

Módulo 3. Soft power y sostenibilidad financiera



☰ Unidad 4.3

☰ Referencias

Unidad 4.3

Introducción

En esta lectura, hablaremos sobre los conceptos de *soft power* —una forma de influencia que se ejerce a través de la imagen, el prestigio y la atracción, en lugar de la fuerza o el poder económico— y su relación con la sostenibilidad financiera en el deporte. Primero, explicaremos qué es el *soft power*, cómo se utiliza y en qué ámbitos suele encontrarse. Luego, aplicaremos este concepto al deporte para entender cómo algunos actores lo utilizan para alcanzar sus propios objetivos.

A continuación, exploraremos la conexión entre la sostenibilidad financiera y el *soft power*. Para concluir, analizaremos varios estudios de caso que ilustran la aplicación de estos métodos a nivel global. Finalmente, presentaremos un resumen de los contenidos abordados en la lectura.

Soft power

Primero, es importante entender qué significa exactamente el término «*soft power*». El *soft power* es un concepto desarrollado por Nye a finales de la década de 1980 y se define como “la capacidad de un país para influir en las preferencias y comportamientos de diversos actores en el ámbito internacional (Estados, corporaciones, comunidades, público, etc.) a través de la atracción o la persuasión, en lugar de la coerción” (Nye, 1990).

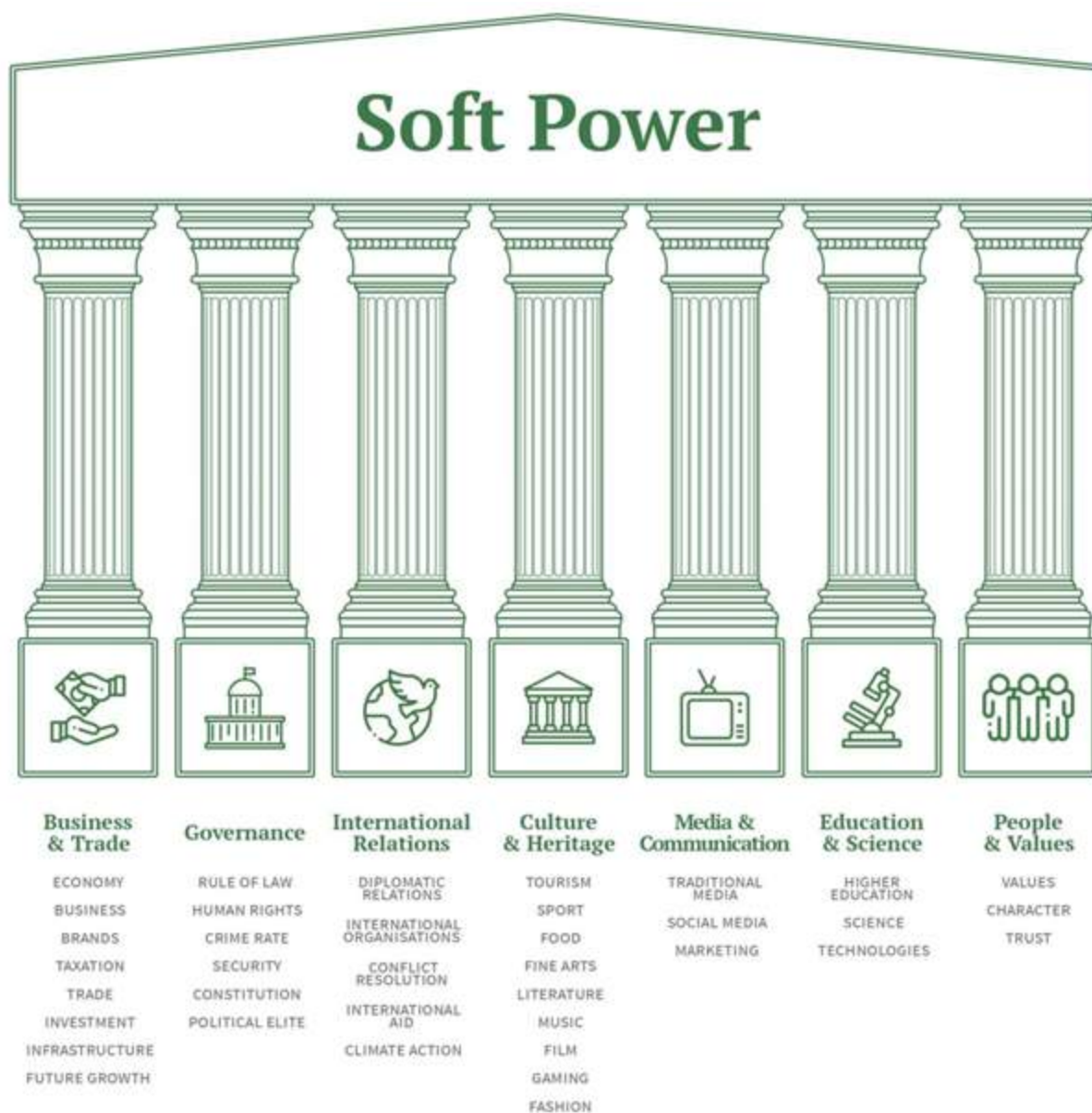
Nye creó este concepto para completar un vacío en la manera en que los países y los gobernantes gestionaban las relaciones internacionales. Nye contrasta el *soft power* con el *hard power*, que se refiere al uso de la coerción y los incentivos económicos para lograr que otros países se alineen con los intereses propios.

¿Cuáles son los componentes del *soft power*?

Existen varios factores que contribuyen al éxito de una política de *soft power*. Nye sugiere que el *soft power* de un país se basa en “su cultura (cuando resulta atractiva para los demás), sus valores políticos (cuando los cumple tanto a nivel interno como externo), y sus políticas exteriores (cuando los demás las consideran legítimas y con autoridad moral)” (Nye, 2011, p. 84).

Aunque Nye ha simplificado esto en tres áreas, hay más elementos que forman parte de cada una de ellas. La siguiente figura muestra los siete pilares del *soft power*.

Figura 1. Los siete pilares del *soft power*



Fuente: Thomson, 2020, <https://bit.ly/3Lt5QrQ>

Traducción de la figura 1

- Negocios y comercio
 - Economía
 - Negocios
 - Marcas
 - Impuestos
 - Comercio
 - Inversiones
 - Infraestructura
 - Desarrollo futuro

- Gobernanza
 - Estado de derecho
 - Derechos humanos
 - Tasa de criminalidad
 - Seguridad
 - Constitución
 - Élite política

- Relaciones internacionales
 - Relaciones diplomáticas

- Organizaciones internacionales
- Resolución de conflictos
- Ayuda internacional
- Acción climática
- Cultura y patrimonio
 - Turismo
 - Deporte
 - Gastronomía
 - Bellas artes
 - Literatura
 - Música
 - Cine
 - Videojuegos
 - Moda
- Medios de comunicación
 - Medios tradicionales
 - Redes sociales
 - *Marketing*

- Educación y ciencia
 - Educación superior
 - Ciencia
 - Tecnologías

- Personas y valores
 - Valores
 - Integridad
 - Confianza

Como explican Nye y Thomson, el *soft power* está compuesto por varios elementos, que pueden incluir desde el comercio y la educación hasta, en nuestro caso, el deporte. Cada uno de estos elementos juega un papel importante, dependiendo de cómo y cuándo se utilicen. Los países pueden optar por dedicar más tiempo y recursos a un aspecto específico del *soft power*, especialmente si tienen una mayor experiencia o tradición en ese campo.

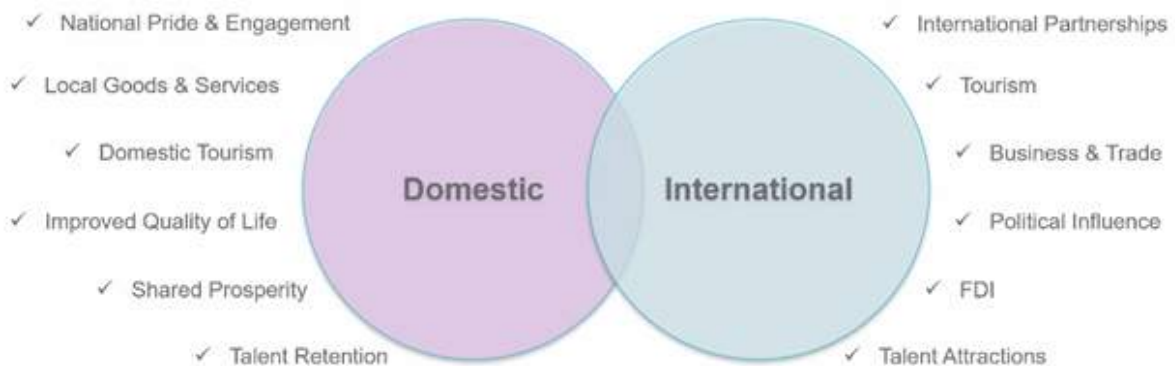
El caso del Reino Unido es un buen ejemplo de *soft power*. El país siempre ha utilizado su sistema educativo como una herramienta de influencia, puesto que cuenta con universidades de prestigio mundial, además de escuelas históricas muy reconocidas. Esto, junto al interés global por aprender inglés, que sigue siendo el idioma principal en los

negocios, hace que la educación y las industrias relacionadas sean muy valiosas para el Reino Unido, tanto en términos económicos como de *soft power*. Por eso, no es sorprendente que el gobierno destine una gran parte de su presupuesto a este sector.

¿Por qué los países utilizan el *soft power*?

El objetivo principal del *soft power*, como mencionamos antes, es lograr los resultados que un país busca sin recurrir al *hard power* —es decir, al uso de la fuerza o la coacción—. Las motivaciones para utilizar este enfoque pueden ser variadas y complejas. Para dar una mejor idea de estas motivaciones, la figura de Thomson (2020), que se muestra a continuación, destaca algunas de las más comunes.

Figura 2. Beneficios del *soft power*: una buena imagen del país, tanto a nivel nacional como internacional



Traducción de la figura 2

Local

- Orgullo y compromiso nacional
- Bienes y servicios locales
- Turismo nacional
- Mejora de la calidad de vida
- Prosperidad para toda la sociedad
- Retención de talento

Internacional

- Alianzas internacionales
- Turismo
- Comercio y negocios
- Influencia política
- Inversión extranjera directa (IED)
- Atracción de talento

En resumen, el objetivo es proyectar una imagen positiva de un país: una nación próspera para sus ciudadanos, pero que también resulte atractiva para visitar, invertir o vivir. Vamos a analizar algunos de los elementos mencionados en la figura. Primero, centrémonos en los aspectos nacionales del *soft power*. Uno de los factores más importantes es la mejora de la calidad de vida. Cuando un país logra mejorar la calidad de vida de su población, puede generar progreso en distintas áreas, como el bienestar económico y la felicidad de sus ciudadanos. Esto, a su vez, fomenta la inversión en el país, ya que tanto individuos como organizaciones extranjeras buscan colaborar con sus habitantes, instituciones y gobiernos. Además, el aumento del turismo nacional puede atraer más ingresos, lo que genera nuevas oportunidades de desarrollo. Otro aspecto importante es el orgullo nacional que puede derivarse del *soft power*. Este orgullo puede motivar a los ciudadanos a participar activamente en la vida de su país y sentirse más comprometidos con su progreso. Aunque no siempre se traduce directamente en beneficios económicos, sí puede influir positivamente en el desarrollo general del país, de manera similar a lo que sucede con la calidad de vida.

En el ámbito internacional, el objetivo es atraer inversiones. A través de un enfoque de *soft power*, se busca impulsar áreas como la inversión, las alianzas y el turismo internacional, que pueden contribuir positivamente a la prosperidad de un país. Además, se pretende utilizar el *soft power* para ejercer influencia política sobre otras naciones. Ahora bien, la forma en que se ejerza esta influencia

dependerá de las necesidades específicas del país en un momento determinado, ya que estas pueden cambiar. Cabe señalar que conseguir que un país obtenga lo que necesita mediante *soft power* no siempre es fácil, y ese es el tema que se abordará en la siguiente sección.

¿El *soft power* es siempre efectivo?

La respuesta es que no; el *soft power* no siempre produce los resultados esperados. Como cualquier estrategia, presenta desafíos que hay que superar para que funcione correctamente. Además, es importante tener en cuenta que, a veces, el *soft power* puede ser utilizado con éxito por personas o gobiernos con malas intenciones. Nye señala que algunos de los dictadores más reconocidos han usado el *soft power* para ganarse a sus críticos y mantenerse en el poder mucho más tiempo del que les correspondía, a pesar del daño que causaron a la sociedad.

Otro aspecto a tener en cuenta es que una estrategia de *soft power* puede tardar mucho más en alcanzar sus objetivos que un enfoque de *hard power*. Cambiar la percepción de otros países no es sencillo y requiere un enfoque a largo plazo, sostenido y con un alto coste. Además, este proceso implica realizar ajustes en las políticas y acciones locales, lo que también supone una inversión considerable. Por lo tanto, es necesario analizar con detalle los objetivos y los recursos que se necesitarán para lograrlos. Esto no significa que el uso

del *soft power* no sea valioso, pero es importante recordar que no ofrece una solución rápida.

También es importante señalar otro problema relacionado con el *soft power*: su implementación. A menudo se espera que funcione como una solución para todo, capaz de alcanzar objetivos que están más allá de sus posibilidades. Estas expectativas poco realistas pueden generar resultados decepcionantes o dar lugar a una percepción negativa del *soft power* (Seymour, 2020). Hay situaciones en las que el *soft power* no es suficiente, y solo el *hard power* puede alcanzar ciertos objetivos. Es fundamental tener esto en cuenta al intentar influir en opiniones y comportamientos. No obstante, cuando se utiliza de manera adecuada y con metas realistas, el *soft power* puede ser una herramienta muy efectiva, siempre que se comprenda el contexto en el que se aplica.

Medición del *soft power*

Retomando el último punto de la sección anterior, para entender y evaluar el éxito del *soft power*, es necesario poder medir su impacto. Esto puede ser complicado, ya que el *soft power* no siempre es fácil de cuantificar ni ofrece resultados inmediatos. Requiere paciencia, y muchos de sus beneficios pueden ser intangibles, como las percepciones o sentimientos individuales hacia una nación.

Sin embargo, tal como señalan Singh y MacDonald (2017) en su investigación para el British Council, existen algunos beneficios más tangibles que pueden medirse de alguna manera. Considerando los datos obtenidos entre 2000 y 2012, los autores concluyeron que las iniciativas exitosas de *soft power* por parte del Reino Unido contribuyeron a un aumento en la inversión extranjera directa.

Figura 3. Efectos del *soft power* sobre la inversión extranjera directa

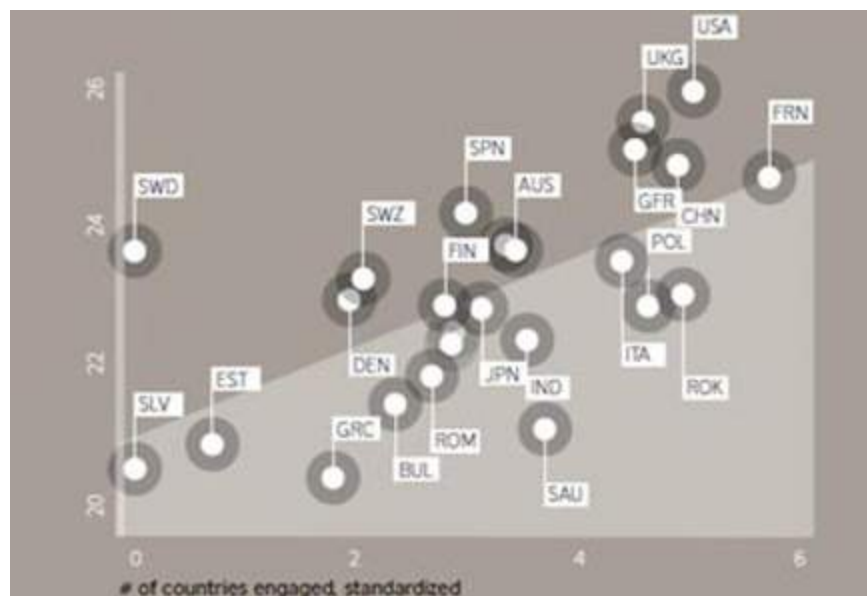


Figura: Singh y MacDonald, 2017, p. 27

Si observamos la figura anterior, podemos ver que un mayor nivel de *soft power* en un país está relacionado con beneficios más tangibles, como el aumento en la inversión extranjera directa que puede obtener. La siguiente cita de Sir Ciarán Devane, director ejecutivo del British

Council, mencionada en el informe de Singh y MacDonald, destaca este punto en el contexto del Reino Unido.

Los resultados del informe aportan nuevas pruebas sobre el impacto del *soft power* en el éxito económico y la influencia global de un país. El *soft power* puede desempeñar un papel clave en reforzar la posición de una nación en el escenario internacional. Hoy más que nunca, el Reino Unido debe asegurarse de que los líderes e influenciadores de todo el mundo perciban al país como una nación abierta, comprometida y que promueve su cultura y su sistema educativo ante el mayor número de personas posible (Singh y MacDonald, 2017).

De este modo, es posible medir el capital social y, quienes logran aprovecharlo, pueden obtener beneficios tangibles para su nación. A continuación, nos enfocaremos en el *soft power* en el deporte, su papel en este ámbito y cómo se utiliza.

El *soft power* en el deporte

Como mencionamos anteriormente, el *soft power* puede ejercerse en distintas áreas, aunque tradicionalmente ha tenido más peso en sectores como la educación y la cultura. Sin embargo, en los últimos años, el deporte ha empezado a considerarse un factor clave para

alcanzar objetivos de *soft power*; por ello, los gobiernos han comenzado a reconocer su potencial para lograr metas cada vez más ambiciosas.

Sin embargo, el uso del deporte como herramienta de *soft power* no es algo que haya comenzado en los últimos años. Incluso antes de que Nye definiera este concepto, el deporte ya jugaba un papel clave en las relaciones entre los gobiernos y sus ciudadanos, así como en la comunidad internacional. A mediados del siglo XX y principios del XXI, muchos equipos de fútbol fueron controlados por el Estado, lo que les permitía reclutar fácilmente a los mejores jugadores del país al integrarlos en alguna institución gubernamental. Esta ventaja, junto con la influencia indebida que en ocasiones tenían los gobiernos sobre los árbitros, hizo que estos equipos dominaran las ligas nacionales (Titeca y Malukisa Nkuku, 2022).

La razón detrás de esta fuerte inversión en los equipos era que los gobiernos querían proyectar una imagen de poder y superioridad. Era una forma de control sobre la población que, hoy en día, se ha vuelto bastante común. Ser exitoso en el deporte y ofrecer la oportunidad de ver a jugadores de alto nivel, incluyendo a algunos que llegaban al país para competir en torneos internacionales, permitió a ciertos departamentos del gobierno mejorar su imagen y desviar la atención hacia los logros deportivos. Actualmente, el *soft power* se aplica en muchas áreas del deporte; comenzaremos explorando su uso en los grandes eventos deportivos.

El *soft power* en los megaeventos

El *soft power* y los megaeventos suelen estar estrechamente relacionados, ya que estos últimos son una excelente herramienta para mejorar la imagen de un país y atraer inversiones. Los megaeventos se definen como "eventos de duración limitada que atraen a una gran cantidad de visitantes, tienen un enorme alcance mediático, implican altos costos y generan un fuerte impacto tanto en la infraestructura como en la población" (Muller, 2015, p. 638). Ejemplos claros de este tipo de eventos son el Mundial de Fútbol de la FIFA, el Campeonato Europeo de Fútbol y los Juegos Olímpicos, tanto de verano como de invierno.

Los Juegos Olímpicos de verano han sido, desde sus primeras ediciones, un escenario ideal para ejercer el *soft power* (Freeman, 2012). Esto se debe a que ofrecen "la oportunidad de entablar conversaciones bilaterales y multilaterales, además de centrarse en el evento deportivo" (Jarvie, 2021, p. 3). Dicho de otro modo, los Juegos permiten una interacción entre países que las reuniones formales o cumbres internacionales no logran, mostrando aspectos de una nación o de sus líderes que normalmente no se ven en contextos diplomáticos tradicionales. Jarvie (2021) afirma que no siempre es necesario contar con un plan específico para que el *soft power* sea un resultado de estos eventos. A veces, la celebración del propio evento ya contribuye al éxito del *soft power*.

Uno de los ejemplos más comentados tanto en el ámbito académico como fuera de él es el de los Juegos Olímpicos de Berlín en 1936. Aquella edición se llevó a cabo bajo el régimen nazi de Adolf Hitler. Hitler intentó utilizar los Juegos para controlar a la población y demostrar que sus ideas sobre la raza y la superioridad eran correctas. De este modo, el evento se convirtió en una celebración de la ideología nazi. Todo parecía seguir el plan de Hitler, excepto por un detalle inesperado: Jesse Owens (Klein, 2023).

Figura 4. 10 cosas que quizá no sabías sobre Jesse Owens



Fuente: Klein, 2023, <https://bit.ly/3V1x4ZA>

Jesse Owens, un atleta afroamericano de Estados Unidos, compitió en las pruebas de velocidad y salto de longitud en los Juegos Olímpicos de 1936, donde ganó cuatro medallas. Se ha especulado mucho sobre cómo este logro pudo haber enfurecido a Hitler. Aunque nunca se ha confirmado, el propio Owens mencionó que Hitler lo reconoció. A pesar de todo, este episodio se convirtió en el momento más emblemático de esos Juegos, alejando cualquier posibilidad de que los nazis utilizaran el evento como una herramienta de *soft power*.

Otros Juegos Olímpicos también se han aprovechado para conectar tanto con la población nacional como con el público internacional. Un ejemplo reciente fueron los Juegos Olímpicos de Invierno de Sochi en 2014, organizados por Rusia. Tras la elección de Sochi como sede, el gobierno ruso lanzó un programa de inversión para construir nuevas carreteras, viviendas y modernizar la región. Aunque los Juegos fueron un éxito deportivo, estuvieron marcados por protestas relacionadas con los derechos de la comunidad LGBT+ y las políticas del gobierno ruso en su contra. A pesar del evento, algunos sostienen que Rusia "no logró aprovechar el impulso de *soft power* que le ofrecía la organización de los Juegos Olímpicos de 2014" (Nye, 2014). Nye señala que la estrategia rusa estaba más enfocada en impresionar al público nacional que en proyectar una imagen internacional positiva. Además, cualquier éxito en este sentido se vio afectado posteriormente por la invasión de Crimea en 2014 y de Ucrania en 2022 (Grix y Kramareva, 2017).

Hoy en día, el *soft power* se aplica en eventos deportivos de todo tipo, y el deporte en sí es una herramienta importante para lograr objetivos estratégicos. Aunque no es el único deporte donde ocurre, el fútbol ha sido uno de los principales focos de actividad de *soft power*, por lo que a continuación nos centraremos en este tema.

El uso del *soft power* en el fútbol

El *soft power* ha estado presente en el fútbol desde hace mucho tiempo, aunque en los últimos años ha ganado aún más importancia. A lo largo de la historia del deporte, personas con grandes fortunas han buscado involucrarse en el fútbol. Aunque en su momento no lo llamaran *soft power*, está claro que sus motivaciones iban en esa dirección. Invertían en los clubes no solo por su amor al deporte, sino también para mejorar su imagen dentro de la comunidad en la que operaban. A menudo, detrás de esas inversiones había otros intereses, como proyectos de desarrollo urbano o infraestructuras que esperaban que fueran bien recibidos por la población local.

Con el tiempo, el papel del fútbol como herramienta de *soft power* ha seguido creciendo. Hoy en día, hay muchos ejemplos de cómo se usa el fútbol para estos fines, como los Mundiales de la FIFA en Rusia y Qatar, o la compra de clubes tan importantes como el Manchester City o el Paris Saint-Germain, sobre los cuales hablaremos más adelante en la sección de estudios de caso.

Figura 5. El fútbol como arma de *soft power*: el bello deporte que oculta una realidad incómoda.



Fuente: Rushworth, 2022, <https://bit.ly/3ArcB7a>

La imagen anterior muestra el momento en que Sepp Blatter, entonces presidente de la FIFA, anunció que Qatar sería la sede del Mundial de 2022. Hoy en día, los países están dispuestos a hacer lo que sea necesario para asegurar la organización de este torneo, lo que refleja el gran poder que tiene el fútbol. Se podría decir que es el único deporte verdaderamente global, jugado en todos los rincones del mundo. Su influencia es tal que genera interés sin importar dónde o cuándo se juegue. Por ello, todos los países quieren formar parte de él, y las empresas buscan patrocinarlo e invertir en su éxito, lo que lleva a que

muchos gobiernos consideren la posibilidad de albergar este tipo de competiciones.

En la actualidad, el fútbol ha generado enormes beneficios económicos gracias a este sistema. Sin embargo, es importante reflexionar sobre la sostenibilidad de estas prácticas y el impacto que pueden tener en los clubes y las personas involucradas.

Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera, en términos simples, es la capacidad de una organización, sea cual sea el sector, de cubrir sus costos y generar ganancias a largo plazo. Las organizaciones que no son financieramente estables no pueden lograr esto, ya que no tienen claridad sobre cómo cubrirán sus gastos ni de dónde provendrá un posible ingreso de efectivo.

La inestabilidad financiera también puede generar otros problemas, como la falta de confianza por parte de los consumidores y de otras empresas. Un consumidor no querrá comprar productos de una organización que corre el riesgo de no entregar lo que ha pagado. De la misma forma, otras empresas preferirán no hacer negocios con una organización inestable, ya que temerán no recibir el pago por los productos o servicios que hayan suministrado.

En resumen, la sostenibilidad financiera es algo que todas las organizaciones, sin importar su sector, deberían buscar. De lo contrario, corren el riesgo de fracasar, dejando trabajos y objetivos sin completar, además de sufrir daños a su reputación y a la de aquellos asociados con ellas.

Sostenibilidad financiera en el deporte

La sostenibilidad financiera es un elemento clave en cualquier organización, y el mundo del deporte no es la excepción. Sin ella, el futuro de un club deportivo puede cambiar de forma drástica, ya que la capacidad para financiar sus operaciones es clave para su estabilidad a largo plazo. Hay muchos ejemplos de equipos que, tras una temporada exitosa, han sido relegados o incluso desaparecido por completo debido a colapsos financieros.

Podemos mencionar el caso del Gretna FC, en Escocia. El club experimentó un ascenso vertiginoso, pasando de la cuarta división a la Premier League escocesa, logrando tres ascensos consecutivos. Este éxito se debió en gran parte al apoyo financiero de Brooks Milesen, un millonario local, que era el principal benefactor del equipo. Sin embargo, cuando la salud de Milesen empezó a deteriorarse —era un gran fumador—, su capacidad para gestionar el club también se vio afectada. Tras su única temporada en la Premier League escocesa, el club quebró y tuvo que volver a las divisiones inferiores bajo el control

de los aficionados, adoptando el nuevo nombre de Gretna 2008 FC (Wilson, 2008).

Este ejemplo muestra lo complicado que es depender de un solo benefactor en el deporte cuando no se cuenta con una base financiera estable. Aunque Mileson probablemente quería lo mejor para su club, su gestión dejó al Gretna y al fútbol escocés en una situación difícil. Esto hizo que tanto los aficionados como otros clubes comenzaran a preguntarse si lo mismo podría pasarles a ellos.

Por eso es importante que los clubes deportivos mantengan unas finanzas estables. Pero, ¿cómo se puede lograr? Lo más lógico sería gastar solo lo que realmente se tiene. Si una organización deportiva se ajustara a este principio, sería financieramente sostenible. Sin embargo, en el deporte es común gastar más de lo que se gana, ya que se invierte con la esperanza de obtener más victorias.

Aquí es donde entra en juego el *soft power* y el dinero que puede atraer hacia un deporte o equipo en particular. Este aporte económico puede ayudar a cubrir, al menos en parte, las pérdidas financieras. A continuación, analizaremos cómo el *soft power* puede vincularse con la sostenibilidad financiera y contribuir a la estabilidad de los clubes.

***Soft power* y sostenibilidad financiera en el deporte: ¿una buena combinación?**

El *soft power* y la **sostenibilidad financiera** deben ir de la mano, ya que los objetivos que se buscan a través del *soft power* dependen directamente de la capacidad para financiar esos proyectos. En esta sección, analizaremos cómo esta relación puede traer tanto beneficios como consecuencias negativas.

Por un lado, cuando un gobierno busca alcanzar objetivos de *soft power* a través del deporte, los beneficios para las organizaciones deportivas involucradas pueden ser enormes. En el caso de los deportes que suelen recibir menos apoyo económico, esta inversión puede representar un impulso clave, con fondos muy superiores a los que suelen estar disponibles. Rechazar esta oportunidad es difícil, ya que tanto los jugadores como los responsables del deporte pueden obtener recompensas económicas significativas por su trabajo.

Además, los gobiernos pueden postularse para organizar eventos o megaeventos, lo que puede beneficiar tanto a los deportes específicos como a la industria deportiva en general de la región o el país. En estos casos, aunque las organizaciones deportivas no siempre reciban directamente más ingresos, la inversión en infraestructura puede mejorar su rendimiento, facilitar la contratación de jugadores y personal, e incluso ayudar a organizar futuros eventos. Un ejemplo podría ser un club de fútbol que, al contar con un nuevo y moderno estadio, mejore su capacidad para atraer talento y eventos internacionales, generando beneficios a largo plazo.

Estas inversiones no solo benefician a las organizaciones deportivas, sino también a la comunidad local. Los habitantes pueden disfrutar de mejores instalaciones y servicios, lo que podría incentivar hábitos más saludables o apoyar el desarrollo profesional en áreas relacionadas con el deporte, como la promoción de una vida activa o una alimentación más sana.

Sin embargo, no todo lo relacionado con el *soft power* y estos programas es siempre positivo. A continuación, veremos algunas de las desventajas o posibles problemas que pueden surgir.

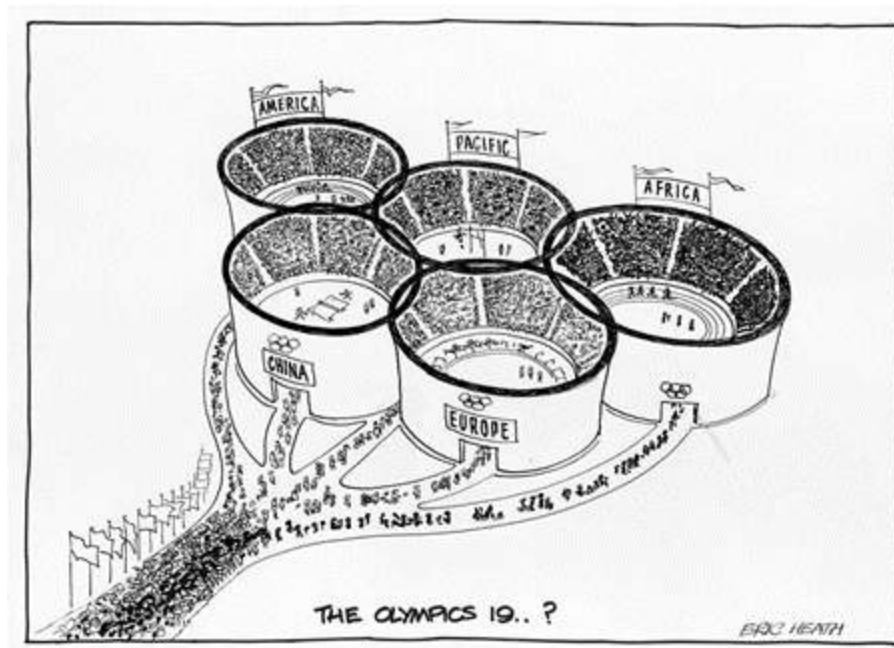
Desventajas

El principal problema al hablar del *soft power* en el deporte es su **relación** con la política. El *soft power* es, por definición, una herramienta política que los Estados utilizan para lograr sus objetivos sin recurrir a la fuerza. Como ya mencionamos, el deporte es un medio que muchos países aprovechan para alcanzar esos fines. Esto coloca al deporte en una posición delicada, entre los intereses políticos de los gobiernos y sus métodos para alcanzar esos objetivos.

Algunos sostienen que el deporte no debería usarse con fines políticos; sin embargo, esta visión podría considerarse ingenua. Como sostiene Ewald Lienen, director técnico del FC St. Pauli, “el deporte siempre está relacionado con la política. El deporte es parte de nuestra sociedad. Y la sociedad es política” (citado en Rushworth, 2022, párr. 1).

Es lógico preocuparse cuando el deporte se utiliza como una herramienta para cumplir objetivos políticos. Esto puede generar una presión indebida sobre los deportistas y las organizaciones deportivas, que se ven forzados a cumplir expectativas ajenas. Un ejemplo claro de esta situación se vio en los Juegos Olímpicos de Montreal, donde los boicots en respuesta a la falta de acción del COI frente al Apartheid en Sudáfrica revelaron las tensiones políticas globales que estaban en juego, cuando lo que realmente debería haberse celebrado era el deporte.

Figura 6. El boicot a los Juegos Olímpicos de Montreal



Fuente: NZ History, 2023, <https://bit.ly/3L3NLIy>

Además, no sería exagerado decir que los intereses políticos siempre prevalecerán sobre los deportivos. Los líderes de un país probablemente priorizarán lo que perciben como las necesidades de la nación por encima de ganar competiciones deportivas. Entonces, ¿qué sucede cuando el deporte deja de ser útil para estos intereses políticos? ¿Se descarta sin pensar en aquellos que dependen de él para ganarse la vida? Gestionar el deporte de esta manera, subordinándolo a los objetivos políticos, no es un enfoque sostenible, ya que puede dejar metas sin cumplir y generar insatisfacción entre quienes utilizaban o esperaban utilizar las instalaciones. En consecuencia, los objetivos o logros de *soft power* quedarían sin valor.

También es importante tener en cuenta la reacción de los aficionados y otras personas involucradas en el deporte. Aunque algunos pueden ver con buenos ojos los beneficios que trae el *soft power*, otros lo consideran una ofensa, una forma injusta de que otro país influya en el suyo. Este es el mismo sentimiento que pueden tener algunos aficionados cuando su equipo o club está siendo utilizado como herramienta de *soft power*. La reacción puede ser extremadamente negativa, con hinchas del equipo y seguidores rivales manifestándose en contra de este tipo de movimientos.

Además de la crítica de la opinión pública, pueden surgir problemas financieros con este tipo de estrategias. Se ha observado que los equipos de fútbol financiados por el Estado suelen bajar su rendimiento o incluso desaparecer antes de lo esperado, cuando los

fondos se agotan y los aficionados se distancian. Esto haría que cualquier beneficio obtenido a través del *soft power* pierda relevancia, ya que los aficionados del club y otros grupos o personas relacionadas con la liga criticarían duramente a quienes permitieron que esto ocurriera. Este malestar no solo se dirigiría a los propietarios del club, sino que podría involucrar a otros actores. Por ejemplo, los organizadores de la liga o incluso otros equipos podrían verse implicados en las repercusiones, afectando negativamente sus relaciones futuras con los aficionados y otros *stakeholders*.

Para concluir esta lectura, presentaremos algunos estudios de caso que demuestran cómo el *soft power* y la sostenibilidad financiera pueden ser efectivos o, en algunos casos, fracasar y no cumplir con las expectativas esperadas.

Estudios de casos

Los estudios de caso que analizaremos en esta lectura son la Premier League y uno de sus equipos, el Newcastle United. Comenzaremos con la Premier League, la máxima categoría del fútbol inglés.

La Premier League

La Premier League es la primera división del fútbol inglés y es considerada como una de las mejores ligas del mundo. Aunque en un principio no se creó con la intención de ser una herramienta de *soft*

power para el gobierno británico, su éxito y enorme popularidad internacional la han convertido en esto. La siguiente imagen muestra hasta qué punto la liga ha ganado popularidad en todo el mundo.

Figura 7. Popularidad mundial de la Premier League



Fuente: Premier League, 2022, <https://bit.ly/3oDtvG4>

Traducción de la figura 7

- 878 millones - hogares sintonizan la Premier League en 190 países.
- 3,2 mil millones - audiencia acumulada a nivel mundial, más que la Bundesliga y La Liga juntas.

- £ 1,4 mil millones - valor de derechos de transmisión, una cifra similar a la de la BBC, ITV, Channel 4, Channel 5, Sky y el sector independiente combinados.
- 87 % de los seguidores de la Premier League en todo el mundo afirman que la liga les hace sentir más positivamente sobre el Reino Unido (cifra de 2018).
- 528 000 visitantes internacionales asistieron a un partido de la Premier League, gastando £ 442 millones, lo que generó un gran impulso al turismo regional.

Además de los datos sobre el alcance y los ingresos de la Premier League, otro factor clave que beneficia al gobierno del Reino Unido es cómo esta liga actúa como herramienta de soft power. Según la propia Premier League (2022), los jugadores internacionales, al generar interés tanto en sus países de origen como en el extranjero, contribuyen a crear vínculos duraderos que refuerzan la relación entre la liga y la comunidad internacional.

No es solo la Premier League la que resalta su impacto en el soft power del Reino Unido.

El British Icon Index ha confirmado este efecto, revelando que el 87 % de las personas en todo el mundo que siguen la Premier League ven al Reino Unido de forma más positiva gracias a la liga. Asimismo, el Informe Soft Power

30 de Portland en 2019 también reconoció el papel de la Premier League como un motor clave del soft power británico (Premier League, 2022, párr. 9).

Es correcto afirmar que la creación y el éxito continuado de la Premier League han tenido un impacto positivo en la imagen del Reino Unido a nivel global, superando ampliamente los objetivos originales de la liga, que eran simplemente aumentar los ingresos de los equipos. Actualmente, la Premier League disfruta de una estabilidad financiera sin precedentes, con un notable incremento en los ingresos, particularmente en lo relacionado con los derechos de transmisión. Además, varios gobiernos han reconocido la relevancia de la liga a nivel mundial. Sin embargo, comienzan a surgir algunos problemas, ya que la liga se ha convertido en un escenario para proyectos de *soft power*.

En los últimos años, algunos de los equipos más populares de la Premier League han sido utilizados como herramientas de *soft power*. Varios clubes han sido adquiridos por individuos o empresas vinculadas a Estados nacionales, con el objetivo de aprovechar la gran popularidad de la liga. Un ejemplo reciente es la compra del Newcastle United por parte del Public Investment Fund de Arabia Saudita. Este caso, que analizaremos a continuación, es un claro ejemplo de cómo el deporte y, en particular, la Premier League, han quedado envueltos en estas estrategias.

A pesar de esto, la liga ha seguido creciendo y captando la atención del público en todo el mundo. Como resultado, hoy en día su valor supera varios miles de millones de libras, gracias a ingresos generados por patrocinios y derechos de transmisión, entre otros. Esto le otorga una estabilidad financiera considerable, lo que reduce el riesgo de que los clubes se vean afectados, ya que es poco probable que la liga llegue a desaparecer. Aunque puede parecer impensable que una liga colapse, esto es algo que puede ocurrir. Un ejemplo reciente lo encontramos en Estados Unidos, donde ligas rivales de la NFL, como la XFL y la AFL, colapsaron debido a la falta de ingresos suficientes. Como consecuencia, los equipos de estas ligas se quedaron sin competiciones donde participar y con facturas por pagar, incluyendo los salarios de entrenadores y jugadores, lo que los llevó rápidamente a enfrentarse a serios problemas financieros.

Newcastle United

El Newcastle United es un equipo que juega en la Premier League inglesa y que recientemente ha sido objeto de mayor atención mediática debido a su compra por parte del Fondo de Inversión Pública (PIF), con sede en Arabia Saudita. Aunque el PIF tiene vínculos estrechos con el gobierno saudí, legalmente es una entidad autónoma y puede poseer el club en su totalidad.

A raíz de esta adquisición, el Newcastle ha experimentado muchos cambios. En primer lugar, el club ha recibido una considerable

cantidad de dinero, lo que les ha permitido fichar a jugadores destacados que antes no habrían podido atraer. En segundo lugar, también han invertido en otras áreas del club, y se espera que pronto cuenten con un nuevo centro de entrenamiento. Además, el equipo ha adoptado una camiseta con un diseño muy similar al de la selección nacional de Arabia Saudita y organiza entrenamientos regularmente en ese país.

Figura 8. Necesitamos hablar sobre el Newcastle United y Arabia Saudita



Fuente: Waugh, 2022, <https://bit.ly/3L1qLAJ>

Pero, ¿por qué es beneficiosa la adquisición del Newcastle United tanto para el club como para el PIF? Para el Newcastle, el primer gran

beneficio de esta compra es la estabilidad financiera que ahora tiene el equipo. Aunque la Premier League es una liga muy rentable para sus clubes, también existe el riesgo de descenso, lo que implicaría una importante pérdida de ingresos y podría empeorar la situación económica del club.

A menudo, a los clubes que descienden les resulta difícil recuperarse del descenso. Los clubes que descienden suelen tener problemas para recuperarse, y en algunos casos, esto lleva a más descensos debido a la dificultad de equilibrar sus finanzas. Con el aumento de fondos que ha recibido el Newcastle, es poco probable que, en su estado actual, lleguen a descender y enfrenten esas presiones financieras. Además, hay que considerar que cuando un equipo desciende y empieza a obtener malos resultados, es común que los aficionados se distancien, lo que afecta la venta de entradas. Aunque en los últimos tiempos los ingresos por entradas han perdido peso frente a otras fuentes como los derechos de transmisión y los patrocinios, siguen siendo una parte importante de los ingresos del club.

Asimismo, debemos señalar que, debido a su buen rendimiento en la liga, el Newcastle podría clasificarse para competiciones europeas, lo que aumentaría sus ingresos gracias a los premios, nuevos acuerdos de patrocinio y derechos de transmisión, mejorando aún más su sostenibilidad financiera. En este sentido, la compra ha sido un éxito para el club, asegurando su futuro económico.

A pesar de los beneficios financieros que ha traído la compra del Newcastle, no todo ha sido un camino fácil. El club ha sido objeto de muchas críticas debido a la naturaleza de su relación con Arabia Saudita. Algunos periodistas y aficionados han señalado que esto parece un claro intento de la entidad saudí de ejercer control sobre el club con fines de *soft power*. Este tipo de movimientos ha generado rechazo, tal como sucedió en otros equipos, como el Manchester City y el Paris Saint Germain. Aunque no se ha sugerido que haya irregularidades en la adquisición en sí, la relación del club con un país que ha sido acusado de violaciones de derechos humanos ha generado muchas críticas.

Este caso pone de manifiesto las dificultades que conlleva gestionar proyectos de *soft power*. Independientemente de las intenciones o los éxitos que se consigan, siempre habrá cierta resistencia, ya sea justificada o no, por parte de aficionados y comentaristas.

Resumen

En esta lectura, abordamos el concepto de soft power, explicando qué es y por qué se utiliza para alcanzar diferentes objetivos. Además, presentamos tanto los aspectos positivos como negativos que pueden estar relacionados con su uso, no solo para el país que lo ejerce, sino también para el deporte, sus atletas y administradores. También subrayamos la importancia de considerar el impacto que puede tener en la sostenibilidad financiera, y cómo algunas estrategias pueden

requerir una evaluación más cuidadosa antes de implementarlas.
Para concluir, analizamos estudios de caso centrados en la Premier League inglesa y el Newcastle United.

[CONTINUAR](#)

Referencias

Freeman, K. (2012). El deporte como demostración de poder: Utilizando el deporte como soft power. *Sport in Society*, 15(9), 1260-1274. <http://dx.doi.org/10.1080/17430437.2012.690403>

Grix, J., & Kramareva, N. (2017). Los Juegos Olímpicos de Invierno de Sochi y la estrategia única de soft power de Rusia. *Sport in Society*, 20(4), 461-475. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1100890>

Jarvie, G. (2021). El deporte, el soft power y las relaciones culturales. *Journal of Global Sport Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1952093>

Klein, C. (2023). 10 cosas que quizás no sabías sobre Jesse Owens. *History*. <https://www.history.com/news/10-things-you-may-not-know-about-jesse-owens>

Müller, M. (2015). ¿Qué hace que un evento sea un megaevento? Definiciones y dimensiones. *Leisure Studies*, 34(6), 627-642. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333>

Nye, J. S. (1990). Soft power. *Foreign Policy*, (80), 153-171.
<https://doi.org/10.2307/1148580>

Nye, J. S. (2011). *El futuro del poder*. Public Affairs.

Nye, J. S. (2014). Las reglas de atracción de Putin. *Project Syndicate*.
<http://www.project-syndicate.org/commentary/putin-soft-power-declining-by-joseph-s-nye-2014-12>

NZ History. (2023). *El boicot a los Juegos Olímpicos de Montreal*.
<https://nzhistory.govt.nz/media/photo/montreal-olympics-boycott>

Premier League. (2022). *El apoyo global a la liga impulsa el atractivo del Reino Unido*. <https://www.premierleague.com/news/2440534>

Rushworth, K. (2022). El fútbol como arma de soft power: el bello juego que esconde una fea verdad. *University of Manchester*.
<https://sites.manchester.ac.uk/political-perspectives/2022/07/11/football-as-a-weapon-of-soft-power-the-beautiful-game-hiding-the-ugly-truth/>

Seymour, M. (2020). El problema del soft power. *Foreign Policy Research Institute*. <https://www.fpri.org/article/2020/09/the-problem-with-soft-power/>

Singh, J. P., & MacDonald, S. (2017). El soft power hoy: medir las influencias y efectos. *The Institute for International Cultural Relations, The University of Edinburgh*.

Thomson, S. (2020). El soft power: por qué importa a los gobiernos, las personas y las marcas. *Brand Finance*.
<https://brandfinance.com/insights/soft-power-why-it-matters>

Titeca, K., & Malukisa Nkuku, A. (2022). La política del fútbol en Kinshasa: Poder, beneficio y protesta. *University of Antwerp*.

Waugh, C. (2022). Necesitamos hablar sobre el Newcastle United y Arabia Saudita. *The Athletic*.
<https://theathletic.com/3387217/2022/06/29/newcastle-united-saudi-arabia-kit/>

Wilson, B. (2008). Brooks Mileson. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/football/2008/nov/05/obituary-gretna-brooks-mileson>

CONTINUAR