



FACULTAD DE COMERCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER COMERCIO EXTERIOR

“La internacionalización de los Guangzhou Loong Lions en Alicante: retos, estrategias y oportunidades”

JAVIER SENTÍS SÁNCHEZ

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, SEPTIEMBRE, 2025.



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS GUANGZHOU
LOONG LIONS EN ALICANTE: RETOS, ESTRATEGIAS
Y OPORTUNIDADES”**

Trabajo presentado por: JAVIER SENTÍS SÁNCHEZ
Firma:

Tutor: JOSÉ ANTONIO SALVADOR INSÚA
Firma:

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 18 de septiembre de 2025

RESUMEN

El presente estudio analiza el proceso de internacionalización en España de los Guangzhou Loong Lions tomando como escenario la organización de un torneo de baloncesto en la ciudad de Alicante. A partir de un enfoque cualitativo, se abordan los principales retos, estrategias y oportunidades asociados a la participación de un club asiático en el contexto deportivo europeo, cogiendo como referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades, el Modelo de Uppsala, el *soft power* y la inteligencia cultural, lo que permite comprender los factores organizativos, económicos, institucionales y culturales implicados y observar cómo pueden verse afectados por un evento de pequeña-mediana escala como el planteado. En este sentido, se examinan aspectos como la infraestructura y el personal, la logística y el turismo o el marketing y el retorno económico potencial, apoyándose en datos reales de eventos comparables. Los resultados revelan que, si bien existen desafíos relacionados con las diferencias culturales o el desconocimiento del baloncesto chino en Europa, un evento de estas características puede dar lugar a la creación de lazos con actores locales y el fortalecimiento de las relaciones entre China y España, el refuerzo de la imagen de la ciudad de Alicante como sede deportiva o el posicionamiento estratégico del país asiático en el ámbito deportivo internacional. En definitiva, este trabajo busca contribuir al debate académico sobre la globalización del deporte y ofrecer una visión clara de lo que puede suponer tanto para China como para España la participación de un equipo de baloncesto chino en un torneo celebrado en territorio español.

ABSTRACT

This study analyses the internationalization process in Spain of the Guangzhou Loong Lions, taking as its backdrop the organization of a basketball tournament in the city of Alicante. Using a qualitative approach, it addresses the main challenges, strategies, and opportunities associated with the participation of an Asian club in the European sports context, taking as a reference the Resource-Based View theory, the Uppsala Model, soft power and cultural intelligence, which allows us to understand the organizational, economic, institutional, and cultural factors involved, as well as, observe how they can be affected by a small-medium scale event such as the one proposed. In this regard, aspects such as infrastructure and personnel, logistics and tourism, and marketing and potential economic return are examined, based on real data from comparable events. The results reveal that, although there are challenges related to cultural differences or a lack of knowledge about Chinese basketball in Europe, an event of this nature can lead to the creation of ties with

local actors and the strengthening of relations between China and Spain, the reinforcement of the image of the city of Alicante as a sport venue, and the strategic positioning of the Asian country in the international sports arena. In short, this work seeks to contribute to the academic debate on the globalisation of sport and offer a clear vision of what the participation of a Chinese basketball team in a tournament held on Spanish territory could mean for both China and Spain.

PALABRAS CLAVE: *soft power, internacionalización, baloncesto, recursos y capacidades, inteligencia cultural.*

KEYWORDS: soft power, internationalisation, basketball, resources and capabilities, cultural intelligence.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Teoría de los Recursos y Capacidades	9
2.2. Uppsala Model	13
2.3. Soft power	15
2.4. Inteligencia cultural	18
3. METODOLOGÍA	24
4. RESULTADOS	26
5. DISCUSIÓN	54
5.1. Soft power y soft disempowerment	55
5.2. Economía geopolítica del deporte	56
5.3. Legado deportivo	57
5.4. Teoría de Recursos y Capacidades	58
5.5. Uppsala Model	59
5.6. Inteligencia cultural	60
5.7. Implicaciones para los principales actores involucrados	61
6. CONCLUSIONES	62
6.1. Limitaciones	63
6.2. Futuras líneas de investigación	64
7. BIBLIOGRAFÍA	65
8. ANEXOS	72
8.1. Anexo I: Enfrentamientos fase de grupos del hipotético torneo	72
8.2. Anexo II: Impacto económico del supuesto torneo	74
8.3. Anexo III: Retos, estrategias, recursos e impacto del torneo planteado	75

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Las tres categorías del comportamiento humano	19
Ilustración 2: Cruces semifinal y final	29
Ilustración 3: Enfrentamientos día 1	72
Ilustración 4: Enfrentamientos día 2	73
Ilustración 5: Enfrentamientos día 3	74
Ilustración 6: Mindmap impacto económico (P3)	74
Ilustración 7: Retos, estrategias, recursos e impacto del torneo planteado	75

Índice de tablas

Tabla 1: Principales recursos y capacidades en clubes de baloncesto profesionales	11
Tabla 2: Power Distance.....	20
Tabla 3: Individualism.....	20
Tabla 4: Motivation towards Achievement and Success.....	21
Tabla 5: Uncertainty Avoidance.....	21
Tabla 6: Long Term Orientation.....	22
Tabla 7: Indulgence	22
Tabla 8: Diferencias entre el baloncesto español y chino	23
Tabla 9: Distribución de los equipos	28
Tabla 10: Cuadro del torneo	29
Tabla 11: Impacto total del gasto generado del turismo (P3).....	36
Tabla 12: Recursos y capacidades derivados de la participación de los Guangzhou Loong Lions en un torneo en Alicante (P1)	50



1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los eventos deportivos han dejado de ser simples competiciones y se han convertido en instrumentos de desarrollo económico, proyección internacional y cohesión social. Su impacto va más allá de lo atlético: influyen en la economía local, favorecen las relaciones diplomáticas, promueven valores sociales e incluso pueden llegar a poner en el mapa a aquellas ciudades que no son tan conocidas mundialmente. En definitiva, podríamos decir que este tipo de acontecimientos se han consolidado como herramientas estratégicas de alcance global.

Si bien es cierto que las megacompeticiones, como los Juegos Olímpicos o la Copa del Mundo, atraen a la mayor parte de la audiencia y tienen mayor influencia en las ciudades organizadoras, los eventos deportivos más pequeños también pueden generar impactos económicos significativos a nivel local, especialmente cuando atraen a un alto porcentaje de espectadores y participantes no locales (Gratton et al., 2006). Esta repercusión se manifiesta principalmente a través del turismo y todo lo que ello conlleva: la activación de los sectores de la hostelería, transporte o comercio local, entre otros. Además, estos eventos captan la atención de inversores extranjeros y de patrocinadores locales e internacionales, mientras se promueven iniciativas que tienen una presencia cada vez más significativa a nivel mundial, como el fomento del deporte para tener un estilo de vida saludable.

Superando el análisis puramente económico, este tipo de eventos facilitan los vínculos internacionales, fortaleciendo las relaciones diplomáticas y la imagen de la ciudad, siendo así un instrumento de *soft power*. Así pues, la cultura del país sede o incluso de la propia ciudad puede hacer mella en los turistas o los propios participantes, haciéndolos todavía más atractivos. De igual modo, la multiculturalidad derivada de este evento puede dejar huella en la cultura de los locales, los cuales podrían adaptar sus productos para hacerlos más llamativos durante la estancia de extranjeros en ese periodo de tiempo (Chalip, 2004). Todo ello, sumado a la menor complejidad organizativa, permite que ciudades interesadas en posicionarse internacionalmente apuesten por este tipo de iniciativas.

A pesar de la relevancia de este tipo de acontecimientos, existe poca literatura académica dedicada a la internacionalización de equipos no occidentales usando eventos deportivos menores. Muchos estudios se han centrado en la internacionalización de grandes ligas de baloncesto como la NBA o en el impacto de megaeventos organizados por grandes



potencias deportivas, pero apenas se ha planteado la posibilidad de integración de equipos de baloncesto chinos en el mercado deportivo europeo. Así pues, dicha internacionalización, sigue presentando grandes desafíos como diferencias culturales, barreras lingüísticas o el desconocimiento del mercado europeo de baloncesto por parte de clubes asiáticos y viceversa.

Teniendo en cuenta el contexto actual en el que China ha demostrado un interés especial en el deporte como vía de posicionamiento global a través de inversiones en clubes de fútbol, desarrollando sus propias ligas y promoviendo la práctica deportiva a través de políticas nacionales como el Plan de Desarrollo del Deporte o la *Sports Power Strategy*, esta brecha en la investigación académica adquiere una mayor relevancia. En este caso, la organización de eventos deportivos en ciudades como Alicante pueden suponer una entrada al mercado europeo de baloncesto con un menor coste, pero con una alta visibilidad local y con un potencial de conexión con el público español y europeo.

Como consecuencia, el presente trabajo tiene como objetivo principal analizar las oportunidades, retos y estrategias de la internacionalización de los Guangzhou Loong Lions en España a través de la participación en un torneo de baloncesto organizado en la ciudad de Alicante. Asimismo, se tratará de identificar los factores clave que favorecen y dificultan la internacionalización de un equipo asiático en el contexto deportivo español y de examinar el impacto económico, cultural y organizativo de un evento de estas características en una ciudad como Alicante.

Preguntas de investigación

P1. ¿Qué recursos y capacidades se pueden activar gracias a la participación de los Guangzhou Loong Lions en un torneo en Alicante?

P2. ¿Qué retos culturales, económicos y organizativos plantea este proceso?

P3. ¿Cuál es el impacto de un torneo internacional de baloncesto en Alicante?

En la primera parte del presente trabajo se presentan las principales teorías sobre las que fundamentan el caso de estudio, estableciendo una relación entre cada una de ellas con el mundo del baloncesto. A continuación, se justifica el enfoque metodológico adoptado para el análisis del caso de estudio y se desarrolla aportando los resultados obtenidos del mismo. Finalmente, se interpretan los hallazgos a la luz de la literatura ya existente y se recogen las conclusiones, junto con recomendaciones para futuras investigaciones.



2. MARCO TEÓRICO

2.1. Teoría de los Recursos y Capacidades

Si bien existen diversas teorías sobre las cuales podría enmarcarse la manera en la que la internacionalización de un equipo deportivo está organizada, para la realización del presente trabajo se ha optado por la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC). Esta teoría se basa en la premisa de que la internacionalización de una empresa, en este caso de un equipo de baloncesto, no se hace en conjunto, sino que se debe hacer teniendo en cuenta los diferentes recursos que hay dentro de dicha organización (Penrose, 1995).

Según Penrose (1995), una empresa podría definirse como un conjunto de recursos productivos organizados para producir y vender bienes y servicios. Estos recursos «incluyen los activos, capacidades, procesos organizativos, información y conocimientos que permiten diseñar e implementar estrategias para mejorar la eficiencia y efectividad» (Daft, 1983). Dichos recursos pueden clasificarse en tres grandes categorías (Barney, 1991):

- 1. Recursos físicos:** incluyen los bienes tangibles de una empresa como instalaciones, equipos, ubicación geográfica y acceso a materias primas (Barney, 1991)
- 2. Recursos humanos:** engloban la formación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y la perspicacia de los directivos y trabajadores de una empresa (Barney, 1991).
- 3. Recursos de capital organizativo:** abarcan la estructura formal de información de la empresa, sus sistemas formales e informales de control y coordinación de los sistemas de planificación, así como la relación entre los grupos que conforman la entidad y entre una empresa y las de su entorno (Barney, 1991).

Es importante destacar que la visión clásica de la Teoría de los Recursos y Capacidades no presta la suficiente atención a la forma en la que se deben utilizar dichos recursos, lo cual puede afectar a la posición competitiva de una empresa en el mercado (Wójcik, 2015). Por ello, resulta fundamental identificar aquellos recursos relacionados con el proceso de internacionalización (Peng, 2001), al ser un elemento clave en los métodos de entrada en mercados extranjeros (Barnley, et al., 1991).

Barney (1991) sostiene que estos recursos pueden generar una ventaja competitiva sostenible frente a otras empresas si estos son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. La principal diferencia entre la ventaja competitiva y la ventaja competitiva sostenida reside en que además de la estrategia única que utiliza una empresa y que la diferencia de sus competidores, los beneficios que esta proporciona son inimitables.

Imitar un recurso no es una tarea sencilla ni rápida e incluso pueden pasar décadas hasta que los competidores puedan copiarlo (Gherart & Feng, 2021). De hecho, autores como Hooley et. al (1998) defienden tres niveles mediante los cuales una empresa puede poner barreras a la imitación (Wójcik, 2015). En primer lugar, la ambigüedad causal, que se genera a través de la configuración tácita, la coordinación de recursos, el aprendizaje práctico, la experiencia directiva y la complejidad derivada del uso conjunto de recursos para actividades específicas. En segundo lugar, la dependencia de la trayectoria, donde cuanto más singular es el desarrollo de un recurso, mayor es su resistencia a la imitación y, por tanto, su rareza. Por último, los autores destacan la vulnerabilidad a la depreciación, ya que ciertos recursos, como la maquinaria o el conocimiento técnico, pueden perder valor con el tiempo, a diferencia de otros más estables como la reputación o las relaciones estratégicas (Wójcik, 2015). De este modo, podríamos decir que las capacidades organizativas de una empresa residen en cómo la misma combina los recursos para alcanzar el valor, la rareza, la inimitabilidad y la insustituibilidad (Wójcik, 2015).

Y es que es necesario destacar que dentro de la literatura de la TRC coexisten dos grandes grupos de capacidades: las capacidades organizativas y las capacidades dinámicas (Wójcik, 2015; Dosi, et al., 2000; Inan, et al., 2015). Las capacidades organizativas pueden definirse como el know-how por parte de las empresas para aplicar los recursos, tangibles o intangibles, para mejorar la productividad y crear un valor superior al de sus rivales (Dosi et al., 2000; Inan et al., 2015; Teece et al., 1997; Makadok, 2001; Wójcik, 2015). Es decir, la habilidad de las empresas para resolver problemas organizacionales y alcanzar un resultado concreto (Helfat & Peteraf, 2003; Dosi et al., 2000). Por otro lado, las capacidades dinámicas van más allá de la visión clásica de la teoría de recursos y capacidades, haciendo hincapié en cómo las empresas alteran sus recursos para adaptarse a nuevos entornos y ganar ventaja competitiva (Wójcik, 2015; Teece et al. 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). No obstante, no es sino la habilidad de saber aplicar estas capacidades dinámicas, lo que es considerado una capacidad por sí misma (Barnley, 1991). Por lo tanto, podemos asumir que, si una empresa es capaz de combinar ambas, podría conseguir una mayor ventaja competitiva sostenible.

Así pues, la TRC no solo pone el foco en lo que una empresa *tiene*, sino que se centra en lo que la empresa *puede hacer* con lo que tiene para lograr superar a sus principales competidores. Esto resulta muy interesante en el ámbito del baloncesto, especialmente en el contexto de equipos no occidentales que buscan expandirse a Europa, pues cada club tiene una combinación única de recursos que pueden analizar y aplicar para asegurar el éxito en un nuevo mercado. Además, la ventaja competitiva sostenible que defiende Barney (1991) puede verse reflejada en el deporte, donde los resultados, la atracción de aficionados o el reconocimiento de marca pueden depender de capacidades que no son fácilmente replicables como la identidad del equipo, la forma de juego o la relación con patrocinadores (Won & Chelladurai, 2016). En el marco del presente estudio, la internacionalización de un equipo de baloncesto chino en España, la TRC sirve de guía para analizar los recursos internos del equipo, evaluar su potencial para competir en un entorno cultural y deportivo totalmente distinto y determinar qué capacidades deben reforzarse para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado europeo. Por ello, a continuación, en la Tabla 1, se presenta una clasificación de los principales recursos y capacidades que pueden encontrarse en clubes de baloncesto profesionales.

Tabla 1: Principales recursos y capacidades en clubes de baloncesto profesionales

Tipo	Recurso o capacidad	Descripción	V, R, I, N¹	Justificación
Físico	Instalaciones deportivas	Pabellón, centros de alto rendimiento...	V	Valioso, pero común, replicable y sustituible
Físico	Tecnología deportiva	Sistemas de análisis, big data, scouting...	V, R	Valioso y raro, pero cada vez más accesible y sustituible
Humano	Talento deportivo	Jugadores de élite, entrenadores de prestigio	V, R, I	Difíciles de encontrar y replicar, pero pueden sustituirse por otros perfiles
Humano	Staff multicultural	Preparadores físicos, fisioterapeutas, psicólogos...	V, N	Importantes en equipos con jugadores extranjeros, pero

¹ V: Valioso; R: Raro; I: Inimitable; N: No sustituible



				cada vez más comunes
Organizativo	Marca global	Reconocimiento internacional	V, R, I, N	Una marca como la que puede llegar a conseguir un gran equipo es única
Organizativo	Estructura académica	Programas formativos (cantera o academias)	V	En algunos equipos puede ser también un recurso raro, inimitable y no sustituible, pero eso depende de la identidad y cultura del club. En el baloncesto en general, sería un recurso valioso
Organizativo	Patrocinadores	Alianzas con marcas locales o globales	V	Valioso, pero todos los equipos tienen patrocinios
Organizativo	Know-how en internacionalización	Experiencia en giras, eventos, partidos globales	V, R, N	Valioso y raro, pues no todos los equipos pueden acceder a ello. Su inimitabilidad depende del grado de consolidación: si es fruto de la cultura del equipo, es difícil de copiar, si no otros clubes pueden adquirirlo contratando personal o replicando procesos.



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Uppsala Model

En los últimos años, el concepto de internacionalización ha sido ampliamente empleado en muchos sectores muy diferentes, desde la economía hasta los videojuegos, pasando, por supuesto, por el deporte. Podríamos definir la internacionalización, desde un punto de vista empresarial, como el proceso mediante el cual una empresa incrementa su participación en los mercados internacionales, ya sea a través de la exportación, inversión directa, alianzas estratégicas u otras formas de presencia en el extranjero (Welch & Luostarinen, 1998). No obstante, dicha internacionalización debe incluirse dentro de la globalización, es decir, el proceso mediante el cual se intensifican las relaciones comerciales y financieras a nivel mundial gracias, en parte, a las tecnologías de la comunicación permitiendo que aparezcan cadenas de valor globales (Salvador Insua, 2024).

En este contexto, resulta fundamental entender cómo se produce dicho proceso de internacionalización desde el interior de las organizaciones, pues la mera existencia de oportunidades en el extranjero no garantiza que una entidad —sea una empresa, una liga o un equipo deportivo— pueda expandirse de forma inmediata y exitosa. Johanson y Vahlne (1977) sostienen que la internacionalización es un proceso que es producto de una serie de decisiones que se van tomando poco a poco. De hecho, defienden que una empresa debe empezar su proceso de expansión a través de acuerdos con intermediarios para que, a medida que crezca la comercialización de su producto, poder reemplazarlos por su propia organización de ventas o incluso por fábricas de producción en el país de destino. Asimismo, argumentan que las compañías deben iniciar sus operaciones en el extranjero en países cercanos cultural y geográficamente y poco a poco ir expandiéndose a aquellos lugares más alejados.

No obstante, la rapidez, accesibilidad y flexibilidad del comercio internacional, sumado al cambio en el entorno de la internacionalización con el surgimiento de empresas que se internacionalizaban desde sus primeros años de vida, hicieron que Johanson y Vahlne (2009) dieran un giro a su teoría dándole especial importancia a las redes empresariales, o lo que es lo mismo, las relaciones personales y profesionales. Así, el modelo pasó de centrarse en la empresa aislada a entender la internacionalización como una actividad inmersa en un ecosistema relacional. Desde esta perspectiva, se logra explicar por qué hay



organizaciones que avanzan más rápido que las demás: depende de su capacidad de aprender, establecer vínculos estratégicos y acumular experiencia.

Ennis (2020) analiza cómo los clubes pueden insertarse progresivamente en nuevos mercados a través de mecanismos como la participación en torneos internacionales, la creación de academias deportivas, el marketing adaptado al país de destino o la búsqueda de financiación externa (a través de apoyos institucionales, ingresos generados por loterías nacionales, patrocinios, derechos de imagen o aportaciones individuales). Así pues, en el caso del baloncesto, los clubes pueden explorar mercados internacionales a través de eventos gracias a factores como el auge del turismo deportivo, el crecimiento del interés global por los hábitos saludables o el papel amplificador de las redes sociales.

Como consecuencia de estas actividades, las ciudades receptoras también se ven beneficiadas al generarse un impacto económico positivo sobre el empleo, el turismo y la inversión. De hecho, según un estudio realizado por la Unión Europea en 2012, el sector deportivo generó el 1,77% del empleo total en España. Por lo tanto, podríamos suponer que un evento de estas características tendría efectos positivos llegando a aumentar esa cifra, al mismo tiempo que los clubes podrían establecer alianzas con patrocinadores y actores turísticos, lo cual estaría totalmente alineado con la teoría de Johanson y Vahlne (2009) ya que permitiría, en parte, reducir la incertidumbre y avanzar hacia una correcta internacionalización.

Son muchos los equipos que han iniciado su internacionalización mediante partidos amistosos o asistiendo a torneos de pretemporada. Un claro ejemplo de ello es el partido disputado en Madrid en 2023 que enfrentaba a los Dallas Mavericks con el Real Madrid. De este modo, el equipo de la NBA pudo medir el interés del público local, así como el impacto mediático y comercial, mientras establecía alianzas institucionales y reforzaba la marca de la liga estadounidense. Así pues, la participación de un equipo chino en un evento de baloncesto en una ciudad española le permitiría explorar el mercado local y generar vínculos estratégicos con una menor exposición al riesgo y mediante un proceso evolutivo donde cada paso sería una oportunidad de aprendizaje. Además, en caso de que la aceptación fuera positiva, el club podría plantearse un segundo paso como establecer una alianza con un club local, abrir una academia deportiva internacional, consolidar su marca en el mercado español mediante campañas de marketing o incluso participar en proyectos de formación conjunta como ha sido el caso de ciertas franquicias de la NBA en África o Asia.



2.3. *Soft power*

Los efectos del deporte en la política es algo que se ha podido observar a lo largo de la historia. Un claro ejemplo de ello puede ser la diplomacia del ping-pong entre Estados Unidos y China, surgida en el año 1971 durante el mundial de tenis de mesa disputado en Japón. Hasta ese momento, las relaciones comerciales y diplomáticas entre estos países eran escasas y se había incrementado aún más debido a las diferencias ideológicas y al conflicto de Taiwán. Sin embargo, en ese año, ambas naciones mostraban interés en retomar el diálogo: China quería contrarrestar la influencia soviética, mientras que Estados Unidos intentaba aprovechar la posición de China en su estrategia para la Guerra de Vietnam (Revzin, 2021).

Fue entonces cuando ocurrió un hecho inesperado que contribuiría al acercamiento entre ambas potencias. Glenn Cowan, jugador estadounidense, perdió el autobús de su selección tras un entrenamiento y se subió al que se encontraba la selección china. En lugar de actuar de forma reacia, como cabría esperar en una época de tensión entre ambos países, el jugador chino Zhuang Zedong obsequió al estadounidense un brocado de las montañas de Huangshan. Al día siguiente, Cowan le devolvió el gesto regalándole una camiseta con el símbolo de la paz y la icónica frase de los Beatles: «Let it Be».

Este intercambio llamó la atención del gobierno chino, que decidió invitar al equipo estadounidense de tenis de mesa a visitar China al finalizar el torneo (Revzin, 2021). Un año después, en 1972, Mao Zedong extendió una invitación oficial al presidente estadounidense Richard Nixon, lo que marcó el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre ambos países.

Este episodio de la diplomacia del ping-pong puede verse como un claro ejemplo de *soft power*. Este concepto fue introducido por Joseph Nye (1990) para hacer referencia a la habilidad que desarrolla un país para influenciar en otros mediante la atracción y la persuasión en lugar de la coerción o los pagos. Nye (2011) defiende que el *soft power* de un país reside en tres recursos: la cultura, los valores políticos y las políticas exteriores. Por lo tanto, aunque los gobiernos puedan atraer y repeler a otros por la influencia de su ejemplo, el *soft power* no les pertenece de la misma manera que el *hard power*. Este poder también apodado *sharp power* por Christopher Walker (2018), se conoce como la forma en la que aplican los gobiernos la censura y la manipulación para influenciar los asuntos internacionales de otros países. Un claro ejemplo fue el escándalo de dopaje en los Juegos

Olímpicos de invierno de Sochi 2014, donde un gran número de atletas rusos se vieron involucrados en un sistema de dopaje protegidos por el ministro de deportes y con la participación del laboratorio antidopaje de Moscú (Rodríguez, 2016). Así pues, se podría argumentar que la mejor forma que tiene un país para internacionalizarse y atraer el interés de otros es mediante la aplicación *smart power*, es decir, la combinación estratégica *de soft power y sharp power* (Nye, 2004).

En el caso de China resulta interesante entender las formas en las que proyecta su poder a nivel internacional. Tradicionalmente, el país ha hecho uso de *hard power*, ya sea mediante presión económica — como en el caso de la reducción del turismo a Corea del Sur tras la instalación del sistema THAAD² (Swain, 2017)— o a través del refuerzo de su presencia militar en zonas como el Mar de China Meridional (Office of the Secretary of Defense, 2023). Sin embargo, tras la llegada de Hu Jintao al poder, China ha mostrado un mayor interés en invertir en su *soft power* (Nye, 2011), basado en la promoción de la cultura china y la diplomacia cultural. Ejemplos claros de la aplicación de este poder son la creación de Institutos Confucio, los Juegos Olímpicos de Pekín de 2008 o la Expo de Shanghái en 2010 (Nye, 2021). No obstante, no será hasta que el país se dé cuenta de que la mayor parte del *soft power* procede de su sociedad y no del gobierno (Nye, 2021) cuando este poder alcance su máximo esplendor.

En los últimos años se ha podido ver una tendencia hacia el avance y la evolución de la gobernanza del deporte, aunque todavía sea un área en pleno desarrollo (Parent, M.M, 2015; Shilbury & Ferkins, 2011). En el caso de China, si bien tradicionalmente el deporte ha estado controlado por el gobierno (Liu et al., 2017), se ha producido un cambio en la forma en la que el país ve el ámbito abriéndose a la comercialización del sector (Hong, 1997), sincronizándose así con el interés de conseguir una economía de mercado (Liu et al., 2017). De hecho, Hong (1997) sostiene que los chinos han empezado a ver el deporte como una forma de gastar y de hacer dinero. Tras la llegada de Xi Jinping al poder, se ha evidenciado un esfuerzo deliberado por parte de China para posicionarse como una gran potencia deportiva (Chadwick et al., 2020; Ennis, 2020) y para disociar al deporte del gobierno (Liu et al., 2017). Un claro ejemplo de ello es el interés mostrado por parte del actual presidente chino en desvincular la liga de fútbol del país de la Administración General de Deportes de China (Liu et al., 2017). Y es que, el deporte, en muchos casos se usa como una herramienta

² Terminal High Altitude Area Defense: Sistema antimisiles estadounidense que cuenta con lanzadores de proyectiles dotados de la capacidad de interceptar misiles balísticos en su etapa final (Rojas, 2024).

para mejorar la imagen de un país ante la comunidad internacional, como fue el caso del Mundial de Catar en 2022, o para fortalecer las relaciones diplomáticas entre países (Chadwick et al., 2020; Grix & Houlihan, 2014). En el caso de China, a lo largo de los últimos años se ha podido observar un fuerte interés de empresarios chinos por invertir en equipos extranjeros como fue el caso del Grupo Wanda y el Atlético de Madrid o la compra del triatlón Ironman (Chadwick et al., 2020; Providence Equity Partners, 2015). Es interesante cómo en el caso del deporte, China aplica de manera muy notoria el *smart power*. Muchos futbolistas extranjeros se han visto atraídos por los salarios millonarios que pueden ganar jugando en la Superliga China (Gúdel & Hernández, 2023). No obstante, el gobierno chino ha implementado políticas que penalizan a los clubes (Gúdel & Hernández, 2023), medidas que han sido desarrolladas también en otros deportes como el baloncesto estableciendo un máximo de jugadores extracomunitarios que puede tener un equipo (Gulak-Lipka, 2020). De este modo, el país consigue mejorar su liga doméstica y fortalecer su posición en el deporte global a la vez que aplica políticas económicas que limitan la dependencia de deportistas extranjeros y priorizan el crecimiento del talento local (Gúdel & Hernández, 2023).

En el ámbito del baloncesto, en los últimos años se ha visto como la NBA, considerada por muchos la mejor liga de baloncesto del mundo, ha organizado partidos en diferentes países, pues los *NBA Paris Games*, los *NBA Mexico City Games* o incluso los *NBA China Games* son un clásico en la temporada regular. Asimismo, en colaboración con la FIBA han creado una liga de baloncesto en África: la *Basketball Africa League* (BAL). Estos eventos pueden verse como un claro ejemplo de *soft power* implantado por Estados Unidos, pues permiten expandir los valores estadounidenses (Goldman y Paller, 2023). En el contexto de este deporte, la figura de Yao Ming actúa como catalizador como herramienta de *soft power* bilateral entre Estados Unidos y China. Tras su elección en el draft de 2002 por los Houston Rockets, el interés por la liga estadounidense de baloncesto creció notoriamente en China. De este modo, a través de la NBA, Estados Unidos pudo ir transmitiendo sus valores, estilo de vida y cultura en el país asiático. De igual modo, aprovechando la figura del deportista, China logró cambiar la idea del «*Made in China*» por la del «*Made by China*» ya que la figura de Yao Ming fue vista por el gobierno chino como la de un portavoz ideal por el énfasis en el trabajo en equipo, su lealtad a la nación, su rigurosa ética de trabajo y encajar con la idea de «ciudadanía armoniosa» (Pu, 2016). Gracias a ello, la forma en la que se ven las dos culturas es totalmente diferente a cómo se veían



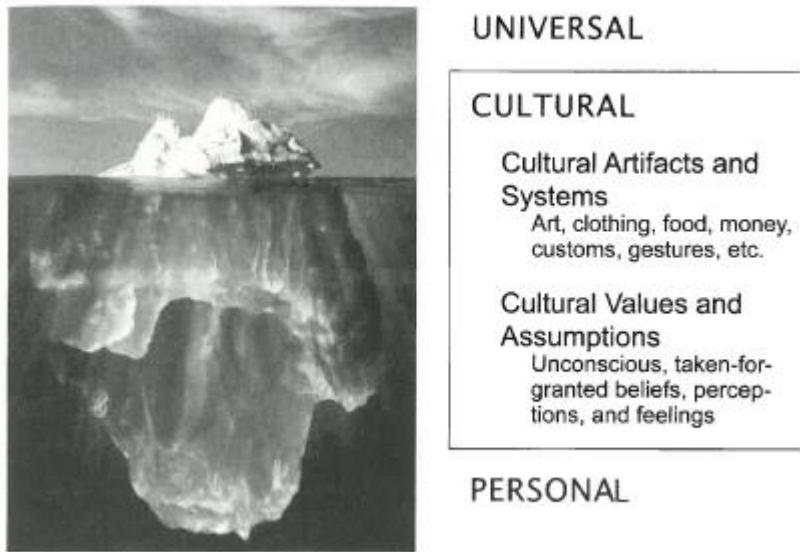
antaño. Además, su posterior implicación como presidente de la *Chinese Basketball Association* (CBA) refuerza su papel como actor estratégico, liderando esfuerzos de profesionalización y expansión internacional del baloncesto chino (ESPN, 2017). Algo similar podría suceder con el caso de Yang Hansen, elegido en el puesto número 16 en el draft desde este año 2025 por los Portland Trail Blazers (The Associated Press, 2025), pudiendo suponer una herramienta clave de *soft power* al estar comparándolo ya con grandes jugadores de la liga como Nikola Jokic (He, 2025).

Así pues, la internacionalización de un equipo de baloncesto chino en España contribuye una oportunidad excepcional para analizar los mecanismos de *soft power* y diplomacia deportiva. Estudiar la voluntad de China de reforzar la presencia cultural en escenarios globales teniendo en cuenta el contexto español, resulta especialmente relevante, pues permite explorar cómo la cultura deportiva puede servir como vehículo para una mayor aceptación, conocimiento y normalización de los valores asociados a China en España y viceversa.

2.4. Inteligencia cultural

En un mundo en el que las interacciones entre personas de distintas nacionalidades cada vez son más frecuentes, el éxito de cualquier proceso de internacionalización depende no solo de las competencias técnicas o estratégicas, sino también de la capacidad para adaptarse a realidades culturales diversas. En el deporte actual podemos ver cómo jugadores, entrenadores y miembros del cuerpo técnico de distintas nacionalidades coexisten dentro de un mismo equipo. Por ello, gestionar eficazmente las diferencias culturales exige el desarrollo de competencias específicas que permitan entender, interpretar y actuar adecuadamente en entornos multiculturales. En este marco surge el concepto de inteligencia cultural, definida por Livermore (2015) como la capacidad de adaptarse a entornos culturalmente diversos integrando la motivación, el conocimiento, la estrategia mental y la adaptación práctica como componentes esenciales para interactuar de manera exitosa.

Ilustración 1: Las tres categorías del comportamiento humano



Fuente: Livermore, D., & Soon, A. N. G. (2015). *Leading with Cultural Intelligence 3rd Edition: The Real Secret to Success*. Amacom.

Como muestra la imagen anterior, Livermore (2015) utiliza la metáfora del iceberg para ilustrar las tres categorías del comportamiento humano en relación con las diferencias culturales, dividiendo la cultura en tres niveles distintos:

En la punta del iceberg se encuentra lo universal, es decir, aquellos aspectos comunes en todas las culturas, como las emociones y las necesidades humanas. Por debajo, aún visibles, se sitúan elementos culturales externos como la moneda, la gastronomía, los símbolos religiosos o las costumbres. No obstante, los aspectos más importantes se encuentran en la parte no visible del iceberg: creencias, valores y suposiciones que moldean el comportamiento (Livermore, 2015). Finalmente, en la parte más profunda, se encuentra lo personal, es decir, lo que caracteriza a cada individuo. Una vez comprendamos el impacto de la cultura, estaremos preparados para entender la capa intermedia del iceberg, que incluye los idiomas, los sistemas culturales y las orientaciones de valores culturales (Livermore, 2015).

Para poder profundizar en la parte sumergida del iceberg, es necesario conocer las seis dimensiones culturales desarrolladas por Hofstede (1980) a través de un estudio realizado entre empleados de IBM³ en más de 70 países, pues permiten comparar culturas

³ International Business Machines

La internacionalización de los Guangzhou Loong Lions en Alicante: retos, estrategias y oportunidades.
Sentís Sánchez, Javier

en función de sus valores, siendo un recurso fundamental para comprender cómo afectan la cultura y sus variaciones en contextos internacionales.

La primera dimensión hace referencia a la distancia al poder (*Power Distance*), que estudia cuán lejos están los integrantes menos poderosos de una comunidad de aceptar y suponer que el poder debe ser repartido de manera desigual. Así, en culturas con baja distancia al poder se tiende a tomar decisiones de manera conjunta, haciendo énfasis en la igualdad, mientras que en las que tienen una alta distancia al poder prevalecen las decisiones centralizadas y la jerarquía (véase Tabla 2).

Tabla 2: Power Distance

Low Power Distance	High Power Distance
Énfasis en la igualdad; toma de decisiones conjunta.	Énfasis en las diferencias en el estatus; decisiones tomadas por los superiores.
Medida en la que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual.	

Fuente: Creación propia adaptada de Livermore, D., & Soon, A. N. G. (2015). *Leading with Cultural Intelligence 3rd Edition: The Real Secret to Success*. Amacom; además de Hofstede Institute (2024). *Country Comparison Tool*, Hofstede Insights.

La segunda dimensión es el individualismo frente al colectivismo (*Individualism*). Esta categoría estudia la medida en que los miembros de una sociedad dependen mutuamente de otros. Los objetivos personales son más importantes en contextos individualistas, mientras que las metas colectivas y las relaciones personales se valoran más en situaciones colectivistas (véase Tabla 3).

Tabla 3: Individualism

Individualism	Collectivism
Énfasis en las metas individuales.	Énfasis en las metas en equipo y las relaciones personales.
Grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros.	

Fuente: Creación propia adaptada de Livermore, D., & Soon, A. N. G. (2015). *Leading with Cultural Intelligence 3rd Edition: The Real Secret to Success*. Amacom; además de Hofstede Institute (2024). *Country Comparison Tool*, Hofstede Insights.

La tercera dimensión, denominada motivación hacia el logro y el éxito (*Motivation towards Achievement and Success*), refleja lo que motiva a los individuos. En culturas más

competitivas, se acentúa la mejora personal y el rendimiento; mientras que en otras se priorizan la cooperación, la calidad de vida y el consenso (véase Tabla 4).

Tabla 4: Motivation towards Achievement and Success

Decisive	Consensus-oriented
Énfasis en la competencia, el logro y el éxito.	Énfasis en el cuidado de los demás y la calidad de vida.
Qué motiva a la gente, querer ser mejor o que te guste lo que haces	

Fuente: Creación propia adaptada de Hofstede Institute (2024). Country Comparison Tool, Hofstede Insights.

En cuarto lugar, encontramos la tolerancia frente a la incertidumbre (*Uncertainty Avoidance*), la cual evalúa las respuestas de las sociedades ante circunstancias imprevisibles. Las culturas con baja evitación de la incertidumbre suelen ser más adaptables y receptivas al cambio, mientras que las que poseen una alta evitación buscan estabilidad, normas claras y estabilidad (véase Tabla 5).

Tabla 5: Uncertainty Avoidance

Low Uncertainty Avoidance	High Uncertainty Avoidance
Énfasis en la flexibilidad y adaptabilidad.	Énfasis en la estabilidad y predictibilidad.
Cómo se actúa frente a la incertidumbre.	

Fuente: Creación propia adaptada de Livermore, D., & Soon, A. N. G. (2015). Leading with Cultural Intelligence 3rd Edition: The Real Secret to Success. Amacom; además de Hofstede Institute (2024). Country Comparison Tool, Hofstede Insights.

La quinta dimensión es la orientación a largo plazo (*Long Term Orientation*) que se contrapone entre sociedades que valoran los resultados inmediatos y aquellas que aprecian la inversión en el futuro, la planificación y la perseverancia. Así pues, en algunas culturas priorizan los logros visibles y las tradiciones, mientras que otras se enfocan en la educación, el ahorro y la perspectiva a largo plazo (véase Tabla 6).

**Tabla 6:** Long Term Orientation

Short Term	Long Term
Énfasis en resultados inmediatos. Se respetan las tradiciones y normas sociales establecidas.	Énfasis en resultados a largo plazo. Se valoran la perseverancia, el ahorro y la educación.
Cómo se valora el futuro frente al pasado y presente.	

Fuente: Creación propia adaptada de Livermore, D., & Soon, A. N. G. (2015). *Leading with Cultural Intelligence 3rd Edition: The Real Secret to Success*. Amacom.

Finalmente, la sexta dimensión hace referencia a la indulgencia frente a la restricción (*Indulgence*), es decir, el grado de control frente a deseos e impulsos. Mientras que las sociedades indulgentes son más propensas a no tener control frente al disfrute, las culturas más restrictivas suelen tender al autocontrol y disciplina (véase Tabla 7).

Tabla 7: Indulgence

Indulgent	Restrained
Control débil de deseos e impulsos.	Control fuerte de deseos e impulsos.
Control de los deseos e impulsos basado en la forma en la que las personas fueron criadas.	

Fuente: Creación propia adaptada de Hofstede Institute (2024). *Country Comparison Tool, Hofstede Insights*.

Por lo tanto, podríamos decir que, en conjunto, las dimensiones culturales de Hofstede son una herramienta fundamental para entender las diferencias estructurales entre culturas y países. Asimismo, se integran de forma natural al modelo de inteligencia cultural de Livermore (2015), específicamente en la dimensión del conocimiento cultural, pues permiten entender en profundidad las variables que afectan en la interacción internacional. En el ámbito deportivo, particularmente en procesos de internacionalización, esta comprensión se vuelve un elemento clave para que los equipos logren adaptarse, tengan un buen rendimiento y sean exitosos en el país de destino.

En el caso del baloncesto, las diferencias entre China y España son notables tanto en el estilo de juego como en la estructura organizativa. Según el estudio realizado por Wang (2023), mientras que, en China, el gobierno tiene una implicación directa en la forma en la que las asociaciones de baloncesto actúan, en España, la federación de baloncesto tiene más

libertad para tomar decisiones e influenciar el desarrollo del baloncesto. Asimismo, cabe destacar que la cantidad de partidos a la que un equipo puede enfrentarse es muy diferente: los equipos chinos pueden llegar a enfrentarse a 73 partidos, mientras que los españoles a 52⁴. Por lo tanto, es necesario presentar una tabla (Tabla 8) con las principales diferencias entre el baloncesto chino y español, teniendo en cuenta las dimensiones propuestas por Hofstede.

Tabla 8: Diferencias entre el baloncesto español y chino

Dimensión de Hofstede	China	España
Power Distance	Alta: Relación jerárquica entre entrenador y jugador. Decisiones centralizadas.	Moderada: A pesar de que es una sociedad jerárquica, existe mayor comunicación bidireccional entre jugador y entrenador.
Individualism	Colectivista: Se prioriza el grupo y la obediencia al sistema de entrenamiento.	Individualista: Se fomenta la iniciativa personal y el pensamiento táctico individual.
Motivation towards Achievement and Success	Alta: Se valora el rendimiento, la disciplina y el éxito tangible.	Consensuada: Se valora el juego bonito y el disfrute del deporte.
Uncertainty Avoidance	Baja: Se toleran cambios, pero se compensa con repetición táctica.	Alta: Necesidad de estructura, reglas claras.
Long Term Orientation	Alta: Se planifica el desarrollo físico y formativo con visión de futuro.	Moderada: Se apuesta por resultados visibles a edades tempranas.
Indulgence	Restrained: Control emocional, obediencia y poca espontaneidad dentro del juego.	Restrained: Un poco más alto que China, mayor creatividad e improvisación en el juego.

⁴ Simplemente se tienen en cuenta las ligas domésticas, excluyendo así partidos de Euroliga o cualquier competición europea/asiática.



Fuente: Creación propia a partir de Hofstede Institute (2024). Country Comparison Tool, Hofstede Insights; Gao, H. (2012). From Mao Zedong to Jeremy Lin: Why Basketball Is China's Biggest Sport. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/international/archive/2012/02/from-mao-zedong-to-jeremy-lin-why-basketball-is-chinas-biggest-sport/253427/>; Arpaio, J. (2018). China's Basketball Revolution: How the country is producing a generation of young stars. The Independent. <https://www.independent.co.uk/sport/basketball/china-basketball-revolution-nba-guangdong-southern-tigers-zhou-qi-wang-zelis-a8538701.html>; y Wang, J. (2023). *Comparative Analysis of the Basketball Organization System in China and in Spain*. <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.77109>

En definitiva, comprender las diferencias culturales y baloncestísticas entre China y España y saber gestionarlas adecuadamente puede llegar a suponer una mejora en la convivencia y el rendimiento del equipo, así como facilitar la conexión con nuevas audiencias, patrocinadores y estructuras organizativas. En el caso de la internacionalización de un equipo de baloncesto chino en España, desarrollar una alta inteligencia cultural es clave para adaptarse con éxito al panorama del baloncesto europeo y consolidar una presencia perdurable en el tiempo en el mercado.

3. METODOLOGÍA

Dado que para analizar los retos, estrategias y oportunidades que pueden surgir de la internacionalización de un equipo de baloncesto chino a través de un torneo en una ciudad española se han tenido en cuenta aspectos tanto económicos como culturales de los cuales se ha hecho un análisis exhaustivo, la metodología que se ha empleado a lo largo de este trabajo ha sido cualitativa. Este enfoque permite interpretar de manera profunda los distintos elementos que configuran un proceso de internacionalización deportiva en un contexto local específico.

Dada la naturaleza novedosa de analizar la internacionalización de un equipo chino de baloncesto en una ciudad española y la limitada evidencia empírica disponible sobre este fenómeno, se ha adoptado una metodología de estudio de caso basada en una revisión de la literatura relacionada con la parte que juega la Teoría de Recursos y Capacidades en eventos deportivos (Pianese, 2021; Barnley, 1991; Barnley, 2001; Wójcik, 2015; Gerhart & Feng, 2021), la aplicación del *Uppsala Model* en la internacionalización de una empresa (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009) y el impacto del *soft power* y de la cultura en un evento deportivo (Henrikson & Nye, 1991; Nye, 2004; Nye, 2011; Nye, 2021; Lee, 2022; etc.). Este enfoque ha permitido consolidar el conocimiento existente, identificar vacíos de investigación y examinar críticamente cómo factores económicos, culturales y diplomáticos interactúan en la organización de eventos deportivos internacionales. Para ello, se ha sintetizado una amplia gama de fuentes académicas y profesionales y documentación



institucional con el fin de que el presente trabajo sirva como referencia para investigaciones futuras y para orientar la toma de decisiones estratégicas en la gestión de este tipo de eventos.

Por ello, para llevar a cabo dicho análisis, se han seguido varias etapas claramente diferenciadas. En primer lugar, se ha procedido a la justificación del estudio de caso, argumentando tanto la elección de los Guangzhou Loong Lions como el equipo representativo del proceso de internacionalización por su perfil dentro del baloncesto chino y su potencial como herramienta de *soft power* y de proyección internacional, así como de la ciudad de Alicante, considerando su experiencia previa en la organización de eventos deportivos, su infraestructura adecuada y su estrategia de promoción turística y cultural, factores clave para atraer inversiones extranjeras y fomentar un intercambio cultural.

Una vez realizada dicha justificación, se ha propuesto una forma en la que se podría enfocar el torneo deportivamente estableciendo elementos como su duración, la estructura de la competición (formato de partidos, número de equipos invitados o el sistema de clasificación) y las posibles fechas de celebración. A pesar de que la parte deportiva se considera una parte importante para tener en cuenta a la hora de un correcto desarrollo del torneo, este ámbito no constituye el eje central del trabajo, pues el foco principal se sitúa en la implicación económica y cultural (y todo lo que ello conlleva) que puede tener un evento de estas características tanto para la ciudad sede como para el conjunto chino. No obstante, la inclusión del componente deportivo permite contextualizar adecuadamente el análisis económico y sociocultural posterior.

Así pues, tras haber abordado la faceta deportiva del torneo, se ha realizado una revisión de la literatura académica y de estudios de caso previos sobre eventos deportivos de pequeña-mediana escala, con el fin de analizar aspectos clave como la gestión de la infraestructura deportiva, el transporte, el marketing y la comunicación, las alianzas estratégicas o el impacto en el turismo local. Todo ello, haciendo uso de un enfoque interdisciplinar, combinando los aspectos deportivos con los económicos y socioculturales en la medida de lo posible.

Finalmente, una vez realizado el análisis de los factores deportivos y económico-culturales derivados del evento, se ha elaborado una tabla en la que se recogen los principales recursos y capacidades identificados en torno a la celebración del torneo en Alicante, siguiendo el modelo de la Teoría de Recursos y Capacidades.

Cabe destacar, que el carácter proyectivo de este trabajo implica ciertas limitaciones, ya que no se ha podido observar el desarrollo real del torneo ni medir directamente sus



efectos económicos y socioculturales. No obstante, el análisis se ha fundamentado en estudios de caso similares, en datos provenientes de eventos deportivos de escala comparable y en una base teórica sólida que permite sacar conclusiones razonadas. Así, esta metodología permite no solo analizar la viabilidad de la internacionalización del equipo chino, sino también proponer recomendaciones estratégicas para su implementación exitosa y para garantizar un buen desarrollo del torneo tanto en lo económico como en lo deportivo.

4. RESULTADOS

A pesar de que estamos acostumbrados a presenciar eventos deportivos en los que participen varios equipos extranjeros en un mismo país, o incluso en una misma ciudad, como puede ser el caso de los torneos amistosos organizados en verano, es extraño encontrar torneos de baloncesto en Europa en los que participen conjuntos asiáticos. Dichos eventos son mucho más que simples competiciones entre grandes atletas, sino que son una gran oportunidad para atraer a mucha gente y desarrollar actividades en torno a una competición (Chappelet & Parent, 2017). Es por ello, que resulta interesante analizar el impacto económico y deportivo que podría generar la realización de un torneo de baloncesto en Alicante en el que participase un equipo de baloncesto chino como es los Guangzhou Loong Lions.

La elección de Alicante como la ciudad sede de este torneo responde a una combinación de factores estratégicos. En primer lugar, la ciudad carece de un equipo de baloncesto en la Liga Endesa e históricamente ningún jugador nacido en la provincia alicantina ha llegado a debutar con la selección absoluta. Este contexto parece indicar que la cultura baloncestística en esta zona de España no está muy desarrollada. Por ello, la organización de un evento de este calibre podría generar un efecto en el desarrollo deportivo (Gratton et al. 2006) y despertar el interés en los ciudadanos y contribuir al crecimiento del baloncesto en la región.

A nivel infraestructural, Alicante cuenta con recursos adecuados para albergar competiciones deportivas de alto nivel. El pabellón principal de la ciudad, el Pedro Ferrández, ha albergado eventos nacionales como internacionales, pues es sede del Lucentum Alicante durante la temporada de Liga Oro y fue subsede del Eurobasket 2007 (ACB, 2014). Además, su excelente conectividad gracias al aeropuerto internacional y la red ferroviaria de alta velocidad, facilita la llegada de equipos, medios de comunicación y aficionados desde distintos puntos de España y el resto del mundo.

Finalmente, su geolocalización la hace una ciudad muy atractiva para el turismo, entre otras muchas cosas por su clima, cosa que serviría como aliciente para la proyección del torneo como una experiencia multicultural más allá del deporte.

Del mismo modo, la elección de los Guangzhou Loong Lions se justifica por varias razones. A pesar de que actualmente no atraviesan un buen momento en la liga doméstica, la participación en un torneo de estas características puede suponer para ellos una oportunidad de crecimiento. Por un lado, el equipo podría enfrentarse a rivales de países diferentes, con estilos de juego diferentes (Lee, 2021), lo cual les permitiría ganar experiencia deportiva rompiendo con la rutina competitiva habitual al jugar en un entorno completamente nuevo. Este evento podría servirles para generar nuevas dinámicas internas y mejorar la relación del grupo pudiendo suponer mejores resultados en la temporada siguiente (Carron et al., 2002; Coteril, 2012).

Más allá del deporte, a pesar de que el equipo cuenta con varios jugadores extranjeros, la mayoría del equipo y cuerpo técnico son chinos, lo que permitiría observar de forma más directa y profunda las diferencias culturales, tanto dentro como fuera de la cancha, entre los equipos participes (Lee, 2021). Esto aportaría un valor añadido al torneo, pues no se trataría solo como un intercambio deportivo, sino también cultural y humano (Lee, 2021) llegando incluso a atraer a grandes figuras del baloncesto para entender cómo juega al baloncesto un equipo chino (P2).

De este modo, la organización de un torneo internacional en Alicante con la participación de los Guangzhou Loong Lions no solo representa una oportunidad para impulsar el panorama baloncestístico alicantino, sino que también permite diseñar un formato competitivo que combine la proyección internacional del evento con su viabilidad económica y logística, facilitando, a su vez, que el equipo chino se dé a conocer en un mercado nuevo (P2). Aplicando el *Uppsala Model*, el conjunto se encontraría en una fase inicial de internacionalización, dado que su entrada en el mercado español es limitada y experimental, con una presencia puntual y focalizada en la adquisición de conocimiento y el establecimiento de redes.

A continuación, se detalla la propuesta del torneo atendiendo sus características organizativas y económicas, con el fin de comprender su potencial impacto y alcance.

4.1. Organización del torneo

Para la realización del presente estudio se plantea el torneo como una competición amistosa de una semana de duración que contaría con la participación de cinco equipos españoles seleccionados por su nivel competitivo y proyección mediática, además de los Guangzhou Loong Lions.

El torneo se celebraría a lo largo de siete días consecutivos, de lunes a domingo, en el mes de septiembre, coincidiendo con el periodo de pretemporada de los equipos de la Liga Endesa y favoreciendo la disponibilidad de jugadores y medios, pues es muy común que en el periodo estival muchos jugadores atiendan a torneos internacionales con sus selecciones, cosa que podría repercutir negativamente en la atractividad y atención del evento. El formato de la competición contemplaría una fase inicial de grupos, en la que cada equipo tendría que jugar dos partidos, una jornada de descanso para que los jugadores puedan preparar estratégicamente las semifinales y concluirá con la gran final (Tabla 10: Cuadro del torneo). De este modo, cada equipo jugaría al menos tres partidos, mientras que se mantendría el interés deportivo a lo largo de la semana.

Tabla 9: Distribución de los equipos

Grupo A	Grupo B
Guangzhou Loong Lions	Baskonia
Casademont Zaragoza	Movistar Estudiantes
Joventut de Badalona	Lucentum Alicante

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 9 para la elección de los equipos participantes se ha buscado un equilibrio entre equipos con un gran trasfondo baloncestístico en España como Baskonia, Movistar Estudiantes o Joventut de Badalona; equipos con un nivel similar *a priori* que los Guangzhou Loong Lions como el Casademont Zaragoza, pues está en la zona media-baja de la tabla en su liga doméstica como el equipo chino; y la representación del equipo local de la ciudad, el Lucentum Alicante, para conectar el torneo con la ciudad anfitriona y tratar de atraer al máximo público posible. La estructura de los grupos busca generar cruces competitivos y observar las diferencias en los estilos de juego y niveles de exigencia.

Tabla 10: Cuadro del torneo

Día	Actividad	Enfrentamientos
Lunes	Jornada 1 - Fase de grupos	Partidos 1 y 2
Martes	Jornada 2 - Fase de grupos	Partidos 3 y 4
Miércoles	Jornada 3 - Fase de grupos	Partidos 5 y 6
Jueves	Jornada de descanso	
Viernes	Partidos clasificatorios	Partido por el 5º y 3º puesto
Sábado	Semifinales	Semifinales
Domingo	Final	Final

Fuente: Elaboración propia

En el 8.1. Anexo I:, se presentan varios esquemas visuales del torneo que sintetizan la información detallada en las tablas anteriores. A continuación, en la Ilustración 2, se muestra cómo quedarían los cruces de semifinal y final.

Ilustración 2: Cruces semifinal y final


Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de Edit.org



Este apartado organizativo-deportivo resulta importante para dar soporte a los análisis posteriores. La estructura, los equipos implicados, la duración del torneo y su formato incidirían directamente en aspectos como alojamiento, desplazamientos, interés mediático o turismo que serán abordados a continuación en el impacto económico.

4.2. Implicaciones económicas del torneo

4.2.1. Infraestructura y personal

La organización de un evento de estas características en una ciudad como Alicante supondría una serie de costes y oportunidades económicas que deben ser analizadas para garantizar el correcto desarrollo de la competición, la comodidad del público asistente y la cobertura periodística del torneo. Estos acontecimientos no se movilizan solo con recursos físicos y humanos, sino que también suponen una oportunidad económica, mediática y cultural para la ciudad anfitriona (Preuss, 2007; Chalip, 2004; Grix & Houlihan, 2014) (P2). En consecuencia, es necesario analizar los elementos económicos fundamentales que se deberían tener en cuenta a la hora de desarrollar un torneo de estas características, comenzando por la infraestructura necesaria y expandiéndose a los aspectos de marketing, comunicación y turismo, entre otros.

Como comentado en el apartado anterior, la sede principal propuesta para albergar los partidos del posible torneo es el pabellón Pedro Ferrández, con capacidad para unos 5.700 espectadores. No obstante, como recoge el CIFAL (2021) es habitual que en este tipo de eventos la ciudad anfitriona ofrezca también otros espacios adicionales destinados a los entrenamientos de los equipos. Por lo tanto, a la hora de organizar un evento de estas características, no solo se debe tener en cuenta el alquiler de las instalaciones principales (ya sea un pabellón o un estadio), sino que también se debe contemplar la necesidad de alquilar centros deportivos secundarios para optimizar los tiempos de preparación de los equipos y evitar solapamientos de horarios. Podríamos decir entonces que el pago de la renta por el uso estos espacios, podría observarse como un ingreso directo, en este caso para el Ayuntamiento de Alicante, pues es el responsable de la gestión de las instalaciones (Ayuntamiento de Alicante, 2025) (P3). Asimismo, esto podría verse como una inversión estratégica al no tener que construir nuevos pabellones para el desarrollo del torneo: los ya existentes van ganando prestigio al acoger eventos de estas características potenciando su



uso posterior para otros fines llegando incluso a afectar positivamente en el beneficio generado por el alquiler, al mismo tiempo que se reducen los costes del evento y se simplifica la organización (Sánchez y Barajas, 2012) (P3).

En este mismo contexto, debería considerarse también que dichas instalaciones cumplieran con los estándares de accesibilidad, tecnología y sostenibilidad (CIFAL, 2021). La entidad organizadora debería asegurarse de que los pabellones cuenten con los medios pertinentes para facilitar la entrada al pabellón a aquellas personas con dificultades, así como con los materiales necesarios tanto deportivos como extradeportivos. Dentro de los materiales deportivos, además de garantizar que las pistas, las canastas y los balones estén en perfecto estado, la organización debe verificar que los elementos tecnológicos — marcadores, pantallas, bocina, jumbotron⁵...— funcionen correctamente para evitar incidencias durante los partidos o entrenamientos. Todo ello, bajo la perspectiva sostenible, priorizando el uso de equipamiento de bajo impacto ambiental.

Dentro de la sostenibilidad, la entidad organizadora también debería cumplir con la económica asegurando unas condiciones justas para los trabajadores implicados, respetando siempre los derechos laborales siendo totalmente transparente (CIFAL, 2021). Y es que la organización de un evento de estas características conllevaría la suposición de que se generaría una mayor empleabilidad (Ritchie, 1984; Hagn & Maenning, 2007; Hotchkiss et al., 2001) derivada de aspectos principales como el alojamiento o la restauración, como de aquellos que son menos visibles (P3). Dentro de esta última categoría, es importante destacar factores como la limpieza y el mantenimiento de los pabellones, lo cual tendría un impacto directo en la imagen del evento; la presencia de personal sanitario y de emergencias en partidos y entrenamientos; la seguridad tanto dentro como fuera de las canchas para evitar que se produzcan altercados derivados del fanatismo; e incluso traductores e intérpretes para facilitar la comunicación entre las personas de nacionalidad china con las españolas (CIFAL, 2021) (P1; P3). Todo ello, supondría un gasto para la entidad local, es decir para la administración pública, que debería contrarrestar con los ingresos en concepto de impuestos derivados de la magnitud del evento (Sánchez & Barajas, 2012) (P3).

Entre estos impuestos podrían destacarse las tasas de ocupación de vía pública en caso de que hubiera eventos paralelos como food trucks, talleres o stand promocionales, así como las de ocupación de alojamientos del sector hotelero (Sánchez & Barajas, 2012;

⁵ Pantalla gigante que se usa en los estadios (Cambridge Dictionary, 2025). En el caso del baloncesto, pantalla situada justo encima del círculo central de la cancha.

Salgado et al., 2013). Además, relacionado con las oportunidades de empleo derivadas de este tipo de eventos, Barajas et. al (2012) defienden que se debe realizar una interpretación cuidadosa de las medidas de trabajo teniendo en cuenta varios elementos como el porcentaje que es fijo, temporal, a tiempo completo o parcial, así como estudiar la posibilidad de que se produzca fuga de dinero derivada de la procedencia de los trabajadores contratados, pues si son de otras localidades puede que el dinero no se quede íntegramente en Alicante en el caso que se plantea.

En este mismo contexto de la empleabilidad es importante que tanto las empresas contratantes como la misma organización desarrollasen una orientación hacia el aprendizaje (Pianese, 2021), entendida como la forma en la que una organización crea y organiza dicho aprendizaje para generar una ventaja competitiva (Calantone et al., 2002). En este sentido, si las empresas contratantes pusieran énfasis en que los empleados que están trabajando cara al público, como pueden ser camareros, recepcionistas o incluso dependientes, conociesen los principales puntos de interés de la ciudad, estos podrían proporcionar esa información a los turistas que acuden a los establecimientos en los que están trabajando, contribuyendo así a mejorar su experiencia global en la ciudad, fomentando una mayor satisfacción y una imagen positiva del destino que puede traducirse en futuras visitas o recomendaciones generando una ventaja competitiva de Alicante frente a otras ciudades (Pianese, 2021; Ziakas & Costa, 2011; Bollinger & Smith, 2001) (P2).

De este modo, la combinación de recursos físicos, como las instalaciones deportivas y su mantenimiento, así como la red hotelera de la ciudad, con los recursos humanos derivados de la empleabilidad, otorga al torneo una ventaja competitiva sostenible. La calidad y disponibilidad de las instalaciones y alojamientos, junto con la profesionalidad y adaptación del personal, pueden generar una experiencia de alto nivel tanto para participantes como para turistas. Esta integración, no solo incrementa el posible éxito del evento, sino que puede posicionar a Alicante como sede preferente de futuros torneos (P1).

Podríamos concluir este apartado diciendo que, a diferencia del impacto económico generado por las ligas, que al desarrollarse a lo largo de toda una temporada permiten una mayor estabilidad en el empleo y una distribución continua de ingresos tanto para la entidad organizadora como para la economía local, las competiciones puntuales, como es este caso, suelen generar efectos más limitados en el tiempo (Higham, 1999). Mientras que las ligas favorecen la contratación a largo plazo, el uso sostenido de infraestructuras y una recuperación más eficiente de las inversiones públicas, gracias a la regularidad de los

partidos y la asistencia semana tras semana de los espectadores, los campeonatos tienden a concentrar sus beneficios en un periodo reducido, con empleos temporales, en su mayoría, y un aprovechamiento parcial de la capacidad de gasto del público (Sánchez & Barajas, 2012) (P3).

4.2.2. Variables logísticas y turismo

Dentro de las variables logísticas, y desde la perspectiva de la TRC, podríamos encontrar tres recursos físicos importantes que deberían tenerse en cuenta (P1): el transporte, el alojamiento y el cáterin (CIFAL, 2021). La participación de un equipo chino, junto con otros cinco equipos procedentes de diferentes ciudades españolas, exigiría un esfuerzo por parte de la organización para garantizar la aclimatación de los jugadores a la ciudad (P2). Esto implicaría coordinar tanto su llegada a Alicante como los desplazamientos internos durante su estancia en la sede del torneo, el hospedaje y la alimentación. Si se lograra comprender cómo combinar estos tres recursos de forma integrada, coordinando horarios de transporte de jugadores y asistentes al evento, ubicaciones de los hoteles y servicios de cáterin post-entrenamiento o post-partido, se minimizarían los tiempos muertos y costos, generando una red logística eficiente (Pott et. al, 2024), que, en última instancia, podría convertirse en una ventaja competitiva sostenible para el torneo transformando costes necesarios en recursos estratégicos con valor diferencial (P1).

El transporte de los equipos desde sus respectivos lugares de procedencia debería organizarse contemplando las particularidades que implican los viajes en el rendimiento de los jugadores. Y es que el nivel competitivo de los atletas se puede ver influenciado tanto por el cansancio del viaje como por el jet lag, en el caso del equipo chino (Janse van Rensburg et al., 2021). Janse van Rensburg et al. (2021) sostienen que para minimizar los efectos de este último se recomiendan 0,5 días de descanso por cada zona horaria cruzada, mientras que, para recuperarse del primero, 1 o 2 días serían suficientes. Así pues, a pesar de que el evento puramente deportivo dure una semana, los equipos deberían llegar unos días antes a la ciudad para competir al máximo nivel. En el caso de los Guangzhou Loong Lions deberían presentarse en Alicante al menos 4 días antes del comienzo del torneo, mientras que los equipos españoles podrían esperar unos dos días más para acudir. Todo ello suponiendo que las plantillas querrían entrenar antes de empezar el torneo.

Como consecuencia, sería recomendable que la organización citase a los equipos una semana antes en la ciudad para garantizar una mayor competitividad. Esta decisión, podría tener efectos positivos sobre la economía local, pues implicaría que tanto los equipos como

aquellos fanáticos no locales tuvieran que estar más tiempo alojados en la ciudad realizando un gasto añadido en manutención (Daniels, 2007; Gibson et al., 2012; Veltri et al., 2009) (P3).

Relacionado con esto, la administración pública debería considerar la posibilidad de tener que incrementar el gasto en transporte público añadiendo servicios adicionales durante el tiempo de desarrollo del torneo, pues podríamos suponer que podría llegar a colapsar las horas previas y posteriores a los partidos al reunir un gran número de asistentes. Asimismo, la entidad organizativa debería destinar una parte del gasto de planificación al traslado no solo de jugadores, sino también de medios de comunicación, patrocinadores y grandes entidades que puedan asistir al torneo desde sus alojamientos a las instalaciones deportivas y viceversa (P2).

Los beneficios generados a partir del sector hostelero y de la restauración se podrían ver incrementados gracias al turismo, el cual afecta de manera positiva a la economía local (Chalip, 2004; Preuss, 2007; Fletcher, 1989; Stynes, 1997). Y es que, a pesar de que el evento planteado sea de pequeña-mediana escala, podría generar importantes beneficios económicos y turísticos al prolongarse durante varios días, teniendo un gran impacto sobre todo en términos de números de alojamiento (Chappelet & Parent, 2017; Chalip 2004) (P3). De hecho, hay estudios que demuestran que la demanda de pernoctaciones en eventos supera ya a la de las convenciones de negocios (Shifflet & Bathia, 1999). En el caso del baloncesto, un ejemplo a pequeña-mediana escala es el impacto que tuvo el Campeonato de Baloncesto Femenino de Escuelas Españolas el cual tuvo siete días de duración y con una participación de 480 jugadoras (Salgado-Barandela et al., 2021). Según indican Salgado-Barandela et al (2021) este campeonato generó un impacto económico estimado entre 233.497€ y 307.614€, gracias al gasto en alojamiento, restauración, transporte y consumo local de participantes y acompañantes. Así pues, podríamos suponer que el hipotético torneo aquí propuesto, podría llegar a generar un impacto económico positivo y comparable al caso planteado anteriormente, al contar, además de los acompañantes de los jugadores y miembros del equipo, con participantes y visitantes extranjeros.

Según Sánchez y Barajas (2012), los principales aspectos a los que va destinado la mayor parte del gasto de los espectadores no locales es el alojamiento, la manutención y el turismo, entre otros. Este gasto es un componente clave dentro del impacto económico que puede tener el evento (Gratton et al., 2006). No obstante, es importante destacar que no solo se debería tener en cuenta el gasto realizado por los aficionados, sino que también se debería

considerar el gasto organizativo, es decir, el que realiza la entidad organizadora del evento y el gasto realizado por los propios equipos participantes, miembros de su staff y familias y el efectuado por otras entidades como los medios de comunicación o los patrocinadores. (Gratton et al., 2006). En el caso del presente torneo podemos suponer que el gasto organizativo sería menor que en un gran evento al no tener que construirse pabellones, como comentado anteriormente (P3). En su investigación Gratton et al. (2006), defienden que pueden existir dos tipos de eventos dependiendo de qué grupo de los mencionados anteriormente gasta más en el evento. Así pues, en caso de que sean los aficionados los que incurren un gasto mayor estaríamos hablando de un evento «impulsado por los espectadores», mientras que si son los equipos los que efectúan el mayor gasto podríamos clasificar el evento como uno «impulsado por los competidores» (Gratton et al., 2006). Así pues, siguiendo la clasificación propuesta por Gratton et al. (2006) y teniendo en cuenta el ejemplo del Campeonato de Baloncesto Femenino de Escuelas Españolas mencionado anteriormente, el supuesto torneo expuesto en el presente trabajo podría considerarse un evento «impulsado por los competidores», puesto que el gasto principal no sería asumido por las grandes multitudes de espectadores internacionales, sino por los propios equipos, los miembros del staff y las entidades asociadas. No obstante, a diferencia del Campeonato de Baloncesto Femenino de Escuelas Españolas, en este evento también debería tenerse en cuenta el impacto generado por los turistas extranjeros que asistieran al torneo. En este contexto, sería interesante saber si existen torneos en los que el gasto venga dado tanto por los deportistas como por los visitantes, y cómo se denominaría este tipo de evento. Incluso sería interesante contemplar la opción de que sea un tercer grupo formado por otras entidades (por ejemplo, patrocinadores, instituciones o medios de comunicación) el que haga un mayor volumen de gasto lo cual también requeriría una nomenclatura específica.

Crompton (1999) defiende que hay tres elementos que contribuyen en el impacto total de los gastos de la gente de fuera de la ciudad: impacto directo, es decir, el gasto inicial generado por los visitantes o participante en un evento, que se ingresa directamente en la economía local como la compra de entradas, el gasto en alojamiento, el transporte o la restauración; impacto indirecto, que hace referencia al efecto en la cadena de suministro, esto es, cuando una empresa que recibe el gasto directo compra bienes y servicios a otras empresas para poder ofrecer sus productos o servicios; y, por último, el impacto inducido, que es el efecto que ocurre cuando los empleados de las empresas que se benefician del impacto directo e indirecto gastan sus ingresos adicionales en la economía local. Asimismo,

cabe destacar la importancia de los llamados «multiplicadores» o lo que es lo mismo, coeficientes que se usan para estimar cómo el gasto inicial (directo) se expande a través de la economía local generando efectos indirectos e inducidos a partir de su aplicación en los diferentes sectores dentro de la economía como las ventas, los ingresos y el empleo (Stynes, 1997; Crompton, 1999) Así pues, a continuación, en la Tabla 11, se puede observar lo sustentado por Crompton (1999) aplicado al caso práctico que se expone en el presente trabajo (P3).

Tabla 11: Impacto total del gasto generado del turismo (P3)

Impacto directo	Alojamiento de equipos y staff
	Transporte local
	Restauración
	Merchandising
	Entradas
Impacto indirecto	Compras de cáterin a proveedores locales
	Contratación de talleres de impresión o producción en Alicante por parte de empresas de merchandising
Impacto inducido	Aumento por parte de los hoteles de gasto en productos de limpieza, alimentos o servicios externos
	Gasto local de empleados contratados en ocio, comercio...

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, el análisis del impacto económico del evento desde la perspectiva del gasto turístico evidencia el importante efecto dinamizador que puede generar la economía local. El modelo propuesto por Crompton (1999) permite visualizar cómo el gasto inicial de los visitantes y agentes vinculados al evento deportivo se ramifica a través del tejido empresarial y social del territorio anfitrión, en este caso Alicante. No obstante, el análisis planteado por Crompton (1999) y Stynes (1997) debe matizarse según la escala del destino. En comparación con ciudades con una infraestructura turística muy desarrollada, donde los multiplicadores son más altos, en Alicante el efecto sería importante pero menos intenso,

sobre todo en lo que respecta al impacto inducido, pues una parte de las ganancias podrían ser transferidas a compañías no locales (por ejemplo, a cadenas de hoteles internacionales). Esto sugiere que el valor estratégico real del hipotético evento no se encontraría solo en los ingresos inmediatos generados, sino en su habilidad para establecer a la ciudad sede como un destino turístico y deportivo, extendiendo el impacto económico más allá de la duración del torneo.

En este sentido, resultaría clave destacar qué elementos del entorno urbano y natural pueden utilizarse para captar el interés del público objetivo, como la oferta cultural, los recursos naturales o los servicios turísticos (Chalip, 2004) (P2). En el caso de Alicante se podría intentar vender mediante campañas de marketing y publicitarias el buen clima que todavía hace en la ciudad en septiembre, mes en el que se va a celebrar el evento, impulsando las numerosas playas y aquellas actividades más alejadas de lo deportivo. Y es que en un evento de estas características también debería tenerse en cuenta a aquellos turistas, o incluso a los propios alicantinos, que no se sienten atraídos por el baloncesto (Chalip, 2014). Por lo tanto, si la ciudad de Alicante consiguiera crear espacios y actividades alternativas alejadas del evento principal donde la gente también pudiera disfrutar, no solo se diversificaría la audiencia, sino que también evitaría que la población local optase por marcharse durante el periodo del evento, reteniendo el gasto que hacen en la ciudad que, de otro modo, podría perderse (Chalip, 2004) (P2).

Así pues, es importante considerar cómo un evento deportivo internacional de menor escala podría suponer un impacto económico positivo para Alicante, mientras se fomenta un legado deportivo de la sede (P2). Si bien es cierto que numerosos autores han abordado el concepto de legado, lo cierto es que no existe una definición consensuada de lo que realmente significa (Preuss, 2007). Si tenemos en cuenta una definición general, el diccionario lo describe como «aquel que se deja o se transmite a los sucesores, sea cosa material o inmaterial» (RAE, 2025). No obstante, esta definición resulta insuficiente para abordar la complejidad del término en el contexto de los eventos deportivos, ya que el legado puede manifestarse en distintos ámbitos. De hecho, hay autores que defienden que el legado se puede categorizar en seis categorías principales: (1) deporte, (2) economía, (3) infraestructura, (4) información y educación, (5) vida pública y (6) símbolos, memoria e historia (Cashman, 2005; Preuss, 2007). Más recientemente, Thompson et al. (2019) amplían esta clasificación a 11 tipos, añadiendo campos como la salud o el medio ambiente, y haciendo distinciones explícitas entre distintas formas de legado dentro del propio legado

deportivo. Sin embargo, para entender lo que es el legado debemos ir más allá y asumir cinco dimensiones fundamentales atendiendo no solo los resultados tangibles, sino también sus implicaciones sociales, políticas y culturales (Preuss, 2007).

En primer lugar, se debe tener en cuenta si la reputación es otorgada (Getz, 1991) o si es planificada (Preuss, 2007, Chalip, 2003; Thompson et al., 2013; Cashman, 2001). Los que consideran que un legado es algo otorgado, lo ven como un beneficio que recibe la ciudad tras haber albergado un evento (Thompson et al., 2013; Getz, 1991). No obstante, se ha demostrado que no por el hecho de acoger un evento deportivo una ciudad puede gozar de un legado (Thompson et al., 2013). De hecho, ha habido casos en los que las ciudades han sufrido una gran deuda tras ser sede de un evento de estas características (Thompson et al., 2013). Es por ello, que en los últimos años se ha prestado más atención a la planificación estratégica enfatizando la necesidad de optimizar los efectos positivos, mitigando las consecuencias negativas y prestando atención a todos los aspectos relevantes como el desarrollo urbano, el desarrollo deportivo, el turismo y la gestión deportiva (Thompson et al., 2013; Essex & Chalkley, 2003; Chalip, 2004; Kidd, 2003). En el caso de Alicante, el éxito del legado dependería de la habilidad de los organizadores y de las autoridades locales para hacer del evento un impulsor de crecimiento en términos turísticos, culturales y deportivos, así como de la buena gestión de los retos de optimización de recursos y gestión de expectativas que plantearía el evento.

En segundo lugar, Preuss (2007) defiende la importancia del potencial positivo o negativo que puede tener un legado (Thompson et al., 2013). A pesar de que podríamos suponer que organizar un torneo de estas características podría tener un beneficio positivo para la ciudad sede, debemos tener en cuenta también los efectos negativos derivados del mismo (Getz, 1991; Thompson et al. 1991). Autores como Preuss (2003), sostienen que aspectos como la infraestructura pueden generar un legado económico negativo, por ejemplo, al no usarse para eventos futuros los estadios construidos para un torneo en particular. Por ello es necesario no pasar por alto los legados económicos negativos. No obstante, estos efectos negativos también pueden derivar del aumento de los costes sociales, especialmente cuando se produce el desplazamiento de residentes debido a procesos de gentrificación en ciertas zonas de la ciudad (Hiller, 2000; Thompson et al., 2013). Por lo tanto, es imprescindible una buena planificación para que un evento deportivo genere un legado positivo y para generar una buena imagen de la ciudad y del país (Verbruggen, 2003; Preuss, 2007; Thompson et al., 2013).

En tercer lugar, es importante saber si el legado es tangible o intangible. Preuss (2007) defiende que el número de turistas que acuden a un evento deportivo es una cosa tangible, mientras que lo que hace que una ciudad sea atractiva para el turismo es intangible. Por lo tanto, podríamos decir que un legado tangible es aquel en el que perduran los elementos materiales o palpables, como las infraestructuras, el turismo o la planificación urbana (Preuss, 2007; Gratton & Preuss, 2008), mientras que el legado intangible es aquel en el que se mantienen aspectos como la reputación internacional, la producción de elementos culturales o la mejora del bienestar público (Preuss, 2007; Gratton & Preuss, 2008).

En cuarto lugar, es necesario tener en consideración la duración del legado de un evento deportivo (Preuss, 2007; Thompson et al., 2013). En este sentido es importante destacar la diferencia entre el impacto y el legado económicos. Mientras que el impacto se genera por un impulso a corto plazo que afecta a la economía durante la celebración del evento (Preuss, 2007), el legado económico implica consecuencias más duraderas y sostenibles en el tiempo, que se manifiestan una vez finalizado el evento (Preuss, 2007). De este modo, podríamos decir que el legado de corto plazo es aquel que se extiende poco tiempo después de finalizar el evento deportivo (Thompson et al., 2013), el legado de largo plazo puede verse reflejado en la infraestructura tanto turística como deportiva, así como en el desarrollo urbano (Thompson et al., 2013; Getz, 1991; Preuss, 2007; Hiller, 2000; Kidd, 2003). En el caso de Alicante, la principal oportunidad reside en convertir un evento aislado en uno que se repita cada cierto tiempo y genere continuidad. Esto no solo brindaría estabilidad a los planes deportivos y turísticos de la ciudad, sino que también reforzaría el establecimiento de los Guangzhou Loong Lions en el mercado europeo, alineándose con una estrategia de internacionalización gradual basada en el *Uppsala Model*.

Finalmente, es importante determinar si un legado es local, es decir, la ciudad sigue acogiendo eventos deportivos a raíz de haber albergado previamente uno de forma exitosa (Preuss, 2007; Thompson et al., 2013; Roche, 2003) o si, por el contrario, es el evento en sí el que posee el legado convirtiéndose así en un fenómeno global que puede ir celebrándose y adaptándose en distintas ciudades dentro del mismo país o, incluso, alrededor del mundo (Preuss, 2007; Thompson et al., 2013). En el caso planteado en el presente trabajo, los Guangzhou Loong Lions obtendrían un beneficio directo en ambas situaciones: al ser invitados de manera recurrente, fortalecerían su relación con el público español,

incrementarían su atractivo para los patrocinadores y establecerían una posición líder para la CBA en Europa.

En definitiva, planificar desde el legado permite que el impacto del torneo no se diluya una vez finalizado, sino que se proyecte en el tiempo como una fuente de dinamismo constante. Por lo tanto, la correcta articulación tanto de necesidades logísticas como de la atracción turística no solo permitiría que el evento se desarrollase con fluidez, sino que sentaría las bases para un modelo replicable de organización de eventos deportivos menores en Alicante, o incluso en cualquier punto de España. En este contexto, el hecho de que el torneo lograra consolidar un legado a su alrededor podría representar un efecto muy positivo para los Guangzhou Loong Lions, pues, en caso de que el evento perdure a lo largo de los años independientemente de que la sede siga siendo Alicante, el equipo chino podría consolidarse como invitado especial en cada edición. Así pues, desde la perspectiva del *Uppsala Model*, esto implicaría una expansión progresiva en el mercado español, permitiendo establecer cada vez más relaciones con patrocinadores, entidades deportivas y otros agentes vinculados al torneo.

4.2.3. Marketing y soft power

El marketing y la comunicación desempeñan un papel fundamental en la creación de valor económico y cultural en eventos deportivos internacionales y adquieren una relevancia estratégica cuando estos implican la internacionalización de equipos, como es el caso del presente trabajo. Desde la perspectiva de la TRC, el marketing, entendido como un recurso organizativo, permite entender la importancia de gestionar los recursos escasos en términos de necesidades de los clientes (Barney, 1991). En este sentido, además de los ingresos directos generados a partir del turismo y el consumo asociado a la experiencia del evento, como tratado en el punto anterior, es necesario tener en cuenta otros aspectos, como la venta de entradas (P2: P3). Y es que según Ennis (2020), el impacto que supone la venta de entradas para las entidades deportivas y para los clubes puede representar un 30% sobre el ingreso total. Por ello, en un evento de estas características, en el que se prevería la asistencia tanto de aficionados españoles como chinos, resulta fundamental que la organización del torneo prestase especial atención a maximizar los beneficios derivados de la venta de localidades.

Ennis (2020) defiende que, dado el carácter perecedero de las entradas, es decir, su valor caduco al finalizar el partido, existen tres estrategias de fijación de precios que permiten optimizar su comercialización.

En un primer lugar, debemos tener en cuenta la localidad de los asientos (Ennis, 2020). Es un hecho que, al consultar la página web de cualquier equipo de baloncesto, ya sea de la NBA o de la Liga Endesa, podemos observar que las entradas más caras corresponden a las zonas que están más cercanas a la pista, mientras que las más baratas se ubican en los niveles superiores del pabellón. Por lo tanto, en el caso de un evento pequeño-mediano como el que se plantea en el presente trabajo, se podría aplicar una casuística similar adaptada a la distribución del recinto.

Otro enfoque clave es el tipo de partido que se va a disputar, así como el día y la naturaleza de este (Ennis, 2020). Así pues, en el caso que aquí concierne, no deberían tener el mismo precio las entradas para los encuentros de la fase de grupos que las correspondientes a las semifinales o la final, siendo estas últimas más caras por la importancia del partido, tanto por el tipo como por la naturaleza, y por disputarse en fin de semana.

Finalmente, es importante destacar una última estrategia en la que se plantea que con el precio que se paga de entrada, se pueda acceder a otros servicios o productos adicionales (Ennis, 2020). En el caso del torneo en la ciudad de Alicante, sería interesante explorar la posibilidad de que el coste de la entrada incorpore algún recuerdo del evento —como un llavero o algún artículo conmemorativo— e incluso, en el caso de la final, algún producto de merchandising, como una bufanda o una gorra.

Una vez definida la política de precios y distribución de entradas, clasificadas en el presente trabajo como recursos organizativos dentro de la TRC (P1), el siguiente paso clave para asegurar el éxito económico y simbólico del evento sería el diseño e implementación de una estrategia de visibilidad y posicionamiento. Esta debería combinar de manera coherente distintas herramientas de marketing: la publicidad urbana, los acuerdos de patrocinio, las alianzas estratégicas con marcas locales e internacionales y la activación de campañas en redes sociales, siendo todo ello un claro ejemplo de recursos organizativos clave dentro de la TRC que se activarían gracias a la celebración del torneo (P1).

En primer lugar, la publicidad exterior en la ciudad de Alicante en marquesinas, autobuses, mupis digitales o cartelería en zonas estratégicas, podría actuar como el primer punto de contacto entre el evento y el público general. De hecho, Ziakas & Costa (2011)



defienden que en aquella publicidad que esté impresa, como panfletos, programas del evento o folletos, deberían aparecer también lugares de interés para tratar de captar la atención de los turistas. Así pues, esta estrategia podría extenderse en el caso del torneo haciendo énfasis en la participación de un equipo chino mostrándolo en estas campañas publicitarias, puede tener un efecto multiplicador en la venta de entradas y en la atracción del público objetivo, lo que, a su vez, generaría un impacto económico indirecto al incentivar el consumo local (P3). Asimismo, el hecho de dar valor a la asistencia de los Guangzhou Loong Lions en el torneo, podría mejorar el marketing de la CBA del que tanto carece (Jiang, 2024; Xu, 2023), al posicionarla como una liga con ambiciones globales favoreciendo la atracción de nuevos fans e incluso de jugadores extranjeros (P3). Por lo tanto, si en las estrategias de difusión del evento utilizadas se incorporasen elementos identitarios chinos como colores, símbolos u otros elementos de la parte visible del iceberg comentados en el apartado

2.4. Inteligencia cultural se activaría una dimensión diplomática, donde la publicidad se convertiría en una herramienta de *soft power*, proyectando directamente la imagen de China (P3). Del mismo modo, acercaría la cultura del país asiático al público, llegando incluso a generar curiosidad o simpatía hacia ella.

Esta lógica se amplificaría con los acuerdos de patrocinio y las alianzas estratégicas, pues muchas empresas buscan colaborar con las partes interesadas, en este caso en el torneo, ya sea por fines económicos o para mejorar su imagen de marca, al proporcionar los eventos deportivos una gran cantidad de beneficios para las mismas. (Ennis, 2020; Leopkey & Parent, 2015) (P3). Además, estas colaboraciones podrían verse como un claro ejemplo del conocimiento organizacional donde las partes implicadas compartieran conocimientos previos asegurando un mejor desarrollo del torneo (Pianese, 2021). Asimismo, teniendo en cuenta el *Uppsala Model* el establecimiento de estas redes de colaboración constituiría un paso clave en la profundización del compromiso e integración de los Guangzhou Loong Lions en el mercado español, al incrementar el conocimiento y reducir la incertidumbre, factores esenciales en la gradual internacionalización descrita anteriormente (Johanson y Vahlne, 1977) (P3). Teniendo en cuenta la definición de Freeman (1984), las partes interesadas pueden identificarse como cualquier individuo u organización que tiene un interés o participa, de forma directa o indirecta, en las actividades de una organización, y que puede verse afectado por las decisiones o acciones llevadas a cabo por dicha entidad. (Freeman, 1984; Leopkey & Parent, 2015; Chappelet & Parent, 2017). Es por ello por lo que existen distintos tipos y grupos de partes implicadas, así como diferentes roles y enfoques



(Leopkey & Parent, 2015; Chappelet & Parent, 2017; Parent, 2015; Ziakas & Costa, 2011). Sin embargo, es necesario no solo hacer esta distinción, sino también pensar en las necesidades e intereses de las partes implicadas, pues este conocimiento permite orientar de manera más precisa las estrategias dirigidas a atender los intereses de los distintos actores involucrados en los eventos deportivos (Leopkey & Parent, 2015; Hede, 2007).

En su investigación, Parent (2008) distingue entre seis partes interesadas del comité organizador: el personal y voluntarios del comité organizador, los gobiernos anfitriones, la comunidad, las organizaciones deportivas, las delegaciones y los medios de comunicación (Parent, 2008; Leopkey & Parent, 2015; Parent, 2015). No obstante, Parent y Smith-Swan (2013) ampliaron esa distinción incluyendo a los patrocinadores y otras partes interesadas, como ONGs o consultores (Parent & Smith-Swan, 2013; Leopkey & Parent, 2015; Parent, 2015). Asimismo, dentro de esta distinción, hay autores que defienden la existencia de grupos internos, es decir, aquellos actores que intervienen de manera directa en su organización, como los propietarios, directivos, empleados y voluntarios; y grupos externos, como agencias de turismo, autoridades locales, proveedores o el mismo público que, sin participar de manera directa, ejercen una influencia en el desarrollo del evento o se ven afectados por él (Getz et al., 2007; Parent, 2015; Ziakas & Costa, 2011). Además, Parent (2015) destaca la importancia de entender las relaciones que existen entre las partes implicadas en el evento mencionadas anteriormente y cómo pueden influenciar a la entidad organizadora.

Dentro de la teoría existente alrededor de las partes implicadas, el enfoque de las partes interesadas puede analizarse desde tres perspectivas principales: la descriptiva, la instrumental y la normativa (Donaldson & Preston, 1995; Chappelet & Parent, 2017). El enfoque descriptivo/empírico se centra en ofrecer una visión detallada sobre la realidad organizativa. Esto incluye la forma en la que la organización está estructurada, cómo los directivos entienden la gestión, quiénes son los actores y qué cuestiones les afectan (Donaldson & Preston, 1995). En este sentido, podríamos decir que este enfoque permite entender el por qué se mueven o actúan los actores involucrados (Chappelet & Parent, 2017). Por su parte, el enfoque instrumental o estratégico, explora las relaciones entre la gestión de las partes interesadas y el rendimiento de la organización. Este marco analiza si una adecuada gestión de los stakeholders se traduce en beneficios tangibles (eficacia, reputación, sostenibilidad...) para la entidad a largo plazo (Donaldson & Preston, 1995; Chappelet & Parent, 2017). Finalmente, el enfoque normativo, también denominado moral, proporciona



fundamentos éticos y filosóficos sobre cómo debe gestionarse una organización en relación con sus partes interesadas (Donaldson & Preston, 1995; Chapplelet & Parent, 2017). Este enfoque no solo legitima la inclusión de las partes interesadas en los procesos de decisión, sino que puede ser considerado la base de toda la perspectiva de gestión orientada a los grupos de interés (Donaldson & Preston, 1995; Chapplelet & Parent, 2017).

En este mismo contexto, resulta fundamental considerar también el concepto de la gobernanza deportiva, es decir, el conjunto de procesos, estructuras y relaciones que orientan la toma de decisiones dentro del sistema deportivo, guiando a los distintos actores hacia decisiones colectivas basadas en el consenso (Rhodes, 2000; Leopkey & Parent, 2015) (P2). Es por ello que deberían incorporarse principios fundamentales como la transparencia, la responsabilidad, el desempeño y la participación, ya que permiten una coordinación eficaz entre las partes interesadas y una mayor legitimidad en la organización de eventos deportivos (Parent, 2015; Leopkey & Parent, 2015; Chapplelet & Mrkonjic, 2013) Autores como Henry y Lee, (2004) añaden principios como la democracia, la equidad, la efectividad y la eficiencia incluidos en el principio de desempeño posteriormente (Leopkey & Parent, 2015; Parent, 2015). Estos principios no solo constituyen valores deseables, sino que se traducen en prácticas concretas: la transparencia implica acceso claro a la información y a los procesos de decisión por parte de todos los stakeholders (Leopkey & Parent, 2015; Parent, 2015); la responsabilidad, «la relación social en la que el actor siente la obligación de explicar y justificar su conducta ante otra persona significativa» (Bovens, 2005; Leopkey & Parent, 2015); la participación, la inclusión activa de todos los actores relevantes (Leopkey & Parent, 2015; Parent, 2015); y el desempeño, el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficiente, eficaz, equitativa y democrática (Leopkey & Parent, 2015; Parent, 2015).

Teniendo en cuenta todo lo comentado anteriormente, se debería estudiar muy bien cuáles son los patrocinadores ideales para la realización de un torneo de baloncesto en la ciudad de Alicante (P2). Ennis (2020) define el término ideal como «aquellas empresas/marcas que están alineadas con los valores de la propiedad deportiva y las de la audiencia que asisten o ven el evento». Por lo tanto, podríamos suponer que los patrocinadores elegidos por la organización de este evento serían marcas deportivas de reconocido prestigio internacional, como Nike, Adidas o New Balance, así como aquellas vinculadas específicamente al baloncesto, como Spalding, Wilson o la española Hoops. Este planteamiento cobraría mayor sentido si se considera que el 65% de los productos deportivos de grandes marcas como Nike o Adidas son fabricados en China reforzando la visión global



del país en el ámbito deportivo-industrial (Hong, 1997; Liu et al., 2017). En este contexto, marcas españolas como la mencionada anteriormente, podrían verse incentivadas a negociar con fabricantes chinos para trasladar parte de su producción al país asiático, lo que permitiría reducir costes y, al mismo tiempo, estrechar los vínculos comerciales entre China y España. De hecho, según indica el Lucentum Alicante en un artículo publicado en su página web en 2024, gracias a su alianza con el grupo Guanou Sports, que permitía la disputa de partidos amistosos en China, las relaciones comerciales de sus empresas patrocinadoras se vieron beneficiadas al entrar en un mercado emergente (Fundación Lucentum, 2024). Siguiendo esta lógica, si firmas deportivas españolas consiguiesen establecer colaboraciones con algunos de los deportistas chinos, convirtiéndose estos en imagen de la marca en su país, podría ser un claro ejemplo de *soft power*: un escenario en el que jugador, marca, China y España se verían mutuamente beneficiados a través de una proyección de imagen positiva y una intensificación de los lazos comerciales y culturales (P3).

Así pues, la participación de los Guangzhou Loong Lions en este tipo de eventos no solo les permitiría posicionarse en el mercado español, sino también atraer inversión tanto para el club como para sus principales patrocinadores, como Li-Ning o Nenking Group, los cuales también ganarían visibilidad y proyección en el mercado europeo (Hong, 1997) (P3). Un claro ejemplo de acuerdo de patrocinio entre una empresa española y una marca china es la adquisición por parte de las tiendas deportivas Sprinter de material deportivo de Li-Ning. De este modo, Li-Ning podría introducir sus productos en el mercado español a través de un socio consolidado, mientras que Sprinter ampliaría su catálogo con artículos exclusivos de la marca china. Además del retorno económico directo, esta alianza contribuiría al posicionamiento simbólico de ambas marcas y daría todavía más lógica al *Uppsala Model* introducido en el apartado 2.2. *Uppsala Model*, pues permitiría la entrada gradual y controlada en el mercado extranjero, reduciendo el riesgo mediante redes de colaboración locales (P3).

Por lo tanto, desde una perspectiva de la TRC, podríamos decir que la participación de los Guangzhou Loong Lions facilitaría que se produjera una combinación de recursos organizativos vinculados al marketing, como son las alianzas estratégicas o los acuerdos de patrocinio, beneficiando a las diferentes partes interesadas y dotando al torneo celebrado en Alicante de una ventaja competitiva sostenible frente a otros torneos de baloncesto. Asimismo, esta dinámica podría atraer a un número creciente de stakeholders interesados en

que el torneo continúe realizándose, generando oportunidades para el desarrollo de sus negocios a futuro (P1).

Más allá del componente deportivo y empresarial, la celebración de un torneo internacional en Alicante con la participación del club chino Guangzhou Loong Lions representaría una oportunidad clave desde el punto de vista del *soft power* y la diplomacia cultural descentralizada. Tal y como argumentan Grix y Houligan (2014) «el deporte, como fenómeno cultural, puede ser utilizado por los gobiernos en la persecución de objetivos tanto domésticos como internacionales» pudiendo incluso llegar a desempeñar un papel relevante en la construcción de la imagen nacional y en la diplomacia pública. En este sentido, la participación de los Guangzhou Loong Lions en una competición en Alicante podría leerse como una acción táctica dentro de una estrategia más amplia de proyección exterior de China y España, coherente con la creciente instrumentación del deporte como herramienta diplomática. Al igual que Alemania en 2006 o China en 2008, el propio país asiático no solo podría competir en este torneo, sino que podría servirle para ganar prestigio, reforzar vínculos institucionales y acercarse culturalmente a otros públicos mediante la práctica deportiva (P3).

Aunque los principales análisis de *soft power* aplicado al deporte suelen centrarse en la organización de megaeventos como los Juegos Olímpicos o el Mundial de fútbol, diversos autores destacan que, el deporte, en cualquiera de sus formatos, puede actuar como una herramienta diplomática eficaz. De hecho (Kurlantzick, 2007), defiende que en China ha servido como una estrategia para fomentar relaciones bilaterales positivas al desarrollar actividades deportivas en regiones como el sudeste asiático o África. En este caso, la participación de un equipo chino en un torneo en España podría leerse como un ejemplo claro de diplomacia cultural descentralizada, en la medida en que el club actúa como embajador deportivo y cultural de China, de una manera similar al caso comentado anteriormente de Yao Ming y Estados Unidos, promoviendo un acercamiento simbólico entre sociedades sin intervención directa del aparato estatal central (P3).

Esta estrategia se alinea perfectamente con el concepto de *nation branding*, entendido como el proceso mediante el cual los Estados gestionan su imagen pública internacional de forma estratégica, al igual que lo hacen las empresas, con el objetivo de mejorar su reputación, aumentar su influencia y atraer inversión, turismo y apoyo político (van Ham, 2001). Cabe destacar, por tanto, la principal diferencia entre *nation branding* y la diplomacia pública la cual reside en que la primera trata de proyectar la identidad de un país de una



forma más holística que la segunda (Melissen, 2005). En este caso, tener un representante en el torneo en Alicante podría considerarse una acción concreta dentro del esfuerzo de China por reforzar su marca nacional en el contexto europeo asociándola a valores positivos a través de un canal tan poderoso como el deporte (P3). Además, este tipo de iniciativas pueden ser un ejemplo de «política de la atracción» defendida por Grix y Lee (2013), pues, aunque este evento no tenga el mismo alcance que un megaevento, su valor estratégico residiría precisamente en la capacidad de generar impacto local, pero con resonancia internacional, especialmente si involucrara actores institucionales como federaciones, embajadas y medios de comunicación.

De hecho, estos últimos también desempeñarían un papel fundamental en el desarrollo del torneo y serían un elemento clave a tener en cuenta. En el ámbito deportivo, existen acuerdos entre las grandes ligas y los medios de comunicación. Un ejemplo claro en el contexto del baloncesto son los acuerdos que tiene la NBA con la televisión nacional y otras cadenas como TNT, ABC o ESPN. En el caso de la Liga Endesa, la retransmisión de los partidos ligeros está monopolizado por Movistar. No obstante, según García (2025), esta situación está destinada a cambiar en los últimos años. En lo que a lo económico corresponde, podríamos decir que los derechos de retransmisión representan una de las fuentes de ingresos más potentes en el ámbito del deporte moderno. La emisión de estos partidos mediante plataformas como Movistar o DAZN no es algo gratuito, sino que se podrían considerar canales de televisión por suscripción (Ennis, 2020), pues los usuarios deben pagar si quieren verlos. Así pues, en el caso del torneo, negociar acuerdos de emisión de plataformas españolas y chinas tanto públicas como el caso de RTVE en España o CCTV o Guangzhou TV en China (con experiencia ya en comentar eventos baloncestísticos) como privadas como Movistar o DAZN, mencionadas anteriormente, no solo implicaría una entrada directa de financiación, sino también un aumento exponencial el alcance del torneo (P2; P3). Asimismo, la organización debería plantearse retransmitir los partidos en aquellos canales autonómicos, no solo españoles, sino también en China, puesto que en la zona de Guangzhou el idioma nacional es el Putonghua y existe una cadena televisiva, Putonghua TV, en la que se retransmite en este idioma (Lee, 2021) (P2; P3). Además, si a estas cadenas televisivas, le sumamos la asistencia de cadenas radiofónicas y de prensa escrita, el alcance del torneo y la financiación puede verse incrementada. No obstante, esto también supondría un gasto para la organización, pues tendría que facilitar acreditaciones a los medios de comunicación asistentes (P2; P3).

En la línea de la retransmisión de partidos, en los últimos años hemos visto un cambio significativo en la tendencia. Tal y como sostiene Ennis (2020) muchos jóvenes ya no están interesados en ver los partidos a través de los medios tradicionales como la televisión o la radio, sino que la influencia de las redes sociales y el auge de los *influencers* ha supuesto que prefieran ver los partidos en teléfonos móviles, tablets u ordenadores. Es por ello que, en un evento de estas características, la organización debería tener en cuenta proporcionar acreditaciones a aquellas personas con gran influencia dentro de las redes sociales y que estén vinculadas al mundo del baloncesto. De este modo, podría asegurar de que el evento llega realmente a los jóvenes (P2; P3). No obstante, es necesario hacer hincapié en las diferentes redes sociales y plataformas digitales que existen en España y en China. Mientras que en España los jóvenes, generalmente, usan aplicaciones como Instagram o X, en China usan *WeChat* o *Weibo*. Desde una perspectiva del *Uppsala Model*, la apertura de cuentas oficiales en las redes sociales más utilizadas en España por parte de los Guangzhou Loong Lions representaría una forma de compromiso incremental con el mercado objetivo, permitiendo al equipo adaptarse a las preferencias de comunicación de los aficionados locales(P2; P3).

Así pues, para garantizar llegar al máximo de espectadores posibles, la organización debería no solo plantearse el hecho de retransmitir los partidos en plataformas tanto europeas como chinas, sino también realizar campañas de marketing dentro de las redes sociales comentadas con anterioridad. De hecho, dentro de estas aplicaciones los propios equipos involucrados, o incluso una cuenta creada única y exclusivamente para el torneo, podrían hacer contenido multilingüe en el que sometan a retos tanto a fans como a los propios jugadores e incluso entrevistas exclusivas. Este tipo de iniciativas, cada vez más habituales en las redes sociales de clubes deportivos con jugadores extranjeros, pueden servir como herramienta de *soft power*, pues permiten mostrar aspectos culturales de manera lúdica y cercana. Un ejemplo frecuente es ver a jugadores locales intentar adivinar palabras en el idioma de sus compañeros extranjeros, una dinámica que, más allá de entretenimiento, proyecta una imagen de apertura y entendimiento cultural que refuerza la percepción positiva del país de origen.

Por último, pero no por ello menos importante, cabría destacar las implicaciones económicas, simbólicas y diplomáticas que podría tener un recurso físico como es el merchandising tanto para el club como para la ciudad anfitriona. Desde la perspectiva del equipo chino, la venta de camisetas, bufandas u otros productos conmemorativos podría



generar ingresos complementarios a los derivados de la venta de entradas o acuerdos de patrocinio mencionados anteriormente. Esto permitiría una diversificación de su estructura de financiación y facilitaría su entrada en el mercado español (P3). Ennis (2020) sostiene que el merchandising juega un papel esencial en la vinculación del club con los aficionados y que su efectividad aumenta cuando está integrado en una narrativa identitaria.

En este sentido, el club chino podría aprovechar el torneo para comercializar artículos adaptados al contexto local. Un buen ejemplo de ello sería lanzar una edición limitada de camisetas de partido en el que el nombre de los jugadores chinos esté occidentalizado. Esta iniciativa, además de ser un recurso físico dentro de la TRC (P1), también podría representar un claro ejemplo de *soft power* simbólico, pues generaría una proximidad con el público local aumentando la posibilidad de ventas de camisetas y, al mismo tiempo, reflejaría un gesto de inteligencia cultural, demostrando sensibilidad hacia el entorno y facilitando la conexión simbólica entre culturas.

Además, el club podría utilizar su punto de venta no solo para distribuir productos deportivos, sino también para promocionar elementos culturales chinos. Una iniciativa interesante sería la organización de talleres donde los aficionados pudieran aprender a escribir su nombre en caracteres chinos, o la venta de objetos relacionados con la flor de kapok, símbolo característico de la ciudad de origen del equipo. De esta manera, se fomentaría un acercamiento cultural entre China y España a través de una experiencia deportiva enriquecida.

Asimismo, desde la perspectiva de la ciudad de Alicante, esta podría desarrollar su propio merchandising oficial del torneo, siendo un ejemplo más de recurso físico dentro de la TRC (P1), como se planteaba en el apartado dedicado a la venta de entradas. La comercialización de productos conmemorativos diseñados con elementos representativos tanto del evento como de la ciudad contribuiría al posicionamiento de la Alicante internacionalmente, reforzando su imagen como sede de eventos deportivos de proyección global. Esta estrategia podría tener un efecto multiplicador sobre la economía local, beneficiando a pequeñas empresas, artesanos y proveedores implicados en el diseño, producción y distribución del merchandising (P3). Desde el enfoque de *nation branding*, estas acciones no solo impulsan el consumo vinculado al evento, sino que refuerzan la imagen de la ciudad como destino abierto a la diversidad cultural y la cooperación internacional.

No obstante, esa vinculación entre club y aficionados no solo podría observarse a través del merchandising, sino también mediante elementos más profundos relacionados con la identidad nacional y, especialmente, la identidad local (Lee, 2021). En el caso del Guangzhou Football Club, Lee (2021) muestra cómo la cultura de sus seguidores en el sur de China funciona como una forma de expresión simbólica que reafirma el orgullo local frente a las tendencias globalizadoras del fútbol. Esta identidad se construye a partir de múltiples factores: el estilo de juego, el ambiente del estadio, los rituales de los aficionados, los cánticos o las decisiones estratégicas de la directiva, que reflejan valores culturales arraigados (Lee, 2021; Bromberger, 1995; Gomez-Bantel, 2016; Ricatti, 2016). Todo ello permite que el club funcione como un espacio de expresión cultural, donde lo global se entrelaza con lo local, generando un sentimiento de pertenencia que fortalece el vínculo emocional entre los seguidores y la institución (Lee, 2021). Trasladando este planteamiento al contexto de la internacionalización de los Guangzhou Loong Lions mediante la participación en un torneo en Alicante, resulta fundamental que el equipo no solo se presentase como una entidad deportiva, sino también como un representante de la cultura local (P2). De este modo, tal y como se ha comentado en diferentes puntos de este apartado, los aficionados y habitantes españoles conocerían no solo aspectos simbólicos de China, sino de una zona concreta como es el sur del país (P3).

De este modo, la proyección cultural que puede alcanzarse mediante un torneo internacional de pequeña o mediana escala se complementa con las repercusiones económicas analizadas a lo largo de este apartado. En este sentido, el esquema que se presenta en el 8.2. Anexo II: Impacto económico del supuesto torneo sintetiza las distintas dimensiones, interrelacionadas entre sí, que configuran el impacto económico potencial de un evento deportivo como el torneo de baloncesto propuesto en la ciudad de Alicante en el marco del presente TFM.

Una vez realizado el análisis de las implicaciones que podría conllevar la realización de un evento pequeño-mediano como es un torneo de baloncesto de pretemporada en una ciudad como Alicante, es necesario hacer hincapié en los recursos y capacidades que derivan de este evento. Así pues, a continuación, en la Tabla 12, se representan los Recursos y Capacidades, que podrían derivar de la participación de los Guangzhou Loong Lions en un torneo en Alicante (P1) teniendo en cuenta la Teoría de Recursos y Capacidades expuesta en el apartado 2.1. Teoría de los Recursos y Capacidades



Tabla 12: Recursos y capacidades derivados de la participación de los Guangzhou Loong Lions en un torneo en Alicante (P1)

Tipo	Recurso o capacidad	Descripción	V, R, I, N	Justificación
Físico	Instalaciones deportivas	Pabellón Pedro Ferrández Pabellones y pabellones secundarios	V	Valioso porque ha albergado torneos internacionales, pero replicable en otras ciudades.
Físico	Infraestructura complementaria	Centros deportivos para los entrenamientos de los equipos	V	Recurso común en otras posibles sedes.
Físico	Conectividad y transporte	Transporte público para aficionados Transporte de jugadores, medios, patrocinadores y entidades	V	Buena conexión internacional y buen transporte público. Otras ciudades españolas también cuentan con ello.
Físico	Infraestructura hotelera y del sector HORECA	Hoteles y restaurantes adecuados para la estancia de equipos y visitantes durante la semana	V	Gran red hotelera y de restaurantes fruto del turismo en Alicante. Replicable en otras ciudades con buena oferta de servicios y mayor número de turistas.
Físico	Materiales y tecnología deportiva	Canastas, balones, marcadores, jumbotron...	V	Recurso esencial para la experiencia del evento, pero cada vez más accesible.
Físico	Espacio para eventos paralelos	Food trucks, talleres o stands promocionales fuera de los centros deportivos. Espacios habilitados para otras	V	Espacio fuera del pabellón principal para dedicar a estos servicios. Además, es una ciudad grande que permite adaptar espacios en otras zonas. Común y replicable en otros contextos.



		actividades más allá de las deportivas para retener a los locales		
Físico	Publicidad por la ciudad	Carteles, panfletos, folletos...	V	Permite hacer que se conozca el evento, pero puede hacerse en otras ciudades sede y mediante otros canales como el digital.
Físico	Merchandising	Productos del club chino, del propio torneo o de Alicante	V, R, I, N	Si los artículos están bien diseñados son difícilmente replicables. Asimismo, la posibilidad de lanzar ediciones limitadas aumenta la rareza, la conexión emocional y la identificación con la marca del club.
Humano	Talento deportivo	Jugadores y entrenadores de primer nivel de equipos competitivos	V, R, I	La participación de equipos clásicos del baloncesto español y de un club chino mejora el atractivo del torneo y genera expectación mediática. No obstante, podrían sustituirse por otros clubes y, por ende, otros jugadores y entrenadores.
Humano	Staff deportivo	Fisioterapeutas, preparadores físicos masajistas, etc. para asegurar un mejor rendimiento de los jugadores	V, N	Importantes en este tipo de eventos, sobre todo para el equipo chino por el jet lag, pero cada vez más comunes.



Humano	Inteligencia cultural	Adaptación a normas, costumbres, consumo local ...	V, R, I, N	Recurso diferenciador que permite conectar con el país de destino y facilita la integración en el mercado.
Organizativo	Know-how en internacionalización	Experiencia acumulada en eventos similares	V, R, N	La experiencia de los Guangzhou Loong Lions en partidos contra equipos de la NBA o en torneos fuera de China puede ser valioso y difícil de sustituir.
Organizativo	Marketing	Estrategias de fijación de precios, publicidad...	V, N	Valiosas, pero se pueden ver en otro tipo de eventos como ligas domésticas o competiciones internacionales.
Organizativo	Comunicación	Contenido digital, redes sociales, plataformas digitales	V, R, I	Valioso y poco común en este tipo de torneos al no adaptarlo al idioma chino. Si se usaran RRSS tanto chinas como españolas el alcance sería mayor. Además, el hecho de hacerlo en tres idiomas distintos (castellano, inglés y chino) también sería favorable.
Organizativo	Alianzas estratégicas	Relación con patrocinadores, federaciones, ayuntamiento ...	V, R	Aportan financiación y legitimidad: no todos los clubes o ciudades pueden activar redes comerciales transnacionales. Tener buena relación con entidades públicas y privadas puede hacer que cuenten con la participación del club chino en otros eventos.

Organizativo	Marca global del club	Visibilidad internacional de los Guangzhou Loong Lions	V, R, I, N	La participación en un torneo internacional en España puede dar a conocer al club, al mismo tiempo que también actúa como base del <i>soft power</i> y atracción cultural china.
--------------	-----------------------	--	------------	--

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la celebración de un torneo de baloncesto en la ciudad de Alicante que contase con la participación de un equipo chino como los Guangzhou Loong Lions no solo supondría una propuesta deportiva innovadora, sino también una oportunidad estratégica con implicaciones económicas, culturales y sociales de gran relevancia. La planificación detallada del evento, junto con el énfasis en dimensiones clave derivadas de la competición como el turismo, el marketing, el *soft power* o la diplomacia cultural, entre otras, evidenciaría que un torneo de carácter pequeño-mediano podría generar un impacto positivo significativo tanto para la ciudad anfitriona como para el proceso de internacionalización de un equipo en un país extranjero, constituyendo así un modelo replicable en el futuro para otras disciplinas deportivas (P3).

5. DISCUSIÓN

El objetivo principal de este trabajo ha sido explorar los retos y oportunidades asociados a la internacionalización del equipo de baloncesto chino, los Guangzhou Loong Lions, en el contexto español, específicamente en la ciudad de Alicante. A través de esta investigación se ha buscado comprender cómo un equipo deportivo procedente de un entorno cultural, económico y organizativo distinto puede insertarse con éxito en el ecosistema deportivo europeo. Las preguntas de investigación se han centrado en identificar las barreras y palancas clave que influyen en dicho proceso, considerando factores como la percepción del público local, el impacto económico del evento deportivo y las estrategias de adaptación e integración cultural.

Para abordar estos objetivos, se ha adoptado un enfoque metodológico cualitativo basado en el estudio de caso, apoyado en una sólida base teórica que combina la Teoría de los Recursos y Capacidades, el *Uppsala Model* y los marcos conceptuales de *soft power* e inteligencia cultural. El análisis se ha estructurado en torno a tres dimensiones fundamentales: económica, evaluando la viabilidad y el impacto de un torneo en Alicante



teniendo en cuenta aspectos clave como la infraestructura, marketing o turismo; organizativa, analizando la gestión, planificación y estructura del evento; y cultural, explorando la adaptación del equipo a un nuevo entorno socio-deportivo. Esta aproximación ha permitido ofrecer una visión integral del fenómeno de internacionalización deportiva desde una perspectiva estratégica y contextualizada. En el 8.3. Anexo III: Retos, estrategias, recursos e impacto del torneo planteado puede encontrarse un esquema visual en el que se recogen los retos, estrategias, recursos e impacto que podrían derivar del torneo planteado en el presente trabajo.

5.1. *Soft power y soft disempowerment*

Los resultados del análisis refuerzan, en buena medida, lo planteado por autores como Nye (1990, 2004, 2011), al mostrar que el deporte constituye una plataforma eficaz para la proyección internacional de un país y la construcción de vínculos culturales. No obstante, la internacionalización de un equipo chino de baloncesto en España también puede plantear ciertos matices que permiten avanzar en el debate. Tal como indican Brannagan y Giulanotti (2015, 2018), intentar acumular una gran cantidad de *soft power* puede llevar a lo que ellos denominan como *soft disempowerment*, entendido como la forma en la que un país puede perder influencia a través de actitudes, gestos o decisiones que pueden molestar y ofender a los demás (Brannagan & Giulanotti, 2015). Ese fenómeno se ha podido ver a lo largo de los años en competiciones como los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008 o, en el caso más reciente, el Mundial de Qatar de 2022, donde se han podido observar fenómenos perjudiciales, tanto para China como para el país del Golfo Pérsico, como la violación de los derechos humanos, el maltrato de algunas etnias o grupos sociales o incluso aspectos como el clima o la contaminación (Brannagan & Giulanotti, 2015; Brannagan & Giulanotti, 2018; Brannagan & Rockwood, 2016). Es por ello que la internacionalización del equipo chino mediante un torneo en España debería gestionarse con sensibilidad cultural y una estrategia narrativa coherente con las expectativas locales, teniendo en cuenta la compleja interrelación que existe entre *soft power* y *soft disempowerment* (Brannagan & Giulanotti, 2018; Woodward, 2025) (P2), entrando este último en juego cuando actores como Estados, medios, empresas u ONGs, exponen públicamente a los que consideran como sus competidores por acciones que consideran inmorales, poco éticas o ilegítimas (Brannagan & Giulanotti, 2018). Con ello buscan influir en la opinión pública, que, en última estancia, decide quién tiene éxito (Brannagan & Giulanotti, 2018).

De este modo, el caso de los Guangzhou Loong Lions indica que la acumulación de *soft power* no reside solo en la escala del evento, sino también en la coherencia cultural y simbólica del proceso, entendida como la sensibilización con lo que el público local valora, para que la estrategia de *soft power* sea efectiva. Por lo tanto, el presente trabajo subraya la importancia de que los equipos deportivos funcionen no solo como embajadores nacionales, sino también como agentes culturales descentralizados que administran cuidadosamente sus relaciones con el público anfitrión, evitando caer en dinámicas de *soft disempowerment* que restrinjan su legitimidad.

5.2. Economía geopolítica del deporte

El enfoque planteado en el apartado anterior se articula con lo que Chadwick et al. (2023) denominan economía geopolítica del deporte, un marco que permite entender las conexiones económicas, políticas y geográficas que prevalecen dentro del mundo del deporte, comprendiendo cómo se usa el mismo para expandir la influencia de un país buscando el poder y el control sobre recursos importantes (Chadwick et al., 2023). De hecho, en el caso de China se ha podido observar cómo el país ha usado el deporte para obtener beneficios geopolíticos y defender sus intereses nacionales (Liu & Zhang, 2023). En este sentido, el torneo planteado podría servirle al país para exportar su influencia en Europa, corroborando lo sostenido por Liu y Zhang (2023) (P3). Además, si a este interés por parte de China para usar el deporte de forma estratégica le sumamos aspectos como la estrategia nacional por parte del país para promocionar la participación deportiva (Liu et al., 2017) o la atracción de grandes marcas deportivas chinas por mercados exteriores derivado de la corrupción en el fútbol y baloncesto chinos (Liu et al., 2017) podríamos suponer que el evento aquí planteado llevaría a una lógica expansión económica y diplomática, así como a una legitimación y reconstrucción de la confianza a nivel internacional (P3). Es más, marcas deportivas chinas, como Li-Ning, ya tienen acuerdos con grandes ligas extranjeras como la NBA (Liu et al., 2017), lo cual ha derivado en que la liga baloncestística por excelencia genere una gran cantidad de dinero en el país asiático (Sullivan & Ross, 2023). Por lo tanto, un torneo de estas características podría beneficiar los acuerdos entre marcas chinas con know-how en internacionalización con la liga española de baloncesto llegando incluso a generar un interés en el baloncesto español en China (P3). Relacionado con esto, el evento podría servir a los equipos chinos para aprender cómo los clubes españoles de baloncesto, con una gran base en el mundo, están organizados, al tener los clubes cada vez más libertad



y no estar tan controlados por el Ministerio de Deportes chino (Hong, 1997) (P3). En este contexto, el torneo confirmaría que los clubes pueden actuar como actores descentralizados en los procesos de diplomacia pública (Lee, 2021), en la medida que no solo representan a sus países, sino que construyen sus propias narrativas, activan comunidades de aficionados y tejen vínculos internacionales independientes del discurso oficial (Lee, 2021). Por tanto, el evento podría servir como escenario donde los aficionados españoles y chinos construyeran sentidos compartidos en torno al baloncesto, al haber crecido el interés en este deporte en China en estos últimos años (Gao, 2012; Liu et al., 2017), más allá de las estrategias del Estado (P2; P3).

Por lo tanto, podríamos decir que el caso de un torneo de escala intermedia revela que la proyección internacional también extenderse más allá de los megaeventos, sobre los cuales suele enfocarse la economía geopolítica del deporte, siendo los protagonistas clubes y ciudades medianas como los planteados en este trabajo generando vínculos transnacionales menos influenciados por la política y más cercanos a los aficionados. En este sentido, los Guangzhou Loong Lions podrían llegar a desempeñar un papel de doble dimensión: por un lado, apoyarían la estrategia nacional de proyección china; por otro, actuarían como un facilitador de confianza, cooperación cultural y aprendizaje. Esta dualidad abriría una nueva línea de investigación en la intersección entre diplomacia pública, economía deportiva y geopolítica, al evidenciar cómo el deporte puede complementar los marcos de poder internacional.

5.3. Legado deportivo

En este contexto de creciente proyección deportiva internacional, el diseño estratégico del torneo propuesto no solo debería centrarse en su dimensión competitiva o diplomática, sino que también en los efectos duraderos que podría generar sobre la ciudad anfitriona y sus actores implicados. En este sentido, cobraría especial importancia el concepto de legado deportivo (Preuss, 2007; Cashman, 2005), pues si la entidad organizadora consiguiera hacer un buen trabajo, el torneo podría seguir realizándose a largo plazo y ganar cierta reputación (Wójcik, 2015; Getz, 1991; Preuss, 2007; Chalip, 2003; Thompson et al., 2013; Cashman, 2001). De hecho, esa reputación está vinculada al interés mostrado por los stakeholders (Pianese, 2021), por lo que sería importante mantener una buena relación con los mismos y satisfacerlos. Así pues, si el torneo de baloncesto celebrado en la ciudad de Alicante consiguiera un resultado positivo, se podría incluso estudiar la



posibilidad de escoger nuevas ciudades, incluso en China para hacer el ejercicio inverso al tener experiencia ya el país en albergar grandes eventos (Liu & Zhang, 2023), que pudieran ser interesantes para las partes implicadas y que, poco a poco, el torneo fuera ganando más espectadores (Pianese, 2021; Preuss, 2007) (P2; P3). No obstante, siguiendo esta misma línea, debería tenerse en cuenta también el hecho de que el torneo se celebrara en la misma ciudad (Chappelet & Parent, 2017; Preuss, 2007), la cual también ganaría reputación al albergar con éxito varias ediciones del torneo. En este caso, el foco recaería en cómo mejorar el evento en la ciudad sede y no en adaptarlo en otras ciudades, evitando tener que construir nuevas instalaciones deportivas, por ejemplo, ya que la ciudad cuenta con los pabellones necesarios de buen nivel y en buen estado porque juegan equipos profesionales (Preuss, 2007; Chappelet & Parent, 2017) (P2). Por lo tanto, podríamos decir que la decisión de mantener el evento en una misma ciudad o en ir cambiando la sede depende en todo momento del impacto que genere en y para la misma.

Así pues, este análisis lleva a la conclusión de que la elección estratégica entre itinerancia o permanencia no debe considerarse como una dicotomía cerrada, sino más bien como algo que depende de los beneficios previstos en cada contexto. En los dos casos, el legado deportivo incluye no solo la infraestructura física, sino también las relaciones interculturales, la reputación a nivel internacional y los aprendizajes organizativos. Por lo tanto, el hipotético torneo planteado con la participación de un equipo chino no debería ser considerado simplemente como un acontecimiento aislado; más bien, debería ser visto como un medio para construir un legado duradero que no solo pudiera fortalecer la proyección de Alicante, en caso de que se mantuviera en esta ciudad, sino también la globalización de los Guangzhou Loong Lions.

5.4. Teoría de Recursos y Capacidades

La propuesta de torneo desarrollada en el presente trabajo también aporta matices relevantes a la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barnley, 1991). Si bien autores como Gerhart & Feng (2021) defienden la captura de valor a través de mecanismos de competencia imperfecta, el torneo propuesto en Alicante representaría una vía alternativa centrada en la creación de valor compartido. El evento no solo impulsaría el desarrollo de recursos organizativos clave (como el capital cultural e institucional) que fortalecerían tanto al equipo chino como a la ciudad anfitriona, sino que también generaría beneficios colectivos a nivel local y deportivo, sin levantar barreras de entrada ni blindando ventajas mediante rareza o

inimitabilidad, promoviendo dinámicas de colaboración entre actores locales e internacionales (P1; P3). De este modo, se alinearía con una estrategia basada en la eficiencia cooperativa y la generación de valor compartido, sin necesidad de imponer barreras al mercado o prácticas restrictivas. En este mismo contexto, si los Guangzhou Loong Lions fueran capaces de combinar tanto sus capacidades dinámicas como las organizativas (Wójkic, 2015; Dosi, et al., 2000; Inan, et al., 2015) logrando una combinación excelente de sus recursos, podría asegurar una entrada exitosa en el mercado español diferenciándose de otros equipos chinos y conectando con los aficionados, asegurando el rendimiento presente como el posicionamiento futuro (P1; P3). Además, la participación en un evento de estas características les brindaría la oportunidad perfecta para desarrollar una ventaja competitiva sostenida (Barnley, 1991) frente a otros equipos de baloncesto chinos. Esto se logaría gracias al *know-how* adquirido en procesos de internacionalización, así como el hecho de ganar una base de aficionados en un país donde la liga de baloncesto china es prácticamente desconocida. Todo ello podría contribuir a la construcción de una marca global no solo del club, sino también de la propia liga, ya que los Guangzhou Loong Lions se podrían establecer como pioneros en abrir camino para la CBA en mercados europeos (P1; P3). Por lo tanto, el presente torneo podría verse como un recurso en el que el aprendizaje deportivo, las alianzas institucionales, el *know-how* y la creación de valor cobran especial importancia no solo para el propio club, sino también para la ciudad sede. Además, este estudio permite extender la TRC más allá de su perspectiva tradicional enfocada en la exclusividad y la inimitabilidad. En el caso analizado, la ventaja competitiva no solo derivaría de proteger los recursos ante la competencia, sino también de la capacidad que tendrían los Guangzhou Loong Lions y Alicante para generar un valor en conjunto y convertir un evento deportivo en una plataforma sostenible de internacionalización.

5.5. Uppsala Model

Por otro lado, el análisis del teórico torneo celebrado en la ciudad de Alicante, permite también observar cómo el proceso de internacionalización del club chino se articula con el *Uppsala Model*. A pesar de que esta teoría esté tradicionalmente asociada a empresas industriales, cobra plena vigencia en el ámbito deportivo. En línea con Johanson y Vahlne (1977), el torneo podría permitir al equipo chino establecer vínculos iniciales, reduciendo la incertidumbre y mejorando la entrada en el mercado español (P3). De hecho, el establecimiento de vínculos está estrechamente ligado al rendimiento (Parent, 2015). Por lo



tanto, podríamos decir que, si el equipo consiguiera establecer relaciones comerciales con las partes interesadas en el torneo, el rendimiento económico del mismo puede ir a mejor (P2; P3). No obstante, esto también podría aplicarse a la relación entre los propios jugadores y staff de tal modo que, si consiguieran trabajar en la relación que existe entre ellos y llegar a maximizarla, esto podría trasladarse en un mayor entendimiento dentro de la pista y podría llevar a ganar más partidos (P2; P3). No obstante, el presente trabajo sugiere ampliar el alcance del modelo incorporando explícitamente la dimensión cultural dentro del concepto de distancia psíquica, entendido como la atracción por internacionalizarse en mercados culturalmente cercanos (Johanson & Vahlne, 1977), ya que el conocimiento de mercado no puede desligarse del aprendizaje cultural. Así pues, el caso de los Guangzhou Loong Lions valida la vigencia del *Uppsala Model*, pero también sugiere que es necesario enriquecerlo con elementos propios de la inteligencia cultural y la diplomacia deportiva, donde el aprendizaje va más allá de lo económico para abarcar dimensiones simbólicas y sociales.

5.6. Inteligencia cultural

En línea con lo comentado en el apartado anterior, es importante desarrollar una gran inteligencia cultural en contextos deportivos. Siguiendo las investigaciones de Livermore (2015) y Hofstede (1980) se ha evidenciado diferencias culturales entre China y España, en términos de distancia al poder, individualismo u orientación a largo plazo, que afectan a aspectos como el estilo de juego o la organización de los clubes (Wang, 2023; Lee, 2021). Así pues, la capacidad del equipo chino para adaptarse al entorno europeo, sin perder en ningún momento su identidad, dependería en gran medida de su disposición para aprender, observar y adaptarse a un ecosistema cultural distinto (P2). En esta línea, el torneo representaría una valiosa oportunidad de aprendizaje organizativo, en la medida en que permite al club conocer de cerca modelos de gestión deportiva europeos más autónomos y profesionalizados (Hong, 1997). En este mismo contexto, el estudio pone en el centro la dimensión cultural, subrayando que el éxito en la internacionalización no depende únicamente del conocimiento del mercado, sino también de la capacidad del club para desenvolverse en entornos con sistemas, normas sociales y estilos de comunicación muy diferentes (Hofstede, 1980; Livermore, 2015). Podríamos decir entonces que este trabajo aporta una serie de matices relevantes respecto a la internacionalización de organizaciones deportivas que va más allá de los modelos tradicionales centrados en las variables económicas o logísticas (Ennis, 2020; Preuss, 2007; Chadwick et al., 2023). De esta forma,

la inteligencia cultural se presenta como un elemento distintivo que posibilita que los clubes deportivos, además de establecerse con éxito en mercados nuevos, creen lazos profundos y duraderos con el público anfitrión, lo cual afianza su legitimidad y reputación a nivel internacional.

5. 7. Implicaciones para los principales actores involucrados

El análisis presentado a lo largo del trabajo permite derivar diversas implicaciones prácticas para los principales actores involucrados en la organización y desarrollo de eventos deportivos internacionales.

Para los clubes chinos, como los Guangzhou Loong Lions, la principal recomendación es que la internacionalización debe iniciarse con pasos medios, sensibles al contexto y culturalmente informados. Participar en eventos deportivos de escala media, como el torneo en Alicante, ofrece una oportunidad para reducir la incertidumbre, ganar visibilidad en un entorno no hostil y adquirir know-how internacional. No obstante, ello exigiría preparar al personal en competencias culturales, mejorar la comunicación institucional y diseñar estrategias de adaptación simbólica al entorno de destino, en este caso España. La internacionalización no debería ser concebida como un proceso exclusivamente económico o deportivo, sino que debe verse también como una forma de integración en un país concreto (P2).

Para ciudades intermedias como Alicante, el torneo presentaría una oportunidad estratégica para posicionarse internacionalmente mediante el deporte, diversificar su oferta turística y generar un legado positivo en términos económicos, culturales y relacionales (P3). Como indica Ziakas (2011), los eventos de pequeña o media escala que están bien gestionados pueden convertirse en piezas clave de un *portfolio* urbano que articule desarrollo local con proyección global. No obstante, estas ciudades deberían actuar con visión de mantener estas actividades deportivas en el largo plazo, articulándolos con su estrategia de marca, su política deportiva y su oferta cultural, evitando que el evento se convierta en algo aislado o que algo que dura unos pocos años.

Para los patrocinadores y marcas deportivas, el evento ofrecería una plataforma atractiva para generar asociaciones simbólicas con valores de cooperación, diversidad e innovación. Dado el creciente interés por el baloncesto en China (Gao, 2012; Liu et al., 2017) y la experiencia de marcas como Li-Ning en alianzas internacionales, este tipo de torneos podría convertirse en una vía eficaz para conectar productos, públicos y culturas. La clave,



en este caso, sería diseñar campañas de marketing transcultural y apostar por formatos de co-branding que respeten los códigos locales (P2).

Finalmente, para los gestores públicos y operadores turísticos, el torneo plantearía el desafío y la oportunidad de integrar el deporte como una estrategia más amplia de diplomacia urbana. El deporte, cuando se gestiona con sensibilidad cultural y visión de legado, podría llegar a ser un vehículo poderoso de conexión internacional, cohesión social y generación de valor compartido (Chalip, 2004; Preuss, 2007; Ziakas, 2017; Grix & Houligan, 2014). En este sentido, el caso aquí analizado puede servir como referencia para otras ciudades que deseen proyectarse internacionalmente desde una escala humana, cooperativa y sostenible.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha abordado la viabilidad, los retos y las oportunidades que ofrece la internacionalización de un equipo de baloncesto chino, los Guangzhou Loong Lions, a través de su participación en hipotético torneo de pequeña-mediana escala celebrado en la ciudad de Alicante. A lo largo del estudio se ha demostrado cómo este tipo de eventos, bien planificados, pueden constituir una herramienta estratégica para impulsar el *soft power*, fomentar la diplomacia deportiva y generar impactos económicos positivos tanto en el territorio anfitrión y como en las partes interesadas.

Desde una perspectiva teórica, el estudio ha integrado distintos marcos conceptuales como la Teoría de los Recursos y Capacidades, el *Uppsala Model*, el *soft power* y la inteligencia cultural, lo cual ha permitido comprender la internacionalización como un proceso gradual y multifactorial que requiere tanto recursos y capacidades organizativas clave como entendimiento de la cultura de destino y ser capaz de adaptarse a ella. Estos marcos han sido indispensables para identificar los elementos fundamentales, como el *know-how* en internacionalización, las alianzas estratégicas, el uso del deporte como herramienta de imagen del país o la capacidad de adaptación, entre muchas otras, que pueden determinar el éxito o el fracaso de una estrategia de expansión en el contexto europeo por parte de un club asiático.

En el plano práctico, el diseño deportivo del torneo en Alicante ha permitido explorar con detalle aspectos como la infraestructura necesaria, la planificación logística, el impacto turístico y la importancia del marketing y la comunicación. El análisis económico realizado muestra que, incluso sin tratarse de un megaevento, la celebración de una competición deportiva con la participación de un equipo chino podría dinamizar sectores como el



alojamiento, la restauración o el comercio local, entre otros. Además, se ha evidenciado el potencial del deporte como vía de diplomacia cultural descentralizada, especialmente cuando se gestiona un evento de forma estratégica y se integra en una narrativa de colaboración intercultural. Asimismo, la investigación ha puesto de relieve la necesidad de una planificación orientada al legado, entendiendo este no solo como un conjunto de beneficios tangibles, sino también como un elemento intangible que afecta a la imagen de marca del destino, al fortalecimiento de redes internacionales y al posicionamiento del deporte como motor de desarrollo. Esta visión a largo plazo es especialmente relevante en el caso de ciudades como Alicante, donde *a priori* la tradición baloncestística no está desarrollada a su máximo esplendor, pero cuentan con el potencial para convertirse en sede recurrente de eventos deportivos internacionales.

En definitiva, el presente estudio no solo ofrece una propuesta innovadora para la internacionalización de un equipo de baloncesto chino en España, sino que también proporciona un marco de referencia aplicable a otros contextos similares. La combinación de variables deportivas, culturales y económicas permite abordar el fenómeno desde una perspectiva integral, generando valor tanto para la ciudad organizadora como para el club implicado.

6.1. Limitaciones

Por otro lado, este trabajo presenta una serie de limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, se debe tener en cuenta que el análisis tiene un carácter proyectivo, es decir, se basa en una simulación razonada de un evento aún no celebrado. Esto implica que no se dispone de datos empíricos *ex post* que permitan evaluar el impacto real del torneo, lo cual limita la capacidad de generalización de los hallazgos. Asimismo, la metodología empleada ha sido cualitativa y se ha centrado en el análisis documental y teórico. Si bien este enfoque ha permitido una exploración profunda y multidisciplinar del caso, la ausencia de una triangulación con datos cuantitativos limita la robustez de las conclusiones. Otra limitación importante es la ausencia de percepciones de actores clave implicados, como aficionados, patrocinadores, instituciones locales o representantes de los clubes participantes, lo cual hubiera aportado una visión más completa y empírica del fenómeno estudiado. Además, el diseño del torneo no ha sido contrastado con entidades oficiales, como el Ayuntamiento de Alicante, La FEB o la ACB, por lo que su viabilidad sigue siendo hipotética. Finalmente, cabe destacar que algunos supuestos del



análisis económico y organizativo se basan en estudios previos desarrollados en contextos diferentes al español, lo que conlleva ciertas limitaciones en cuanto a la extrapolación directa de conclusiones.

Más allá de las limitaciones metodológicas, es necesario reconocer que el modelo planteado enfrenta riesgos importantes en su posible implementación. En un primer lugar, es necesario destacar la incertidumbre de la aceptación por parte del público local de la participación de un equipo de baloncesto chino en un torneo en el que el resto de los participantes son conjuntos españoles. A esto debe sumarse la dificultad de garantizar la sostenibilidad económica del evento, al no contar con datos empíricos sobre costes e ingresos reales que implicaría realizar un torneo de estas características, así como los posibles problemas, ya sean administrativos, de calendario o de adaptación cultural o deportiva que pudieran poner las entidades oficiales mencionadas en el párrafo anterior. Finalmente, el hecho de que no existan ejemplos previos que demuestren las implicaciones que puede tener que un equipo de baloncesto chino participe en un torneo de estas características, puede incrementar esa incertidumbre sobre la viabilidad del modelo. Es por ello, que deben interpretarse los resultados con cautela y plantear futuras investigaciones que combinen aproximaciones empíricas y comparativas con otros contextos.

6.2. *Futuras líneas de investigación*

Finalmente, cabe añadir que a partir de este estudio se abren diversas líneas de investigación que pueden contribuir a enriquecer el conocimiento sobre los procesos de internacionalización deportiva y su impacto en contextos locales. Resultaría de gran interés realizar estudios comparados con otros equipos chinos o de diferentes disciplinas deportivas que estén implementando estrategias de expansión internacional, con el fin de identificar patrones comunes y modelos de éxito. Asimismo, podrían desarrollarse análisis empíricos *ex post* que evalúen el impacto real de eventos deportivos de pequeña o mediana escala celebrados en ciudades similares a Alicante, a través de metodologías mixtas que combinen datos cualitativos y cuantitativos. El desarrollo de estudios longitudinales que analicen la evolución en el tiempo de la internacionalización de equipos deportivos, presentando especial atención a los cambios en sus recursos, redes y estrategias también supone una línea relevante para futuras investigaciones. Relacionado con esto, se sugiere explorar el legado que pueden dejar los eventos de estas características, tanto en la dimensión tangible como intangible. Finalmente, se propone profundizar en las estrategias de marketing deportivo

internacional y en la aplicación de la inteligencia cultural en torneos de baloncesto reales en España en los que esté implicado algún equipo chino, investigando cómo se gestiona la diversidad cultural en la convivencia cotidiana de los equipos y cómo se adaptan las campañas comunicativas a públicos culturalmente heterogéneos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Arpaio, J. (2018). China's Basketball Revolution: How the country is producing a generation of young stars. *The Independent*. <https://www.independent.co.uk/sport/basketball/china-basketball-revolution-nba-guangdong-southern-tigers-zhou-qi-wang-zelis-a8538701.html>
- Ayuntamiento de Alicante (2025). *Equipamientos-deportes*. <https://www.alicante.es/es/equipamientos/deportes>
- Barajas, Á., Salgado, J., & Sánchez, P. (2012). *Problemática de los estudios de impacto económico de eventos deportivos Problems to face in the Economic Impact of Sports Events Studies*. www.revista-eea.net
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barnley, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bollinger, A.S. and Smith, R.D. (2001), “Managing organizational knowledge as a strategic asset”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 8-18.
- Bovens, M. (2005). Public Accountability en Ferlie, E, Lynn Jr L. E. y Pollitt, C. (Eds.) (2005). *The Oxford Handbook of Public Management*, pp. 182–205. New York: Oxford University Press.
- Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2015). Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals. *Leisure Studies*, 34(6), 703–719. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.964291>
- Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2018). The soft power-soft disempowerment nexus: The case of Qatar. *International Affairs*, 94(5), 1139–1157. <https://doi.org/10.1093/ia/iiy125>
- Brannagan, P. M., & Rookwood, J. (2016). *Sports Mega-Events, Soft Power and Soft Disempowerment: international supporters' perspectives on Qatar's acquisition of the 2022 FIFA World Cup finals*.
- Brent Ritchie, J. R. (1984). Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of travel research*, 23(1), 2-11.
- Bromberger, C. (1995). Football as world-view and as ritual. *French Cultural Studies*, 6(18), 293-311. <https://doi.org/10.1177/095715589500601803>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Canva. (s. f.). *Canva: Diseña presentaciones, vídeos, redes sociales y más*. Recuperado el 6 de agosto de 2025, de <https://www.canva.com/>
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119–126. <https://doi.org/10.1080/026404102317200828>
- Cashman, R. (2001). What is “Olympic Legacy” en Moragas Spà, M. D., Kennett, C., & Puig, N. (Eds.) (2003). *The legacy of the Olympic Games 1984 - 2000*. Lausanne:

- International Symposium, 14th, 15th and 16th November 2002. (1 ed.) (Documents of the Museum. Olympic Museum collection published by the International Olympic Committee) (pp. 31-43), International Symposium.*
- Cashman, R. (2005). The bitter-sweet awakening. The legacy of the Sydney 2000 Olympic Games. Sydney: Walla Walla Press.
- Chadwick, S., Widdop, P., & Burton, N. (2022). Soft Power Sports Sponsorship—A Social Network Analysis of a New Sponsorship Form. *Journal of Political Marketing*, 21(2), 196–217. <https://doi.org/10.1080/15377857.2020.1723781>
- Chadwick, S., Widdop, P., & Goldman, M. M. (2023). Towards a Geopolitical Economy of Sport en Chadwick, S., Widdop, P., & Goldman, M. M. (Eds.). (2023). *The geopolitical economy of sport: power, politics, money, and the state* (pp. 105–115) Routledge.
- Chalip, L. (2003). Tourism and the Olympic Games en Moragas Spà, M. D., Kennett, C., & Puig, N. (Eds.) (2003). *The legacy of the Olympic Games 1984 - 2000. Lausanne: International Symposium, 14th, 15th and 16th November 2002. (1 ed.) (Documents of the Museum. Olympic Museum collection published by the International Olympic Committee) (pp. 195-205)*, International Symposium.
- Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general Model for Sport Event Leverage en Cooper, C., Hall, C. M., & Timothy, D. (2004). *ASPECTS OF TOURISM Series Editors: Professor.* (pp. 226-252) <http://www.channelviewpublications.com>
- Chappelet, J..L., Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS)*. Lausanne: IDHEAP.
- Chappelet, J.L., Parent, M. M (2017). The (wide) world of sport events en Chappelet, J.L., Parent, M. M. (2017). *Routledge Handbook of Sports Event Management* (pp. 1-17). Routledge.
- CIFAL Málaga. (2021). *Guía para la organización de eventos deportivos*. UNITAR. Recuperado de: https://cifalmalaga.org/wp-content/uploads/2021/01/CIFAL_Deporte.pdf
- Cotterill, S. (2012). *Team psychology in sports: Theory and practice*. Routledge.
- Crompton, J. L. (1995). Economic impact analysis of sports facilities and events: Eleven sources of misapplication. *Journal of sport management*, 9(1), 14-35.
- Daft, R. 1983. Organization theory and design. New York: West.
- Daniels, M. J. (2007). Central place theory and sport tourism impacts. *Annals of tourism research*, 34(2), 332-347.
- De la Red de Periodismo de Investigación de La, P. R. (2024, junio 4). Los nuevos dueños 49 del fútbol europeo: ¿negocio o deporte? RTVE.es. <https://www.rtve.es/deportes/20240604/quienes-duenos-futbol-europeo/16126976.shtml>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (Eds.). (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford university press.
- Edit.org. (s. f.). *Edit.org: online photo editor & free templates*. Recuperado el 5 de agosto de 2025, de <https://edit.org/>
- EFE. (2014, 14 enero). *El Centro de Tecnificación pasa a denominarse Pabellón Pedro Ferrández*. <https://www.acb.com/articulo/ver/100538>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10–11), 1105–1121.

- Ennis, S. (2020). Sports marketing: A global approach to theory and practice. In *Sports Marketing: A Global Approach to Theory and Practice*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53740-1>
- ESPN. (2017, 23 febrero). Yao Ming unanimously voted president of Chinese Basketball Association. *ESPN.com*. https://www.espn.com/nba/story/_/id/18745594/yao-ming-unanimously-voted-president-chinese-basketball-association
- Essex, S., & Chalkley, B. (2003). The infrastructural legacy of the Summer and Winter Olympic Games: A comparative analysis. en Moragas Spà, M. D., Kennett, C., & Puig, N. (Eds.) (2003). *The legacy of the Olympic Games 1984 - 2000. Lausanne: International Symposium, 14th, 15th and 16th November 2002. (1 ed.) (Documents of the Museum. Olympic Museum collection published by the International Olympic Committee)* (pp. 94-101), International Symposium.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman.
- Fundación Lucentum (13 de agosto de 2024). *El Lucentum Alicante firma su alianza con el grupo Guanou Sports*. Fundación Lucentum. <https://fundacionlucentum.com/el-lucentum-alicante-firma-su-alianza-con-el-grupo-guanou-sports/>
- Gao, H. (2012). From Mao Zedong to Jeremy Lin: Why Basketball Is China's Biggest Sport. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/international/archive/2012/02/from-mao-zedong-to-jeremy-lin-why-basketball-is-chinas-biggest-sport/253427/>
- García, I. (2025). Jarro de agua fría para Movistar: si no mueve ficha ahora, lo perderá para siempre. *E-notícies*. <https://es.e-noticies.cat/sociedad/movistar-plus-derechos-liga-abc>
- García, J. R. (2016). La decisión del Comité Olímpico Internacional sobre la participación de los deportistas rusos en los juegos olímpicos. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (11), 115-125.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Getz, D. (1991). Festivals, special events, and tourism. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gibson, H. J., Kaplanidou, K., & Kang, S. J. (2012). Small-scale event sport tourism: A case study in sustainable tourism. *Sport management review*, 15(2), 160-170.
- Gomez-Bantel, A. (2016). Football clubs as symbols of regional identity. *Soccer & Society*, 17(5), 692–702. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1100430>
- Gratton, C., & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922–1938. <https://doi.org/10.1080/09523360802439023>
- Gratton, C., Shibli, S., & Coleman, R. (2006). The Economic Impact of Major Sports Events: A Review of Ten Events in the UK. *The Sociological Review*, 54(2_suppl), 41–58. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2006.00652.x>
- Grix, J., & Houlihan, B. (2014). Sports mega-events as part of a nation's *soft power* strategy: The cases of Germany (2006) and the UK (2012). *British Journal of Politics and International Relations*, 16(4), 572–596. <https://doi.org/10.1111/1467-856X.12017>
- Gúdel, R., Hernández, E. (2023). Chinese Super League: Soft Power, Investment, and Sustainability en Chadwick, S., Widdop, P., & Goldman, M. M. (Eds.). (2023). *The geopolitical economy of sport: power, politics, money, and the state* (pp. 105–115) Routledge.

- Gulak-Lipka, P. (2020). Internationalization and managing diversity on the basis of professional basketball clubs. *Journal of physical education and sport*, 20(6), 3591-3598.
- Hagn, F., & Maennig, W. (2007). Short-term to long-term employment effects of the Football World Cup 1974 in Germany. Hamburg Working Paper Series in Economic Policy, 9/2007.
- He, F. (2025). 'Chinese Jokic' Yang Hansen selected at 16th pick in NBA draft, day before 20th birthday. *CNN*. <https://edition.cnn.com/2025/06/26/sport/yang-hansen-china-nba-blazers-intl-hnk>
- Hede, A. 2007. "Managing Special Events in the New Era of the Triple Bottom Line." Event
- Helfat, C.E., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
- Henrikson, A. K., & Nye, J. S. (1991). [Review of *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*]. *The Fletcher Forum of World Affairs*, 15(1), 207–211. <http://www.jstor.org/stable/45290134>
- Henry, I., Lee, P. C. (2004). *Governance and ethics in sport*. In I. Henry (Ed.), *Sport Management: European and International Perspectives* (pp. 25–45). Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- Higham, J. (1999). Commentary-sport as an avenue of tourism development: An analysis of the positive and negative impacts of sport tourism. *Current issues in Tourism*, 2(1), 82-90.
- Hiller, H. (2000). Toward an urban sociology of mega-events. *Research in Urban Sociology*, 5, 181–205.
- Hofstede Institute (2024). Country Comparison Tool, Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Hofstede, Geert., Hofstede, G. Jan., & Minkov, Michael. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hong, F. (1997). Commercialism and Sport in China: Present Situation and Future Expectations en *Journal of Sport Management* (Vol. 11). Human Kinetics Publishers, Inc.
- Hooley, G., Broderick, A., Moller, K. (1998), Competitive positioning and the resource-based view of the firm, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 97–115.
- Hotchkiss, J.L., Moore, R.E., & Zobay, S.M. (2001). Impact of the 1996 Summer Olympic Games on employment and wages in Georgia, FRP Report No. 53, Georgia State University.
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.
- Janse van Rensburg, D. C., Jansen van Rensburg, A., Fowler, P. M., Bender, A. M., Stevens, D., Sullivan, K. O., Fullagar, H. H. K., Alonso, J. M., Biggins, M., Claassen-Smithers, A., Collins, R., Dohi, M., Driller, M. W., Duncan, I. C., Gupta, L., Halson, S. L., Lastella, M., Miles, K. H., Nedelec, M., ... Botha, T. (2021). Managing Travel Fatigue and Jet Lag in Athletes: A Review and Consensus Statement. In *Sports Medicine* (Vol. 51, Issue 10, pp. 2029–2050). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. <https://doi.org/10.1007/s40279-021-01502-0>
- Jiang, R. (2024). Research on Brand Development of Chinese Sports Events--Taking the Chinese Professional Basketball League CBA as an Example. *Highlights in Business, Economics and Management*, 37, 395-402.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM-A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS*. www.jstor.org
- Jumbotron. (2025b). En *English Meaning - Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/jumbotron>
- Kidd, B. (2003). The Global Sporting Legacy of the Olympic Movement en Moragas Spà, M. D., Kennett, C., & Puig, N. (Eds.) (2003). *The legacy of the Olympic Games 1984 - 2000. Lausanne: International Symposium, 14th, 15th and 16th November 2002. (1 ed.) (Documents of the Museum. Olympic Museum collection published by the International Olympic Committee)* (pp. 135-144), International Symposium.
- Kressman, Jeremy. 2016. The impact of sports tourism. *Digital Marketing News*. Disponible en: <https://skift.com/2016/06/17/the-impact-of-sports-tourism-digital-marketing-news-this-week/> .
- Kurlantzick, J. (2007). *Charm Offensive: How China's soft power Is Transforming the World*. Yale University Press.
- Lee, C. W. (2021). Defending local culture through the global game in Southern China: Guangzhou Football Club fan culture. *European Journal for Sport and Society*, 19(1), 56–77. <https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1878437>
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2015). Stakeholder perspectives regarding the governance of legacy at the Olympic Games. *Annals of Leisure Research*, 18(4), 528-548. [10.1080/11745398.2015.1092388](https://doi.org/10.1080/11745398.2015.1092388)
- Liu, D., Zhang, J., & Desbordes, M. (2017). Sport business in China: current state and prospect. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(1), 2–10. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2016-0086>
- Liu, L., Zhang, D. (2023). China's Moves to Influence the Geopolitical Economy of Sports: The Three Axe Strokes en Chadwick, S., Widdop, P., & Goldman, M. M. (Eds.). (2023). *The geopolitical economy of sport: power, politics, money, and the state* (pp. 105–115) Routledge.
- Livermore, D., & Soon, A. N. G. (2015). *Leading with Cultural Intelligence 3rd Edition: The Real Secret to Success*. Amacom.
- Makadok, R. (2001), Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 387–388. Management 11: 13–22.
- Marroco, A. (2014b, septiembre 3). El Mundial de Baloncesto 2014 dispara la demanda hotelera en la ciudad de Sevilla. *Diario ABC*. <https://www.abc.es/sevilla/ciudad/20140903/sevi-mundobasket-sevilla-plazas-hoteleras-201409031216.html>
- Melissen, J. (2005). *The new public diplomacy*. Palgrave.
- Muhaymin, A. (n.d.). soft power and Sports Diplomacy: Strategies and Effects on Global Politics. <https://www.researchgate.net/publication/381706297>
- NBA (2019). *Guangzhou Long-Lions vs Washington Wizards Oct 9, 2019. Game Summary*. <https://www.nba.com/wizards/game/0011900025/box-score>
- Nye Joseph S., Jr. (2004). *soft power: The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs Books. <http://www.publicaffairsbooks.com/publicaffairsbooks-cgi-bin/display?book=1586482254>

- Nye, J. S. (2021). *soft power: the evolution of a concept*. *Journal of Political Power*, 14(1), 196–208. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>
- Nye, J. S., & Goldsmith, J. L. (2011). The Future of Power. In *Source: Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences* (Vol. 64, Issue 3).
- Oczkowska R. (2013). Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy - Strategie - Tendencje, Difin, Warszawa
- Office of the Secretary of Defense. (2023). *Annual Report to Congress: Military and Security Developments Involving the People's Republic of China*. U.S. Department of Defense.
- Parent, M. M. (2008). Developing a Framework of Evolution and Issue Patterns for Large-scale Sporting Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management* 22: 135–164.
- Parent, M. M., S. Smith-Swann. (2013). *Managing Major Sporting Events: Theory and Practice*. London: Routledge.
- Peng, M. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 6, 803–829.
- Penrose, E. (1958). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford
- Pianese, T. (2021). Interpreting sports events from a resource-based view perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(2), 240–261. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-09-2019-0095>
- Pott, C., Spiekermann, C., Breuer, C., & ten Hompel, M. (2024). Managing logistics in sport: a comprehensive systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(4), 2341–2400. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00361-5>
- Preuss, H. (2003). Rarely Considered Economic Legacies of Olympic Games en Moragas Spà, M. D., Kennett, C., & Puig, N. (Eds.) (2003). *The legacy of the Olympic Games 1984 - 2000. Lausanne: International Symposium, 14th, 15th and 16th November 2002. (1 ed.) (Documents of the Museum. Olympic Museum collection published by the International Olympic Committee)* (pp. 243-254), International Symposium.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport and Tourism*, 12(3–4), 207–228. <https://doi.org/10.1080/14775080701736957>
- Providence Equity Partners. (2015, 26 agosto). *Wanda Group acquires IRONMAN*. <https://www.provequity.com/news/wanda-group-acquires-ironman>
- Pu, H. (2016). *Mediating the giants: Yao Ming, NBA and the cultural politics of Sino-American relations*. *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science*, 5(1), 78–95.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [16 de junio de 2025]
- Revzin, Mike. (2021). 50 Years Ago: Ping-Pong Diplomacy Changed the World. *US-China Peoples Friendship Association*.
- Rhodes, R. A. W. 2000. Debating Governance. Oxford: Oxford University Press.
- Ricatti, F. (2016). Unico Grande Amore": AS Roma supporters' football songs. *Italian Culture*, 34(1), 34–48. <https://doi.org/10.1080/01614622.2016.1138059>
- Roche, M. (2003). The Olympics and the Development of "Global Society" en Moragas Spà, M. D., Kennett, C., & Puig, N. (Eds.) (2003). *The legacy of the Olympic Games 1984 - 2000. Lausanne: International Symposium, 14th, 15th and 16th November 2002. (1 ed.) (Documents of the Museum. Olympic Museum collection published by the International Olympic Committee)* (pp. 289-307), International Symposium.
- Rojas, A., & Rojas, A. (2024, 14 octubre). THAAD, el sistema antimisiles de EEUU que tapona las vulnerabilidades de la Cúpula de

- Hierro. *ELMUNDO*. <https://www.elmundo.es/internacional/2024/10/14/670d59c1e85ec6d6728b458d.html>
- Salgado-Barandela, J., Barajas, Á., & Sánchez-Fernández, P. (2021). Sport-event portfolios: An analysis of their ability to attract revenue from tourism. *Tourism Economics*, 27(3), 436–454. <https://doi.org/10.1177/1354816619884448>
- Salgado, J., Barajas, A., Lera, F., & Sánchez-Fernández, P. (2013). Impacto Económico de Eventos Deportivos: Modelo y Praxis (Economic Impact of Sport Events: Model and Praxis). *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1).
- Salvador Insua, J. A. (2024). Tema 1: Análisis macroeconómico de países [Diapositivas de PowerPoint]. Moodle. Universidad de Valladolid. (Acceso restringido)
- Sánchez Fernández, P., & Barajas Alonso, Á. (2012). *LOS EVENTOS DEPORTIVOS COMO GENERADORES DE IMPACTO ECONÓMICO: FACTORES CLAVE Y MEDICIÓN*.
- Shifflet, D. K. (1999). Event tourism market emerging. *Hotel & Motel Management*, 214(15), 26-26.
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16, 108–127.
- Stynes, D. J. (1997). *Economic impacts of Tourism*.
- Swaine, M. D. (2017). Chinese views on South Korea's deployment of THAAD. *China Leadership Monitor*, 52(4), 1-15.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The Associated Press. (2025). *Trail Blazers see 7-foot-1 Yang Hansen as a «very, very unique talent»*. NBA. <https://www.nba.com/news/trail-blazers-yang-hansen-introduced>
- Thomson, A., Cuskelly, G., Toohey, K., Kennelly, M., Burton, P., & Fredline, L. (2019). Sport event legacy: A systematic quantitative review of literature. In *Sport Management Review* (Vol. 22, Issue 3, pp. 295–321). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.06.011>
- Thomson, A., Schlenker, K., & Schulenkorf, N. (2013). Conceptualizing sport event legacy. *Event Management*, 17(2), 111–122. <https://doi.org/10.3727/152599513X13668224082260>
- Unión Europea. (2012). Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU.
- van Ham, P. (2001). The Rise of the Brand State: The Postmodern Politics of Image and Reputation. *Foreign Affairs*, 80(5), 2–6. <https://doi.org/10.2307/20050245>
- Veltri, F., Miller, J., & Harris, A. (2009). Club sport national tournament: Economic impact of a small event on a mid-size community. *Recreational Sports Journal*, 33, 119–128.
- Verbruggen, H. (2003). The IOC, the Olympic Movement, the Host Cities: A Common Legacy en Moragas Spà, M. D., Kennett, C., & Puig, N. (Eds.) (2003). *The legacy of the Olympic Games 1984 - 2000. Lausanne: International Symposium, 14th, 15th and 16th November 2002. (1 ed.) (Documents of the Museum. Olympic Museum collection published by the International Olympic Committee)* (pp. 21-27), International Symposium.
- Walker, C. (2018). What Is “Sharp Power”? *Journal of Democracy*, 29(3), 9–23. <https://doi.org/10.1353/jod.2018.0041>
- Wang, J. (2023). *Comparative Analysis of the Basketball Organization System in China and in Spain*. <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.77109>

- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution of a concept*. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, 45(1), 83–107. <https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0017>
- Won D, Chelladurai P (2016) Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: Role of Intangible Resources. *PLoS ONE* 11(1): e0145782. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0145782>
- Woodward, R. (2025). Sport, soft disempowerment and the 1966 FIFA World Cup. *British Politics*. <https://doi.org/10.1057/s41293-025-00281-w>
- Xu, Y. (2023). The Development Trend of Chinese Basketball League Teams.
- Ziakas, V., & Costa, C. A. (2011). The Use of an Event Portfolio in Regional Community and Tourism Development: Creating Synergy between Sport and Cultural Events. *Journal of Sport & Tourism*, 16(2), 149–175. <https://doi.org/10.1080/14775085.2011.568091>

8. ANEXOS

8.1. Anexo I: Enfrentamientos fase de grupos del hipotético torneo

Ilustración 3: Enfrentamientos día 1



Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de [Canva.com](https://canva.com)

Ilustración 4: Enfrentamientos día 2



Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de [Canva.com](https://canva.com)

Ilustración 5: Enfrentamientos día 3



Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de [Canva.com](https://canva.com)

8.2. Anexo II: Impacto económico del supuesto torneo

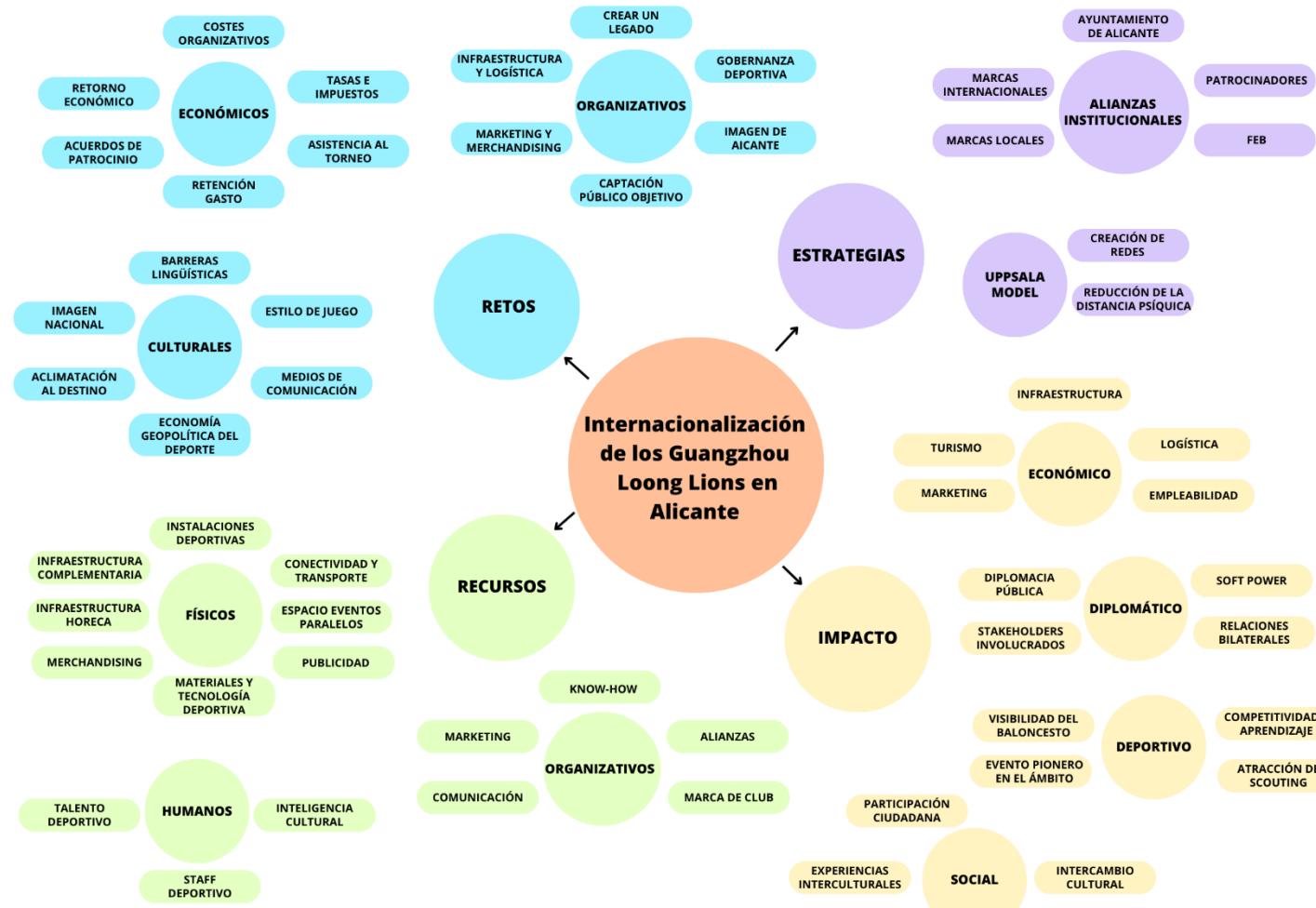
Ilustración 6: Mindmap impacto económico (P3)



Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de [Canva.com](#)

8.3. Anexo III: Retos, estrategias, recursos e impacto del torneo planteado

Ilustración 7: Retos, estrategias, recursos e impacto del torneo planteado



Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de [Canva.com](https://canva.com)

La internacionalización de los Guangzhou Loong Lions en Alicante: retos, estrategias y oportunidades.
Sentís Sánchez, Javier