

Madrid, 2025

HORIZONTES GLOBALES

INNOVACIONES COMUNICATIVAS Y ESTRATEGIAS DIGITALES
PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

ALMUDENA BARRIENTOS-BÁEZ
EMMA TORRES ROMAY
NAZARET MARTÍNEZ HEREDIA
VIRGINIA SÁNCHEZ RODRÍGUEZ
(COORDINADORAS)

esic
Editorial

10. NEUROCOMUNICACIÓN E INTERVENCIÓN EN TRABAJO SOCIAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA.....	158
<i>Pedro de la Paz Elez, Vicenta Rodríguez Martín</i>	
11. COCA-COLA, LA MARCA QUE PUEDE ABANDONAR LA PUBLICIDAD TRADICIONAL: ESTUDIO DE CASO EN BRASIL	169
<i>Leonardo de Souza Moura</i>	
12. LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LALIGA A TRAVÉS DE LA DIPLOMACIA CORPORATIVA.....	181
<i>Manuel A. Egea Medrano</i>	
13. IMPACTO DE LAS REDES SOCIALES EN LA PROMOCIÓN TURÍSTICA DE JALISCO: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL ENFOCADAS AL TURISMO LOCAL	198
<i>Livier Olivia Escamilla Galindo</i>	
14. EMOZIONI E PERCEZIONE DEL CIBO: LA NUOVA RISTORAZIONE	209
<i>Marco Fazio, Rosanna Mortati</i>	
15. INNOVACIÓN DOCENTE EN SALUD MENTAL Y EDUCOMUNICACIÓN: ESTUDIO DE CASO EN LA FACULTAD DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS –URJC– (ESPAÑA).....	219
<i>Carmen Gaona-Pisonero, Clara Janneth Santos-Martínez</i>	
16. PERCEPCIÓN SOCIAL DE LOS ENFOQUES DE INTERVENCIÓN PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	239
<i>Óscar Gómez-Jiménez</i>	
17. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL PROBLEMA DEL GÉNERO GRAMATICAL EN LA TRADUCCIÓN DE LA DENOMINACIÓN DE PROFESIONES	250
<i>Esther González Lavín</i>	
18. EVOLUCIÓN FINANCIERA DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA: ANÁLISIS COMPARATIVO 2019-2022 EN EL CONTEXTO POST-COVID	263
<i>Patricia Granados-González</i>	
19. EFICACIA DE LA IA CONVERSACIONAL EN LA EDUCACIÓN DE PACIENTES CON ENFERMEDADES CRÓNICAS: REVISIÓN EXPLORATORIA.....	274
<i>Carmen Lucía Hernández Stender y Luis Martín Sacristán</i>	
20. CREACIÓN DE EXPERIENCIAS A TRAVÉS DE LOS EVENTOS: EL USO DE EXPOSICIONES INMERSIVAS EN ESPAÑA	283
<i>Laura Herrero Ruiz</i>	

12 LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LALIGA A TRAVÉS DE LA DIPLOMACIA CORPORATIVA

Manuel A. Egea Medrano²⁸

1. INTRODUCCIÓN

La diplomacia corporativa es un concepto emergente en el ámbito de la gestión empresarial que surge como respuesta a la creciente interdependencia entre el entorno extramercado y las dinámicas de los mercados: en el contexto global actual, los conflictos geopolíticos; los movimientos migratorios y sociales; los cambios legislativos sobre asuntos como el medio ambiente; o la creciente influencia de actores no estatales, o de la IA, son factores que, de una forma u otra, afectan a la actividad y resultados de las empresas. De ahí que estas ya no puedan limitarse a maximizar el valor para los accionistas sin considerar cómo sus acciones impactan en el contexto político, social y ambiental de los mercados en los que operan; para ello, deberán desarrollar relaciones de confianza y colaboración con gobiernos, con ONG, organizaciones internacionales, comunidades locales y otros actores relevantes, asumiendo roles sociales y políticos similares a los asociados con la diplomacia estatal.

Los estudios sobre diplomacia corporativa se han desarrollado a partir de disciplinas como la comunicación, el marketing, la publicidad o las relaciones públicas, aunque áreas como la organización de empresas o la ciencia política le están prestando más atención en los últimos años. Estos se han centrado, sobre todo, en la gestión de relaciones como un elemento clave para adquirir y cultivar influencia, a través de actividades de representación y comunicación (Ruël y Wolters, 2016); de estrategias de asuntos gubernamentales para crear y proteger el valor de los accionistas y de la sociedad (Henisz, 2014); o asumiendo roles institucionales en dicha sociedad (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009). Además, la diplomacia corporativa se vincula con la diplomacia estatal y las funciones de la política exterior del Estado, especialmente al concebirse como “las actividades diplomáticas de las corporaciones transnacionales para practicar e influir en la política exterior” (Bolewski, 2018); o al equiparar sus estrategias con las funciones propias de los servicios diplomáticos estatales (Egea *et al.*, 2020).

Sin embargo, la literatura existente no analiza este concepto a través del prisma de la teoría de redes en los negocios internacionales, desarrollada sobre todo por Johanson y Vahlne (1977, 2009) en su revisión del modelo de *Uppsala* de internacionalización empresarial. Este marco postula que la expansión de una empresa en mercados extranjeros puede entenderse a través de su posición en una red de redes que evoluciona conforme establece y fortalece sus conexiones dentro de ella; y que su éxito va a depender del conocimiento y los recursos intercambiados en esa red, donde cada actor contribuye a un conjunto compartido de inteligencia de mercado y de adaptación estratégica. La internacionalización no es, por tanto, una

proyección unidireccional de influencia, sino un proceso de coevolución con socios locales. Así pues, la teoría de redes puede proporcionar un marco sólido para explicar el papel y la importancia de la diplomacia corporativa en los negocios internacionales.

1.1. LaLiga Global Network y el salto internacional del fútbol español

La transformación internacional de LaLiga, empresa privada responsable de administrar la Primera y Segunda divisiones del fútbol profesional en España, constituye uno de los casos más destacados de diplomacia corporativa aplicada a la gestión de la influencia global. Desde que en 2017 lanzara su proyecto de expansión LaLiga Global Network (LGN), su presencia física y operativa mediante oficinas globales en mercados como EE. UU., México, Sudáfrica, Nigeria, India o China se vio impulsada por una red de 44 delegados que le permiten operar, sobre el terreno, en más de 90 países. Se trata de una iniciativa pionera en la diplomacia deportiva que ha permitido a LaLiga construir una sólida red de relaciones internacionales que le permiten establecer alianzas con actores clave, conectar con audiencias globales y, a su vez, erigirse en representante de la cultura y los valores españoles.

En 2020, LaLiga fue galardonada por el rey Felipe VI con el título de Embajadora Honoraria de “Marca España” en la categoría de Relaciones Internacionales, debido a su contribución a “difundir una imagen positiva de España en todo el mundo a través del fútbol” y a “ayudar en la internacionalización tanto de las empresas españolas como de los deportistas españoles” (Expansión, 2020). Pese a ser una asociación deportiva, su voz ha trascendido el ámbito privado para actuar, además, en la esfera pública representando los intereses vinculados a la diplomacia estatal española. Pero ¿cómo? En su proceso de internacionalización, LaLiga ha dado instrucciones con unos claros objetivos comerciales, como incrementar la visibilidad de su marca y las ganancias de sus derechos audiovisuales a través de acuerdos con operadores de televisión, la firma de patrocinios o la organización de eventos locales, entre otros. Pero, además, los delegados de LaLiga también están desplegando toda una serie de iniciativas vinculadas a las sociedades de destino en áreas como la educación, la formación en valores, el desarrollo social o la igualdad entre hombres y mujeres, algo que está siendo fundamental en la creación de valor compartido, pues beneficia a todas las partes. Esta “huella”, que facilita su poder blando y su capacidad de movilización social, ha posicionado a LaLiga como una marca global comprometida no solo con el espectáculo del fútbol sino también con el desarrollo local, de ahí que su influencia esté traspasando las fronteras deportivas.

2. OBJETIVOS

Este estudio examina, bajo el prisma de la diplomacia corporativa y la teoría de redes, cómo LaLiga, que opera en un sector tradicionalmente no político, utiliza eficazmente la diplomacia corporativa, gracias a su proyecto LGN, para expandir su alcance, asegurar sus intereses y fomentar su legitimidad en los ecosistemas extranjeros mediante la redefinición de su papel en la sociedad global. Los objetivos específicos podrían distribuirse de la siguiente manera:

- Evaluar cómo la diplomacia corporativa facilita la expansión de LaLiga en mercados internacionales, destacando las estrategias para asegurar sus intereses empresariales en diferentes contextos culturales y políticos.
- Identificar y analizar los elementos de la teoría de redes aplicados por LaLiga a través de LGN, y cómo contribuyen a la consolidación de su presencia internacional.

- Describir el papel de los delegados de LaLiga como actores clave en la implementación de estrategias de diplomacia corporativa y en la creación de redes locales.
- Analizar el impacto de LGN en los ecosistemas extranjeros, mediante el desarrollo y el fortalecimiento de sus relaciones con *stakeholders* locales.

3. METODOLOGÍA

La metodología de este estudio se basa en un enfoque cualitativo y exploratorio que, más allá del análisis documental sobre el marco teórico y la consulta de fuentes secundarias sobre LaLiga, consistió en entrevistas semiestructuradas de unos 60 minutos, realizadas a cuatro ejecutivos de LGN, a través de una plataforma online, entre 2023 y 2024. Los participantes, seleccionados por sus roles dentro de la estrategia de internacionalización de LaLiga y su activa participación en los esfuerzos de diplomacia corporativa, fueron Octavi Anoro, director internacional de LaLiga y ex director de LGN; Keegan Pierce, director general en Reino Unido e Irlanda; Iván Codina, director general en Sudeste Asiático, Japón, Corea del Sur y Australia; y Juan Fuentes, delegado en Países Nórdicos. El guion de las entrevistas pretendió explorar las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo utiliza LaLiga los mecanismos de diplomacia corporativa para desarrollar su posición en la red y superar su desventaja de ser extranjera en estos mercados?
- ¿Cómo facilita LGN la adquisición de conocimiento, la construcción de confianza y la co-creación de oportunidades a través de sus relaciones con *stakeholders*?
- ¿De qué forma contribuye el papel de LaLiga como nodo decisivo en la red de redes, para sus objetivos de diplomacia corporativa y los objetivos más amplios de diplomacia pública de España?

Asimismo, y aunque LaLiga no utiliza el término “diplomacia corporativa” de modo explícito en su estrategia de internacionalización, este estudio aborda las actividades globales de LaLiga a través del prisma de la diplomacia corporativa y la teoría de redes. Esto se alinea con la perspectiva de Eisenhardt y Graebner (2007) sobre la construcción de teoría, que postula que los estudios de caso permiten desarrollar nuevos marcos teóricos basados en prácticas observadas, aún cuando la propia organización objeto de estudio no articula directamente tal concepto. LaLiga ofrece una oportunidad para la construcción de teoría a partir de su caso, ya que refleja cómo las organizaciones en sectores no políticos pueden participar en prácticas similares a la diplomacia, sin necesariamente etiquetarlas como tales.

3.1. Marco teórico

Como indicamos antes, la teoría de redes (TR) aporta un marco sólido para explicar el papel y la importancia de la diplomacia corporativa (DC) en los negocios internacionales, a través de varios vínculos. Por ejemplo: la TR sugiere que la posición de una empresa dentro de las redes empresariales es crucial para su éxito internacional; la DC, en este contexto, sirve como una herramienta estratégica para mejorar la posición de la empresa en la red. Podría decirse que, al participar en actividades diplomáticas, las empresas pueden establecer nuevas conexiones con *stakeholders* clave, fortalecer las relaciones existentes y mejorar su centralidad e influencia dentro de la red. En segundo lugar, la TR enfatiza el papel de las redes en facilitar la transferencia de conocimiento, lo que ayuda en la internacionalización; la DC, al fomentar relaciones con

diversos *stakeholders*, sirve como mecanismo para adquirir conocimiento local y perspectiva, complementando la transferencia de conocimiento que subraya la teoría de redes. Asimismo, la TR introduce el concepto *liability of outsidership*, referido a los desafíos que enfrentan las empresas cuando carecen de conexiones relevantes en la red de un mercado extranjero; la DC, a su vez, juega un papel crucial en superar esta desventaja mediante la construcción de relaciones con actores locales, ganando legitimidad en el país anfitrión y facilitando la integración en las redes empresariales locales. Por otra parte, la DC busca construir legitimidad y confianza con los grupos de interés en mercados extranjeros, en línea con la TR en la importancia que da a la confianza y el compromiso en las relaciones empresariales. Podría decirse que, al participar en una diplomacia corporativa efectiva, las empresas pueden fortalecer sus posiciones en la red y ganar legitimidad dentro del ecosistema empresarial local. Finalmente, la TR postula que las empresas pueden acceder a recursos a través de sus conexiones en la red; por su parte, la DC puede verse como una herramienta estratégica para construir relaciones que den acceso a recursos críticos, incluyendo información de mercado, apoyo político y licencia social para operar.

Respecto a las funciones e instrumentos de la diplomacia corporativa, son cada vez más los trabajos que intentan categorizarlos y analizarlos; sirvan de referencia los de Ordeix-Rigo y Duarte (2009) y Westermann-Behaylo *et al.* (2015). Más recientemente, en línea con Falcao *et al.* (2020), Doh *et al.* (2022, p. 3) proponen un modelo que delinea tres roles primarios y aborda posibles superposiciones e ineficiencias en categorizaciones anteriores: inteligencia -enfocada en la recopilación de información y evaluación de riesgos-; comunicación, que enfatiza el compromiso a largo plazo con los *stakeholders*; y el rol de influencia y defensa de intereses, que busca dar forma al paisaje sociopolítico donde opera la corporación. En base a dicho trabajo, pero incorporando la perspectiva de la teoría de redes, este estudio propone un marco refinado que sintetiza las funciones e instrumentos de la diplomacia corporativa en tres dominios interconectados (Tabla 1):

FUNCIÓN	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
ANÁLISIS DE INTELIGENCIA	Inteligencia competitiva	• Inteligencia sobre entornos sociopolíticos e industriales. • Gestión de problemas, análisis de grupos de interés, evaluación de riesgos geopolíticos. • Identificación de amenazas y oportunidades, anticipación de desafíos en entornos globales complejos.
INTERCAMBIO DE COMUNICACIÓN	Gestión de stakeholders Creación de valor compartido	• Alianzas internacionales de influencia e información. • Desarrollo de nuevo conocimiento. • Confianza mutua y compromiso.
OPORTUNIDAD Y DEFENSA	Relaciones públicas Lobby Negociación	• Identificar, configurar y redefinir posibles brechas de mercado. • Moldear la opinión pública en temas relevantes para la empresa. • Influencia sobre legisladores y organismos reguladores. • Construcción de coaliciones con grupos de interés afines. • Mecanismos de resolución de conflictos.

Tabla 1. Funciones, instrumentos y resultados de la diplomacia corporativa.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

1. **Análisis de inteligencia.** La inteligencia competitiva es un proceso sistemático y ético de recopilación, análisis y uso de información sobre competidores, el mercado y el entorno general, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones estratégicas dentro de una empresa (Calof *et al.*, 2018; Maritz y du Toit, 2018). Esta se alinea con la teoría del aprendizaje organizacional (Levitt y March, 1988); la visión basada en recursos de la empresa (Barney, 1991; Barney *et al.*, 2001), que postula que estas pueden lograr una ventaja competitiva sostenible mediante la posesión y explotación de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles; y la teoría de redes (Johanson y Vahlne, 2009), que considera clave el desarrollo del conocimiento para la internacionalización de una empresa, como el conocimiento surgido de la experiencia lo es para el proceso de aprendizaje. Esta función suele plantearse mediante mecanismos como el análisis PEST, la planificación de escenarios o el mapeo de grupos de interés, y sirve de base para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de problemas, el análisis de *stakeholders* o la evaluación de riesgos geopolíticos. Al aprovechar estos aspectos, las empresas pueden mejorar su capacidad para gestionar entornos globales complejos, anticipar desafíos e identificar oportunidades para crear valor compartido.

2. **Intercambio de comunicación.** Es esta una función multifacética que abarca el desarrollo y cultivo de relaciones con grupos de interés clave. Fundamentada en las teorías de los grupos de interés (Freeman, 1984) y de redes (Johanson y Vahlne, 2009), busca crear influencia internacional y alianzas informativas con las que forjar confianza y compromiso. En primer lugar, basándose en Snehota (1990) y en Alchian y Allen (1994), Johanson y Vahlne (2009) ven la empresa como una “entidad de negocios dedicada principalmente a actividades de intercambio - siendo el intercambio, más que la producción, la característica distintiva de la empresa” (2009, p. 1414), la cual puede crear nuevo conocimiento a través de intercambios en su red de relaciones interconectadas. Esto coincide con la necesidad de la diplomacia corporativa de construir alianzas con diversas organizaciones a fin de amplificar la voz de la empresa y mejorar su credibilidad; una construcción de alianzas que se extiende a iguales en la industria, para desarrollar acciones colectivas en torno a desafíos compartidos; a ONG, para abordar temas sociales y ambientales; a instituciones académicas, para colaboración en investigación e intercambio de conocimiento; o a grupos comunitarios locales, con el fin de mantener la licencia social para operar. Además, la teoría de redes concluye que la confianza es tan importante para el aprendizaje exitoso y el desarrollo de nuevo conocimiento, que se puede convertir en compromiso si hay voluntad e intenciones positivas. Por ello, esta función también incorpora de manera gradual el concepto de creación de valor compartido de Porter y Kramer (2011), para el cual las empresas deben crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad. Este aspecto implica comunicar iniciativas de RSC y sus impactos; involucrar a grupos de interés en la co-creación de valor compartido; y alinear estrategias empresariales con necesidades sociales.

3. **Oportunidad y defensa.** Bajo la teoría de redes, las oportunidades surgen de la interacción entre socios que construyen conocimiento juntos y llegan a confiar mutuamente conforme se comprometen más en la relación; en este sentido, el desarrollo de oportunidades incluye elementos de descubrimiento -que asume que hay oportunidades en el mercado esperando ser reconocidas- y de creación, que asume que la oportunidad la crea y realiza una de las empresas (Johanson y Vahlne, 2009, p. 1420). Esta dualidad permite a las empresas no solo

identificar brechas potenciales de mercado sino también moldear y redefinir estas brechas, de manera que se alineen con sus objetivos y capacidades estratégicas. En este marco, la defensa de intereses corporativos se vuelve esencial, ya que las empresas se involucran en diversos esfuerzos para moldear las condiciones del mercado, influir en las percepciones de los *stakeholders* y fomentar un ambiente propicio para la oportunidad que persiguen. De este modo, las empresas pasan a participar activamente en el desarrollo del mercado, a través de acciones de relaciones públicas, *lobby* y estrategia política, y prácticas de negociación, sobre todo en contextos de resolución de conflictos o disputas, con lo que fortalecen su posición en la red y mejoran la sostenibilidad de las oportunidades que crean.

4. DISCUSIÓN

4.1. Análisis de inteligencia a través de la innovación estructural y los roles diplomáticos

Gracias a LGN, el fútbol español estableció una estructura de informes multinivel en sintonía con lo que Ghoshal y Bartlett (1990) identifican como un modelo organizacional de red integrada; es decir, LGN es la culminación de una estructura de red internacional sin precedentes y alejada de las tradicionales operaciones internacionales de las competiciones deportivas, donde la presencia suele limitarse a visitas ocasionales o a oficinas regionales individuales. LaLiga afirma ser la primera liga de fútbol en implementar una estrategia internacional basada tanto en oficinas regionales -que sirven como centros de inteligencia sobre los *stakeholders* en sus respectivos territorios, con un flujo de información jerárquico-, como en una red capilar compuesta por equipos de trabajo sobre el terreno, más próximos a sus *stakeholders* clave. Esta estructura comprende:

- Un equipo multidisciplinar de 11 personas ubicado en la sede de Madrid.
- 13 oficinas en 11 ubicaciones estratégicas: España (Barcelona y Madrid); Bélgica (Bruselas); Estados Unidos (Nueva York); Sudáfrica (Johannesburgo); Nigeria (Lagos); Emiratos Árabes Unidos (Dubái); Singapur (Singapur); India (Delhi); China (Pekín y Shanghái); México (Ciudad de México); y Reino Unido (Londres).
- LaLiga Global Network, compuesta por 44 delegados desplegados en 41 países.

Además, LaLiga firmó tres *joint ventures* en regiones clave para entender mejor y operar en dichos mercados, así como una alianza tecnológica global:

- LaLiga Norteamérica, en asociación con Relevant Sports (2018), que incluye EE. UU., Canadá y México.
- LaLiga China, en asociación con Mediapro y Supersports.
- LaLiga MENA, en asociación con Galaxy Racers (2022), para el desarrollo del fútbol español en la región MENA e India.
- En 2023, LaLiga y Globant firmaron una *joint venture* tecnológica global que resultó en la creación de Sportian.

“Si dibujamos una especie de imagen de toda la estructura de LGN, lo que tienes en la parte

superior son las *joint ventures*", indica Keegan Pierce, "entidades independientes con un socio sobre el terreno y con cifras significativas en cuanto a personal y presupuestos para establecer la estrategia en esos territorios". Un nivel más abajo tiene las oficinas. Las hay de dos tipos: a) oficinas en el sentido de una ubicación física; y b) entidades independientes, legalmente constituidas en el país donde se ubican. En este sentido, "de las once oficinas, alrededor de la mitad están legalmente constituidas en esos países; las otras son gestionadas junto con un socio de agencia, o una oficina como espacio físico, pero no realmente una oficina en términos de organización", afirma. Finalmente, LaLiga cuenta con una red de delegaciones que funcionan en un nivel inferior. Iván Codina, por ejemplo, gestiona desde su sede central en Singapur un equipo de seis miembros que están en plantilla, y diez delegados que cubren los mercados del Sudeste Asiático, Japón, Corea y Australia. Las delegaciones que no son oficinas -entre 30 y 35, según Pierce- suelen consistir en un solo representante bajo contrato, ya sea basado en España u ocasionalmente en colaboración con un socio local, que gestiona los intereses de LaLiga sobre el terreno. Un ejemplo es Juan Fuentes, delegado de LaLiga en Países Nórdicos. Basado en Copenhague, Fuentes supervisa las actividades y relaciones de LaLiga en toda la región. Para gestionar eficazmente la participación de los grupos de interés en los diversos mercados, combina su participación presencial en varias actividades desplegadas en la región con una estrategia específica de redes sociales, con la que mejora la visibilidad y el compromiso de LaLiga en los mercados nórdicos.

Cada delegado controla una región específica y actúa como gerente general o embajador²⁹ de la liga de fútbol española. Bajo la estructura de LGN, un equipo dedicado en Madrid trabaja junto con los coordinadores que representan a África, Asia, Europa, las Américas, y Oriente Medio y Norte de África, para considerar sugerencias en cada mercado. Una vez que estas sugerencias reciben la luz verde tanto de los gerentes de Desarrollo Internacional de LaLiga como de LGN, estos representantes tomarán el liderazgo del proyecto. Aquí es donde un enfoque sistemático de recopilación de información añade valor al ciclo de inteligencia, sobre todo a través de informes centrados en *stakeholders* y realizados por los delegados, quienes obtienen y filtran la información de sus territorios. A partir de ahí, toda información sobre oportunidades potenciales se recopila usando herramientas como Notion, a través de la cual los representantes reportan su progreso en cada objetivo. La herramienta crea informes automatizados que se envían a los departamentos semanalmente para que el equipo en Madrid pueda seguir su progreso, ajustar estrategias o intervenir si se considera necesario. Estos informes contienen conocimientos y percepciones muy valiosos sobre el mercado local que permiten al delegado configurar su aproximación inicial, no solo para entender la forma local de hacer negocios, sino también "para entender ciertos desafíos que surgen en una negociación o incluso durante una conversación inicial", ya que "no es lo mismo hablar con

29 En términos de nomenclatura, los Embajadores dentro de la familia LaLiga serían los exjugadores (Carles Puyol, Diego Forlán, etc.). Según Keegan Pierce, "ellos son, sobre el papel, los embajadores con E mayúscula, esos grupos de jugadores retirados y leyendas, con un alto nivel de reconocimiento, con muchos fans, etc. Pero los embajadores con e minúscula también son una parte importante del rol sobre el terreno", reconoce. "Al final, lo que LaLiga perseguía con una red de este tamaño y tanta gente sobre el terreno, en tan corto período de tiempo, era realmente crear un compromiso con grupos de interés locales que pocas ligas iban a tener".

un socio tailandés que con uno japonés”, admite Codina. Los ejecutivos de LaLiga creen que esto fue crucial en el posicionamiento estratégico de la organización a nivel internacional; lo primero que quisieron dejar claro es que son una liga amistosa cuya aspiración es ser la “liga número 2 en cada uno de los mercados”, un enfoque que difiere de otras competiciones que operan en las mismas regiones. “Queremos que la liga nacional sea la número uno”, subraya, “y para que esto suceda, la industria del fútbol en cada mercado debe evolucionar. Si eso ocurre, entonces tendremos más oportunidades y podrán surgir diferentes intereses”, lo cual es una forma de decir que su enfoque se fundamenta en la creación de valor compartido.

Este análisis de inteligencia se ve también reforzado por el hecho de que los delegados se ven a sí mismos como embajadores de España como marca en el mundo, con el fútbol como lenguaje universal. Codina explica que mantiene una relación con los diferentes embajadores españoles y actores diplomáticos en la región, y que LaLiga trabaja muy estrechamente con las instituciones españolas y extranjeras. “Creo que, como embajadores de la marca España, tenemos la responsabilidad de proteger lo que proyectamos en el exterior”, afirma. Para Juan Fuentes, su papel era diferente cuando actuaba como delegado para Oriente Medio. “En Egipto, colaboré con el Instituto Cervantes y la embajada española en la creación del primer diccionario de fútbol español-árabe, destinado a promover el aprendizaje del español en países de Oriente Medio y Norte de África a través del poder del fútbol, y con la colaboración de los equipos y jugadores más famosos de España; también con otras entidades, como ONG o las Naciones Unidas”. De hecho, en marzo de 2019, con Fuentes sobre el terreno, LaLiga y OIM Egipto -la agencia de Migración de la ONU- firmaron una asociación en El Cairo, con el objetivo de crear conciencia sobre los beneficios de la migración y erradicar la discriminación racial. En este sentido, “fuera de la UE tenías un cierto estatus, porque el entorno te consideraba un representante, un embajador de LaLiga, una gran organización española”. Sin embargo, en Escandinavia no se percibe así, porque “hay una horizontalidad en las relaciones donde eres uno más, es decir, aquí no importa si eres ministro, embajador, eres uno más. Así que este mercado no le da a mi rol una connotación diplomática”.

Pese a esto, los delegados trabajan mano a mano con muchas embajadas y otros actores institucionales cuando desarrollan diferentes oportunidades para acercar la marca España a los grupos de interés clave. En esta red de redes, Iván Codina explica que los delegados comienzan desarrollando relaciones en España con embajadas nacionales y extranjeras, lo que les ayuda a abrir diferentes oportunidades, o participar en conversaciones específicas, e identificar actores relacionados en la región. Por ejemplo, organizando encuentros de *networking* y *webinars*, donde traen a parte de la red de LaLiga que puede ser relevante para las conversaciones, o para el evento que están organizando, lo que les permite, a su vez, acceder a la red de las embajadas o de los actores institucionales. “Trabajamos con múltiples ONG en el sudeste asiático, y estas presentaciones o conexiones a menudo provienen de las relaciones que hemos construido con las embajadas en España, o por conexiones hechas a través de las embajadas, antes de que nuestros delegados viajen a su destino”, confirma Codina. Finalmente, y con el objetivo de anticipar riesgos, el papel clave de esta cadena es “asegurarse de que las mejores prácticas se compartan a través de la red”, recuerda. Es decir, “que los contactos surgidos en una ubicación se den a contactos en otras ubicaciones. Todos estamos en constante comunicación y aprendiendo unos de otros”.

4.2. Intercambio de comunicación mediante un marco de participación *multi-stakeholder*

Como ya se ha dicho, la estrategia de expansión de LaLiga se alinea estrechamente con la teoría de redes, para la cual el éxito de una empresa que se internacionaliza no depende solo de su entrada a ese mercado, sino del desarrollo e integración de su posición dentro de una red de relaciones con las que establece intercambios comunicativos de toda índole. En este estudio hemos identificado hasta 11 tipos de actividades de intercambio multinivel entre los delegados de LaLiga y los diversos *stakeholders* de los mercados meta. Para entender mejor su impacto estratégico, bajo la perspectiva de la teoría de redes, las hemos clasificado según su contribución al aprendizaje y conocimiento; a la construcción de confianza y compromiso; y al desarrollo de oportunidades:

A) Adquisición de aprendizaje y conocimiento

1. Actividades educativas y colaboraciones académicas: Los acuerdos con instituciones educativas a través de LaLiga Business School, como los firmados con la Universidad de Columbia (EE. UU.) o con JAMK (Finlandia), entre otras, aportan un conocimiento valioso sobre las expectativas académicas y profesionales regionales. Estas iniciativas permiten a LaLiga entender mejor el enfoque de estos mercados hacia la educación deportiva y aprovechar los grupos emergentes de talento.
2. Desarrollo del fútbol juvenil y de base: El establecimiento de LaLiga Academy y de programas juveniles a nivel global ofrece conocimiento de primera mano sobre las culturas futbolísticas locales, las dinámicas comunitarias y las prácticas de desarrollo juvenil. Así, la Academia EDF en Yakarta, Indonesia, sirve como puerta de entrada para que LaLiga penetre en el mercado del sudeste asiático, una región donde el fútbol gana popularidad rápidamente. Gracias a ella, LaLiga introduce a los jóvenes jugadores en sus metodologías y estilo, integrando su marca en la cultura futbolística local. Esta visibilidad ayuda a la entidad a fortalecer su base de aficionados en la región y la posiciona como actor clave en el desarrollo del fútbol en este país.
3. Asociaciones con entidades deportivas no futbolísticas: Asociarse con entidades como la Liga Profesional de Béisbol de Corea (KBO) o el Consejo Internacional de Cricket (ICC), en India, permite recopilar perspectivas sobre mercados deportivos populares ajenos a su ámbito habitual, así como conocer las preferencias de los aficionados y ajustar, en consecuencia, sus estrategias de marketing y participación.

B) Construcción de confianza y compromiso

4. MOU: Los Memorandos de Entendimiento (*Memoranda of Understanding* o MOU) con entidades futbolísticas en mercados objetivo establecen un compromiso formal para apoyar el fútbol local. El fin es construir confianza con los *stakeholders* locales y posicionar a LaLiga como un aliado en el desarrollo del fútbol en cada región. Así, el MOU de LaLiga con la *K League* en Corea del Sur incluye iniciativas sobre control económico, lucha contra la piratería audiovisual y proyectos deportivos conjuntos, fomentando tanto la sinergia operativa como el apoyo regulatorio. Además, en mayo de 2023, LaLiga y la Federación de Fútbol de Irak unieron fuerzas, a través de un MOU, para transformar el fútbol en el país con un histórico acuerdo de tres años.

5. Programas de desarrollo social: A través de la Fundación LaLiga se crean proyectos socioeducativos que utilizan el fútbol como motor de cambio social. Al apoyar a las comunidades desatendidas y promover la inclusividad, estos programas fomentan la buena voluntad y las relaciones a largo plazo con los *stakeholders* en esos mercados. Por ejemplo, proyectos como LaLiga Za'atari y Azraq, en campos de refugiados de Jordania, o *La Ligue D'egalité* para jóvenes jugadoras de Camerún o Sudáfrica, aumentan la relevancia de LaLiga en territorios y comunidades que suelen estar fuera de su alcance comercial directo, integrándola en aquellas y ganando la confianza de nuevas bases de aficionados. Por otro lado, en Reino Unido, LaLiga colabora desde 2022 con Bloomsbury Football en apoyo a esta organización benéfica local de Londres, que utiliza el poder del fútbol para cambiar la vida de los jóvenes.
6. Diplomacia deportiva: Al colaborar con instituciones culturales, embajadas en países anfitriones o cámaras de comercio, LaLiga se posiciona como un valioso aliado en la promoción de la diplomacia cultural y económica española, fomentando la confianza y el respeto mutuo en esos mercados. Por ejemplo, LaLiga se ha asociado con las embajadas españolas y el Instituto Cervantes para promover el fútbol y la cultura en Egipto, China o Japón, donde crearon el *Diccionario del fútbol*, destinado a superar las barreras lingüísticas y fomentar el intercambio cultural a través de la terminología futbolística. Esto refuerza la imagen de LaLiga como embajador cultural y promueve la confianza con los grupos de interés locales. Otro ejemplo lo hallamos en Japón, donde el Curso Instituto Cervantes-LaLiga #HoySeJuega es un proyecto resultado de la colaboración entre LaLiga y el Instituto Cervantes de Tokio, junto a representantes de muchos clubes españoles. Cuando comenzó en 2018, la española fue la primera liga europea en organizar este tipo de curso en Japón, dirigido a cultivar la cultura del fútbol entre sus aficionados, mientras promueve la cultura y valores españoles.
7. Actividades participativas con los aficionados: Al organizar eventos centrados en los aficionados, como fiestas para ver "El Clásico", encuentros con jugadores o campañas digitales interactivas, LaLiga fortalece su conexión con su base de fans y muestra su compromiso por ofrecer experiencias culturalmente relevantes; a su vez, LaLiga accede a datos valiosos sobre las preferencias de los fans, así como a información útil para llegar a audiencias más jóvenes y a nuevos segmentos, que son cruciales para el crecimiento en mercados deportivos altamente competitivos. Por ejemplo, LaLiga lanzó una plataforma en línea (#LaLigaExperience) que permite a los fans votar sobre aspectos de la experiencia del día de partido, como elegir la música que se reproduce en los estadios o seleccionar mercancía diseñada por fans.

C) Desarrollo de oportunidades

8. Asociaciones de retransmisión: Los acuerdos con *broadcasters* o redes y empresas de retransmisión a través de plataformas de *streaming* o de entretenimiento, como EA Sports o Amazon, permiten a LaLiga desarrollar diversas oportunidades: por un lado, expanden su alcance y generan ingresos a través de visibilidad mediática, mientras que, por el otro, acceden a información sobre las audiencias regionales, abriendo más oportunidades para asociaciones de marca, patrocinios locales y participación con nuevas bases de fans. Por ejemplo, en Reino Unido se transmiten partidos de LaLiga TV, un canal 24 horas en inglés, a través de Amazon Prime.

9. Patrocinios y asociaciones comerciales: Las colaboraciones con marcas regionales ofrecen sinergias en términos de *co-branding* y *marketing*. Las asociaciones permiten a LaLiga acceder a canales de distribución locales y expandir su huella comercial en cada mercado, desbloqueando nuevas oportunidades de ingresos y aumentando el reconocimiento de marca entre diversas audiencias. Por ejemplo, en 2023, LaLiga y Visit Saudi, el organismo público de turismo de Arabia Saudí, firmaron un acuerdo de colaboración global para promocionar este país y desarrollar la industria futbolística.
10. Colaboraciones de hospitalidad y sedes: Estas actividades permiten establecer espacios físicos donde los fans pueden interactuar directamente con la marca, lo que aumenta el alcance global de LaLiga, ofreciendo experiencias inmersivas a los fans y generando flujos de ingresos adicionales. Pe.: En 2020, LaLiga introdujo LaLiga TwentyNine's una iniciativa pionera de hospitalidad para fusionar la cultura del fútbol con la gastronomía y el entretenimiento. En 2022, en colaboración con Alfardan Hospitality, inauguró el primer local LaLiga TwentyNine's en Doha, Qatar.
11. Participación en medios y RRPP: Los acuerdos con medios de comunicación, como el firmado con ESPN en EE. UU., permiten alcanzar nuevas audiencias y mejorar la credibilidad de LaLiga. Por otra parte, gracias a actividades de relaciones públicas, LaLiga construye conciencia y fomenta una percepción pública favorable, creando oportunidades para mayor una participación y lealtad a la marca. Por ejemplo, LaLiga se asoció a Mediapro para que sea la agencia de comercialización internacional de sus derechos mediáticos en todos los territorios, salvo en Norteamérica y la zona MENA. Por otra parte, en septiembre de 2024, LaLiga se asoció con TW Events, una agencia especializada en la promoción y venta de entradas para eventos globales.

Como vemos, la participación de LaLiga en actividades de mercado y no mercado fortalece su reputación como una organización responsable y adaptativa que añade valor a la red al fomentar la comprensión cultural y el empoderamiento local. A cambio, recibe perspectivas valiosas, credibilidad y mejor acceso al mercado, ilustrando los beneficios bidireccionales de una estrategia de internacionalización coevolutiva.

4.3. Desarrollo de oportunidades y defensa de intereses

En la teoría de redes, el desarrollo de oportunidades se considera un “proceso interactivo caracterizado por el reconocimiento (aprendizaje) y explotación (compromiso) gradual y secuencial de una oportunidad” (Johanson y Vahlne, 2009, p. 1420), donde el elemento crucial es la confianza. Es decir, que bajo este prisma las oportunidades en los mercados internacionales suelen surgir a través de interacciones y relaciones evolutivas dentro de una red, un espacio donde las empresas y sus *stakeholders* cocrean potenciales oportunidades. En el contexto de los esfuerzos de diplomacia corporativa por parte de LaLiga, el desarrollo de oportunidades adquiere una dimensión estratégica, pues esta entidad interactúa con múltiples grupos de interés para mejorar su influencia global y alcance de mercado, a través de diversas relaciones multinivel fundamentadas en la confianza. Gracias a las interacciones, LaLiga no solo introduce su marca en mercados extranjeros, sino que también fomenta un ambiente donde las oportunidades para el crecimiento mutuo y la innovación emergen de manera natural. A continuación, presentamos varios ejemplos.

4.3.1. Descubrimiento de oportunidades: Stonegate en el Reino Unido

Para Keegan Pierce, “lo más interesante de estar sobre el terreno en representación de LaLiga son todos aquellos grupos de interés que no esperas encontrar y que terminan formando parte de tu estrategia. En 2021, LaLiga inició una asociación estratégica con Stonegate Group, la cadena de pubs más grande del Reino Unido -casi 1.300 pubs y bares, y otros 3.000 negocios arrendados y alquilados (Dalleres, 2021) - para transmitir LaLigaTV en sus locales. Todo surgió después de que LaLiga anunciara que había acordado vender una participación a CVC Capital Partners para acelerar su estrategia de expansión internacional y digital. “Ese es un contacto que surgió literalmente de predicar el evangelio de LaLiga”, recuerda Pierce, “a veces en persona, a veces a través de las redes sociales. La gente llega a conocerte después de un tiempo, y muchas de estas oportunidades no tienes que buscarlas, simplemente llegan porque estás sobre el terreno”. Esta colaboración ejemplifica el concepto de descubrimiento de oportunidades de Johanson y Vahlne (2009), pero también refleja la estrategia adaptativa de LaLiga, que reconoció y aprovechó los hábitos de consumo locales -la preferencia por ver deportes en entornos sociales, como los pubs-, para posicionarse en el mercado británico. Tal enfoque subraya la importancia de los *stakeholders* no tradicionales en las estrategias de internacionalización; los negocios orientados a la comunidad sirven como canales para la entrada al mercado y para obtener el compromiso con el consumidor.

4.3.2. Desarrollo de oportunidades: MOU

Para Octavi Anoro, la propia estructura de LGN, con 11 oficinas regionales y más de 40 delegados en todo el mundo, es un ejemplo de creación de oportunidades, dado que, pese a ser un movimiento costoso e inicialmente no rentable, siempre tuvo como objetivo fomentar la integración en el mercado local y la adquisición de conocimientos que trajeran nuevas oportunidades, algo que hubiera sido imposible operando a distancia. Por ello, desarrollar relaciones con federaciones deportivas, ligas y organismos gubernamentales, sobre todo con la firma de MOU, ofrece este tipo de espacio, ya que implica el establecimiento proactivo de nuevos marcos de colaboración para mejorar tanto el interés de LaLiga como el de estos grupos de interés. A juicio de Iván Codina, este enfoque fue muy importante para demostrar que LaLiga no era un competidor directo sino un socio dispuesto a ayudar a desarrollar la industria del fútbol local. Los MOU representan oportunidades que fueron reconocidas basándose en la dinámica del mercado existente y la comprensión cultural, permitiendo a LaLiga alinearse con el ecosistema futbolístico local de manera mutuamente beneficiosa. La firma de un MOU entre LaLiga y la Federación de Fútbol de Irak en mayo de 2023 ilustra un modelo de desarrollo de oportunidades, según lo definido por Johanson y Vahlne (2009). Un año después, esta colaboración representa un hito en la estrategia de diplomacia corporativa de LaLiga, vinculando el modelo de gestión sostenible de esta entidad con la ambición de Irak de modernizar su infraestructura futbolística y profesionalizar su industria deportiva. En una conferencia celebrada en Madrid, en mayo de 2024, los principales grupos de interés en este caso concreto destacaron el éxito del MOU, enfatizando su enfoque dual en abordar las necesidades de base de Irak y la transformación de su liga profesional. Este enfoque ha llevado a la creación de la *Iraq Stars League*, un modelo de gobernanza independiente y al lanzamiento de un ecosistema digital para el campeonato, entre otras medidas.

4.3.3. Defensa de intereses: lucha contra el racismo

La estrategia de defensa de intereses corporativos de LaLiga no solo promueve su marca y su cultura futbolística; también la posiciona como un actor proactivo en la confrontación de problemas sociales, particularmente en la lucha contra el racismo. El compromiso de LaLiga con la responsabilidad social es evidente en sus esfuerzos continuos por crear entornos más seguros e inclusivos en los estadios, algo que, según Daniel Alonso, delegado de LaLiga en Brasil, ha contribuido a una mayor asistencia y a un ambiente familiar, con estadios promediando un 75% de capacidad durante la temporada (Esteter, 2024). Pese a estos esfuerzos, incidentes como el caso que involucró al jugador del Real Madrid Vinicius Júnior en Valencia en 2022, pusieron de relieve los continuos desafíos y la necesidad de medidas más severas. Tras este caso, el presidente de LaLiga, Javier Tebas, ofreció una disculpa formal y estableció un grupo de trabajo dentro de la red internacional de LaLiga para abordar el problema de manera más integral. Reconociendo que el racismo refleja problemas sociales más amplios, y no solo problemas inherentes a LaLiga en sí, la organización ha adoptado un enfoque multifacético para abordar estos desafíos de manera directa. Esto incluye, según Alonso (2024):

- Talleres de comportamiento: La Liga colabora con los clubes en la realización de talleres educativos orientados a equipos juveniles; busca así inculcar valores como el respeto y la inclusividad en jugadores jóvenes para formar una generación futura que abraza la diversidad.
- Participación y educación de aficionados: En colaboración con diversas asociaciones de aficionados, Liga organiza talleres para clarificar comportamientos aceptables en los encuentros, fomentando la conciencia y actitudes de responsabilidad entre aquellos.
- Mejora en la capacitación de seguridad en estadios: En cooperación con las fuerzas del orden, LaLiga realiza talleres para personal de seguridad privada en estadios, con el fin de que aseguran su capacitación a la hora de identificar y manejar incidentes.
- Colaboración con clubes en acceso a estadios: LaLiga trabaja con los clubes, que son quienes tienen la autoridad para prohibir la entrada a individuos, ayudándoles a imponer sanciones a aficionados que exhiben comportamiento discriminatorio.

Pese a estos esfuerzos, LaLiga se enfrenta restricciones legales en España que limitan su capacidad para imponer sanciones directas a clubes o individuos -como deducciones de puntos o cierres de estadios-, poderes que, según Javier Tebas “permitirían respuestas más inmediatas a incidentes” (MacInnes, 2023). A diferencia de lo que ocurre con federaciones en otros países, como Brasil, LaLiga carece de la autoridad para imponer tales sanciones y está activamente presionando para que se produzca una reforma legal que le otorgue mayores competencias en la lucha contra el racismo dentro del fútbol español. A través de la defensa de sus intereses y de actividades vinculadas a la educación y la colaboración, LaLiga ha dado pasos sustanciales en crear conciencia sobre el racismo, ilustrando que sus esfuerzos para transformar el fútbol trascienden el deporte para dirigirse al desarrollo de la sociedad.

5. CONCLUSIONES

Este estudio destaca el papel de LaLiga como un actor influyente de diplomacia corporativa que emplea la construcción de redes estratégicas y el compromiso con *stakeholders* para sortear las complejidades de los mercados internacionales. A través de su proyecto LGN,

LaLiga ha trascendido los límites tradicionales de una organización deportiva, aprovechando mecanismos de diplomacia corporativa para mejorar su influencia global y dar apoyo a las iniciativas de diplomacia pública de España. En este sentido, los hallazgos de la investigación responden a las preguntas propuestas y ofrecen perspectivas críticas sobre las implicaciones del enfoque empleado por LaLiga. Así, respecto al desarrollo de la posición de LaLiga en la red y su *liability of outsidership*, hemos mostrado que la estructura de tres niveles de LGN (*joint ventures*, oficinas y delegaciones) es un mecanismo efectivo para la integración en el mercado. El despliegue de una presencia física a través de 44 delegados, complementado así a sus 11 oficinas en mercados estratégicas, permite a LaLiga superar su externalidad al integrarse dentro de las redes empresariales locales. Este enfoque está en sintonía con el énfasis de Johanson y Vahlne (2009) en la importancia del posicionamiento en red para el éxito empresarial internacional. Además, al alinear sus objetivos con los de las comunidades locales y organismos reguladores, LaLiga se posiciona como una entidad colaborativa en lugar de competidora, fortaleciendo así su aceptación y presencia en el extranjero.

Nuestra segunda pregunta de investigación, que examina la adquisición de conocimiento, construcción de confianza y co-creación de oportunidades, se aborda a partir del marco de compromiso *multi-stakeholder* de LaLiga. El estudio revela un enfoque sofisticado en la gestión del conocimiento a través de inteligencia humana (mediante informes de delegados) y de su capacidad tecnológica (Sportian). Los delegados de LaLiga funcionan como agentes de conocimiento integrados, que recopilan sistemáticamente perspectivas locales y forjan conexiones con diversos grupos de interés. La construcción de confianza se logra a través de actividades de intercambio, desde asociaciones de desarrollo con entidades futbolísticas locales hasta iniciativas educativas y programas de desarrollo social. Este enfoque, basado en la teoría de redes, mejora la comprensión de LaLiga sobre las dinámicas del mercado local y los matices culturales, facilitando la creación de confianza y de oportunidades compartidas con socios regionales. El caso del MOU con la Federación de Fútbol de Irak ejemplifica cómo LaLiga co-crea oportunidades con socios de la red, llevando a la creación de valor mutuo. Al adoptar los principios de creación de valor compartido, LaLiga no solo mejora su reputación corporativa, sino que también fomenta asociaciones que contribuyen a beneficios mutuos, así como colaboración a largo plazo.

La respuesta a la tercera pregunta de investigación, relativa al papel de LaLiga como un nodo decisivo de redes, se pone de relieve a través de su doble función como actor de diplomacia corporativa y diplomacia pública. El análisis demuestra cómo LaLiga efectivamente conecta intereses comerciales con objetivos diplomáticos nacionales, algo que queda de manifiesto en la estrecha colaboración con instituciones españolas en el extranjero; esto permite, por ejemplo, que LaLiga actúe como embajadora de la marca de España, contribuyendo a la diplomacia pública del Estado al promover la cultura española, sus valores y su deportividad a escala global. Hemos visto cómo LaLiga ha expandido su influencia formando asociaciones con entidades deportivas locales, instituciones educativas y organismos diplomáticos, con las que mejora el poder blando y la imagen internacional de nuestro país. Esta función dual como entidad corporativa y actor diplomático subraya el potencial de LaLiga para redefinir la diplomacia deportiva, estableciendo un precedente para otras organizaciones deportivas que buscan construir influencia internacional estratégica a través de redes similares.

5.1. Implicaciones teóricas y prácticas

Esta investigación contribuye a la literatura de diplomacia corporativa al demostrar cómo la teoría de redes puede mejorar la comprensión de las estrategias de participación de grupos de interés e integración de mercado. Los hallazgos sugieren que la diplomacia corporativa exitosa en la gestión deportiva requiere:

- Un enfoque estructurado para el desarrollo de redes a través de presencia física.
- Integración tanto de grupos de interés de mercado como de no mercado.
- Atención equilibrada a la adquisición de conocimiento, construcción de relaciones y desarrollo de oportunidades.
- Alineación de objetivos corporativos con metas diplomáticas más amplias.

5.2. Limitaciones y consideraciones finales

Si bien este estudio proporciona perspectivas valiosas, cabe reconocer sus limitaciones. La investigación se basa principalmente en datos cualitativos de ejecutivos clave, y los estudios futuros podrían beneficiarse de incorporar múltiples perspectivas de grupos de interés. Además, la naturaleza única de LaLiga como organización deportiva puede limitar la generalización de hallazgos a otras industrias. Pese a ello, LaLiga Global Network es un proyecto *sui generis* en la internacionalización de la industria deportiva, ofreciendo lecciones valiosas para organizaciones que buscan desarrollar su presencia global a través de la diplomacia corporativa. O, al menos, lo era; aunque LGN representa un enfoque distintivo para la internacionalización de la industria deportiva, los recientes movimientos sugieren una amplia transformación de cómo las entidades deportivas se involucran en los mercados internacionales. Así, en el fútbol europeo, esta tendencia hacia estrategias sofisticadas de compromiso con el mercado se acelera: la apertura de Oficinas Regionales Principales por parte de la *Bundesliga* alemana en Singapur (2012), Nueva York (2018) y Pekín (2019); la expansión de la *Serie A* italiana en Abu Dhabi y Nueva York (2022-2023); y la presencia estratégica de la *English Premier League* en Singapur (2019), Nueva York (2023) y Mumbai (2025) así lo indican. La convergencia de enfoques entre diferentes deportes y ligas sugiere la emergencia de un nuevo paradigma en la internacionalización deportiva, donde la presencia física y el desarrollo de redes se vuelven fundamentales para la estrategia global.

Esta tendencia plantea preguntas interesantes sobre el futuro de la diplomacia corporativa en deportes profesionales. ¿Llevarán estas iniciativas a una convergencia en las estrategias de compromiso internacional de las principales ligas deportivas? ¿Cómo influirán las ventajas de ser pionero en el desarrollo de redes para el posicionamiento competitivo a largo plazo? Y lo más importante, ¿cómo afectará esta multiplicación de actores diplomáticos corporativos en la industria deportiva a la naturaleza de las relaciones con *stakeholders* y al reparto de influencia dentro de las redes empresariales regionales? Estos desarrollos sugieren que mientras el enfoque de LaLiga puede haber sido pionero en un nuevo modelo de internacionalización deportiva en el fútbol europeo, la verdadera prueba de su efectividad puede residir en cómo se adapta a un espacio diplomático cada vez más concurrido. A medida que más ligas desarrollan sus redes internacionales, siguiendo patrones establecidos por entidades como la NBA o la NFL, la dinámica de la diplomacia corporativa en empresas deportivas puede evolucionar desde la simple presencia en el mercado hacia formas más complejas de liderazgo de redes.

y co-creación de valor. Esta realidad emergente no solo proporciona un terreno fértil para investigación futura, sino que sugiere que el próximo capítulo en la diplomacia corporativa deportiva puede requerir enfoques aún más sofisticados para el compromiso con *stakeholders* y la gestión de redes.

6. REFERENCIAS

- Alchian, A. A. y Allen, W. R. (1964). *Exchange and production: Theory in use*. Wadsworth Publishing.
- Bach, D. y Allen, D. (2010). What every CEO needs to know about nonmarket strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 83-90. <https://lc.cx/tij6Xq>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bolewski, W. (2018). Corporate diplomacy as global management. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 4(2), 107-138. <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2018.094089>
- Calof, J., Arcos, R. y Sewdass, N. (2018). Competitive intelligence practices of European firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(6), 658-671. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337890>
- Dalleres, F. (18 de Agosto de 2021). UK's biggest pub chain Stonegate to promote Spanish football after agreeing deal with LaLiga to show its matches in 100 pubs. *City A.M.* <https://acortar.link/COMb2i>
- Doh, J., Dahan, N. M. y Casario, M. (2022). MNEs and the practice of international business diplomacy. *International Business Review*, 31(1), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101926>
- Egea, M., Parra, M. C. y Wandosell, G. (2020). Corporate Diplomacy Strategy and Instruments; With a Discussion about 'Corporate Diplomacy y Cyclical Dynamics of Open Innovation'. *Journal of Open Innovation, Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 55. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030055>
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Esteter, H. (7 de Agosto de 2024). Daniel Alonso, Delegado da LaLiga no Brasil: Como a LaLiga planejou a sucessão de Ronaldo e Messi com Endrick e Vinícius Jr. *Negócios do Esporte*. <https://www.youtube.com/watch?v=dma07aDl0oY>
- Expansión (4 de Marzo de 2024). LaLiga, Embajador Honorífico de la Marca España en la categoría de Relaciones Internacionales. *Sport and Business*. <https://acortar.link/xpeplH>
- Falcao, P., Ramalho, N. y Nobre, M. (2020). Stakeholder management: the new role of business diplomacy. *Journal of Business Strategy*, 42(6), 399-406. <https://lc.cx/SX8KnR>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*. Pitman.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625. <https://doi.org/10.2307/258684>
- Greyser, S. A., Cortsen, K. y Fuentes Fernández, J. (2023). LaLiga—From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry. *Harvard Business School Working Paper*, 24-009. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=64591>

- Henisz, W. J. (2014). *Corporate diplomacy: Building reputations and relationships with external stakeholders*. Greenleaf.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition y entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Levitt, B. y March, J. G. (1998). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- MacInnes, P. (25 de Mayo de 2023). Docking points from clubs would deter racist fans, suggests La Liga president. *The Guardian*. <https://acortar.link/QY5FVL>
- Maritz, R. y du Toit, A. (2018). The practice turns within strategy: Competitive intelligence as integrating practice. *South African Journal of Economy & Management Sciences*, 21(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.2059>
- Ordeix-Rigo, E. y Duarte, J. (2009). From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 549-564. <https://doi.org/10.1177/0002764209347630>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation y growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. <https://lc.cx/MNUFEd>
- Ruël, H. J. y Wolters, T. (2016). Business Diplomacy. En C. Constantinou, P. Kerr y P. Sharp (eds.), *The Sage Hybook of Diplomacy*. Sage.
- Snehota, I. (1990). *Notes on a theory of business enterprise*. Department of Business Studies.
- Westermann-Behaylo, M., Rehbein, K. y Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387-404. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0133>