locales con valores de modernidad, tecnología y dinamismo. Según un estudio de Liu y Peng (2020), el gasto en patrocinio dentro de la CSL alcanzó picos de más de 3.000 millones de yuanes anuales, con más del 60% de los acuerdos firmados con empresas tecnológicas y financieras chinas.

**Gráfico 5: Evolución de la inversión en fichajes en la Superliga China
en millones de euros**



Fuente: Elaboración propia a partir de AS (2021), Huang & Hong (2021) y El País (2024).

La evolución del gasto en fichajes internacionales en la Superliga China (CSL) entre 2014 y 2020 refleja con claridad el enfoque estratégico del gobierno chino y de las grandes corporaciones del país en torno al fútbol como instrumento de proyección internacional. En la primera mitad de la década, la inversión en futbolistas de renombre creció de forma exponencial, de 15 millones de euros en 2014 se pasó a 90 millones en 2017, año en el que se concretaron los traspasos más mediáticos, como el de Oscar dos Santos desde el Chelsea FC por 60 millones de euros, y el del brasileño Hulk por 56 millones (AS, 2021).



Este aumento drástico respondía a una estrategia dual: por un lado, elevar el nivel competitivo del torneo mediante la importación de talento de élite; por otro, proyectar internacionalmente una imagen de modernización, ambición y poder económico del país. La llegada de figuras internacionales no solo atrajo mayor visibilidad mediática a la CSL, sino que también generó un efecto aspiracional a nivel interno, en consonancia con los planes del presidente Xi Jinping para convertir a China en una potencia futbolística global hacia 2050 (Huang & Hong, 2021).

Como se comenta en la noticia (<https://acortar.link/zXHXmq>), se estima que el traspaso costó unos 60 millones de dólares, convirtiendo a Óscar en el fichaje más caro en la historia del fútbol chino. Óscar supera el récord previo de su compatriota Hulk, quien también se unió al Shanghái SIPG anteriormente, pero por la cifra de 56 millones como comentamos previamente (ANEXO 5).

No obstante, a partir de 2018, el modelo comenzó a mostrar signos de insostenibilidad estructural. El exceso de gasto en salarios y fichajes, sumado a la ausencia de una rentabilidad deportiva y financiera sostenida, forzó a las autoridades a introducir límites salariales y restricciones a las inversiones extranjeras en el fútbol. A esto se sumaron la crisis del sector inmobiliario (del que dependían varios clubes) y los efectos de la pandemia de COVID-19, que redujeron de forma drástica las fuentes de ingreso. Así, en 2020, el gasto en fichajes se redujo a apenas 10 millones de euros, evidenciando un retroceso en la estrategia de internacionalización basada en estrellas extranjeras (El País, 2024; AS, 2021).

Este ciclo de crecimiento agresivo seguido de contracción muestra los límites del uso del fútbol como vehículo de proyección nacional sin una estructura económica y deportiva sólida de respaldo. Aunque durante un breve periodo la CSL logró posicionarse como una de las ligas más atractivas fuera de Europa, el declive revela las dificultades de transformar una política de imagen en un modelo sostenible de desarrollo deportivo.

No obstante, a pesar de estas inversiones, la estrategia china se ha visto tensionada en los últimos años por diversos factores. La pandemia de COVID-19, la crisis del sector inmobiliario especialmente con el colapso de Evergrande, uno de los principales patrocinadores del fútbol nacional y la falta de resultados deportivos llevaron a una reevaluación del modelo de desarrollo. En 2024, el



Guangzhou FC, uno de los clubes más exitosos del país, fue excluido de la competición por impagos, evidenciando las debilidades estructurales de un crecimiento basado en la financiación externa (<https://acortar.link/7M5Wvo>) (ANEXO 6).

Desde la perspectiva del marketing político, el fútbol chino fue concebido como escaparate abierto al mundo, con una clara pretensión de proyección internacional. Como sostienen Brannagan y Julianotti (2018), la política futbolística de China representa un caso ejemplar de diplomacia deportiva estratégica, donde el deporte funciona como mecanismo para "proyectar una China moderna, competente y abierta al mundo". Esta visión se alinea con el análisis de Chadwick y Burton (2020), quienes sostienen que el patrocinio deportivo se ha transformado en una red de influencia transnacional, en la que las empresas actúan como emisarias del poder estatal a través de la economía de la visibilidad.

A pesar de los retrocesos recientes, el caso de China constituye un ejemplo paradigmático del uso del deporte y en particular del fútbol como una herramienta de proyección de *soft power*. Mediante inversiones estratégicas, desarrollo de infraestructuras, importación de talento y adquisición de activos en ligas extranjeras, China ha intentado construir una narrativa de modernización, liderazgo y apertura internacional. Esta estrategia responde no solo a fines deportivos, sino también a un objetivo diplomático y simbólico: reposicionar al país en el imaginario global a través de valores asociados al fútbol, como la competitividad, el esfuerzo colectivo y el éxito internacional. Así, el *sponsorship* en el fútbol no es una acción comercial aislada, sino una táctica integrada en la política exterior y de marca país, coherente con los principios fundamentales del *soft power* definidos por Nye (2004).

3.2.2 Japón y Corea del Sur: El patrocinio deportivo como estrategia de visibilidad global

Tanto Japón como Corea del Sur han desplegado en las últimas décadas, al igual que China, estrategias deportivas orientadas a reforzar su presencia en el escenario internacional, utilizando el patrocinio futbolístico como vehículo para



proyectar valores de marca país. En ambos casos, las principales corporaciones tecnológicas y automotrices han desempeñado un papel clave como embajadoras simbólicas del desarrollo industrial, la innovación y la confiabilidad nacional.

Uno de los casos más paradigmáticos es el del conglomerado japonés Rakuten, que entre 2017 y 2022 fue patrocinador principal del FC Barcelona. El acuerdo, valorado en 55 millones de euros anuales, convirtió a Rakuten en una de las primeras empresas asiáticas en aparecer en la equipación de un club europeo de élite. Este patrocinio no solo fortaleció su reconocimiento global, especialmente en mercados europeos y latinoamericanos, sino que también fue una declaración de intenciones sobre el papel de Japón en la economía digital global (SportsPro Media, 2017).

En Corea del Sur, el papel de las conocidísimas multinacionales Samsung y Hyundai en el fútbol europeo ha sido igualmente destacado. Samsung fue patrocinador principal del Chelsea FC durante una década, entre los años 2005–2015, en un acuerdo estimado en 18 millones de euros anuales, asociando su marca a una narrativa de rendimiento, conectividad y excelencia tecnológica. Hyundai, por su parte, ha establecido vínculos con clubes como el Atlético de Madrid, el AS Roma y el Olympique de Lyon, así como con la FIFA en calidad de socio oficial durante varias Copas Mundiales (Chadwick & Burton, 2020). En el caso concreto del Atlético de Madrid Hyundai inició su patrocinio con el club en 2018, firmando un acuerdo inicial por tres temporadas. Este acuerdo se ha renovado sucesivamente, y en 2025 se anunció la extensión del patrocinio hasta el 30 de junio de 2025 (<https://acortar.link/lIFO30>). La empresa patrocinó al club francés Olympique de Lyon desde 2012 hasta 2020, siendo el patrocinador oficial de la camiseta y participando en diversas iniciativas con el equipo. También Hyundai firmó un acuerdo multianual con el AS Roma en 2018. El logotipo de Hyundai apareció en la parte posterior de las camisetas del equipo en competiciones nacionales desde la temporada 2018-2019 hasta 2021 (<https://acortar.link/rAjc35>).

Hyundai mantiene una relación de patrocinio con la FIFA desde 1999, consolidándose como uno de sus socios más antiguos y estratégicos. Esta alianza ha sido renovada hasta 2030, incluyendo a otras filiales del grupo como Boston Dynamics y Supernal.



Hyundai ha proporcionado flotas de vehículos para facilitar la logística de los torneos organizados por la FIFA: en la Copa Mundial de la FIFA Corea/Japón 2002 Hyundai proporcionó vehículos oficiales para el torneo, iniciando su participación como patrocinador en una Copa Mundial. En la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014 se suministraron 1.432 vehículos de pasajeros y se ofrecieron 2.800 días de servicio de autobús para oficiales, selecciones, árbitros y medios de comunicación. En la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018 la marca coreana facilitó 954 vehículos de pasajeros para el transporte de oficiales, selecciones y medios. Y en la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022 Hyundai proporcionó 616 vehículos, incluyendo 446 vehículos de pasajeros y 170 vehículos comerciales. De estos, el 50% de los vehículos de pasajeros y una proporción de los vehículos comerciales fueron modelos ecológicos, como el Ioniq 5 y el Santa Fe Hybrid. Fue la primera vez que se utilizaron vehículos eléctricos en un Mundial (<https://acortar.link/3jfgMU>).

Ambos países también han consolidado ligas domésticas profesionalizadas la J-League en Japón y la K-League en Corea del Sur, ambas ligas han buscado internacionalizarse a través de acuerdos de patrocinio con marcas globales y colaboraciones con clubes europeos. Empresas como Panasonic, Sony, Kia y LG han vinculado sus estrategias de visibilidad a estas competiciones, utilizándolas como plataformas de fidelización y difusión regional. Este modelo refuerza una visión dual del patrocinio: como herramienta interna de consolidación del fútbol nacional, y como instrumento externo de *soft power* corporativo.

Panasonic fue socio global del FC Barcelona entre 2013 y 2016, promoviendo su línea de televisores VIERA como "TV oficial del FC Barcelona". Además, en 2023, se anunció un acuerdo para que Panasonic suministre soluciones de climatización al proyecto Espai Barça hasta 2028 (<https://news.panasonic.com/global/topics/4698>). En 2013, Panasonic firmó un acuerdo de patrocinio de dos años con el PSG, instalando televisores LED en el estadio Parc des Princes y realizando actividades promocionales con los aficionados (<https://acortar.link/OEMSXX>).

Panasonic también se ha interesado en el patrocinio de los deportes universitarios, donde ha intentado integrar su investigación e innovación tecnológicas en la práctica deportiva (Ritter, 2018).



Por su parte, Sony ha participado en el patrocinio futbolístico principalmente a través de eventos internacionales. La empresa japonesa fue patrocinadora oficial de la FIFA desde 2007 hasta 2014, participando en eventos como la Copa Mundial de la FIFA 2010 y 2014, proporcionando tecnología audiovisual y realizando campañas publicitarias globales. El estudio de Mark Jeffery y Saurabh Mishra (2006) examina la asociación global entre Sony y la FIFA, destacando cómo el patrocinio ha sido utilizado como una plataforma de marketing y comunicación a nivel mundial.

Kia ha desarrollado una estrategia de patrocinio enfocada en el fútbol y el tenis. En el primer caso fue patrocinador oficial de la FIFA desde 2007 hasta 2022, suministrando vehículos oficiales para torneos como la Copa Mundial de la FIFA. En la actualidad ha renovado el acuerdo hasta 2023 (<https://acortar.link/2TI899>). Desde 2004, Kia ha patrocinado al tenista Rafael Nadal como embajador global de la marca, participando en campañas publicitarias y eventos promocionales. Asimismo, la marca de vehículos es patrocinadora principal del torneo de tenis Australian Open desde 2002, donde ha facilitado vehículos oficiales.

El patrocinio de Kia en la Copa Mundial de la FIFA 2010 sirvió para mejorar la imagen de marca y tuvo un efecto muy positivo en sus ventas (Noordin, Kamaruddin, Amer & Zulkepli, 2014).

LG ha patrocinado la LG Cup, un torneo internacional de fútbol organizado en varios países, con el objetivo de promover la marca en mercados emergentes (Bridgewater, 2014).

Además, la organización conjunta del Mundial Corea-Japón 2002 constituyó un hito en la historia del fútbol asiático y la diplomacia deportiva internacional. Más allá del éxito logístico del torneo, ambos países lograron presentarse ante el mundo como potencias organizativas, democráticas, tecnológicas y estables. Como afirman Brannagan y Julianotti (2018), el deporte fue allí una plataforma de comunicación global que contribuyó a consolidar narrativas positivas sobre ambos países en un momento de transición económica en Asia oriental.

Estas acciones se insertan dentro de un marco más amplio de diplomacia pública, donde el patrocinio actúa como una extensión simbólica de la proyección



estatal. En palabras de Chadwick y Burton (2020), los acuerdos de patrocinio internacional por parte de grandes corporaciones asiáticas “representan nodos estratégicos en una red de influencia blanda”, en la que el deporte funciona como una herramienta de legitimación cultural, afinidad emocional y posicionamiento global.

Para concluir, Asia, con China como principal referente, ha utilizado el patrocinio deportivo y la inversión futbolística como palanca de proyección internacional. En el caso chino, la política deportiva ha estado marcada por una fuerte intervención estatal, ambiciosas inversiones en infraestructura y fichajes de renombre, como parte de un proyecto de marca país. No obstante, la sostenibilidad de este modelo ha demostrado ser frágil, tal como revelan la crisis de la Superliga China y la retirada de grandes conglomerados. Aun así, iniciativas como la exportación de talento (caso Wu Lei) o el patrocinio masivo de eventos globales por parte de empresas chinas evidencian que Asia sigue posicionándose como un actor relevante en la geopolítica deportiva. El continente representa un paradigma de soft power emergente, aún en búsqueda de estabilidad estructural.

3.3 Países árabes y del Golfo Pérsico:

En las últimas dos décadas, los países árabes y del Golfo Pérsico, principalmente Catar, Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita, han desarrollado una estrategia ambiciosa de inserción internacional utilizando el deporte, y en particular el fútbol, como instrumento de *soft power* y de diversificación económica. Esta política responde a necesidades estratégicas internas (reducción de la dependencia del petróleo, modernización de la imagen nacional) y a objetivos geopolíticos externos (aumento de la influencia global, legitimación internacional).

A diferencia del modelo asiático, centrado principalmente en el patrocinio corporativo, en el Golfo el patrocinio futbolístico es impulsado de forma directa o indirecta por los Estados a través de sus fondos soberanos, empresas públicas o grandes grupos de inversión nacional. En este sentido, el patrocinio y la inversión en el fútbol europeo y mundial forman parte de estrategias estatales más amplias,



como Visión 2030 en Arabia Saudita o los proyectos de "soft power nacional" de Emiratos y Catar (Brannagan & Julianotti, 2015).

Además de su función económica y de promoción de imagen del país, estas inversiones han sido objeto de una creciente atención y análisis internacional dentro del concepto de *sportswashing*, entendido como el uso del deporte para mejorar la percepción pública de regímenes, que han sido cuestionados por la opinión pública internacional en relación con los derechos humanos, libertades civiles o participación ciudadana en la política (Reiche, 2014).

Este apartado analiza en profundidad los principales casos de intervención futbolística de los países del Golfo, comenzando con el caso paradigmático de Catar y el Mundial de 2022, seguido del modelo de inversiones de Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita en clubes europeos y ligas nacionales.

3.3.1 Catar: Mundial 2022 y sportswashing

Catar se ha consolidado como uno de los casos más paradigmáticos del uso del fútbol como herramienta de *soft power*. La organización de la Copa Mundial de la FIFA 2022 fue concebida por el Estado como un proyecto nacional estratégico, con el objetivo de reposicionar al país en el sistema internacional, proyectando una imagen de modernización, capacidad organizativa y apertura global. Como señala Reiche (2014), Catar ha utilizado el deporte no solo como medio de diplomacia cultural, sino también como "una herramienta simultáneamente de política interna y política exterior".

Desde su designación como país anfitrión en 2010, Catar invirtió más de 220.000 millones de dólares en infraestructuras relacionadas directa o indirectamente con el Mundial, incluyendo estadios, aeropuertos, hoteles, transporte público y zonas urbanas (Brannagan & Julianotti, 2015; Schatz, 2023: 184). Esta cifra convierte al Mundial de 2022 en el más caro de la historia del fútbol, lo que da cuenta de la magnitud del proyecto en términos económicos y simbólicos.

El Mundial de Catar 2022 también supuso un hito financiero para la FIFA. Durante el ciclo 2019-2022, la organización registró ingresos récord de 7.568



millones de USD, un aumento del 18% respecto al ciclo anterior (2015-2018). La mayor parte de estos ingresos provino de la venta de derechos de televisión (3.426 millones de USD, 45% del total), seguida por los derechos de marketing (1.795 millones de USD, 24%) y los derechos de licencia (769 millones de USD, 10%).

La venta de derechos relacionados con la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022 representó la mayoría de los ingresos de la FIFA (6.314 millones de USD, el 83%), estableciendo un récord absoluto y convirtiendo este torneo en el más rentable en la historia de la entidad. De esta cantidad, la FIFA generó 929 millones de USD en ventas de entradas y derechos de hospitalidad.

En cuanto a la asistencia, se vendieron 3.182.406 entradas para el torneo, generando 686 millones de USD en ingresos por venta de entradas. La tasa promedio de ocupación en los estadios fue del 96,3%, y más de 1,8 millones de aficionados disfrutaron de las transmisiones en vivo y entretenimiento en el FIFA Fan Festival en el parque Al Bidda de Doha.

El programa de hospitalidad de la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022 generó 243 millones de USD en ingresos, con la venta de 259.116 paquetes de hospitalidad. De estos, el 39% fueron adquiridos por el mercado anfitrión catarí.

Además, la FIFA invirtió 1.831 millones de USD en la organización de la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022, de los cuales 123 millones de USD fueron compensados por contribuciones del país anfitrión.

Entre los patrocinadores más relevantes de la FIFA se encuentran Qatar Airways, QatarEnergy y Ooredoo, como representantes del país anfitrión, con inversiones estimadas de entre 40 y 100 millones de dólares cada una. En el ámbito internacional, destacan Coca-Cola (120 millones USD), Visa, Adidas y Wanda Group (China), todos ellos socios globales de la FIFA. Estas inversiones no solo buscaban retorno comercial directo, sino también asociarse a un evento de proyección global para reforzar su imagen de marca.

Como se acaba de comentar, el patrocinio jugó un papel clave en este proceso. Siendo Qatar Airways fue uno de los patrocinadores principales de la FIFA, y su presencia como socio global contribuyó a asociar la marca país con valores de conectividad, hospitalidad y modernidad. A nivel de clubes, la aerolínea



también ha sido patrocinadora de equipos como el FC Barcelona y el Paris Saint-Germain, este último es propiedad del fondo estatal Qatar Sports Investments desde 2011. Estas operaciones forman parte de lo que se ha denominado estrategia de legitimación a través del fútbol, mediante la cual el Estado árabe busca compensar las críticas a su sistema político y a su historial en materia de derechos humanos con campañas de visibilidad asociadas al deporte.

Diversos autores han debatido el concepto de *sportswashing* para referirse a esta dinámica. Brannagan y Julianotti (2015) argumentan que el caso de Catar ejemplifica un modelo de *soft power* deportivo que, aunque eficaz en términos de visibilidad internacional, también ha generado reacciones ambivalentes por parte de la opinión pública global. Las denuncias sobre las condiciones laborales de los trabajadores migrantes, los límites a la libertad de expresión y las restricciones a colectivos vulnerables coexistieron con una narrativa oficial de “bienvenida global” cuidadosamente proyectada por el comité organizador. Un trabajo reciente (Søyland & Moriconi, 2022) apunta también en esta línea, al destacar el hecho de que Catar no solo buscaba mejorar su imagen, sino crear una serie de redes de influencia en la política y en la economía, que le puedan ayudar a contrarrestar las críticas por las actuaciones internas frente a los derechos humanos. Hay todo un diseño estratégico que ayude a crear un relato creíble por la opinión pública internacional. Es, por tanto, un caso típico de *sportswashing* (Almeida & Pereira, 2022).

Pese a las controversias, el Mundial de 2022 logró cifras récord en términos de audiencia, afluencia turística y participación de marcas globales. Desde una perspectiva de análisis político, la experiencia catarí refuerza la idea de que el patrocinio y la organización de megaeventos deportivos pueden constituir instrumentos eficaces de diplomacia pública, marca país y posicionamiento geopolítico, aunque no exentos de tensiones y contradicciones.

La final del Mundial de Catar 2022 fue vista por aproximadamente 1.500 millones de personas a nivel global, lo que representó un aumento del 35% respecto a la audiencia registrada en la final de Rusia 2018. Además, según estimaciones de la FIFA, más de 5.000 millones de personas interactuaron con contenidos del torneo a través de televisión, redes sociales y plataformas digitales, consolidando



el evento como uno de los más seguidos en la historia del deporte (Reason Why, 2023).

Este nivel de exposición mediática confirma que los mega eventos deportivos como el Mundial pueden funcionar no solo como espectáculos deportivos, sino también como vehículos de diplomacia pública, posicionamiento de marca país y legitimación internacional.

3.3.2 Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita: Inversión estratégica, sports diplomacy y Visión 2030

En septiembre de 2008, el Abu Dhabi United Group (ADUG), propiedad del jeque Mansour bin Zayed Al Nahyan, adquirió el Manchester City Football Club por aproximadamente 210 millones de libras. Esta adquisición marcó el inicio de una transformación profunda del club, que pasó de ser una entidad de rendimiento medio en la Premier League a convertirse en una potencia futbolística global.

En 2013 se estableció el City Football Group (CFG), una estructura empresarial que ha expandido su influencia mediante la adquisición total o parcial de 13 clubes en cinco continentes, incluyendo equipos como el New York City FC (EE. UU.), Melbourne City FC (Australia), Girona FC (España) y Yokohama F. Marinos (Japón). Esta red de clubes permite una sinergia operativa y comercial que refuerza la presencia global de Abu Dhabi en el ámbito deportivo.



Ilustración 4: Mapa de clubes propiedad del City Football Group (CFG)



Fuente: <https://www.cityfootballgroup.com/clubs>

El patrocinio de Etihad Airways, la aerolínea nacional de los Emiratos Árabes Unidos, ha sido fundamental en esta estrategia. Desde 2011, Etihad ha patrocinado la camiseta y los derechos de denominación del estadio del Manchester City, en un acuerdo que, según informes, podría superar los 400 millones de libras. Este



patrocinio no solo proporciona ingresos significativos al club, sino que también sirve como una herramienta de diplomacia pública para Abu Dhabi, proyectando una imagen de modernidad y conectividad global.

Arabia Saudita ha adoptado una estrategia similar, utilizando el fútbol como un componente clave de su plan Visión 2030, que busca diversificar la economía del país y mejorar su imagen internacional. En octubre de 2021, el Fondo de Inversión Pública (PIF) saudí adquirió una participación mayoritaria del 80% en el Newcastle United FC por 305 millones de libras (<https://acortar.link/j36u10>). Esta adquisición ha sido vista como un movimiento estratégico para aumentar la influencia saudí en el fútbol europeo y mejorar la percepción global del país (ANEXO 7).

Paralelamente, Arabia Saudita ha invertido fuertemente en su liga nacional, la Saudi Pro-League, atrayendo a jugadores de renombre mundial con contratos lucrativos. Por ejemplo, Cristiano Ronaldo firmó con el Al Nassr FC en 2023, con un salario anual estimado en 200 millones de euros. Otros jugadores destacados, como Karim Benzema, Neymar y Sadio Mané, también se han unido a clubes saudíes, elevando el perfil de la liga a nivel internacional.

Además, la aerolínea nacional Riyadh Air, lanzada en 2023, ha firmado acuerdos de patrocinio con clubes europeos, incluyendo un contrato de nueve años para los derechos de denominación del estadio del Atlético de Madrid, ahora conocido como Riyadh Air Metropolitano (ANEXO 8). Este tipo de acuerdos refuerza la presencia de Arabia Saudita en el fútbol europeo y sirve como una extensión de su estrategia de diplomacia pública (<https://acortar.link/precmr>).

El 9 de octubre de 2024, el Atlético de Madrid firmó un acuerdo de patrocinio con la aerolínea saudí Riyadh Air, por el cual el estadio pasó a llamarse *Riyadh Air Metropolitano* hasta 2033 (ANEXO 9). Este acuerdo incluye también la extensión del patrocinio en la camiseta del equipo. Se estima que el acuerdo generará al club entre 250 y 300 millones de euros, convirtiéndose en el mayor patrocinio en la historia del club. (<https://acortar.link/YwF65Y>).

Estas inversiones han suscitado debates sobre el concepto de *sportswashing*, donde los estados utilizan el deporte para desviar la atención de



cuestiones controvertidas, como las violaciones de derechos humanos. Sin embargo, algunos autores especializados en el tema argumentan que estas estrategias también pueden interpretarse como formas legítimas de diplomacia pública y construcción de marca nacional.

En resumen, tanto los Emiratos Árabes Unidos como Arabia Saudita han utilizado el fútbol como una herramienta estratégica para alcanzar objetivos económicos y políticos más amplios. A través de adquisiciones de clubes, patrocinio de alto perfil y atracción de talento internacional, estos países han reforzado su presencia en el escenario futbolístico global, al tiempo que han promovido sus intereses nacionales y mejorado su imagen internacional.

Los países del Golfo, y en particular del fútbol europeo, han hecho del patrocinio deportivo una herramienta central de su diplomacia pública. A través de aerolíneas nacionales, fondos soberanos y acuerdos multimillonarios, han conseguido proyectar una imagen de modernización, riqueza y apertura global. Catar, Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita han desplegado estrategias paralelas que combinan la organización de mega eventos (como el Mundial 2022), la compra de clubes y el patrocinio de competiciones clave. Si bien esta estrategia ha elevado su visibilidad internacional, también ha provocado críticas por *sportswashing* y tensiones reputacionales. En conjunto, estos países ofrecen un ejemplo paradigmático de cómo el fútbol puede ser instrumentalizado como vector de influencia geopolítica, con implicaciones tanto simbólicas como económicas.



4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a lo largo de este trabajo permiten confirmar que el patrocinio deportivo, particularmente en el fútbol, funciona como una herramienta eficaz de proyección internacional, en línea con la teoría del *soft power* formulada por Nye (2004). En todos los contextos analizados, Europa, Asia y los países del Golfo Pérsico, el patrocinio va más allá de su función comercial para convertirse en un instrumento estratégico de posicionamiento diplomático, económico y reputacional. Esta evidencia refuerza lo planteado por Chadwick y Burton (2020), quienes destacan la capacidad del *sponsorship* deportivo para configurar redes de influencia transnacional.

A nivel teórico, el estudio contribuye a enriquecer el debate académico sobre la intersección entre deporte, poder blando y relaciones internacionales. Los datos analizados muestran que el patrocinio en el fútbol puede ser un indicador empírico del ejercicio de *soft power*, así como una herramienta para la construcción de marca país. En términos prácticos, estos hallazgos tienen implicaciones directas para actores estatales, clubes y empresas, al evidenciar cómo las estrategias de patrocinio pueden influir tanto en el posicionamiento internacional como en la percepción pública global.

Este trabajo reafirma en gran medida los postulados de autores como Brannagan y Giulianotti (2015, 2018), quienes identifican el deporte como un canal prioritario de diplomacia cultural en contextos emergentes. No obstante, los resultados del caso chino permiten introducir una visión crítica, al mostrar cómo una estrategia excesivamente centrada en la inversión puede generar resultados insostenibles en el mediano plazo. En este sentido, se aporta una matización relevante al optimismo presente en algunos enfoques académicos.

Este trabajo presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la disponibilidad de datos económicos precisos sobre contratos de patrocinio a menudo es limitada debido a la confidencialidad de los acuerdos. Además, el análisis se ha centrado



en tres regiones clave, por lo que sería enriquecedor expandir el enfoque hacia América Latina o África. Entre las líneas de investigación futura se sugiere:

- Estudios de percepción del aficionado en torno a los patrocinios internacionales
- Análisis comparativos de la regulación financiera del patrocinio entre diferentes confederaciones
- Estudios longitudinales sobre el impacto reputacional de las campañas de *sponsorship*.



5- CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha demostrado que el patrocinio en el fútbol ha dejado de ser una mera herramienta comercial para convertirse en una estrategia sofisticada de *soft power*, utilizada tanto por Estados como por grandes corporaciones para proyectar su influencia internacional, reposicionar su imagen exterior y reforzar su presencia en el sistema global. A partir de una revisión teórica y académica sólida del concepto de *soft power*, así como de fenómenos relacionados como el *sportswashing* y la diplomacia deportiva, se ha podido comprobar cómo el fútbol constituye hoy un escenario central de la geopolítica simbólica y económica contemporánea, donde entran en juego intereses políticos, económicos, culturales y éticos.

Los casos analizados, en un período cronológico situado entre 2021 y 2024 principalmente, pertenecen a Europa, Asia y a los países árabes del Golfo, además de algún ejemplo tomado de Estados Unidos. En concreto se han estudiado los datos de equipos de España, Inglaterra, Italia, Alemania, Francia, China, Japón, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita.

Por otra parte, la lista de clubes tomados como muestra de este trabajo incluye al Real Madrid, FC Barcelona, Espanyol, Atlético de Madrid, Juventus, Inter de Milán, Manchester City, Manchester United, Paris Saint-Germain, AC Milan, Arsenal FC, Olympique Lyonnais, AS Roma y el Olympique de Lyon y S.L. Benfica, Bayern de Múnich, Arsenal, Liverpool, Tottenham, Chelsea, Slavia Praga, Southampton FC, Aston Villa FC, Wolverhampton Wanderers, el New York City FC (EE. UU.), Melbourne City FC (Australia), Girona FC (España) y Yokohama F. Marinos (Japón). Asimismo, se han tenido en cuenta datos de empresas como Emirates Airlines, Etihad Airways, Qatar Airways, TeamViewer, QatarEnergy, Ooredoo, Coca-Cola, Visa, Adidas, Hyundai, Panasonic, Sony, Kia y LG, Audi, Mercedes-Benz y empresas chinas, incluyendo BYD, Ant Group, Wanda Group, AliExpress, Vivo y Hisense.



Aunque al final de los apartados de cada región han incluido unas conclusiones previas y parciales, es necesario extraer ahora unas conclusiones generales y una valoración de conjunto. En el caso de Europa, se constata que los clubes de élite han profesionalizado sus estructuras comerciales, convirtiendo el patrocinio en una fuente esencial de ingresos y visibilidad internacional. No obstante, esta profesionalización ha ido acompañada de una creciente dependencia de capitales procedentes del Golfo Pérsico y de Asia, lo que revela una transformación en la gobernanza del fútbol europeo. Los datos analizados muestran que clubes como el Paris Saint-Germain, Manchester City o Real Madrid operan hoy como vehículos de proyección externa para entidades estatales o grandes marcas con intereses globales.

En Asia, se observan modelos diferenciados. Por un lado, China adoptó una estrategia de crecimiento acelerado basada en la adquisición de clubes europeos, la importación de talento y el desarrollo interno, pero su modelo resultó insostenible ante la falta de retorno deportivo y financiero. En contraste, Japón y Corea del Sur han apostado por un enfoque más estable, en el que grandes corporaciones como Rakuten, Samsung o Hyundai utilizan el patrocinio futbolístico como extensión de sus valores de marca-país: tecnología, fiabilidad e innovación.

En cuanto a los países del Golfo Pérsico, se confirma que han convertido el fútbol en un pilar central de su estrategia de *nation branding*. Casos como el Mundial de Catar 2022, las inversiones del fondo soberano saudí (PIF) o la consolidación de marcas como Emirates o Qatar Airways en el fútbol europeo ilustran un enfoque estructurado en el que el patrocinio cumple una doble función: generar legitimidad externa y contrarrestar críticas internas en torno a derechos humanos, libertades civiles o dependencia del petróleo. La delgada línea entre *soft power* legítimo y *sportswashing* se hace especialmente visible en estos contextos.

El análisis transversal entre Europa, Asia (especialmente China) y los países árabes del Golfo Pérsico permite identificar diferentes modelos de aplicación del patrocinio futbolístico como estrategia de *soft power*.



En Europa, el modelo predominante se basa en una profesionalización comercial consolidada, donde los clubes de fútbol operan como empresas altamente estructuradas. Los principales actores son entidades deportivas y corporaciones multinacionales, y el riesgo principal identificado es la creciente desigualdad estructural entre clubes, lo cual limita la competitividad a largo plazo del ecosistema europeo.

En Asia, y particularmente en el caso de China, el enfoque ha estado centrado en la proyección nacional e internacional a través del deporte como política de Estado. El patrocinio ha sido utilizado por conglomerados tecnológicos y empresas estatales para vincularse a valores de modernidad y dinamismo. Sin embargo, este modelo ha demostrado ser vulnerable a la falta de sostenibilidad financiera y a una excesiva dependencia de inversiones estatales, como evidencia el declive reciente de la Superliga China.

Por su parte, los países del Golfo Pérsico han desarrollado una estrategia orientada hacia la diplomacia pública y la visibilidad geopolítica. A través de fondos soberanos y aerolíneas nacionales, estos Estados han adquirido clubes europeos y han establecido patrocinios de gran escala. Aunque esta estrategia ha elevado significativamente su perfil internacional, también ha suscitado críticas relacionadas con el *sportswashing* y la legitimidad ética de estas prácticas.

Esta comparación evidencia cómo, si bien el objetivo general del *sponsorship* como herramienta de *soft power* es compartido, su ejecución varía sustancialmente según la región. Estas diferencias reflejan tanto las prioridades políticas y económicas como las estructuras institucionales y niveles de madurez del ecosistema deportivo en cada caso.

Desde una perspectiva de comercio exterior, el estudio ha demostrado que el patrocinio deportivo es también una herramienta de apertura de mercados, posicionamiento de marca y atracción de inversión. La asociación entre clubes de fútbol y marcas permite construir puentes entre economías, reforzar lazos diplomáticos y facilitar la internacionalización de empresas, especialmente en sectores estratégicos como la aviación, la automoción, la energía o la tecnología.



En suma, los hallazgos de esta investigación permiten afirmar que el *sponsorship soft power* constituye hoy una forma híbrida de influencia global, que combina elementos económicos, simbólicos y diplomáticos. Lejos de ser una dinámica neutral, su análisis revela tensiones éticas, desequilibrios estructurales y riesgos de instrumentalización del deporte. Por ello, es necesario seguir investigando sus implicaciones desde un enfoque crítico, que tenga en cuenta tanto su potencial positivo como sus contradicciones.

Este trabajo ofrece así una primera aproximación al fenómeno desde una perspectiva interdisciplinar. De cara el futuro sería pertinente profundizar en el análisis comparado con otros deportes, examinar la recepción del público ante estos procesos, o estudiar con más detalle la respuesta institucional ante posibles abusos del patrocinio como forma de poder encubierto. En definitiva, el fútbol se revela no solo como un juego global, sino como un campo de poder en disputa, donde se juegan intereses que van mucho más allá del terreno de juego.



6- BIBLIOGRAFÍA

6.1 Monografías y artículos científicos

- Almeida, R. A., & Pereira, A. S. A. (2022). *Boldness and Joy: Qatar's Sportswashing and Soft power through Football*. Revista do Departamento de Geografia.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2020). *The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bettine, M. A. (2024). *The 3 S's of FIFA - Soft power, Sportswashing, Sports Diplomacy: The BRICS and Qatar World Cups*. London Journal of Research in Humanities and Social Sciences, 24(7), 1–11.
- Black, J., Sinclair, G., & Kearns, C. (2024). *The Fetishization of Sport: Exploring the Effects of Fetishistic Disavowal in Sportswashing*. International Review for the Sociology of Sport. 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). China, soft power and sports diplomacy: The case of football diplomacy. *International Affairs*, 94(2), 423–441.
<https://doi.org/10.1093/ia/iix242>
- BBC Sport. (2019, February 7). *Wu Lei: Why the 'Chinese Maradona' could be a game-changer for Espanyol & Chinese football*.
<https://www.bbc.com/sport/football/47172177>
- Boykoff, J. 2016. *Power games: A political history of the Olympics*. Brooklyn, NY: Verso.



- Boykoff, J. (2022). Toward a theory of sportswashing: Mega-events, *soft power*, and political conflict. *Sociology of Sport Journal*, 39(4), 342–351. <https://doi.org/10.1123/ssj.2022-0095>
- Bridgewater, S. (2014). Sponsorship and football. En S. Bridgewater (Ed.), *Handbook on the Economics of Professional Football* (pp. 117–129). Edward Elgar Publishing.
- Chadwick, S., & Burton, N. (2020). The *soft power* of sports sponsorship: New network forms and influence strategies. *Journal of Political Marketing*. <https://doi.org/10.1080/15377857.2020.1830752>
- Chadwick, S., Widdop, P., & Burton, N. (2020). *Soft power* sports sponsorship – A social network analysis of a new sponsorship form. *Journal of Political Marketing*. <https://doi.org/10.1080/15377857.2020.1830752>
- Corriente, F., & Montero, J. (2014). El deporte en la era del imperialismo y el totalitarismo. En *Celsius, Altius, Fortius. El libro negro del deporte* (1.^a ed.). Lazo Negro.
- Costa, R., & Moriconi, M. (2024). *Current Political Uses of Sport Revised: Beyond Public Diplomacy and Sportswashing. Frontiers in Sports and Active Living*, 6.
- Cull, N.J. 2008. Public diplomacy: Taxonomies and histories. *ANNALS of the American Academy of Political Science* 616 (1): 31–54.
- Davis, L., Plumley, D., & Wilson, R. (2023). For the love of ‘sportswashing’: LIV Golf and Saudi Arabia’s push for legitimacy in elite sport. *Managing Sport and Leisure*, 27(2), 188–206. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2162953>
- Dubinsky, Y. (2019). From *soft power* to sports diplomacy: A theoretical and conceptual discussion. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15, 156–164.
- Flores Álvarez-Ossorio, S. (2013). *Fútbol y manipulación social*. Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/columnistas/futbol-y-manipulacion-social.phtml>



- Ganji, S. K. (2023). *The Rise of Sportswashing*. *Journal of Democracy*, 34(2), 62–76.
- Gilboa, E. 2008. Searching for a theory of public diplomacy. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616: 55–77.
- Global Times. (2024). *Chinese brands among top sponsors at Euro 2024 tournament*. <https://www.globaltimes.cn/page/202406/1314361.shtml>
- Grix, J. (2013). Sport politics and the Olympics. *Political Studies Review*, 11(1), 15–25. <https://doi.org/10.1111/1478-9302.12001>
- Grix, J., & Houlihan, B. (2014). Sport Mega-Events as Part of a Nation's Soft Power Strategy: The Cases of Germany (2006) and the UK (2012). *The British Journal of Politics and International Relations*, 16(4), 572–596. <https://doi.org/10.1111/1467-856X.12017>
- Grix, J., & Lee, D. (2013). *Soft power*, sports mega-events and emerging states: The lure of the politics of attraction. *Global Society*, 27(4), 521–536. <https://doi.org/10.1080/13600826.2013.827632>
- Guttmann, A. 2002. *The Olympics: A history of the modern Games*, 2nd ed. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Huang, F., & Hong, F. (2021). China's football dream: Sports policy, state governance and global ambitions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 293–307. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1903798>
- Jeffery, A., & Mishra, S. (2006). *Sony-FIFA partnership marketing program: The value of sponsorship*. Kellogg School of Management.
- Krzyzaniak, J. S. (2016). The *soft power* strategy of soccer sponsorships. *Soccer & Society*. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1199426>
- Liu, D., & Peng, Q. (2020). Sports sponsorship and brand development in China's Super League. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 421–437. <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2019-0522>
- Murray, S. 2018. *Sports diplomacy: Origins, theory and practice*, 2018. New York: Routledge.



- Navarro-García, A., Reyes-García, M. E., & Acedo-González, F. J. (2014). Calidad percibida y satisfacción de los espectadores de fútbol. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 87–94.
- Noordin, A. A. M., Kamaruddin, Z., Amer, A., & Zulkepli, D. F. (2014). The power of sponsorship program in enhancing brand image: A study on the effectiveness of Kia sponsoring the FIFA World Cup 2010. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/261439061>
- Nye, J. S. (1990). *Soft power. Foreign Policy*, 80, 153–171.
<https://doi.org/10.2307/1148580>
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. Public Affairs.
- Nye, J. S. (2011). *The Future of Power*. PublicAffairs.
- Nye, J. S. (2021). Power and Interdependence in the 21st Century. *Foreign Affairs*.
<https://www.foreignaffairs.com>
- Reiche, D. (2014). 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>
- Ritter, M. (2018, January 3). *Four college sports tech trends in 2018*. Sport Video Group News. Panasonic Enterprise Solutions Company.
<https://www.sportsvideo.org/2018/01/03/panasonic-four-college-sports-tech-trends-in-2018/>
- Schatz, P. V. (2023). A geopolítica através do soft power: Investimentos árabes e chineses no futebol mundial do século XXI. *Geosul*, 38(86), 176–198.
- Simon Chadwick, Paul Widdop, & Nicholas Burton (2020: p. 4). *Soft power sports sponsorship – A social network analysis of a new sponsorship form*. *Journal of Political Marketing*. <https://doi.org/10.1080/15377857.2020.1830752>
- Søyland, H. S. (2020). *Qatar's sports strategy: a case of sports diplomacy or sportswashing?* [Tesis de maestría, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/22176>



- Søyland, H. S., & Moriconi, M. (2022). *Qatar's Multi-Actors Sports Strategy: Diplomacy, Critics and Legitimisation*. *International Area Studies Review*, 25(4).
- SportsPro Media. (2017). *FC Barcelona and Rakuten: Inside one of football's biggest sponsorships*.
https://www.sportspromedia.com/insights/analysis/fc_barcelona_rakuten_inside_one_of_footballs_biggest_sponsorships/
- Taylor & Francis Online. (2024). 'Fog on the Tyne'? The 'common-sense' focus on 'sportswashing' and the Newcastle United takeover.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19406940.2024.2342394>
- Van Ham, P. (2008). Place branding: The state of the art. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 126–149.
<https://doi.org/10.1177/0002716207312274>
- Zhang, X. (2023). China's football expansion strategy: Investment in European clubs and youth development. *Journal of Contemporary Chinese Studies*, 12(1), 45–67. <https://doi.org/10.1177/18681026231188142>

6.2 Informes

- Admap. (2017). Adstats: Global sponsorship. *Admap*, (January 2017), 1–2.
<https://www.warc.com/content/article/admap/adstats-global-sponsorship/111947>
- Capology. (n.d.). Cristiano Ronaldo salary profile.
<https://www.capology.com/player/cristiano-ronaldo-31083/>
- City Football Group. (n.d.). Our clubs worldwide.
<https://www.cityfootballgroup.com/clubs>
- CSM Sport and Entertainment. (2017). Football's super spenders: A sponsorship report. European Sponsorship Association. <https://sponsorship.org/footballs-super-spenders-a-report-by-csm/>



Deloitte. (2024). Annual review of football finance 2024.
<https://www.deloitte.com/fi/fi/about/press-room/annual-review-of-football-finance-2024.html>

Deloitte. (2025). Football money league 2025.
<https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.htm>

Emirates. (n.d.). *Sponsorship Football*. <https://www.emirates.com/english/about-us/our-communities/sponsorship/football/>

European Sponsorship Association & Nielsen Sports. (2024). *ESA 2024 Sponsorship Market Overview*. European Sponsorship Association.

FIFA. (2007). Big count 2006: Statistical summary report. FIFA Communications Division. https://rtmag.co.il/images/FIFA_BIG_COUNT.pdf

FIFA. (2022). *FIFA partners and sponsors – Qatar 2022*.

<https://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship>

FIFA. (2023). FIFA professional football report 2023.

<https://inside.fifa.com/news/fifa-publishes-professional-football-report-2023>

GlobalData. (2023). *21 of 35 primary front-of-shirt deals across European soccer leagues linked to betting industry, says GlobalData*.
<https://www.globaldata.com/media/sport/21-35-primary-front-shirt-deals-across-european-soccer-leagues-linked-betting-industry-says-globaldata/>

Marketing Week. (2017). Audi: Living in the fast lane.
<https://www.marketingweek.com/audi-living-in-the-fast-lane/>

Newcastle United. (2021, October 7). PIF, PCP Capital Partners and RB Sports & Media acquire Newcastle United Football Club.
<https://www.newcastleunited.com/en/news/pif-pcp-capital-partners-and-rb-sports-media-acquire-newcastle-united-football-club>

PMC. (2021). UEFA's Financial Fair Play regulations: Impact and future challenges.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8762439/>



Reuters. (2022, October 14). Real Madrid renews *sponsorship* deal with Emirates airline until 2026. <https://www.reuters.com/lifestyle/sports/real-madrid-renews-emirates-airline-sponsorship-deal-until-2026-2022-10-14/>

Riyadh Air. (2024, October 9). Riyadh Air is the new naming partner of Atlético de Madrid's Metropolitano stadium. <https://www.riyadhair.com/en/media-hub/riyadh-air-is-the-new-naming-partner-of-atletico-de-madrid-s-met>

ScienceDirect. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial performance. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024151821>

Statista. (s.f.). *Estadísticas y estudios de mercado*. <https://es.statista.com/>

6.3 Prensa

AeroTime. (2022). Football *sponsorship*: Airlines and football teams – a match made in heaven. <https://www.aerotime.aero/articles/football-sponsorship-airlines-partnership>

AS. (2021). *Fin a la burbuja del fútbol chino*. <https://as.com/futbol/internacional/fin-a-la-burbuja-china-n>

El País. (2024, enero 10). *Crisis en el fútbol chino: el Guangzhou, uno de los grandes clubes, es excluido de la liga por sus deudas*. <https://elpais.com/deportes/futbol/2025-01-10/crisis-en-el-futbol-chino-el-guangzhou-uno-de-los-grandes-clubes-es-excluido-de-la-liga-por-sus-deudas.html>

Financial Times. (2024, julio 3). *Chinese brands find European success through Euro 2024 football tournament*. <https://www.ft.com/content/cbc375b1-b02e-417d-8656-9d5896127f4a>

Global Times. (2024, junio 10). *Chinese brands among top sponsors at Euro 2024 tournament*. <https://www.globaltimes.cn/page/202406/1314361.shtml>



La Tercera. (2023). *China y su idea de convertirse en superpotencia mundial de fútbol: el fracaso de un millonario plan.*
<https://www.latercera.com/mundo/noticia/china-y-su-idea-de-convertirse-en-superpotencia-mundial-de-futbol-el-fracaso-de-un-millonario-plan/YMKZZG3QLNHEFLB37JNXQ65LE>

Payments Culture. (2024, junio 20). *Alipay and Chinese brands at Euro 2024.*
<https://www.paymentsculture.com/p/alipay-and-chinese-brands-at-euro>

Reason Why. (2023). *La audiencia global del Mundial de Catar 2022 alcanzó cifras récord en medios digitales y televisión.*
<https://www.reasonwhy.es/actualidad/mundial-catar-audiencia-global-medios-television-digital-2022>

SportsPro Media. (2017). FC Barcelona and Rakuten: Inside one of football's biggest sponsorships.
https://www.sportspromedia.com/insights/analysis/fc_barcelona_rakuten_inside_one_of_footballs_biggest_sponsorships/

Sportcal. (2023). Premier League's financial domination of European soccer continues. <https://www.sportcal.com/financial/premier-leagues-financial-domination-of-european-soccer-continues/> The Guardian. (2008, September 1). Manchester City agree takeover deal with Abu Dhabi group.
<https://www.theguardian.com/football/2008/sep/01/manchestercity.premierleague>

TUDN. (2022). *Los tentáculos del dinero chino se esparcen por el fútbol de Europa.*
<https://www.tudn.com/futbol/los-tentaculos-del-dinero-chino-se-esparcen-por-el-futbol-de-europa-fotos>

Yahoo Sports. (2024, November 25). Manchester City close in on eye-watering new Etihad Airways sponsorship deal. <https://sports.yahoo.com/manchester-city-close-eye-watering-150000283.html>

7- ANEXOS

ANEXO 1: Patrocinio de Audi al Real Madrid



Fuente:

<https://www.marca.com/motor/masmotor/2021/02/22/603391be268e3e00208b4613.html>



ANEXO 2: Patrocinios de Emirates Airlines en clubes europeos







Fuente:

<https://www.airport-technology.com/features/ten-biggest-airline-sponsorships-in-football/>



ANEXO 3: Regulación del patrocinio del fútbol europeo

UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations (2024) – Annex J

J.7 Definition of fair value

“Fair value is the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date.”

J.8 Fair value assessment

“The fair value of any transaction with a related party must be assessed to ensure that it reflects an arm’s length price. Where a club enters into a transaction with a related party, the club must demonstrate that the transaction has been conducted at fair value. If the transaction is not at fair value, the UEFA Club Financial Control Body (CFCB) will adjust the relevant income or expense to reflect the fair value.”

Fuente: UEFA. (2024). *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*. Annex J: Definition of fair value and fair value assessment. Recuperado de <https://documents.uefa.com/r/UEFA-Club-Licensing-and-Financial-Sustainability-Regulations-2024>

ANEXO 4: Wu Lei en el RCD Espanyol



Fuente: BBC Sport. (2019). *Wu Lei: China's top footballer becomes Espanyol's star signing*, <https://www.bbc.com/sport/football/47172177>

ANEXO 5: El Chelsea hace oficial la marcha de Óscar al Shanghai SIPG

Fuente: https://as.com/us/us/2016/12/23/futbol/1482497488_314348.html

ANEXO 6: El club chino Guangzhou es excluido de la liga por sus deudas



Fuente:<https://elpais.com/deportes/futbol/2025-01-10/crisis-en-el-futbol-chino-el-guangzhou-uno-de-los-grandes-clubes-es-excluido-de-la-liga-por-sus-deudas.html>

ANEXO 7: Riyadh Air firma por nueve años patrocinio del estadio del Atlético de Madrid



Fuente: <https://infoaviacion.com.mx/vuela/comercial/riyadh-air-firma-por-nueve-anos-patrocinio-del-estadio-del-atletico-de-madrid/>

ANEXO 8: Comunicado oficial sobre la adquisición del Newcastle United por el PIF



Fuente: Newcastle United. (2021, October 7). PIF, PCP Capital Partners and RB Sports & Media acquire Newcastle United Football Club. <https://www.newcastleunited.com/en/news/pif-pcp-capital-partners-and-rb-sports-media-acquire-newcastle-united-football-club>



**ANEXO 9: Acuerdo de patrocinio del estadio del Atlético de Madrid
con Riyadh Air**



Fuente: Riyadh Air. (2024, October 9). Riyadh Air is the new naming partner of Atlético de Madrid's Metropolitano stadium. <https://www.riyadhair.com/en/media-hub/riyadh-air-is-the-new-naming-partner-of-atletico-de-madrid-s-met>

