

MÁS QUE FÚTBOL:

EL MUNDIAL 2026 Y LA INTEGRACIÓN DE AMÉRICA DEL NORTE



IMEF 2026

MÁS QUE FÚTBOL: EL MUNDIAL 2026 Y LA INTEGRACIÓN DE AMÉRICA DEL NORTE

GABRIELA GUTIÉRREZ MORA

Presidenta del Consejo Directivo Nacional IMEF

JOSÉ DOMINGO FIGUEROA PALACIOS

Presidente de Ponencia IMEF 2026

JULIO A. SANTAELLA

Director equipo económico

DAGOBERTO MUÑOZ MUÑOZ

Director equipo futbolístico

**BERTHA LORENA MERCADO, SISSY HUEZO, VICENTE LÓPEZ
PORTILLO COVARRUBIAS, HUGO BRISEÑO RAMÍREZ, ARTURO
JUÁREZ, RODOLFO MUÑOZ**

Equipo Ponencia



CONTENIDO:

PRESENTACIÓN	5
PRÓLOGO	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1 - SILBATAZO INICIAL	
EL MUNDIAL ES DE DOBLE FILO	
ENRIQUE DE LA MADRID	13
EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA: RETRATOS MUNDIALISTAS	
JULIO A. SANTAELLA	18
TRES MUNDIALES, UN MISMO TABLERO: LA METAMORFOSIS DEL CFO	
BARDO GONZÁLEZ	24
CAPÍTULO 2 - CAMINO A LA COPA DEL MUNDO	
LOS CAMINOS HACIA LAS SEDES	
FEDERICO RUBLI KAISER	30
DE LA CANCHA AL AULA: EL FÚTBOL COMO INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO	
ALISON ELÍAS	37
¿CUÁNTO VALE UN CRACK?	42
LA FÓRMULA SECRETA DETRÁS DE LOS MILLONES	
HUGO BRISEÑO RAMÍREZ	42
EDUCACIÓN FINANCIERA Y PLANEACIÓN ECONÓMICA DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL: EL PATRIMONIO DETRÁS DE LA CAMISETA	
ARTURO JUÁREZ	48
CAPÍTULO 3 - FASE DE GRUPOS	
HACIA UN SISTEMA DE PAGOS DIGITAL INTEGRAL EN MÉXICO	
SAMANTHA BELTRÁN	56
TURISMO, INFORMALIDAD Y MULTIPLICADOR REGIONAL: ANÁLISIS DEL IMPACTO ECONÓMICO	
JORGE ARTURO ANGLARD MARTÍNEZ CERVANTES	63
TOKENIZACIÓN DEL FÚTBOL: LA NUEVA ARQUITECTURA DEL DINERO DIGITAL	
VICENTE LÓPEZ PORTILLO COVARRUBIAS	68
CAPÍTULO 4 - JUGADAS CLAVE	
MARIANA GUTIÉRREZ: TIRANDO A GOL, EL BALÓN SE PINTA DE ROSA	79
ÁLVARO DE LA TORRE: MÁS ALLÁ DEL SIGUIENTE PARTIDO	85
ANTONIO NAELSON SINHA: MULTIPLICADOR DEL VALOR DEL JUGADOR	91
CAPÍTULO 5 - LA FIESTA DEL MUNDIAL	
CUANDO EL GOL DEJA DE SER SOLO DEPORTE: GANANCIAS Y DATOS FINANCIEROS	
ARTURO JUÁREZ	96
ESCENARIOS DE IMPACTO ECONÓMICO EN UNA CIUDAD MUNDIALISTA: EL CASO DE GUADALAJARA	
RICARDO ALANÍS	102
CAPÍTULO 6 - RESULTADO FINAL: AMÉRICA DEL NORTE	
INTEGRACIÓN VERTICAL EN AMÉRICA DEL NORTE Y REVISIÓN DEL TMEC 2026	
LUIS FERNANDO DE LA CALLE PARDO	115
LEAGUES CUP Y LA INTEGRACIÓN FÚTBOLÍSTICA DE NORTEAMÉRICA	
INGRID ARANXA VARGAS DOMÍNGUEZ / MIKEL ANDONI ARRIOLA PEÑALOSA / RICARDO HUMBERTO CAVAZOS CEPEDA	121
CONCLUSIONES - ENTRE EL SILBATAZO INICIAL Y EL MEDIO TIEMPO	
JULIO A. SANTAELLA Y DAGOBERTO MUÑOZ MUÑOZ	
EN EL MEDIO TIEMPO DE LAS JUSTAS DEPORTIVAS	132
TRES VOCES, UNA CANCHA Y UN BALÓN	134
INTEGRACIÓN COMERCIAL Y FÚTBOLÍSTICA	135



PRESENTACIÓN

En México, el fútbol es el deporte más popular: seis de cada 10 mexicanos (aproximadamente entre 56 y 64 millones de personas) se consideran aficionados. Además, existen más de 8.4 millones de personas que lo practican activamente en el país, ya sea de forma amateur o profesional. Esta es información de la *Segunda encuesta nacional rumbo al Mundial 2026: afición dividida y expectativas moderadas*¹ de Mitofsky que, definitivamente, tiene datos interesantes.

La encuesta señala que de la base de encuestados 30.2% tiene mucho interés y 36.3% un interés regular en seguir la Copa del Mundo, aunque solo 13.2% considera que la selección mexicana hará un buen papel y 28.6% cree que el trofeo quedará en América. No se especifica si será en América del Norte; no obstante, si queda en nuestro continente habremos sumado un título más a los cinco de Brasil, tres de Argentina y dos Uruguay.

Brasil los ganó en 1958, 1962, 1970, 1994 y 2002; Argentina en 1978, 1986 y 2022; en tanto que los triunfos de Uruguay fueron en 1930 y 1950. Este país se anota un tanto más ya que fue el primero en organizar y ganar el torneo.

Todo esto viene a colación porque estoy dentro de esos seis de cada 10 a los que les gusta el fútbol y, además, me interesa conocer el impacto económico y financiero que un evento de la magnitud del mundial representa para México y el mundo, sobre todo en un año en el que la designación de los tres países sede forman parte de un tratado cuya revisión (o renegociación) definirá la integración económica de América del Norte: el Tratado México, Estados Unidos y Canadá (TEMEC).

El gusto por el balompié —personal, de los asociados al IMEF y de los mexicanos en general—, así como el interés para entender la transformación del país a partir de 1970, cuando México albergó al mundial por primera vez, fueron el punto de partida para decidir

que la aportación del IMEF a través de la Ponencia sería la Copa Mundial de Fútbol de 2026.

Pero siendo el IMEF una institución que agrupa a los financieros del país, la Ponencia no se centraría solo en los goles, sino en cinco ejes interrelacionados: economía, negocios, finanzas, mercados y fútbol. Además, a diferencia de años anteriores, se entregaría por partes: la primera que leerán en este documento y la segunda en el marco de la Convención Nacional IMEF en noviembre.

El trabajo ha sido arduo y, porqué no, divertido. En las disertaciones del equipo encargado de la Ponencia sobre el análisis económico-financiero y de negocios, las analogías con el fútbol no se hicieron esperar. No cabe duda, José Domingo Figueroa, presidente de la Ponencia IMEF 2026, y los directores de los equipos de economía y futbolístico, Julio Santaella y Dagoberto Muñoz, respectivamente, hicieron una buena alineación llevando en la delantera a Bertha Lorena Mercado, Sissy Huezo, Vicente López Portillo Covarrubias, Hugo Briseño Ramírez, Arturo Juárez y Rodolfo Muñoz, por lo que agradecemos su participación en este trabajo de investigación al que contribuyeron en esta primera entrega 15 expertos, a quienes agradecemos ser parte de este documento. También les damos las gracias a los tres entrevistados: Marina Gutiérrez, Álvaro de la Torre y Antonio Nelson Sinha. Con ellos el equipo quedó completo: con delanteros, mediocampistas y porteros.

Gracias al equipo de Ponencia, a los expertos que participaron, a los socios IMEF y a todos los que de una u otra forma contribuyeron a hacer de esta Ponencia un trabajo innovador, así como el Mundial 2026 que por primera vez se realizará en tres países cuya integración económica es punto de partida para el futuro de México como parte de América del Norte.



GABRIELA GUTIÉRREZ MORA
PRESIDENTA NACIONAL DEL IMEF

¹ Segunda Encuesta Nacional rumbo al Mundial 2026: Afición dividida y expectativas moderadas. <https://www.mitofsky.mx/post/segunda-encuesta-nacional-rumbo-al-mundial-2026-aficion-dividida-y-expectativas-moderadas>

PRÓLOGO

El 13 de junio de 2018 la FIFA determinó y anunció oficialmente que México, Estados Unidos y Canadá serían la sede conjunta del Mundial 2026. Esto ocurrió durante el 68° Congreso de la FIFA celebrado en Moscú, Rusia, donde la candidatura norteamericana superó a la propuesta de Marruecos. En su momento, los analistas consideraron que una de las claves fue la promesa de organizar el mundial más lucrativo de la historia al tener la posibilidad de generar 13,000 millones de dólares en ganancias y un beneficio para la FIFA de 11,000 millones de dólares.

Además, este mundial por primera vez pasaba de 32 a 48 equipos que competirían en 16 grupos de tres selecciones. Según la propuesta inicial, mexicanos y canadienses organizarían 10 encuentros cada uno, mientras que a los estadounidenses les tocaría un total de 60. A partir de cuartos de final, los partidos solo se jugarían en territorio estadounidense y la final sería en el estadio MetLife, con capacidad para albergar a unas 85,000 personas.

Posteriormente se hicieron ajustes. En Estados Unidos se jugarían 78 partidos (incluyendo todos los juegos desde los cuartos de final hasta la gran final); en Canadá, 13 (10 de fase de grupos, 2 de dieciseisavos de final y 1 de octavos de final); y en México, 13 (10 de fase de grupos, 2 de dieciseisavos de final y 1 de octavos de final).

Así, independientemente de la cantidad de partidos, el Mundial 2026 marcaba un hito en la historia del fútbol internacional y de México; en nuestro país por albergar en tres ocasiones un evento de este calado y por lo que simbólicamente representa al ser 2026 un año en el que la integración económica de América del Norte definirá su rumbo para los siguientes años.

En términos futbolísticos la revisión (o renegociación) del Tratado México, Estados Unidos y Canadá (TMEC) podría darse en los 90 minutos reglamentarios con tiempo de compensación simplemente, o con tiempo extra con tanda de penales. La jugada está en el aire.

Tomando en cuenta lo que representa el mundial en términos económicos para México, antes y después de la justa deportiva, en el IMEF vimos al Mundial de Fútbol 2026 como una oportunidad para

reflexionar sobre cómo la integración económica ha transformado a nuestras naciones; a México desde su primer Mundial en 1970, pasando por 1986 hasta llegar a 2026. Para ello se conformó un equipo de profesionales que con mucho orgullo me tocó presidir:

Bertha Lorena Mercado, Sissy Huezo Julio Santaella, Dagoberto Muñoz, Vicente López Portillo Covarrubias, Hugo Briseño Ramírez, Arturo Juárez y Rodolfo Muñoz.

El primer reto fue cómo presentar el trabajo. Tradicionalmente la Ponencia IMEF se entrega en noviembre en el marco de la Convención Nacional IMEF, pero llevar la investigación y el análisis a esa fecha hubiera sido demasiado tarde y fuera tiempo. Nos habría valido una tarjeta roja, o al menos una amarilla. Por eso decidimos dividir el trabajo en dos partes: la primera antes del iniciar el mundial y la segunda en la fecha ya acostumbrada.

Esa división implicaba un antes y un después. Antes con el análisis de cómo el pasado ha influido en el presente y después planteando el futuro del país luego de la revisión (o renegociación) del Tratado comercial México, Estados Unidos y Canadá. Así, podríamos entender el contexto financiero, económico y de negocios, ¡y disfrutar los goles!

La segunda parte de la ponencia estará terminada para ser integrada a esta primera que ahora les comparto para que, ya como un trabajo integral, sea entregado a las autoridades mexicanas en el marco de nuestra Convención Nacional.

Con esa conceptualización y logística en mente nuestro trabajo comenzó en la cancha con una leyenda que nos inspiró.

Se cuenta que László Bíró, el inventor del bolígrafo moderno, al observar a unos niños jugar fútbol, notó cómo el balón, al pasar por un charco, dejaba una estela continua de agua sobre el pavimento. Aquella imagen —un balón rodando y dejando huella— habría detonado una idea simple, pero transformadora: ¿y si la tinta pudiera fluir y marcar el papel con la misma naturalidad?

Más allá de su exactitud histórica, la anécdota funciona como una parábola poderosa: el

movimiento genera trazo, y el trazo construye historia. El balón inspira al bolígrafo; el bolígrafo permite la escritura; y la escritura da forma a ideas que transforman realidades. Bajo esa lógica nació el concepto de la Ponencia IMEF 2026: *“Más que fútbol: El Mundial 2026 y la integración de América del Norte”*.

Este mundial ofrece una oportunidad para reflexionar sobre cómo la integración económica nos ha transformado, porque sí, cambiaron los estadios, la infraestructura y la tecnología, pero, sobre todo, evolucionaron la economía, los mercados financieros, las cadenas de valor y el papel de México dentro de América del Norte.

Por esa razón a lo largo de esta ponencia y de los artículos que la conforman reflexionamos sobre la integración de América del Norte a partir de cinco ejes interrelacionados: economía, negocios, finanzas, mercados y fútbol. Abordamos la transformación de los mercados, así como los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en un entorno de alta interdependencia comercial.

Para lograr nuestro objetivo contamos en esta primera entrega con la participación de Julio Santaella, economista, investigador técnico en el Banco de México; Jorge Arturo Anglard Martínez Cervantes, consultor independiente en estrategia financiera; Vicente López Portillo Covarrubias, cofundador de GSF y vicepresidente asesor del Consejo Técnico del IMEF; Luis Fernando de la Calle Pardo, economista experto en comercio internacional; Hugo Briseño Ramírez, profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana Campus Guadalajara; Federico Rubli Kaiser, economista.

También con Ricardo Alanís, gerente de Inteligencia Comercial Chivas; Enrique de la Madrid, consejero independiente y asesor estratégico; Samantha Beltrán, consultora especializada en innovación,

cumplimiento normativo y regulación en el sector financiero; Arturo Juárez, fundador y socio director de ARPRO Family Office Estrategia Patrimonial para Empresarios, Altos Ejecutivos y Personas Públicas; Bardo González, líder de distintos equipos de finanzas en Microsoft en Estados Unidos, México y recientemente a nivel global.

Además con Alison Elías, Consultora Fundación FIFA; Mikel Andoni Arriola Peñalosa, presidente ejecutivo de la Liga MX; Ricardo Cavazos, director general de Planeación Económica y Estratégica de la Liga MX y la Federación Mexicana de Fútbol; e Ingrid Aranza Vargas Domínguez, integrante de la Dirección General de Planeación Económica de la Liga MX y la Federación Mexicana de Fútbol.

La alineación no estaría completa si no hubiéramos contado con las voces de Mariana Gutiérrez, presidenta Liga BBVA MX Femenil; Antonio Naelson Sinha ex futbolista, actualmente director deportivo del Deportivo Toluca FC; y Álvaro de la Torre, Director Deportivo de los Gallos Blancos de Querétaro quienes a través de entrevistas cuentan su historia con la que nos ayudan cerrar la alineación para tener elementos y entender la integración económica de América del norte a través de los cinco ejes interrelacionados: economía, negocios, finanzas, mercados y fútbol.

Agradezco especialmente a Julio Santaella y a Dagoberto Muñoz ser parte de este equipo. Julio desde la cancha económica y Dagoberto desde la futbolera. Nuevamente en términos futbolísticos puedo decir que su participación ha sido como la del VAR (Video Assistant Referee o Árbitro Asistente de Video). Gracias por revisar las jugadas, porque, así como aquel balón inspiró una innovación que permitió escribir nuevas ideas, este mundial nos invita a escribir, desde el análisis financiero y económico, una lectura más clara y estructurada de la integración de América del Norte, teniendo al fútbol no solo como escenario, sino como hilo conductor de esta reflexión.

JOSÉ DOMINGO FIGUEROA PALACIOS
PRESIDENTE PONENCIA IMEF 2026

INTRODUCCIÓN

Los ingresos generados por los eventos de la FIFA, en particular la Copa Mundial, superan los 13 mil millones de dólares (mdd) por ciclo cuatrienal, convirtiéndose en el evento deportivo más lucrativo del mundo¹. Las ganancias se desglosan en derechos de televisión que históricamente representan la mayor fuente de ingresos, patrocinios y marketing; así como por la venta de entradas y hospitalidad.

De los ingresos por ciclo cuatrienal, gran parte de las ganancias es para promover el desarrollo del fútbol global y la operación de sus torneos. También destina una cantidad para premios y compensaciones; simplemente por asistir una selección puede ingresar hasta 10 millones de dólares (mdd). Los gastos de logística, sedes y organización representan el mayor desembolso administrativo de la federación.

La FIFA espera alcanzar ingresos de récord (los 13 mdd) en el ciclo actual, como queda de manifiesto en la ampliación de sus principales competiciones: la Copa Mundial de la FIFA 26™ y la Copa Mundial Femenina de la FIFA Australia & Nueva Zelanda 2023™. El presupuesto total de ingresos de 2026 asciende a 8,911 mdd.

De las cinco categorías de ingresos principales, los derechos de televisión siguen aportando el importe más elevado (44% del total), seguidos de los derechos de servicios preferentes y venta de entradas (34%) y de los derechos de marketing (20%). Otros ingresos y los derechos de explotación de licencias constituyen el resto de los ingresos previstos para 2026.

Como organización sin ánimo de lucro, las principales actividades de la FIFA consisten en organizar competiciones internacionales y desarrollar el fútbol por lo que reinvierte la gran mayoría de sus ingresos directamente en el fútbol, conforme a sus objetivos estatutarios. El presupuesto de 2026 para actividades futbolísticas supone el 94% del presupuesto total de gastos e incluye competiciones y eventos (66%, 4,235 mdd), desarrollo y educación (27%, 1,726 mdd) y Gobernanza del

fútbol (1%, 54 mdd). El resto, un total de 379 mdd, se invierte en actividades administrativas y comerciales.

Esta información, entre otra, nos lleva a ver al evento más importante del fútbol mundial desde una perspectiva empresarial con una estructura operativa y financiera sólidas, de ahí que, aparte de lo que significa como la fiesta deportiva más grande del planeta, el Mundial de Fútbol 2026 sea el tema de la Ponencia IMEF 2026.

Pero no solo por lo que representa deportiva, social y culturalmente es por lo que el IMEF decidió abordar el tema. Como lo mencionó la misma FIFA, “la ampliación de sus principales competiciones, entre ellas la Copa Mundial de la FIFA 26™”, le da un carácter especial. La peculiaridad radica en que por primera vez el evento se realizará en tres sedes: México, Estados Unidos y Canadá, los tres países que desde 1994 firmaron un acuerdo comercial, que bajo el nombre de Tratado de Libre Comercio de América del Norte o TLCAN logró la integración comercial de América del Norte que justamente este año, ya bajo el nombre de Tratado Comercial México, Estados Unidos y Canadá (TMEC) es motivo de revisión (o renegociación) y punto de partida para una siguiente etapa económica del país.

Razones hay para vincular los dos eventos y hacer una presentación integral de lo que implica la justa deportiva y la renegociación del TMEC que ha propiciado la consolidación de México como el primer socio comercial de Estados Unidos, superando a gigantes como China, y logrado un dinamismo económico regional sin precedentes.

Pero el trabajo no se queda en la revisión del TMEC y la 23ª edición de la Copa del Mundo. La Ponencia IMEF 2026 hace un recorrido desde el Mundial de México 1970, pasando por el mundial de 1986, hasta llegar a 2026 planteando los cambios que han sido fundamentales para la economía, las finanzas y los negocios en México.

¹ <https://inside.fifa.com/es/official-documents/annual-report/2024/financials/revise-2023-2026-budget>



De ahí la participación de destacados economistas como Julio Santaella, Luis de la Calle, Enrique de la Madrid, Federico Rubli, Alejandra Macías, Odracir Barquera, Rodolfo Ostolaza, Paulina Anciola, Rodrigo Franco así como expertos en el fútbol como negocio como Arturo Juárez, Ricardo Alanís, Alison Elías, Ingrid Vargas, Ricardo Cavazos y Mikel Arriola. Las aportaciones se extienden los profesionales en negocios, finanzas, geopolítica y tecnología Jorge Arturo Anglard Martínez, Vicente López Portillo Covarrubias, Hugo Briseño Ramírez, Samantha Beltrán, Verónica Ortiz y Bardo González.

El enfoque no estaría completo sin los “dueños del balón” en cualquier espacio de la cancha. El enfoque humano y deportivo lo tenemos desde la primera división con tres entrevistas realizadas a Mariana Gutiérrez, presidenta de la Liga BBVA MX Femenil; Álvaro de la Torre, exfutbolista, hoy director deportivo de los Gallos Blancos de Querétaro F.C.; y Antonio Naelson Sinha, exfutbolista, actualmente director deportivo del Deportivo Toluca FC.

Este trabajo no hubiera sido posible sin José Domingo Figueroa, presidente de la Ponencia IMEF 2026, quien para cumplir con el objetivo de interrelacionar los cinco ejes: economía, negocios, finanzas, mercados y fútbol asumió el papel de director técnico.

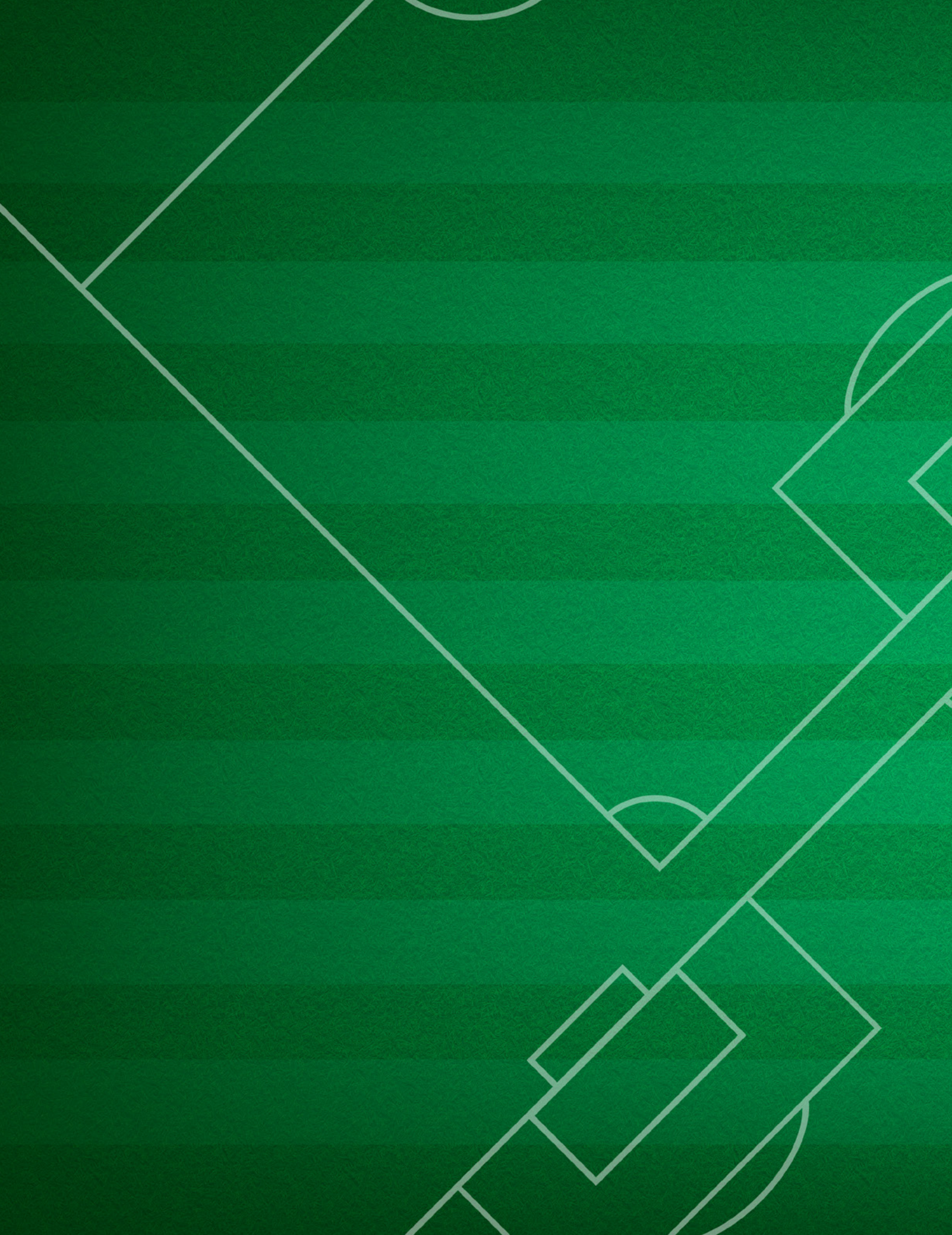
La ponencia IMEF es como dice Julio Santaella en su participación “una oportunidad para repasar la evolución

de la economía mexicana a lo largo de cinco décadas, en un formato parecido a una instantánea fotográfica. Como se verá en las postales que describe este artículo, México ha cambiado radicalmente durante este periodo”.

Y podría cambiar más si llevamos a México a la cancha de juego tomando en cuenta la aportación de Alison Elías en el sentido de que el Siglo XXI está marcado por la aceleración tecnológica, automatización e irrupción de la inteligencia artificial, lo que exige perfiles capaces de adaptarse de manera constante y aprender de forma continua. En ese sentido, “... la educación del presente y del futuro ya no puede centrarse únicamente en la transmisión de contenidos, debe orientarse también al desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores”, por lo tanto, plantea que “en las últimas tres décadas ha surgido un ecosistema global de organizaciones que demuestran, con datos y acciones concretas, que el deporte más popular del mundo es también un motor de transformación social”.

De ahí la oportunidad de interrelacionar los cinco ejes y presentarlos en el contexto de un evento que es pasión y negocio en el marco la Ponencia IMEF 2026: “Más que fútbol: El Mundial 2026 y la integración de América del Norte”.

Hoy presentamos la primera parte de la ponencia.



CAPÍTULO 1

SILBATAZO INICIAL





ENRIQUE DE LA MADRID

EL MUNDIAL ES DE DOBLE FILO

¿Qué es aprovechar un mundial? No es solo subir la ocupación hotelera o tener restaurantes llenos, es aprovechar el foco global para reposicionar turísticamente al país anfitrión. Con esta visión el autor presenta un ensayo en el que aborda las ventajas de México. Sin embargo, menciona un incómodo “pero”, el cual para borrarse y dejar espacio a las oportunidades, requiere estrategia y visión, porque en mundiales previos, el turismo internacional creció de forma continua en los años posteriores al evento, con un +23.3% acumulado en tres años. Ese “pero” es origen y desarrollo de su reflexión.



ENRIQUE DE LA MADRID

Es consejero independiente y asesor estratégico. Cuenta con una trayectoria que integra gestión pública de alto nivel, experiencia financiera, desarrollo institucional, sector privado y academia. Fue secretario de Turismo del Gobierno Federal, Diputado Federal, director general de Bancomext y director de Financiera Rural.

Actualmente participa como consejero y asesor estratégico de diversas empresas y sectores, aportando una visión amplia sobre riesgos y oportunidades ante cambios económicos, políticos, regulatorios y tecnológicos en México y el mundo.

INTRODUCCIÓN

Por supuesto que habrá emoción, playeras, gritos y el clásico “¡jole, ole, ole!” en cada mesa. Pero la pregunta — que casi nadie quiere hacer porque no suena tan fútbolera— es: ¿México de verdad está aprovechando el mundial como una campaña para enamorar turistas y mejorar la calidad de vida de los mexicanos, o simplemente lo está tratando como un fiestón que se resuelve con luces, pantallas y cerveza?

Si algo cambia esta vez es la escala. Por primera vez será un mundial de 48 países (antes eran 32), con 104 partidos y 39 días de duración: más países invitados a la fiesta y más semanas de conversación global; por ende, la audiencia potencial se dispara. Deloitte recoge estimaciones de la FIFA que hablan de 6 mil millones de espectadores, mil millones más que en 2022. Eso, en turismo, es oro puro: no estás comprando anuncios, estás viviendo dentro del algoritmo del mundo.

Con toda esa atención hay una gran oportunidad, pero también un gran riesgo: que el mundial nos pase por encima como un tren y lo único que nos deje sean unas cuantas propinas, unos pocos turistas en un verano y el ridículo de haber desaprovechado la oportunidad por no haberle brindado el presupuesto necesario ni las herramientas adecuadas a quienes

correspondía. En un peor escenario, corremos el riesgo de que eventos relacionados con el crimen organizado o conflictos sociales siembren la duda en los turistas de si vale la pena venir a México y arriesgarse a llevarse un amargo sabor de boca.

Porque, seamos honestos, la oportunidad no se reduce a “que venga gente a los partidos”. Debemos sacar provecho.

I EL NEGOCIO GRANDE NO ESTÁ SOLO EN LA TRIBUNA, ESTÁ ANTES, DESPUÉS Y ENTRE PARTIDOS

Deloitte estima que el impacto económico total en México podría ser de 2,730 millones de dólares (0.14% del PIB) y generar 112,200 empleos temporales. También calcula un aumento total en ventas atribuible al evento de 2,103 millones de dólares repartidos entre gastronomía, alojamiento, retail, transporte, entretenimiento y el consumo ligado al estadio, además del consumo activado, es decir, el efecto dominó de ver partidos, reunirse, comprar y salir. En otras palabras: el negocio grande no está solo en la tribuna; está en todo lo que pasa antes, después y entre partidos.

Esta misma consultora proyecta que el sector de gastronomía en las categorías y geografías del mundial podría crecer 29.1% interanual en junio-

julio (con una variación 2026 de 5.8%). No es poca cosa; es el tipo de cifra que debería tener a todos los restaurantes —desde las taquerías hasta el fine dining— pensando desde ya en menús, experiencia, idiomas, métodos de pago, reservas y, algo que en México se subestima: el baño limpio y el ticket claro.

Se estima también que entre 20 y 25% de las personas verán el evento desde un bar o restaurante. Ese dato explica por qué el mundial no es solo para quien tiene boleto; el mundial se vive en las mesas, en banquitas, en la banquetta, en pantallas... en la sobremesa eterna. En turismo, eso se llama economía del ambiente: el fan viaja por el ruido social, no solo por el asiento numerado.

Aquí entra un segundo dato clave que ayuda a aterrizar expectativas. Se calcula que llegarán 280 mil turistas extranjeros atribuibles al mundial a los que se sumará el turismo nacional con alrededor de 836 mil visitantes. Han circulado cifras alegres de 5 millones de turistas internacionales, pero eso no se ha visto ni en los países que fueron sedes del mundial completo en las cinco últimas ediciones donde Rusia es el país que más se acerca a esa cifra con 2.9 millones.

TURISTAS INTERNACIONALES GENERADOS POR LOS ÚLTIMOS MUNDIALES

PAÍS	AÑO	TURISTAS
Alemania	2006	2 millones
Sudáfrica	2010	309,554
Brasil	2014	1.01 millones
Rusia	2018	2.9 millones
Qatar	2022	1 - 1.4 millones

Fuente: Reportes finales de cada mundial y Deloitte

1 ENTRE AFICIONADOS

Entre junio y julio de 2025 en promedio entraron al país 4.2 millones de turistas extranjeros, es decir, más allá del mundial ya se esperan cerca de 5 millones por crecimiento inercial, por lo tanto, el mundial no significa que México reciba a millones de extranjeros como si fuéramos el único anfitrión. A este hecho se suma que la mayor cantidad de partidos se juega en Estados Unidos y México solo tiene una porción del torneo: 13 partidos y uno de ellos es de octavos de final. Eso es todo, nada de cuartos de final ni de semifinales.

En este sentido, el verdadero reto no es cuántos vienen, sino cómo los atendemos y qué recuerdan cuando se van, de ahí que tengamos que anticiparnos y pensar en aquellos que planean venir después de toda la publicidad que genera el evento en favor de los países anfitriones.

Debemos estar conscientes que turismo no se gana con un gol, se gana con una experiencia completa y publicidad impecable. Un visitante que al llegar recibe un mal trato en migración, no se puede subir en el aeropuerto a un Uber cómo está acostumbrado en los demás países, tiene que hacer largas filas para tomar un taxi, vive en carne propia la inseguridad, no entiende cómo moverse y se pierde, cae en un fraude, ve taxis con cobros sorpresa o batalla con internet y pagos, es un visitante que no regresa, y lo cuenta en las redes sociales.

Hoy el marketing no es únicamente un spot, es un video en TikTok diciendo “no vayan”. Por eso, el reto no es atraer turistas, es distribuirlos y quitarles fricciones, hacerlos sentir seguros. Si todo se concentra en tres zonas, sube el caos y baja la experiencia. Un buen turista es el que no estorba... porque está bien guiado. Además, si el primer contacto del visitante es una fila eterna, señalética confusa y un “joven, ¿a dónde va? yo lo llevo” con tarifa misteriosa, ya empezamos perdiendo.

2 TURISMO INVISIBLE: EL FAN SIN BOLETO

El mundial no solo se trata de turismo extranjero, también hay que considerar el consumo masivo más allá de los estadios, ya que México es un gran consumidor de fútbol. El evento dura 39 días y cae en horarios prime. Eso significa millones de mexicanos saliendo, reuniéndose, comprando y viajando dentro del país. Y aquí aparece un punto que casi nadie menciona: hay un turismo invisible, el del fan sin boleto. Viene por el ambiente, por los fan fests, por el “yo solo quiero estar ahí donde se sienta el mundial”. Si lo ignoras, te satura sin dejar valor; si lo organizas, se vuelve una derrama ordenada.

Deloitte estima fan fests con asistencias de hasta 2.2 millones de personas en el Zócalo de la Ciudad de México; 1.1 millones en el Parque Fundidora, en Monterrey; y 0.9 millones en la Plaza Liberación en Guadalajara. Se espera un total de 4.2 millones de visitantes en fan fests vistos como polos de consumo de alimentos y bebidas durante 39 días, predominantemente con visitantes locales.

Ese dato debería encender focos: el fan fest no es relleno, es producto turístico. Es la válvula que reparte multitudes, activa consumo y baja presión al estadio.

Qatar 2022 lo demostró a su manera. La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) presumió que el FIFA fan festival atrajo a más de 1.4 millones de fans, y que más de 530 mil personas asistían diariamente a eventos de entretenimiento. La traducción para México es que el turismo no vive solo del partido, vive del entre partido. Si el visitante tiene plan B cada día, se queda más y gasta más; si se aburre, se va temprano (o se encierra y no consume fuera).





3 ¿GOL O AUTOGOL?

¿Qué es aprovechar un mundial? No es solo subir la ocupación hotelera y vender más tacos (aunque eso también importa). Aprovechar es usar el foco global para repositionarte. En 1964 Japón usó los Juegos Olímpicos para decirle al mundo “aquí estamos y somos una de las naciones más modernas del mundo, vengan a asombrarse, inviertan en el maravilloso Japón”. Mostró tecnología como los trenes de alta velocidad inaugurados ese mismo año. Barcelona 1992 le sirvió a España para presentarse moderna y democrática.

México tiene cultura, comida, naturaleza, ciudades vivas, pero hoy no se siente una campaña país robusta alrededor del mundial. Un mundial de fútbol se aprovecha desde un año antes y por varios años después, y hasta el momento no veo suficientes acciones para rentabilizarlo; ojalá lo hagamos más a partir de ahora.

El vacío duele más porque México se quedó sin un Consejo de Promoción Turística (CPTM) desde 2019. ¿Qué herramienta le estamos dando a todos los mexicanos que viven del turismo para aprovechar esta oportunidad ahora que no hay CPTM? ¿Qué herramientas hay para los que buscan atraer inversión a México ahora que hay mundial, pero no Proméxico? ¿Cómo los ayudamos?

No partimos de cero, el Azteca (actualmente Estadio Banorte) es el primero en inaugurar tres Copas del Mundo: 1970, 1986 y 2026, y lo cierto es que darnos la tercera, en aparte, es un reconocimiento a que los mexicanos hemos demostrado que podemos ser una potencia para organizar fiestas y espectáculos.

Por ejemplo, el Gran Premio de México de Fórmula 1 ha sido reconocido varias veces por su organización y ha ganado el premio al mejor evento del año en cinco ocasiones consecutivas a partir de 2015. Sí, sabemos montar espectáculos de clase mundial cuando hay coordinación, experiencia, obsesión por el detalle y ganas de aprovechar las oportunidades para atraer inversiones, talento, turistas y beneficios para los mexicanos.

Sin embargo, hay un pero incómodo: el mundial no se gana con el show del día uno; se gana con el recuerdo del día 40, con la última fiesta, con el “me fui feliz” o el “qué coraje a qué vine”. Deloitte tiene una idea que debería estar propagándose: en mundiales previos, el turismo internacional creció de forma continua en los años posteriores al evento, con un +23.3% acumulado en tres años. Ese es el verdadero premio, no el pico de un verano.

Pero ese arrastre no es magia ni es automático es diseño y eso significa cosas que separan a un país que capitaliza a uno que solo sobrevive: significa aeropuertos de primer nivel con gran agilidad para pasar migración, percepción de seguridad, excelente calidad en el internet, rutas alternas para que el turista no viva encerrado entre estadio-hotel-mall, transporte seguro para moverse de noche sin miedo y sin estafas e información real, no volaneros que sólo empujan tours carísimos.

Además, significa entender que no todo es lujo porque una parte enorme del consumo será popular, emocional y masivo, lo que representa mucha promoción turística planeada alrededor del evento: fan fests, bares, fondas, mercados, tours guiados, museos, parques. Deloitte incluso apunta que el arribo de turistas incrementará el interés por actividades recreativas, culturales y experiencias que reflejen identidad y tradiciones. Si sabemos convertir eso en experiencia fácil, ganamos. Incluso propone ideas muy aterrizadas, como un Pasaporte turístico de México, un sistema de incentivos para premiar a viajeros. Eso, bien hecho, puede convertir un viaje mundialista de cuatro días en un “me quedo una semana” o “regreso el próximo año”.

4 ANTES DEL MINUTO 90

Hay otra fricción mucho más seria que un cobro sorpresa o una mala señalética: el conflicto social no atendido. Un país no solo se juega su imagen en el aeropuerto, en el hotel o en el taxi, también en la calle. Si grupos que llevan tiempo sin ser escuchados deciden manifestarse justo antes o durante el mundial, el problema deja de ser local y se vuelve global en segundos. Hoy, una imagen de un México violento no se queda en las noticias del país, se convierte en video, tendencia en redes sociales y advertencia para millones.

Otro tema delicado que no se puede soslayar es el trato social al visitante y el clima social del país. Un país que recibe con resentimiento se mete autogol, nadie quiere ser el turista al que le gritan “gentrificador” en la calle. Nadie quiere ser el turista que quedó atrapado entre bloqueos, marchas, disturbios o episodios de violencia que dieron la vuelta al mundo. México tiene derecho a discutir sus problemas, pero justamente por eso tendría que escuchar y resolver antes de que la vitrina global convierta cualquier descuido en postal internacional.

REFERENCIAS

- Deloitte. (5 de febrero de 2026). Prepárate para el Mundial: Nuevas oportunidades para los negocios. Presentación corporativa en PDF.

Porque no basta con organizar partidos, vender boletos y montar fan zones. También hay que evitar que el torneo coincida con un país enojado, con demandas ignoradas y con un problema de profunda violencia. El mundial puede ser escaparate, sí, pero también espejo; y no siempre devuelve la imagen que uno quisiera.

II EL MUNDIAL NO TERMINA CON EL GOL DEL ÚLTIMO PARTIDO

El Mundial 2026 ya lo ganamos en lo simbólico. La FIFA eligió, tras la votación del Congreso en junio de 2018, que Estados Unidos, México y Canadá organizaran el evento de 2026. El Azteca volverá a ser protagonista de un evento observado a nivel global. Ya hay números de derrama económica y generación de empleo. Lo que falta es lo más difícil: coordinación, visión y anticipación. Estamos a unos pasos.

Aprovechar no es asunto de una oficina, es asunto de un país entero. El gobierno aprovecha cuando ordena movilidad, señalética y seguridad. La iniciativa privada cuando sube la calidad y baja fricciones (tarifas claras, pagos fáciles, servicio bilingüe básico). Los ciudadanos cuando entienden que un visitante feliz es inversión futura, no invasión. Y todos aprovechamos cuando exigimos que el mundial no sea solo un verano de consumo, sino una campaña de reputación que dure años.

Si en 2026 el mundo nos va a mirar con los ojos de 6 mil millones de personas no podemos conformarnos con que digan “qué buena fiesta”. Tenemos vida e identidad en cada barrio y en cada sonrisa. El Mundial 2026 es un pretexto gigantesco para que el mundo viva México, pero el verdadero gol es que se vayan enamorados y regresen con más gente. Hagamos lo que nos toca —cada uno desde su trinchera— para que esta oportunidad no se nos escape como balón mojado en el minuto 90. 🇲🇽







JULIO A. SANTAELLA

EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA: RETRATOS MUNDIALISTAS

En el transcurso de 50 años México ha cambiado notablemente. Del Desarrollo Estabilizador pasó al Desarrollo Compartido y luego al Desarrollo Neoliberal en medio de temas sociales que han marcado al país. Tanto en el Mundial de 1970 como en el de 1986, los mexicanos nos hemos “puesto la camiseta” y 2026, al parecer, no será la excepción. En este año el evento futbolístico ocurre cuando México está en víspera de la revisión del TMEC, el crecimiento económico ha sido modesto —además enfrenta retos que tienen que ver con los cambios implementados de 2018 a la fecha— y el entorno geopolítico mundial es convulso, por lo que, para conocer el contexto económico en el que se desarrollaron los mundiales previos y el que está por celebrarse, el autor hace un recorrido por la economía mexicana en un formato “parecido a una instantánea fotográfica” que en conjunto forma tres retratos mundialistas.

INTRODUCCIÓN

La celebración de la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA en tierras mexicanas en 1970, 1986 y 2026 (este último en forma compartida con Estados Unidos y Canadá) presenta una oportunidad para repasar la evolución de la economía mexicana a lo largo de cinco décadas, en un formato parecido a una instantánea fotográfica. Como se verá en las postales que describe este artículo, México ha cambiado radicalmente durante este periodo.

Evidentemente, la historia de la economía mexicana ha sido motivo de estudio de numerosos académicos e investigadores. Sin pretender que sea una lista exhaustiva, el lector que desee profundizar en algunos de los aspectos históricos mencionados en este artículo puede referirse a los trabajos de Sandra Kuntz Ficker (2012, 2015), Graciela Márquez (2014), José Luis Ávila (2014), Enrique Cárdenas (2015) y Jaime Estay (2021), entre otros. Para el año 2026, cuyo devenir todavía no ha sido materia del análisis histórico, la referencia proviene del estudio propio basado en diversos

documentos oficiales y de instituciones privadas.

I 1970: DEL DESARROLLO ESTABILIZADOR AL DESARROLLO COMPARTIDO

EL BALÓN EN EL AIRE

En 1970 México transitaba del modelo económico conocido como Desarrollo Estabilizador (1954-1970) al Desarrollo Compartido (1970-1982). Marcaba el fin de la era más prolongada de crecimiento económico con estabilidad en su historia moderna (etapa muchas veces llamada del *Milagro mexicano*) y estaba por comenzar un periodo de inestabilidad económica, con expansión del gasto gubernamental y deuda pública.

Durante el *Desarrollo Estabilizador*, la economía mexicana había logrado tasas de crecimiento altas y sostenidas, estabilidad de precios (inflación promedio baja) y un tipo de cambio fijo de 12.50 pesos por dólar, vigente desde 1954. En la parte macroeconómica, este modelo se sustentó en una



JULIO A. SANTAELLA

Es investigador técnico en el Banco de México. Economista por el ITAM y la UCLA. Ocupó varios puestos en la SHCP, FMI, ITAM y el Banco de México, donde ha laborado 25 años. Entre otros, fue director de Apoyo a las operaciones de banca central y coordinador ejecutivo del Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo. De 2016 a 2021 fue presidente del INEGI.

Actualmente es investigador técnico en el Banco de México. Tiene numerosas publicaciones académicas y de divulgación en revistas científicas, libros, periódicos y otros medios de comunicación.

112

670

15





El presidente Miguel de la Madrid en 1986. En reunión con dirigentes abordando temas de prevención y seguridad social.

política monetaria prudente, una política fiscal conservadora (déficits fiscales reducidos), acumulación de reservas internacionales y un régimen de libre convertibilidad de la moneda, aunque con poca movilidad de capitales.

La estrategia anterior se complementó con una política de desarrollo industrial basada en la sustitución de importaciones (proteccionismo comercial) y búsqueda de un sistema financiero moderno que fuera eficiente en la canalización de los fondos prestables. Esta industrialización ocurría en un contexto de alto crecimiento demográfico, urbanización alimentada por la migración del campo a la ciudad y disminución de la participación del sector agropecuario en la economía nacional.

A pesar de los logros macroeconómicos —como el hecho de que el PIB real creció a un ritmo superior al de la población y permitió el surgimiento de clases medias—, la sustitución de importaciones se volvió ineficiente, con poca capacidad para competir internacionalmente y una absorción insuficiente de mano de obra. Además, el modelo enfrentó la limitación de requerir un flujo continuo de ahorro externo para financiar el desarrollo del país (déficit en cuenta corriente), lo que generó vulnerabilidades en la balanza de pagos.

Y, por si fuera poco, la agitación política y los deseos de mayor apertura política (como quedó patente con los disturbios de 1968, previos a la celebración de los Juegos Olímpicos en la Ciudad de

México) dejaron clara la necesidad de que los beneficios del desarrollo económico llegaran de una forma más extendida entre los sectores de la población y de la geografía del país.

El Mundial 1970 tuvo lugar en junio, todavía bajo la presidencia de Gustavo Díaz Ordaz, antes de las elecciones presidenciales de julio, en las que resultó victorioso Luis Echeverría Álvarez. Con la llegada del nuevo presidente inició la etapa del *Desarrollo Compartido*, en principio orientada a reducir la desigualdad mediante una fuerte expansión del gasto público y mayor intervención del Estado en la rectoría de la actividad económica. Esta política implicó un aumento significativo del déficit fiscal financiado, en gran parte, con endeudamiento interno y externo.

Aunque en 1970 aún no se manifestaban plenamente sus efectos, las bases de una futura crisis se sembraron. La prioridad pasó de la estabilidad económica a la redistribución del ingreso, lo que derivó en presiones inflacionarias, represión financiera, deterioro de la balanza de pagos y finalmente en la devaluación del peso en 1976. Así, 1970 marcó el fin de una era de disciplina económica y el inicio de un ciclo de desequilibrios que desembocarían en una serie de crisis sexenales recurrentes.

A la par, la mayor intervención del gobierno mexicano en la gestión económica del país durante la administración de Luis Echeverría Álvarez, en un entorno de poca apertura y pluralidad política, mantuvo un clima de desencuentros entre distintos

sectores de la sociedad y el gobierno federal, ya sea con el sector empresarial o incluso con grupos de la disidencia armada.

II 1986: TRANSICIÓN CRÍTICA Y DOLOROSA

La economía mexicana atravesaba en 1986 por el inevitable ajuste macroeconómico tras la profunda crisis de 1982 al cierre de la administración de José López Portillo, desencadenada por excesos fiscales y el colapso de la balanza de pagos. Acciones como la nacionalización de la banca y el control de cambios marcaron la herencia que recibió Miguel de la Madrid Hurtado.

Esta etapa fue una fase de transición crítica y dolorosa, caracterizada por el claro fracaso del modelo de Desarrollo Compartido financiado por la ilusoria bonanza petrolera. La economía mexicana vivía una etapa de profunda crisis de deuda, alta inflación y el inicio de la apertura comercial y liberalización de la actividad económica —identificada con la fase que puede llamarse, bajo la óptica actual, de Desarrollo Neoliberal (1982-2018)—. Además, 1986 fue un año particularmente difícil debido a un nuevo desplome de los precios del petróleo.

Tras la nacionalización bancaria y la devaluación del peso en 1982, el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado implementó un programa de estabilización macroeconómica respaldado por organismos internacionales, con énfasis en la

Cuadro 1. El marcaje: economía mexicana en años mundialistas

Variable	1970	1986	2026 ¹
Régimen cambiario y tipo de cambio del peso frente al dólar (fin de periodo) ²	Paridad fija: \$12.50	Flotación regulada: \$913.50 (libre)	Libre flotación: \$18.10 (nuevos pesos)
Régimen pensionario	Sistema de reparto o de beneficios definidos gestionado por el IMSS	Sistema de reparto o de beneficios definidos gestionado por el IMSS	Sistema de contribución definida con cuentas individuales gestionado por las Afores
Crecimiento del PIB (en términos reales) ³	7.7%	-3.9%	1.5%
Inflación del INPC (diciembre-diciembre) ⁴	4.7%	105.8%	4.2%
Déficit fiscal amplio (financiero o RFSP, % del PIB) ⁵	3.8%	16.3%	4.3%
Déficit en cuenta corriente (% del PIB) ⁶	-3.3%	-1.4%	-0.8%
Reservas internacionales (millones de dólares) ⁷	751.3	6,790	254,070
Deuda total del sector público (% del PIB) ⁸	15.2%	84.9%	58.4%
Deuda pública externa (% de la deuda pública total) ⁹	79.3%	76.3%	24.1%
Producción de petróleo (miles de barriles diarios)	429	2,433	1,794

1 Banco de México, Encuesta de Especialistas de Banxico, 1 de abril 2026, excepto en donde se indica por variable.

2 Banco de México, Portal del mercado cambiario, SIE.

3 Informe Anual 1970 Banco de México e INEGI, Cuenta de Bienes y Servicios, Año base 2018, Tabulados.

4 INEGI-BIE.

5 Bazdresch y Levy (1991) para 1970, Informe Anual 1986 Banco de México.

6 Cálculos propios con base en Informes Anuales 1970 y 1986 Banco de México y Encuesta Mensual de Expectativas del IMEF, 12 de marzo 2026.

7 Informes Anuales 1970 y 1986 Banco de México y Estado de Cuenta semanal del Banco de México al 27 de marzo 2026.

8 FMI Base de Datos Global de Deuda (GDD), <https://data.imf.org/en/datasets/IMF.FAD:GDD>; último dato es para 2024.

9 Cálculos propios con base en Hernández y Villagómez (2000) y la base GDD; 2026 se refiere al saldo de enero 2026 en el SIE de Banco de México.

disciplina fiscal, la reestructuración de la deuda externa y la privatización de numerosas empresas públicas en diversos sectores económicos.

La apertura comercial era un componente importante de la estrategia de desarrollo para solventar las restricciones de la balanza de pagos e impulsar mayores condiciones de competencia en los mercados nacionales. De hecho, en agosto de 1986, México ingresó al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), marcando el cambio hacia una economía orientada a la exportación, abandonando la protección industrial extrema.

El Mundial 1986 también se llevó a cabo en junio, apenas ocho meses después de que un devastador sismo afectara el centro del país en septiembre de 1985. Para 1986, la deuda externa seguía siendo onerosa; se encontraba en un difícil proceso de renegociación en el

marco del Plan de Baker¹, lo que permitió un flujo limitado de nuevos créditos del exterior una vez alcanzado un acuerdo con los múltiples acreedores.

La inflación había superado el 100% anual en años anteriores y finalmente comenzaba a desacelerarse, pero seguía elevada (cerca del 100%), generando incertidumbre y desasosiego monetario. El tipo de cambio se depreciaba constantemente bajo un régimen adoptado al abandonar la paridad fija, que consistía en una “flotación controlada” con múltiples cajones cambiarios y restricciones a la convertibilidad de la moneda.

La economía nacional entró en un nuevo retroceso con una contracción del PIB de poco más del 3% provocada, principalmente, por el choque a los términos de intercambio y la restricción financiera como consecuencia del endeudamiento externo. La intermediación financiera se diversificó

fuera de los bancos nacionalizados, con un auge de casas de bolsa y otros intermediarios financieros no bancarios.

La espiral inflacionaria, la dependencia fiscal y comercial de los ingresos petroleros —afectados por la caída del precio del petróleo en 1986— y las rigideces estructurales, limitaban la sostenibilidad del ajuste económico. Aunque las reservas internacionales se recuperaban y el déficit fiscal se reducía, México aún enfrentaba desafíos profundos para consolidar la estabilidad macroeconómica.

El servicio de la deuda externa seguía demandando una enorme transferencia de recursos hacia el exterior, lo que restringía la disponibilidad de financiamiento para la inversión nacional. Además, la experiencia de cuatro años de alta inflación comenzaba a generar presión para poner en marcha esquemas de indexación monetaria que mitigaran los ajustes en precios relativos.

1 Propuesta para aliviar la crisis de deuda en países en desarrollo lanzada por James Baker, secretario del Tesoro de Estados Unidos.

Finalmente, la estructura económica iniciaba su ajuste al régimen de apertura comercial, por lo que la manufactura mexicana apenas reaccionaba con la adopción del esquema de “maquiladoras” y su integración a la economía global era incipiente. En consecuencia, México seguía dependiendo excesivamente del sector petrolero.

III 2026: REFORMAS Y DESAFÍOS

En 2026, la economía mexicana se encuentra inmersa en el cambio de paradigma de la política económica instrumentada durante la presidencia de Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), quien enfáticamente decidió abandonar muchas premisas del modelo de Desarrollo Neoliberal.

Esta transformación institucional partió de sólidos fundamentos macroeconómicos heredados del modelo previo: bajo déficit fiscal, deuda pública relativamente reducida, inflación controlada, reservas internacionales estables, régimen cambiario de flotación (adoptado desde la crisis de 1994), cuenta corriente fácilmente financiada, exportaciones diversificadas y un mercado financiero con verdaderos inversionistas institucionales (gracias en gran medida a la reforma pensionaria de 1997).

Por supuesto, otro pilar de la solidez económica del país venía del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que inició en 1994 y dio origen a un destacado crecimiento de las exportaciones mexicanas, así como a una integración de empresas mexicanas a cadenas globales de valor, lo que permitió una diversificación de la economía nacional hacia un sector manufacturero de primer orden mundial.

El entorno descrito permitió al gobierno de Andrés Manuel López Obrador implementar una política social ambiciosa, con programas masivos de transferencias directas (como el fortalecimiento de las pensiones universales) y una política laboral sesgada a favor de los trabajadores formales. Estas políticas han estado orientadas a reducir la desigualdad y redistribuir el ingreso.

En paralelo, se llevó a cabo una regresión institucional en el sector energético, dando marcha atrás a la liberalización de los mercados eléctrico y de hidrocarburos que habían tenido lugar con la reforma energética de 2014, buscando devolver preponderancia a las empresas públicas paraestatales Comisión Federal de Electricidad (CFE) y Petróleos Mexicanos (Pemex).

Además, profundas reformas al poder judicial, órganos autónomos, rendición de cuentas, actividades de las fuerzas armadas y potencialmente al sistema político-electoral, entre otras, modifican radicalmente el diseño institucional del Estado Mexicano y marcan el contexto del Mundial 2026 que caerá en el periodo presidencial de Claudia Sheinbaum Pardo.

La Copa Mundial 2026 será nuevamente en junio, un mes antes de que inicie formalmente la revisión del Tratado México, Estados Unidos y Canadá (TMEC), el sucesor del TLCAN. El evento futbolístico ocurre cuando México ya es una potencia exportadora a nivel global y, de hecho, se convirtió en el mayor proveedor de importaciones estadounidenses.

La revisión entre los socios comerciales (que también son coanfitriones del mundial) promete ser complicada, como se aborda en otras secciones de este volumen. A pesar de la enorme integración de la economía de América del Norte, existen muchos puntos de disputa comerciales y no comerciales entre los tres países, en un entorno de profundo cambio en las relaciones geopolíticas y económicas en todo el orbe. El conflicto actual en Irán es una muestra palpable de la inestabilidad del orden mundial.

Regresando a México, las medidas anteriores de política económica y social, populares y efectivas en términos sociales bajo ciertas métricas, han mejorado indicadores de bienestar y pobreza, pero han ido acompañadas de una creciente dependencia del consumo como motor de la demanda agregada, impulsado directa o indirectamente por el gasto público.

Además, este nuevo paradigma ha generado una serie de incentivos que desalientan a la inversión privada, a la formalidad de la actividad económica y al desarrollo empresarial: incertidumbre regulatoria, fiscalización tributaria agresiva, priorización de proyectos públicos sobre esquemas de Asociaciones Público-Privadas y una política industrial poco articulada (que retoma elementos de la sustitución de importaciones) limitan la productividad. A lo anterior se suma la baja recaudación fiscal —sin aumentos significativos en impuestos— que ha restringido el espacio para la inversión pública en infraestructura productiva.

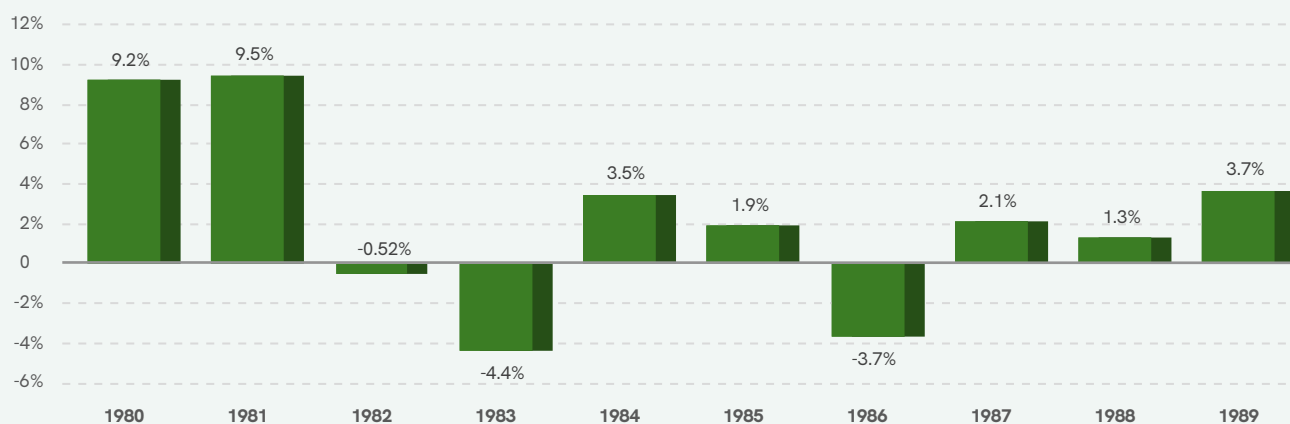
Como resultado, el crecimiento económico ha sido modesto, con una tasa estimada cercana al 1.5% anual para 2026 (antes de conocer de lleno el impacto del conflicto en Irán), insuficiente para generar empleo de calidad o reducir significativamente la informalidad laboral. Aunque la inflación se mantiene bajo cierto control y el tipo de cambio ha sorprendido por su estabilidad y fortaleza, la economía enfrenta un estancamiento en potencia con baja dinámica productiva, pese a la estabilidad macroeconómica y financiera.

Adicionalmente, el gobierno federal enfrenta el desafío de consolidar un ajuste fiscal que evite una degradación de la calificación crediticia por parte de las agencias calificadoras. El reto en 2026 es mayúsculo: reconciliar la agenda social con reformas estructurales que impulsen el crecimiento sostenible y que mitiguen el ajuste fiscal. 🌱

PIB DÉCADA DE LOS 70 VARIACIÓN % ANUAL



PIB DÉCADA DE LOS 80 VARIACIÓN % ANUAL



REFERENCIAS

- Ávila, J. (2014). Historia económica de México, vol. 6., La era neoliberal, UNAM.
- Banco de México. (2026). Banco de México. <https://www.banxico.org.mx/>
- Banco de México. (1 de abril de 2026). Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Marzo de 2026. Banxico. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/encuestas-sobre-las-expectativas-de-los-especialis/%7BC9F119DD-67C6-5532-A0A7-A574988F22AF%7D.pdf>
- Banco de México. (1986). Informe Anual. Banxico. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-anales/%7B63773815-E571-F770-3ED9-71E27396BCB5%7D.pdf>
- Bazdresch, C. & Levy, S. (1991). Populism and Economic Policy in Mexico, 1970-1982. En Dornbusch, R. & Edwards, S. (eds.). The Macroeconomics of Populism in Latin America. University of Chicago.
- Cárdenas, E. (2015). El largo curso de la economía mexicana. Fondo de Cultura Económica y El Colegio de México.
- Estay, J. (2021). Economía y sociedad mexicana 1940 - 2020. Fondo de Cultura Económica y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Fondo Monetario Internacional. (octubre 2016). Global Debt Database (GDD). IMF. <https://data.imf.org/en/datasets/IMF.FAD:GDD>
- Hernández, F. & Villagómez, A. (2000). La estructura de la deuda pública en México: Lecciones y perspectivas. BID.Red de Centros de Investigación. Documento de trabajo #R-405.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. (2026). Perspectivas económicas. IMEF. <https://www.imef.org.mx/perspectivas-economicas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2000). Estadísticas históricas de México. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825460402>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2026). Banco de información económica (BIE). INEGI. https://inegi.org.mx/app/icadores/?tm=3&ind=736537#D736537_606196
- Kuntz, S. (2012). Historia mínima de la economía mexicana, 1519-2010. El Colegio de México.
- Kuntz, S. (2015). Historia económica general de México: De la Colonia a nuestros días. El Colegio de México y Secretaría de Economía.
- Márquez, G. (2014). Claves de la historia económica de México: El desempeño de largo plazo (siglos XVI-XXI). Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2026). Criterios generales de política económica para la iniciativa de ley de ingresos y el proyecto de presupuesto de egresos de la federación correspondientes al ejercicio fiscal. SHCP. https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/paquete_economico/cgpe/cgpe_2026.pdf



BARDO GONZÁLEZ

TRES MUNDIALES, UN MISMO TABLERO: LA METAMORFOSIS DEL CFO

Actualmente el Chief Financial Officer (CFO) tiene de frente una elección clara: resistir el cambio o formar parte activa de él. Entender su esencia no es opcional; es la única forma de seguir siendo relevantes, porque así como el fútbol pasó del talento individual a la táctica y de ahí a la analítica avanzada, el CFO ha transitado de ser guardián del marcador a convertirse en estrategia del juego completo. La evolución de uno de los roles más determinantes dentro de las organizaciones coincide con los momentos en los que México ha sido sede del Mundial de Fútbol: 1970, 1986 y ahora en 2026. Este artículo muestra los paralelismos y nos lleva a un punto de no retorno.

INTRODUCCIÓN

Hay momentos en la historia que funcionan como puntos de referencia. En México, el fútbol tiene esa capacidad. Recordamos con nitidez dónde estábamos en 1970 viendo a Pelé como seleccionado de Brasil; en 1986, presenciando la genialidad irreplicable de Maradona y el triunfo para Argentina; y ahora, en 2026, preparándonos para recibir nuevamente una Copa del Mundo en una era completamente distinta al pasado.

Cada uno de esos mundiales no solo reflejó una forma de jugar fútbol, sino una manera de entender el mundo. Y, curiosamente, también coincide con la evolución de uno de los roles más determinantes dentro de las organizaciones: el Chief Financial Officer (CFO).

Así como el fútbol pasó del talento individual a la táctica y de ahí a la analítica avanzada, el CFO ha transitado de ser guardián del marcador a convertirse en estrategia del juego completo.

I 1970: CUIDAR EL RESULTADO

El Mundial de 1970 fue arte puro. Un fútbol intuitivo, libre, donde el talento individual definía la historia. Las reglas eran claras, el arbitraje visible y el ritmo más pausado. En las empresas, el CFO de esa época jugaba un papel similar.

Su misión principal era cuidar el resultado. Asegurarse de que los números cuadraran y los estados financieros reflejaran orden, disciplina y control. El liderazgo existía, pero era vertical; se ejercía desde la autoridad del rol, no desde la influencia. La estrategia recaía casi por completo en el CEO y el consejo.

En industrias como bienes de consumo masivo y manufactura —entornos intensivos en activos físicos— la conversación financiera giraba alrededor de plantas, inventarios, eficiencia operativa y control del gasto. El balance general hablaba más de fierro y concreto que de ideas. La tecnología era mínima y el tiempo jugaba a favor: los cierres podían tardar semanas sin que nadie lo cuestionara.



BARDO GONZÁLEZ

Es egresado de la licenciatura en Administración de Empresas por el ITAM en la Ciudad de México y cuenta con un MBA por la Universidad de Washington. Cuenta con más de 20 años de experiencia en finanzas corporativas en diversas industrias. Durante la última década, ha estado profundamente comprometido con la misión de Microsoft de empoderar a cada persona y cada organización en el planeta para lograr más, impulsando el progreso económico, la innovación, la sostenibilidad y el bienestar digital mediante el uso de tecnologías de vanguardia como la nube, inteligencia artificial y ciberseguridad.





El CFO, como el árbitro de aquella época, garantizaba que el juego se desarrollara dentro de las reglas.

II 1986: ORDENAR EL JUEGO

Para 1986 el fútbol ya no era el mismo. La táctica, la preparación física y la organización empezaban a pesar tanto como la inspiración. Maradona destacó, sí, pero dentro de un sistema que le permitía brillar. El CFO comenzó a vivir una transición equivalente.

Las crisis económicas, la inflación y el incremento en los niveles de endeudamiento obligaron a elevar el nivel de juego financiero. Ya no bastaba con reportar; había que interpretar, explicar y anticipar.

El liderazgo del CFO empezó a transformarse: menos jerárquico, más orientado a coordinación. Aparecieron conversaciones más frecuentes con operaciones, ventas y recursos humanos. En retail y consumo la presión por márgenes, precios y expansión internacional requería una mirada más integral.

La tecnología dio sus primeros pasos relevantes: hojas de cálculo, sistemas Enterprise Resource Planning (ERP), modelos financieros más robustos. El CFO comenzó a ocupar el rol de director técnico, responsable de alinear recursos, gestionar riesgos y asegurar que la estrategia pudiera ejecutarse en el campo.

III 2026: JUGAR EL PARTIDO COMPLETO

Hoy, en la antesala del Mundial 2026, el paralelismo es inevitable. El fútbol actual se define por datos, inteligencia artificial, monitoreo en tiempo real y decisiones que cambian minuto a minuto. Ganar ya no depende solo del talento, sino de entender el juego en toda su complejidad. Lo mismo ocurre con el CFO contemporáneo.

La habilidad más crítica ya no es el control, sino la visión estratégica. Finanzas dejó de ser una función reactiva para convertirse en un motor de decisiones. El liderazgo se expresa a través de la capacidad de formar equipos diversos, curiosos, analíticos y emocionalmente comprometidos con el propósito del negocio.

En la industria tecnológica en especial el cambio es radical. Los estados financieros ya no cuentan la historia completa si solo se miran desde la óptica tradicional. Los activos más valiosos no siempre están en el balance: están en el talento, la innovación, la data y la capacidad de escalar modelos de negocio.

El CFO actual entiende el negocio de punta a punta, pero también el contexto externo: mercados, regulaciones, tecnología, geopolítica y comportamiento del cliente. Se convierte en un estratega del riesgo y de la oportunidad, un socio natural del Chief Executive Officer (CEO) y de los líderes funcionales en la toma de decisiones complejas.

IV UNA REFLEXIÓN PERSONAL: EL PUNTO DE NO RETORNO

Después de más de 10 años en la industria tecnológica tengo la certeza de que estamos viviendo un punto de inflexión. Así como el fútbol nunca volvió a ser el mismo después de incorporar ciencia del deporte y analítica avanzada, las finanzas corporativas tampoco regresarán a su estado anterior.

Hoy, los CFO tenemos frente a nosotros una elección clara: resistir el cambio o formar parte activa de él. Entender su esencia no es opcional. Es la única forma de seguir siendo relevantes, atraer y desarrollar talento de nuevas generaciones, hacer el trabajo financiero más interesante, productivo y emocionante.

Cuando finanzas se transforma, se transforman también los procesos, la velocidad de decisión y, en última instancia, la capacidad de las compañías para crecer y generar valor sostenible. Como en el fútbol moderno, no se trata solo de ganar el partido, sino de construir equipos capaces de competir consistentemente en un mundo cada vez más complejo.

Y en ese juego, el CFO ya no está mirando el marcador desde la banda. Está en la cancha, leyendo el partido y ayudando a definir cómo se gana. 🏆



CAPÍTULO 2

**CAMINO A LA COPA DEL
MUNDO**



FEDERICO RUBLI KAISER

LOS CAMINOS HACIA LAS SEDES

¿Cómo fue que nuestro país logró la distinción para ser anfitrión del Campeonato del Mundo en tres ediciones? El camino no ha sido fácil. Fue un proceso largo y competido en cada ocasión que requirió de las mayores habilidades de cabildeo y negociación por parte de los directivos futboleros de nuestro país. Este capítulo presenta un recuento sobre cómo fue cada uno de los tres procesos que condujeron a que México organizara los mundiales de 1970, 1986 y ahora de 2026 en forma conjunta con Estados Unidos y Canadá.

INTRODUCCIÓN

El fútbol es quizá el deporte más apasionado y popular del planeta. A nivel internacional, el Campeonato Mundial es el máximo evento que cada cuatro años prende entusiasmos, euforias, ilusiones, alegrías, esperanzas... Coronarse campeón del mundo es sin duda situarse en la cúspide de este deporte.

Desde la instauración de la primera Copa del Mundo en 1930 con sede en Uruguay, las autoridades internacionales del balompié establecieron reglas y procedimientos para determinar qué país sería el anfitrión del magno evento. Excluyendo 1942 y 1946 —años en los que debido a la Segunda Guerra Mundial no se llevó a cabo el torneo— se han celebrado, con la Copa de este verano de 2026, 23 ediciones.

En términos de sedes, el campeonato se ha realizado en dos ocasiones en Alemania, Brasil, Estados Unidos, Francia e Italia; los países que lo han escenificado en una ocasión son Argentina, Canadá, Chile, España, Inglaterra, Japón/Corea del Sur, Qatar, Rusia, Suecia, Sudáfrica y Suiza. Con la Copa de 2026, México será el único país que habrá sido sede del campeonato en tres ocasiones.

Desde la instauración de la primera

Copa del Mundo en 1930 con sede en Uruguay, las autoridades internacionales del balompié establecieron reglas y procedimientos para determinar qué país sería el anfitrión del magno evento. Excluyendo 1942 y 1946 —años en los que debido a la Segunda Guerra Mundial no se llevó a cabo el torneo— se han celebrado, con la Copa de este verano de 2026, 23 ediciones.

En términos de sedes, el campeonato se ha realizado en dos ocasiones en Alemania, Brasil, Estados Unidos, Francia e Italia; los países que lo han escenificado en una ocasión son Argentina, Canadá, Chile, España, Inglaterra, Japón/Corea del Sur, Qatar, Rusia, Suecia, Sudáfrica y Suiza. Con la Copa de 2026, México será el único país que habrá sido sede del campeonato en tres ocasiones.

I MÉXICO 70: SALTO A LA MODERNIDAD

Para entender los antecedentes para buscar la sede del IX Campeonato del Mundo, es preciso revisar el contexto del fútbol mexicano en la década de los años sesenta¹. Entre 1956 y 1964 la hegemonía del balompié nacional la tenía el Club Guadalajara, que en ese periodo ganó siete títulos de liga, cuatro de ellos en forma consecutiva.

Por otro lado, el Club América de la capital era un equipo medio que



FEDERICO RUBLI KAISER

Es economista egresado del ITAM. Cuenta con Maestría y estudios de doctorado en teoría y política monetaria, así como finanzas y comercio internacionales. Es columnista en el periódico El Economista. Ha sido asesor de la Junta de Gobierno del Banco de México, director de Vinculación Institucional, director de Relaciones Externas y coordinador de la Oficina del Gobernador, gerente de Relaciones Externas, gerente de Análisis Macrofinanciero, subgerente de Análisis Macroeconómico, subgerente de Economía Internacional y analista.

1 (Bañuelos, Calderón, Sotelo, & Krauze, 1998)



Extracto del diario La Afición del 9 de octubre de 1964, comentando que México fue designado como sede del Mundial de 1970

nunca había sido campeón². En julio de 1959 el empresario y propietario de Telesistema Mexicano (hoy Televisa), Emilio Azcárraga Milmo, adquirió al América con la ambiciosa meta de quitarle el dominio al Guadalajara. Sobre la compra, Azcárraga dijo: “Yo no sé nada de futbol, pero sí sé de negocios y voy a convertir a América en un negocio exitoso y redituable”³. Estaba dispuesto a no escatimar recursos porque quería contratar lo mejor para alcanzar su objetivo.

Había escuchado que Guillermo Cañedo de la Bárcena⁴ había hecho un excelente trabajo como presidente del Club Zacatepec, al que logró llevar en 1951 a la Primera División y luego conseguir dos títulos en 1954 y 1957. Así que en enero de 1961 invitó a Cañedo no solo para ser el presidente del América sino también accionista. Hombre de gran visión y determinación, Cañedo sostenía que, para tener un equipo competitivo, era necesario renovar y modernizar todo el sistema del futbol profesional mexicano.

Previo a su presidencia en el América, Cañedo fue elegido en junio de 1960 presidente de la Federación Mexicana de Fútbol. Los presidentes de los equipos respaldaron su propuesta de dirección de una paulatina modernización, profesionalización e internacionalización del fútbol nacional. Azcárraga confió en él dándole libre capacidad de decisión y, sobre todo, el ejercicio de recursos. Así, Cañedo se dispuso a renovar y modernizar completamente al América y al sistema futbolístico con estas estrategias:

1. **Reconstrucción financiera del club**, adoptando un enfoque empresarial para su manejo.
2. **Reconstrucción deportiva**. Se llevó del Zacatepec a buenos jugadores como Antonio “el güero” Jasso, Panchito

Hernández como secretario técnico (por los siguientes 27 años), Raúl Cárdenas, Antonio Roca y Nacho Trelles como entrenador.⁵

3. **Contratación de jugadores de talla internacional**. Para competir con la popularidad del campeonísimo Guadalajara, Cañedo sabía que debía hacerlo. Personalmente fue a Brasil a observar jugadores y no escatimando el presupuesto, en los siguientes años llevó al conjunto azulcrema a Zague, Arlindo, Moacyr y Vavá. Los cuatro serían con los años los “cracks brasileños del América”. Esta reorganización estructural rendiría sus frutos cuando en 1965 el equipo se coronó como Campeón de Liga, cortando la racha del Campeonísimo.

4. **Aumentar su influencia en la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA)**. Cañedo consideraba que era fundamental para que el futbol mexicano tuviera presencia internacional. Así, en septiembre de 1961 contribuyó a la fundación de la Confederación de Fútbol de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe (Concacaf) como una de las confederaciones de la FIFA.⁶

Cañedo consideraba que las anteriores estrategias debían complementarse con un ambicioso proyecto: construir un gigantesco estadio moderno con tecnología de punta, en vista de que el Estadio Olímpico de Ciudad Universitaria resultaba insuficiente para los planes de tener una afición masiva⁷. Azcárraga se convenció de ello, porque además sería un gran proyecto de infraestructura acorde con la modernización económica del país.

Contrataron al afamado arquitecto Pedro Ramírez Vázquez y en un enorme predio en Santa Úrsula, al sur de la ciudad, en

2 Conversación con Eduardo Turrent, 29 de enero de 2026.
 3 (Wikipedia, 2026)
 4 (Wikipedia, 2026)
 5 (Explora Morelos, 2020)
 6 Hoy la CONCACAF agrupa a 41 asociaciones correspondientes a tres subregiones del Continente: Norteamérica, Centroamérica y El Caribe. La región de Sudamérica se agrupa en la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).
 7 (Calderón, 2001)



El gran artífice de conseguir la sede para el Mundial de 1970, Don Guillermo Cañedo (Diario La Afición, 9 de octubre de 1964).

Tlalpan, inició en 1962 la construcción de la monumental obra: el Estadio Azteca. Con gran orgullo ante el mundo, el coloso fue inaugurado el 29 de mayo de 1966, con el juego América-Torino, con marcador de 2-2. Correspondió a Arlindo hacer historia y anotar el primer gol en ese estadio.

Visionario como era Cañedo, le planteó a Azcárraga que, teniendo un estadio de clase mundial, lo lógico sería la aspiración y el reto de buscar lo que lucía como un sueño: la sede del IX Campeonato de Mundo de 1970.

1 ¿CÓMO FUE QUE LA FIFA ELIGIÓ A MÉXICO PARA LA NOVENA EDICIÓN DE LA COPA DEL MUNDO?

Inglaterra fue elegida en 1960 como anfitrión del VIII Campeonato del Mundo de 1966. Así que la FIFA consideraría las candidaturas para la Copa de 1970 en algún momento de 1964. Tan temprano como 1961, Azcárraga y Cañedo le comentaron al presidente Adolfo López Mateos sobre sus intenciones. El presidente se entusiasmó con la idea, pensando en la proyección internacional de nuestro país y les ofreció el apoyo en lo que fuese necesario.

En 1962, en adición a sus puestos directivos en el América y en la

Federación Mexicana de Fútbol (FMF), Cañedo fue designado primer vicepresidente de la FIFA. Era una posición clave para ir planteando la candidatura de México. Desde que inició el cabildeo y la negociación de alianzas buscando la adhesión de las confederaciones asiática, africana y europea, Cañedo sabía que la carta fuerte para el Mundial sería el Estadio Azteca. En sus viajes de promoción para conquistar adeptos, llevaba planos, fotografías del avance de la obra, reportes e informes. Otro aspecto atractivo fueron las innovaciones de las telecomunicaciones de la empresa de Azcárraga: la transmisión en tiempo real vía satélite de los juegos.

En octubre de 1963 el Comité Olímpico Internacional concedió a México, por primera vez a una ciudad latinoamericana, realizar la Olimpiada de 1968. En el cabildeo para el mundial, esto se utilizó para mostrar que México ya había recibido el voto de confianza de que podría organizar un gran evento internacional. Además, parte de la infraestructura turística ya estaría edificada, y los juegos de fútbol de la Olimpiada en el Estadio Azteca serían un buen ensayo organizativo.

Al final, en 1964 quedaban las candidaturas de Indonesia, Argentina

y México. El país asiático se retiró y la disputa quedaría entre los dos latinoamericanos. Durante la Olimpiada en Tokio, la FIFA llevó a cabo su congreso para elegir la sede. La votación fue 56 vs. 32 a favor de México con siete abstenciones. El 8 de octubre de 1964 el mundo supo que nuestro país organizaría el México 70.

La noticia fue recibida con júbilo en México y el presidente López Mateos se sintió muy satisfecho: había conseguido no solo la sede de los Juegos Olímpicos de 1968 sino el Campeonato de Fútbol del Mundo "Copa Jules Rimet"⁸. Por su parte, Azcárraga y Cañedo cristalizaron seis largos años de arduo trabajo. Don Guillermo pasó a la posteridad como el artífice de la modernización del fútbol mexicano⁹ y conseguir el sueño de organizar una copa del mundo en México.

II MÉXICO 86: DE RELEVO

En 1974 el brasileño João Havelange fue elegido presidente de la FIFA e invitó a Cañedo a ocupar el cargo de vicepresidente en el Comité Ejecutivo, específicamente como encargado de la Comisión Organizadora de las Copas Mundiales de Fútbol; también sería el

8 El trofeo original disputado en los mundiales de 1930 a 1970 se llamaba Jules Rimet, en honor del presidente de la FIFA que inició la Copa en 1930. El primer país que ganara tres veces el Campeonato se quedaría con el trofeo en forma permanente. Esto correspondió a Brasil tras ganar el México 70. La Jules Rimet fue robada en 1966 antes del Mundial, pero fue recuperada. Después en 1983 nuevamente fue robada de donde la exhibía la Confederación Brasileña. Ya no fue recuperada y se cree que fue fundida.

9 Incansable en su labor de cambios y reformas a la estructura del fútbol continuó innovando: incentivó a los equipos a construir nuevos estadios más funcionales y grandes, profesionalizó las estructuras de la primera, segunda y tercera división profesional, creó la escuela de directores técnicos, refundó al Colegio de Árbitros y promovió constantemente la internacionalización de la Selección Nacional con un programa de giras y participaciones en torneos. Don Guillermo falleció en enero de 1997.



La portada de La Afición del 20 de mayo de 1983 anunciando que la sede del Mundial de 1986 la ganó México.

responsable de la Comisión de Medios Informativos¹⁰. Don Guillermo nunca se imaginó que con esa responsabilidad le tocaría organizar un segundo mundial en nuestro país.

Con mucha antelación, junio de 1974, la FIFA escogió a Colombia para ser la sede de la Copa de 1986. Por segunda vez, el número de selecciones participantes sería de 24. Sin embargo, aduciendo problemas presupuestales, así como complicaciones logísticas y garantías de seguridad, en octubre de 1982 el país sudamericano renunció a realizar la Copa. Se le presentaba a Cañedo un problema, pues sería muy difícil encontrar un país que a tres años y medio pudiese organizar el magno evento. Además, las posibilidades se restringían ante la regla de que no se podía celebrar este evento dos veces consecutivas en un mismo continente.¹¹

En el otoño de 1982 la FIFA abrió la convocatoria para toda América. Se inscribieron Brasil, Canadá, Estados Unidos y México. Brasil fue excluido por no cumplir con los

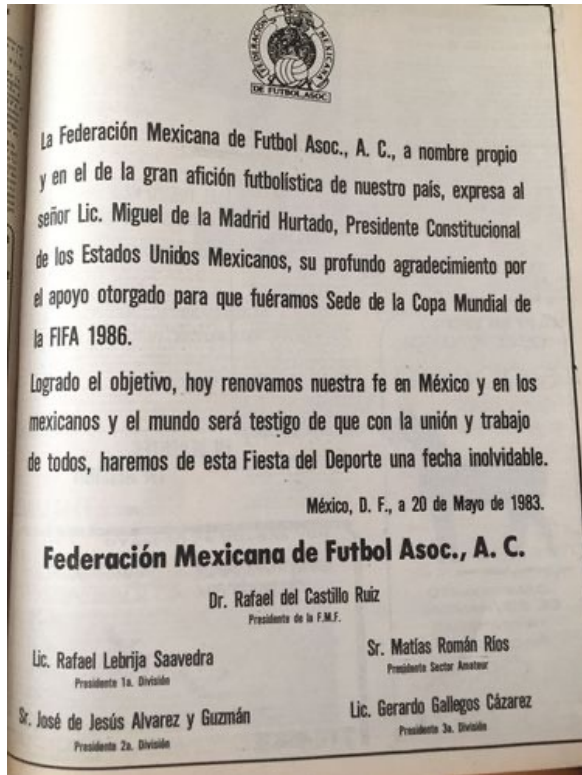
requisitos impuestos. Para ganar la sede, Cañedo trabajó de la mano con el presidente de la Federación Mexicana de Fútbol (FMF), Rafael del Castillo. El primero, desde la FIFA abogaba por las ventajas de que México ya había organizado un mundial impecable y conocía los retos y procedimientos logísticos. Además, 12 estadios cumplían con las especificaciones de la FIFA.

Del Castillo movilizó a la inversión privada para contribuir al financiamiento del proyecto, convencer a las autoridades y conseguir a patrocinadores. Pero sería una lucha difícil, pues Estados Unidos tenía más recursos económicos y su maquinaria organizativa contaba con el apoyo de Henry Kissinger y algunas leyendas como Pelé y Beckenbauer.

Para tener el respaldo popular, en marzo de 1983 se realizó una encuesta ciudadana y como era de esperarse, 80% manifestó estar de acuerdo con ser sede de un nuevo mundial. El cabildeo y la negociación de México

¹⁰ Con esa gran presencia activa en la FIFA por muchos años, se llegó a considerar que Cañedo podría ser un excelente sucesor de Havelange en la presidencia del poderoso organismo.

¹¹ La Copa de 1982 se llevó a cabo en España.



dieron resultado. João Havelange estableció que en esta ocasión no habría una votación, sino que la sede sería designada por el Comité Ejecutivo. El 20 de mayo de 1983, en Estocolmo, México fue designado por unanimidad como el relevo de Colombia para la XIII Copa Mundial. Se escogieron nueve ciudades sede con un total de 12 estadios.

La organización procedía a buen ritmo cuando en septiembre de 1985 la capital fue azotada por fuertes terremotos que cobraron cientos de vidas y grandes destrucciones materiales. Se le presentó al gobierno de Miguel de la Madrid una inesperada crisis con varias vertientes. Las ya de por sí mermadas finanzas públicas se vieron afectadas aún más.

Bajo esas terribles circunstancias, surgieron voces que clamaban suspender el mundial a escasos ocho meses de distancia. Los ánimos en México no estaban para organizar una gran fiesta. Inclusive en el gabinete presidencial no hubo una opinión unificada¹². Ante la preocupación de la FIFA, don Guillermo Cañedo acompañado por del Castillo hablaron varias veces con el presidente de la Madrid para ponderar la decisión. Usando una vez más sus buenos oficios, Cañedo convenció a de la Madrid de que, si bien la coyuntura era atroz, a la vez sería una oportunidad para mostrar al mundo que México estaba de pie, trabajando y honrando sus compromisos.

Así, el 31 de mayo de 1986 se dio el silbatazo inicial de la inauguración en el Estadio Azteca con el cotejo Italia vs. Bulgaria que terminó en un empate a uno. Al final, fue un mundial espectacular en su organización y ambiente. Argentina (con todo y la “mano de Dios”) se coronó

campeón. Gracias a la dupla Cañedo-del Castillo¹³, México se había sobrepuesto a que los sismos impidieran llevar a cabo la máxima fiesta del balompié mundial.

III MÉXICO 2026: UN MUNDIAL TRIPARTITA

El proceso mediante el cual Estados Unidos, México y Canadá obtuvieron la sede conjunta del Mundial de 2026 fue inédito en la historia internacional del fútbol, pues será la primera vez que tres países organicen juntos una Copa del Mundo. ¿Cómo se gestó, presentó y ganó esta candidatura?

En 2015 la FIFA se vio sacudida por una crisis de fraude y corrupción vinculadas en parte con la asignación de los Mundiales de Rusia 2018 y Qatar 2022. Fue una convulsión al modelo de gobernanza del fútbol mundial que en los siguientes años llevó a modificaciones en las reglas de transparencia y de los procesos de elección de sedes. Estas reformas institucionales durante 2016 y 2017 impactaron directamente al sistema de votación para elegir la sede del Mundial 2026.

Dentro de las principales modificaciones se introdujo un nuevo modelo de selección de sede: el anfitrión ya no sería elegido solo por el Comité Ejecutivo, sino que la decisión final la tomarían todas las federaciones afiliadas a la FIFA en una votación abierta. De igual manera, se establecieron requisitos técnicos más estrictos de transparencia, infraestructura y capacidad organizativa para los candidatos.

En enero de 2017 la FIFA decidió que las selecciones participantes en la XXIII Copa de 2026 pasarían de 32 a 48, lo que presentaba un gran reto de operación, logística y número de estadios. Ante este desafío sin precedentes, en abril de 2017 los tres países de América del Norte decidieron presentar una candidatura conjunta. ¿Por qué unidos? Las tres federaciones presentaron sólidos argumentos:

1. **Estados Unidos cuenta con la infraestructura idónea y moderna necesaria**, así como un número muy amplio de estadios aptos en tamaño y funcionalidad.
2. **México ofrece experiencia histórica como anfitrión** de dos mundiales previos.
3. **Canadá ampliaba el alcance regional** y el mercado futbolístico.
4. **Compartir costos y logística hacía la propuesta más viable** para un mundial ampliado.
5. **Se obtendría una mayor derrama económica** para la FIFA y los países sede.

Las tres naciones crearon un comité organizador para preparar la documentación técnica, financiera y operativa que exigía la FIFA para la candidatura. Prepararon un detallado *dossier* que incluía la descripción de los estadios a considerar, planes de transporte y seguridad para las ciudades sede, además de las estrategias de mercadotecnia.

¹² Netflix anunció que estrenará en la segunda mitad de 2026 la cinta “México 86” con Diego Luna y Karla Souza, que “reconstruye a través de guiños satíricos, el complejo entramado político y deportivo que permitió

¹³ Rafael del Castillo estuvo al frente de la FMF de 1980 a 1988. Su gestión fue fundamental para el desarrollo del balompié nacional. Don Rafael falleció el 3 de marzo de 2026 a los 92 años de edad.



El 68° Congreso de la FIFA que se celebró en Moscú el 13 de junio de 2018 decidió que Estados Unidos, Canadá y México sean la sede de la Copa del Mundo 2026, tras superar como competidor a Marruecos.

El otro país que se inscribió para ser sede en 2026 fue Marruecos (por quinta ocasión). Después de una campaña internacional intensa, en junio de 2018 en Moscú, la FIFA anunció que, con 134 votos a favor, 65 en contra y una abstención, el Mundial de 2026 sería bajo a la fórmula tripartita de América del Norte. Nuestro país hacía historia al ser el único con tres sedes de un Mundial.¹⁴

Se disputarán un total de 104 partidos. Estados Unidos albergará 78 juegos del total; México y Canadá 13 partidos cada uno. 11 ciudades serán sede en Estados Unidos, tres en México y dos en Canadá. La XXIII Copa marca varios hitos:

- Primer Mundial con 48 selecciones.
- Primera sede tripartita.
- Primer anfitrión elegido por votación de todas las federaciones.
- El regreso de un mundial a América del Norte después de 32 años.

La Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey se han preparado intensamente para ofrecer una organización ejemplar con infraestructura y seguridad adecuadas. Esperemos ahora también que en lo futbolístico nuestra selección logre un papel destacado cuando ruede el balón el 11 de junio en la inauguración ante el seleccionado de Sudáfrica. 🇲🇽

14 Quedó establecido que el próximo Mundial XXIV de 2030 será organizado por otra fórmula tripartita: España, Portugal y Marruecos.

REFERENCIAS

- Bañuelos, J., Calderón, C., Sotelo, G. & Krauze, L. (1998). Los años difíciles (1970-1986). Crónica del Fútbol Mexicano. Edición Clío.
- Calderón, C. (2001). El Estadio Azteca: Historia del Coloso de Santa Úrsula. Edición Clío.
- Explora Morelos. (9 de octubre de 2020). 1960-1961: Zacatepec se convierte en la base del América. Explora Morelos. <https://exploramorelos.com/1960-1961-zacatepec-se-convierte-en-la-base-del-america/#:~:text=El%20equipo%20termin%C3%B3%20a%20media,con%20mejor%20diferencia%20de%20goles.>
- Reforma. (27 de enero de 2026). Periódico Reforma. Sección Gente. p 4.
- Wikipedia. (2026). Club América. Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Club_Am%C3%A9rica
- Wikipedia. (2026). Guillermo Cañedo de la Bárcena. Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Guillermo_Ca%C3%B1edo_de_la_B%C3%A1rcena



ALISON ELÍAS

DE LA CANCHA AL AULA: EL FÚTBOL COMO INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

El siglo XXI está marcado por la aceleración tecnológica, automatización e irrupción de la inteligencia artificial, lo que exige perfiles capaces de adaptarse de manera constante y aprender de forma continua. Diversos análisis del mercado laboral confirman estas tendencias. Por ello, la autora demuestra en este artículo que la educación del presente y del futuro ya no puede centrarse únicamente en la transmisión de contenidos, sino que debe orientarse también al desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Desde esa perspectiva, plantea que en las últimas tres décadas ha surgido un ecosistema global de organizaciones que demuestran, con datos y acciones concretas, que el deporte más popular del mundo es también un motor de transformación social.

INTRODUCCIÓN

El fútbol es el deporte universal por excelencia. Basta con una pelota y unas piedras o mochilas improvisadas como porterías para imaginarse de repente en un estadio repleto, disputando la final de la Copa del Mundo y sintiéndose por un momento Alexia Putellas o Lionel Messi a punto de marcar el gol de la victoria.

Así construye sueños el deporte rey: movilizándolo audiencias masivas, activando emociones, despertando aspiraciones y generando un sentido de pertenencia que pocas cosas en el mundo logran igualar. Pero más allá de sus dimensiones deportiva, económica, social y cultural, en las últimas décadas el fútbol se ha consolidado como una herramienta de desarrollo humano capaz de contribuir a objetivos tan diversos como la salud, inclusión, igualdad de género, construcción de paz y educación.

En la cancha, el fútbol funciona como un entorno práctico de aprendizaje donde se fomentan valores y desarrollan habilidades como la colaboración, disciplina, resiliencia, toma de decisiones y respeto. A través del juego, niñas, niños y jóvenes aprenden a coordinarse con

otros, gestionar la presión, adaptarse a contextos cambiantes y asumir responsabilidades, capacidades que trascienden el terreno de juego y resultan fundamentales tanto en la vida cotidiana como en el ámbito laboral.

El siglo XXI está siendo marcado por la aceleración tecnológica, la automatización y la irrupción de la inteligencia artificial, lo que exige perfiles capaces de adaptarse de manera constante y aprender de forma continua. Diversos análisis del mercado laboral confirman estas tendencias: un análisis de la OCDE de más de 400 millones de vacantes muestra una creciente demanda de competencias tecnológicas¹, mientras que proyecciones de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos estiman que el empleo en áreas STEM crecerá por encima del promedio en los próximos años.²

Sin embargo, pensamiento crítico, creatividad, colaboración y alfabetización digital son precisamente las competencias que los sistemas educativos tradicionales tienen más dificultades para desarrollar.³ La educación del presente y del futuro ya no puede centrarse únicamente en la transmisión de contenidos, sino orientarse también al desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes



ALISON ELÍAS

Es economista por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y Maestra en Administración Pública y Desarrollo Internacional por la Universidad de Harvard. Actualmente lidera la implementación global del Programa de Educación Digital de la Fundación FIFA, iniciativa que usa el fútbol y tecnología para promover habilidades del siglo XXI.

Cuenta con más de 15 años de experiencia en educación, políticas públicas y cooperación internacional a través de diversas instituciones nacionales e internacionales, entre ellas el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Europeo de Inversiones y Presidencia de la República de México. Es una apasionada del fútbol y está convencida de su impacto social.

1 (OCDE, 2022)

2 (Zilberman & Ica, 2021)

3 (OCDE, 2024)

y valores que permitan a las personas actuar con agencia, colaborar con otros y desenvolverse en contextos complejos.⁴

Desde esa perspectiva, el movimiento de fútbol para el desarrollo ha sabido adaptarse a esa realidad cambiante. Lo que en sus inicios se centraba en objetivos más acotados, como mantener a niñas y niños fuera de situaciones de riesgo, fomentar valores o mejorar la asistencia escolar, ha evolucionado hacia un enfoque multidimensional que combina bienestar socioemocional, formación ciudadana y, cada vez más, el desarrollo de competencias digitales y habilidades relevantes para el trabajo futuro.

Por lo tanto, el fútbol ya no es solo el gancho para atraer a los jóvenes, sino el vehículo a través del cual se les prepara para participar con mayor confianza y competencia en un mundo en transformación acelerada.

I UN ECOSISTEMA GLOBAL QUE USA EL FÚTBOL CON PROPÓSITO

Lo que durante mucho tiempo fue intuición de entrenadores, docentes y líderes comunitarios hoy tiene nombre, metodología y escala. En las últimas tres décadas ha surgido un ecosistema global de organizaciones que demuestran, con datos y acciones concretas, que el deporte más popular del mundo es también un motor de transformación social.

Una de las primeras experiencias documentadas de ese poder emerge en Colombia en 1994. El investigador alemán Jürgen Griesbeck fue testigo en las calles de Medellín de cómo las pandillas dejaban las armas de lado para jugar fútbol, y vio en eso la semilla de algo más grande. En 1996 fundó Fútbol por la Paz, una iniciativa que organizaba torneos mixtos en barrios vulnerables con reglas radicales: sin árbitros, faltas resueltas por consenso, equipos mixtos y el primer gol siempre marcado por una mujer.⁵

En una ciudad donde morían más de 5

mil jóvenes al año de manera violenta, el fútbol logró lo que ninguna política pública había conseguido: crear espacios de diálogo y resolver conflictos a través del juego y no de la fuerza. Esa experiencia creció hasta convertirse en streetfootballworld en 2002 y en Common Goal en 2017, atrayendo a futbolistas profesionales, marcas e instituciones al movimiento. Hoy, la red agrupa a 192 organizaciones en más de 100 países que han beneficiado directamente a 3.6 millones de niñas, niños y jóvenes y a casi 9 millones más de forma indirecta, movilizando a más de 11 mil entrenadores y personal.⁶

Una de esas organizaciones, Canada SCORES, ilustra cómo el fútbol puede convertirse en puerta de entrada a la educación formal: ante la realidad de que uno de cada cuatro niños en Canadá no alcanza el nivel de lectura esperado al terminar tercer grado, una brecha que afecta desproporcionadamente a familias de bajos ingresos⁷, la organización integra alfabetización, escritura creativa y proyectos comunitarios directamente en sus programas deportivos. El resultado es un modelo donde el fútbol no compite con la educación, sino que es la razón por la que niñas y niños quieren estar ahí.

En América Latina, Fútbol Más es uno de los referentes más consolidados. Fundada en Chile en 2007, acumula 18 años de trayectoria con impacto en casi 200 mil niñas y niños en 11 países y tres continentes, usando el fútbol para fortalecer habilidades para la vida, promover la cohesión comunitaria y mejorar la convivencia escolar⁸. Su metodología combina sesiones sociodeportivas con un enfoque psicosocial, convirtiendo a cada partido en un espacio deliberado de desarrollo de resiliencia, vínculos y convivencia.

En 2024, en una muestra de mil 580 participantes de Chile, Perú, Paraguay y México, el porcentaje con nivel de bienestar óptimo aumentó de 26 a 38%; en Chile, el sentido de pertenencia escolar pasó de 56 al 73%⁹. En su programa Escuelas, los indicadores de habilidades para la vida mostraron avances en autorregulación, expresión de emociones y autoestima; el 60% del

personal docente redujo su agotamiento emocional a niveles deseables y la totalidad percibió una mejora en el clima escolar¹⁰. El programa fue reconocido por Childhood Education International, referente en innovación educativa desde 1892, como práctica destacada por su capacidad de integrar deporte y educación en favor del desarrollo integral de la infancia.¹¹

A mayor escala, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) y su Fundación operan con una capacidad de articulación de recursos y legitimidad institucional que ninguna otra entidad del sector puede igualar. FIFA, en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), desarrolló Fútbol para las Escuelas (F4S), incorporando el fútbol al sistema educativo formal para desarrollar habilidades para la vida en niñas y niños de entre 4 y 14 años, con actividades alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.¹²

El programa transmite valores como el trabajo en equipo y el respeto, desarrolla la autoconfianza y promueve la igualdad. Al cierre de 2024 operaba con 139 asociaciones miembro y había capacitado a 4 mil 558 educadores¹³. La Fundación FIFA, entidad independiente creada en 2018, complementa esa visión a través de diversos programas, entre ellos, el Programa Comunitario, que financia anualmente a organizaciones no gubernamentales en todo el mundo que abordan educación, salud, igualdad de género y construcción de paz a través del fútbol. En su edición 2024 seleccionó un récord de 130 organizaciones de 54 países, beneficiando a 154 mil 924 personas, más de la mitad mujeres; en total, cerca de un millón de personas han sido beneficiadas desde su lanzamiento en 2019.¹⁴

El compromiso más reciente y ambicioso es el Fondo FIFA y Global Citizen para la Educación, lanzado en 2025 tiene la meta de recaudar 100 millones de dólares antes del cierre del Mundial 2026: una mitad se destinará a organizaciones no gubernamentales en más de 200 países y la otra al programa F4S. Un dólar de cada boleto vendido de la Copa del Mundo 2026 irá directamente al fondo¹⁵.

4 (OCDE, 2019)

5 (Fleming, 2022)

6 (Common Goal, 2025)

7 (Canada SCORES, s.f.)

8 (Fútbol Más, 2026)

9 (Fútbol Más, 2026)

10 (Fútbol Más, 2024)

11 (Narváez, 2024)

12 (FIFA, s.f.)

13 (FIFA, s.f.)

14 (FIFA Foundation, 2024)

15 (FIFA, 2025)





Es la señal más clara de que la relación entre el fútbol y la educación ya no es marginal sino está siendo integrada en la arquitectura financiera de uno de los sectores de entretenimiento más lucrativos de la economía global.

México ocupa un lugar singular en este ecosistema, y no solo por ser uno de los países sede de la justa mundialista. La presencia de organizaciones internacionales como Fútbol Más, activa en más de 15 estados de la República, convive con iniciativas locales de creciente alcance. En diciembre de 2024, la Federación Mexicana de Fútbol, a través de su programa Jugamos Todos y en alianza con F4S, capacitó docentes de educación física y distribuyó balones y herramientas tecnológicas en 500 escuelas primarias públicas de Guerrero, Sonora y Michoacán.¹⁶

Con una población juvenil de más de 30 millones de personas en edad escolar y una de las aficiones futbolísticas más apasionadas del mundo, México representa tanto un desafío educativo de gran escala como un terreno especialmente fértil para que este movimiento siga creciendo.

A esto se suman iniciativas de clubes y ligas profesionales que han encontrado en sus fundaciones un canal para llevar el fútbol a las escuelas. La Fundación Brighton & Hove Albion, brazo social del club inglés de la Premier League, apoya a más de 10 mil estudiantes en más de 150 escuelas en Sussex usando el fútbol para activar el aprendizaje, mientras que la Fundación LaLiga con su proyecto Futura Afición ha llevado talleres educativos a más de 94 mil niños y más de 600 colegios en España desde 2015.¹⁷

Estudios académicos identificaban ya en 2019 al menos 955 entidades formalmente dedicadas al deporte para el desarrollo a nivel global, un tercio de las cuales basa sus programas exclusivamente en el fútbol¹⁸, y todo indica que esa cifra no ha hecho más que crecer. Lo que une a todas es la misma convicción: el fútbol genera una motivación intrínseca que la educación formal rara vez logra reproducir por sí sola. Cuando esa energía se canaliza con intención pedagógica, el impacto se traduce en habilidades, oportunidades y capital humano, exactamente el tipo de inversión con retorno que las economías del siglo XXI más necesitan.

II LA NUEVA FRONTERA: FÚTBOL, TECNOLOGÍA Y HABILIDADES PARA EL FUTURO

Hay un salto cualitativo que define la frontera más innovadora de este movimiento. No se trata solo de usar el fútbol para transmitir valores o mejorar el bienestar, sino de llevarlo al aula como contexto para enseñar matemáticas, ciencias, lengua y otras materias de primaria, incorporando herramientas tecnológicas como la programación y la robótica

educativa para desarrollar habilidades digitales determinantes para el futuro.

El fútbol sigue siendo la excusa, pero esa excusa es lo que hace que un niño quiera resolver un problema de física, que una niña entienda un ángulo como algo real y no como un concepto abstracto en el pizarrón, que ambos aprendan a programar sin darse cuenta de que están aprendiendo a programar. En un contexto educativo donde la motivación es uno de los desafíos más persistentes, convertir algo que los estudiantes ya aman en el punto de partida del aprendizaje no es un recurso menor, es una decisión pedagógica de fondo.

La Fundación Brighton & Hove Albion, desarrolló Soccer STEM, un programa que usa robots con forma de pelota de fútbol en una cancha para enseñar a niños de primaria a programar, resolver problemas y trabajar en equipo¹⁹. La iniciativa parte de una premisa directa: la programación es una de las habilidades más importantes para los empleos del siglo XXI, y el fútbol es el tema que motiva a los niños a aprenderla con genuino entusiasmo.

En Texas, FC Dallas, club de la Major League Soccer, va un paso más allá con STEAM FC, un programa desarrollado en alianza con el Distrito Escolar de Frisco y el Salón Nacional de la Fama del Fútbol, que enseña a estudiantes de 11 a 14 años la aplicación real de ciencias, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas a través del lente del fútbol.²⁰ El programa convierte el Estadio Toyota en un aula interactiva con cuatro estaciones: la física del gol, las carreras en la industria del fútbol, la ciencia del rendimiento deportivo y el uso de tecnologías en un estadio profesional.

El Programa de Educación Digital de la Fundación FIFA opera con una ambición aún más sistémica. Lanzado en 2023 con Belice, Paraguay, Mauritania y Bután como países piloto, financia equipamiento tecnológico, formación docente intensiva, acompañamiento pedagógico y materiales didácticos que usan conceptos de fútbol para dar vida a contenidos de distintas materias de nivel primaria en escuelas públicas. La programación no es un fin en sí mismo, sino la herramienta que, a través de la robótica educativa, conecta el código con el mundo físico.

Las habilidades que desarrolla como pensamiento computacional, creatividad, resolución de problemas y comunicación son valiosas en todas las disciplinas, no solo para quienes terminen en carreras STEM, sino también para quienes se inclinen por las humanidades o cualquier otro campo. Entre los cuatro países se estima beneficiar a más de 130 mil estudiantes, además de miles de docentes y directores.²¹

El programa se encuentra en una fase de expansión global, con miras a sumar nuevos países en los próximos años. Dado el momentum del mundial, su amplia base de estudiantes en primaria, la pasión

¹⁶ (FMF, 2024)

¹⁷ (De la Fuente, 2025)

¹⁸ (Pulleiro et al., 2019)

¹⁹ (Brighton & Hove Albion Foundation, 2021)

²⁰ (FC Dallas, s.f.)

²¹ (FIFA Foundation, 2024)

fútbolística de su población y un sector de tecnología educativa en crecimiento, México se perfila como uno de los candidatos naturales para esa siguiente etapa, una oportunidad de legado educativo que el torneo podría ayudar a detonar.

En un año en el que el fútbol concentrará la atención de miles de millones de personas, estos programas recuerdan que el mayor legado de un mundial no tiene por qué medirse en infraestructura ni en turismo, sino en las capacidades que deja instaladas en quienes lo reciben.

Los tres modelos parten del fútbol como narrativa motivacional para introducir contenidos que de otra forma resultarían abstractos, y sitúan al estudiante como protagonista activo. Se programa, se construye, se prueba, se ajusta, es decir, se aprende haciendo, exactamente como se aprende a jugar. Son todavía islotes de innovación en un océano de escuelas que siguen enseñando de formas más tradicionales, pero demuestran que el camino existe, que funciona, y que el fútbol puede ser también la ventana que abra el paso a las competencias que definirán el futuro. 🏆

REFERENCIAS

- Brighton & Hove Albion Foundation. (13 de diciembre de 2021). BBC Match of the Day visits Soccer STEM initiative. BHAFC Foundation. <https://bhafcfoundation.org.uk/bbc-match-of-the-day-visits-soccer-stem-initiative/>
- Canada SCORES. (s.f.). About us. Canada SCORES. <https://www.canadascores.org/about>
- Common Goal. (2025). Common Goal Community Report. Common Goal. <https://www.common-goal.org/Stories/Common-Goal-Community-Report2025-09-30>
- De la Fuente, R. (30 de junio de 2025). El fútbol, comprometido con la infancia. Corresponsables. <https://www.corresponsables.com/opinion/el-futbol-comprometido-con-la-infancia/>
- Federación Mexicana de Fútbol. (20 de diciembre de 2024). Los programas Football for Schools de la FIFA y Jugamos Todos de la FMF impulsan la práctica del fútbol y la educación. FMF. https://fmf.mx/noticia/los-programas-football-for-schools-de-la-fifa-y-jugamos-todos-de-la-fmf-impulsan-la-practica-del-futbol-y-la-educacion_2153
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (s.f.). Football for Schools. FIFA. <https://footballforschools.fifa.com/en/>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (2025). FIFA and Global Citizen announce advisory board for the FIFA Global Citizen Education Fund. FIFA. <https://inside.fifa.com/media-releases/advisory-board-fifa-global-citizen-education-fund-announced>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (2024). Applications open for 2025-26 edition of FIFA Foundation Community Programme. FIFA Foundation. <https://inside.fifa.com/news/applications-open-for-2025-26-edition-of-fifa-foundation-community-programme>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (2025). Digital Education Programme. FIFA Foundation. <https://www.fifaoundation.org/>
- Fleming, S. (2022). Radical football. Jürgen Griesbeck and the Story of Football for Good. Pitch Publishing.
- Football Club Dallas. (s.f.). STEAM FC. FC Dallas. <https://www.fcdallas.com/community/foundation/steamfc>
- Fútbol Más. (2024). Fundación Fútbol Más Chile benefició a 4,934 niños, niñas y jóvenes durante el 2024. Fútbol Más. <https://futbolmas.org/en/fundacion-futbol-mas-chile-beneficio-a-4-934-ninos-ninas-y-jovenes-durante-el-2024/>
- Narváez, C. (2024). El programa 'Escuelas' de Fútbol Más es destacado por revista internacional de innovación en educación. Fútbol Más. <https://futbolmas.org/en/el-programa-escuelas-de-futbol-mas-es-destacado-por-revista-internacional-de-innovacion-en-educacion/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). OECD Learning Compass 2030. OCDE. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). Skills for the Digital Transition: Assessing Recent Trends Using Big Data, OECD Publishing, Paris.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). OECD Skills Outlook 2024. OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2024_a26773a8-en.html
- Pulleiro, C., Bouchet, A., & Donnelly, P. (2019). Sport for development and peace: Current perspectives of research. En IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89149>
- Ríos, B. (2026). Fútbol Más: Organización chilena es reconocida entre las seis mejores organizaciones del mundo por su impacto social a través del deporte. Base Pública. <https://www.basepublica.cl/futbol-mas-organizacion-chilena-es-reconocida-entre-las-seis-mejores-del-mundo-por-su-impacto-social-a-traves-del-deporte/>
- Zilberman, A. & Ice, L. (enero de 2021). Why computer occupations are behind strong STEM employment growth in the 2019-29 decade. Beyond the numbers. BLS. www.bls.gov/opub/btn/volume-10/why-computer-occupations-are-behind-strong-stem-employmentgrowth.htm



HUGO BRISEÑO RAMÍREZ

¿CUÁNTO VALE UN CRACK? LA FÓRMULA SECRETA DETRÁS DE LOS MILLONES

Dado que los jugadores son el activo clave de los clubes, este apartado se adentra en la investigación de Rivera, Santana, Burgueño y Briseño (2025), centrada específicamente en la figura del delantero, el “puesto estrella” del fútbol, para desentrañar los factores —desde los goles hasta los seguidores en Instagram— que definen su precio en el mercado actual, ya que entender cómo se determina el valor de mercado es esencial para directores deportivos, agentes y analistas económicos. El estudio no solo ofrece una herramienta predictiva, también documenta la transformación del futbolista de un simple deportista a un ícono económico global.

INTRODUCCIÓN

El fútbol ha dejado de ser únicamente un espectáculo deportivo para transformarse en una de las industrias más dinámicas y lucrativas del mundo contemporáneo. Su impacto no se limita a lo que sucede dentro del terreno de juego, influye directamente en las economías locales y globales a través de derechos de transmisión, patrocinios, turismo deportivo y, fundamentalmente, el mercado de transferencias de jugadores.

En este escenario, los clubes de fútbol funcionan como empresas que deben gestionar activos humanos de altísimo valor. La inversión en un jugador no solo busca el éxito deportivo, sino también la rentabilidad financiera a través de la mejora del rendimiento del equipo y la atracción de nuevos aficionados.

Dado que los jugadores son el activo clave de los clubes, entender cómo se determina su valor de mercado es

esencial para directores deportivos, agentes y analistas económicos. Este artículo se adentra en la investigación de Rivera, Santana, Burgueño y Briseño (2025), centrada específicamente en la figura del delantero, el “puesto estrella” del fútbol, para desentrañar los factores —desde los goles hasta los seguidores en Instagram— que definen su precio en el mercado actual.

LA TEORÍA DEL VALOR APLICADA AL DEPORTE

Determinar el valor de un bien es un ejercicio que combina elementos objetivos y subjetivos, y el fútbol no es la excepción. El estudio utiliza un marco teórico que clasifica el valor en cuatro elementos fundamentales:

1. Objetivo. Se refiere a las características intrínsecas del “bien” o su rendimiento medible. En el caso de los delanteros, se traduce directamente en sus métricas de desempeño: goles marcados y asistencias.



HUGO BRISEÑO RAMÍREZ

Es doctor en Ciencias Económico Administrativas por la Universidad de Guadalajara con formación en finanzas, valuación y políticas públicas. Es especialista en análisis cuantitativo aplicado a la toma de decisiones, gestión del agua y valuación de activos.

Es miembro Nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) y autor de los libros “Indicadores financieros fácilmente explicados” y “Econometría en tu idioma”. Fue presidente del IMEF Grupo Guadalajara y actualmente funge como Asesor de la Presidencia Nacional de este Instituto.

En la UP Campus Guadalajara se desempeña como profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.





2. Subjetivo. Se basa en la percepción de los actores del mercado. Aquí entra en juego la popularidad del futbolista y el valor de su marca personal.

3. Tiempo. El valor de un activo depende de su vida útil. En el deporte, la edad es el indicador crítico para estimar cuántos años de carrera profesional le restan al atleta.

4. Ubicación. El contexto donde se encuentra el activo afecta su valor. Jugar en una liga de prestigio —como las europeas— otorga una visibilidad y estatus que incrementan el precio del jugador.

1 TRANSFERMARKT Y LA SABIDURÍA DE LAS MASAS

Para realizar este análisis, los investigadores recurrieron a Transfermarkt.de, un portal alemán que se ha convertido en el referente mundial para la tasación de futbolistas. A diferencia de otros modelos puramente estadísticos, Transfermarkt utiliza un enfoque de “sabiduría de masas” o crowdsourcing, donde una comunidad de usuarios propone valores que luego son validados por expertos.

Este método reconoce que la valoración de un jugador es un “proceso social”. No se trata solo de cuántos goles marcó el año pasado, sino de la percepción colectiva de su potencial, reputación y valor relativo frente a otros jugadores en transacciones reales. Diversos estudios previos han validado la precisión de Transfermarkt

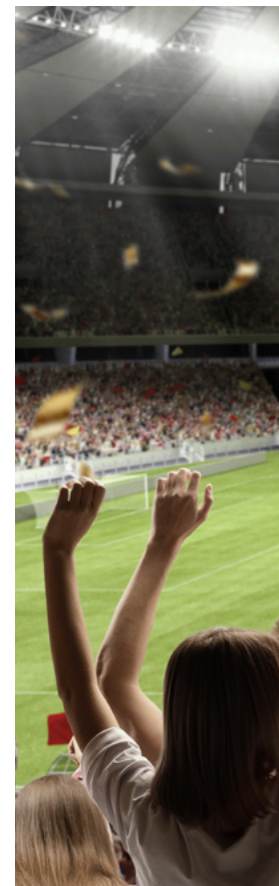
encontrando una correlación muy fuerte entre sus estimaciones y las tarifas de transferencia pagadas realmente por los clubes.

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio recolectó datos durante los primeros días de agosto de 2024, utilizando técnicas de web scraping para extraer información de los 500 delanteros más valiosos del mundo. Se recopilaban variables como nombre, nacionalidad, goles, asistencias, minutos jugados y, de forma innovadora, el número de seguidores en Instagram de cada atleta.

Para el análisis estadístico, se optó por un modelo logit ordenado. Esta elección técnica es fundamental porque el valor de mercado no se trató como una cifra continua, sino como una serie de rangos ordenados (del 1 al 5). Esto permite identificar los factores que aumentan la probabilidad de que un jugador salte de un nivel de precio a uno superior.

Un aspecto metodológico clave fue la limpieza de la muestra. Los investigadores notaron que los jugadores con valores astronómicos (superestrellas con valores cercanos a los 180 millones de euros) generaban una dispersión que distorsionaba el modelo. Por ello, se creó una base de datos refinada de 438 jugadores con un valor máximo de 40 millones de euros, lo que permitió obtener resultados mucho más precisos y estadísticamente sólidos.





II RESULTADOS: LOS MOTORES DEL VALOR DE MERCADO

Los resultados del estudio nos dan cuatro elementos que contribuyen a predecir el rango de valor de un futbolista, entre otros que pueden tener una valoración más subjetiva como el carisma o la química con el equipo.

1 IMPACTO DE LA EFICIENCIA (MINUTOS PARA GOL)

Para un delantero, marcar goles es su función primaria. Sin embargo, el estudio revela que la eficiencia es lo que realmente mueve la aguja del valor. La variable Minutos Para Meter Gol (MPG) mostró una relación negativa y significativa. Esto indica que, a menor cantidad de minutos necesarios para anotar, mayor es la probabilidad de que el jugador pertenezca a un rango de valor más alto. Un delantero que anota con frecuencia en intervalos cortos es visto como un activo de mayor calidad y confiabilidad para los reclutadores.

2 JUVENTUD COMO INVERSIÓN

La edad resultó ser un factor determinante con signo negativo. El mercado de fútbol penaliza el envejecimiento, ya que una edad avanzada implica un menor tiempo de retorno de inversión para el club comprador. Los delanteros jóvenes con buenos registros goleadores son los

activos más caros al representar rendimiento presente y potencial de reventa futura.

3 GEOGRAFÍA: EL PRESTIGIO DE EUROPA

Jugar en ligas europeas incrementa drásticamente la valoración de un futbolista. El estudio encontró que la variable Europa es positiva y altamente significativa. Las ligas de este continente ofrecen una visibilidad global que actúa como escaparate, elevando el estatus del jugador y, por ende, su precio de mercado ante los ojos de los grandes inversores deportivos.

4 POPULARIDAD DIGITAL, LA NUEVA MONEDA

Quizás, el hallazgo más fascinante de la investigación de Rivera et al. (2025) es la validación del impacto de las redes sociales. El logaritmo de los seguidores en Instagram resultó ser positivo y significativo. Esto indica que la popularidad digital no es solo una métrica de vanidad, sino un componente real del valor de mercado.

Actualmente los clubes buscan “jugadores-marca”. Un delantero con millones de seguidores ofrece beneficios que van más allá de lo deportivo: atrae patrocinadores internacionales, impulsa la venta de mercancía oficial y expande la base de aficionados del club en mercados extranjeros. Este fenómeno, que ya se había observado en el fútbol femenino,





queda ahora plenamente documentado en el mercado masculino de delanteros.

III DISCUSIÓN: LA COMPLEJIDAD DE VALORAR EL TALENTO

El modelo estadístico logró predecir correctamente el rango de valor en un 35.4% de las ocasiones. Si bien a primera vista podría parecer un número bajo, es importante considerar que, en un sistema de cinco opciones, el azar solo acertaría el 20%. Por lo tanto, el modelo de los investigadores ofrece 15.4% más de certeza que la simple suerte.

Esta precisión moderada resalta lo que muchos expertos en gestión deportiva sospechan: el valor de un jugador es multidimensional y depende de factores que a veces son imposibles de cuantificar como carisma, salud mental, química con el equipo o las fluctuaciones repentinas en la oferta y la demanda del mercado.

1 APLICACIONES Y RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

Los hallazgos de este estudio tienen aplicaciones directas para diversos actores del mundo del fútbol:

- **Clubes.** El análisis sugiere que se pueden encontrar “gangas” o jugadores infravalorados si se presta atención a delanteros con excelentes métricas de minutos para meter gol que aún no han explotado su marca personal o que no juegan en ligas de primer nivel.
- **Jugadores y agentes.** Se confirma que la construcción de una marca personal sólida en plataformas como Instagram es una inversión financiera. Un jugador que cuida su imagen digital está, literalmente, aumentando su precio en el mercado.

REFERENCIAS

- Carrieri, V., Principe, F., & Raitano, M. (2018). What makes you ‘super-rich’? New evidence from an analysis of football players’ wages. *Oxford Economic Papers*, 70(4), 950-73.
- Detzen, D., & Löhlein, L. (2024). Valuing soccer players: on the valuation dynamics of an online user community. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 37(2), 608-26.
- Franceschi, M., Brocard, J., Follert, F., & Gouguet, J. (2024). Determinants of football players’ valuation: A systematic review. *Journal of Economic Surveys*, 38(3), 577-600.
- Herm, S., Callsen-Bracker, H. M., & Kreis, H. (2014). When the crowd evaluates soccer players’ market values: Accuracy and evaluation attributes of an online community. *Sport Management Review*, 17(4), 484-92.
- Müller, O., Simons, A., & Weinmann, M. (2017). Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football. *European Journal of Operational Research*, 263(2), 611-24.
- Peeters, T. (2018). Testing the Wisdom of Crowds in the field: Transfermarkt valuations and international soccer

- **Academia.** El uso del modelo logit ordenado abre una nueva vía para investigar otras posiciones en el campo como defensas o porteros, donde las variables de éxito son distintas, pero el marco de análisis (objetivo, subjetivo, tiempo, ubicación) sigue siendo válido.

IV EL FÚTBOL COMO EJE DE LA ECONOMÍA GLOBAL

La investigación concluye que el valor de un delantero es el resultado de una interacción compleja entre su capacidad letal frente al arco, juventud, prestigio de la liga donde compite e influencia en el mundo digital.

El fútbol del siglo XXI ya no entiende de divisiones estancas entre el rendimiento atlético y el valor comercial; ambos convergen para determinar quiénes son los activos más deseados del planeta. Este estudio no solo ofrece una herramienta predictiva, también documenta la transformación del futbolista de un simple deportista a un ícono económico global. 🏆



ARTURO JUÁREZ

EDUCACIÓN FINANCIERA Y PLANEACIÓN ECONÓMICA DEL FUTBOLISTA PROFESIONAL: EL PATRIMONIO DETRÁS DE LA CAMISETA

El éxito del Mundial 2026 suele analizarse a través de indicadores macroeconómicos masivos: derrama turística, ocupación hotelera e ingresos por derechos de transmisión. Sin embargo, para quienes operan en la gestión de capitales de alto nivel, la métrica real de éxito de este evento es microeconómica: ¿Cuántos jugadores lograrán convertir ese pico de éxito en un legado económico permanente?

Participar en un gran evento como el Mundial de la FIFA 2026 puede disparar el valor de mercado de un jugador en cuestión de segundos. Sin embargo, ese valor es una métrica volátil, influenciada por algoritmos de mercado y euforia colectiva; es, en esencia, lo que un tercero está dispuesto a pagar por un talento en un momento específico del tiempo. Pero ¿cómo transitar de una mentalidad de “empleado de lujo” a una de “unidad de negocio de alto rendimiento” que garantice que el excedente operativo de los años de bonanza pueda transformarse en activos de largo plazo para los jugadores? La respuesta está en estas páginas.

INTRODUCCIÓN

El fútbol profesional es, quizás, el experimento económico más fascinante y, a su vez, más crudo de la era moderna. Imaginemos a un joven al borde de los 20 años; un perfil que, en la mayoría de los casos, aún no ha consolidado una estructura de pensamiento patrimonial o una formación financiera básica. De pronto, ese joven se ve catapultado a la cima de la pirámide de ingresos global tras una actuación destacada en una copa del mundo o una transferencia estratégica coordinada por agencias de representación internacional.

En cuestión de semanas, el atleta deja de ser solo un referente deportivo para transformarse en un activo financiero de alto impacto, cuya valuación fluctúa violentamente en función de la exposición mediática y el rendimiento bajo presión. Sin embargo, detrás del brillo de los contratos millonarios reside lo que los especialistas denominamos la paradoja de la liquidez.

El futbolista de élite tiene la capacidad de generar en una sola década el flujo de caja que, a un capitán de industria, a un director general o a un alto

ejecutivo le tomaría 40 años de carrera corporativa consolidar. Pero esta ventaja competitiva tiene una trampa sistémica: el deportista opera con una “fecha de caducidad” grabada en cada contrato profesional ligado a sus capacidades físicas y deportivas.

Como bien se reconoce en los círculos de la alta dirección financiera, el talento en la cancha es un activo que se cotiza al alza, pero que posee un horizonte de monetización extremadamente finito. El problema crítico es que la mayoría de los jugadores —y, lamentablemente, sus entornos familiares y de asesoría inmediata— suelen confundir el flujo de caja acelerado con la riqueza real. La liquidez es efímera si no existe una arquitectura técnica que la soporte.

No es que al futbolista le falte capital, lo que le falta es la ingeniería necesaria para sostener el peso de su propio éxito una vez que la capacidad física disminuye y el flujo de ingresos se detiene abruptamente. Es aquí donde la planeación deja de ser una opción y se convierte en una herramienta de supervivencia. Y es en este apartado en el que daré respuesta a porqué la liquidez y el tiempo es una paradoja.



ARTURO JUÁREZ

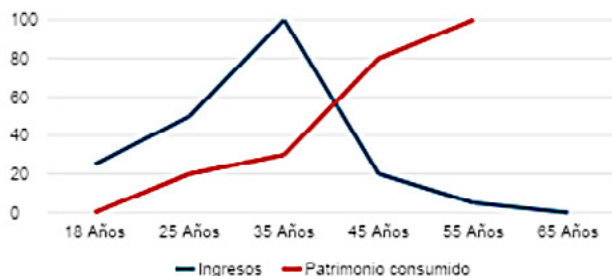
Es fundador y socio director de ARPRO Family Office y desde hace 15 años participa como socio y consejero en diversas empresas. Cuenta con más de 30 años de experiencia en finanzas y negocios, habiendo colaborado con consultorías, grupos financieros y fondos de inversión privados a nivel nacional e internacional.

Imparte conferencias sobre finanzas y patrimonio en Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica y Europa. Actualmente, a través de ARPRO Family Office asesora a cientos de clientes en México y en distintos países de Europa, América y Medio Oriente, incluyendo empresarios, deportistas y artistas que buscan estructurar, proteger y hacer crecer su patrimonio.

Su experiencia como deportista de alto rendimiento y empresario le permite comprender las necesidades de quienes viven en entornos de alta exigencia, competitividad y desempeño constante.





Gráfica 1. Paradoja de la liquidez y el tiempo

Fuente: Datos y elaboración del autor.

I LA TRAMPA DEL VALOR DE MERCADO VS. EL DISEÑO DEL PATRIMONIO REAL

En la economía del fútbol moderno, existe una confusión peligrosa entre la cotización externa y la solidez interna. Al igual que sucede con las empresas que experimentan una salida a bolsa, por sus siglas en inglés (IPO) basada en expectativas de crecimiento, participar en un evento de talla mundial como el Mundial de la FIFA 2026 puede disparar el valor de mercado de un jugador en cuestión de segundos. No obstante, ese valor es una métrica volátil, influenciada por algoritmos de mercado y euforia colectiva; es, en esencia, lo que un tercero está dispuesto a pagar por un talento en un momento específico del tiempo.

La verdadera maestría en la gestión de altos patrimonios consiste en entender una jerarquía de activos que resulta familiar para cualquier tomador de decisiones en una empresa consolidada. Por ejemplo, en el caso de un futbolista, el salario, las primas por fichaje y los bonos extraordinarios son solo el combustible. La planeación económica, por el contrario, es el motor. El combustible es un recurso consumible que inevitablemente se agota; el motor, si ha sido diseñado bajo una metodología de ingeniería financiera robusta, es el que debe seguir funcionando de manera autónoma cuando los reflectores se apagan y el silbatazo final de la carrera profesional resuena en un estadio vacío.

1 LA GESTIÓN DEL “ACTIVO CADUCO” Y LA RESPONSABILIDAD DEL ENTORNO

Muchos de los colapsos financieros más dramáticos en la historia del deporte no han ocurrido por falta de victorias o contratos insuficientes, sino por una falla sistémica en la arquitectura del estilo de vida. El error radica en permitir que el gasto corriente sea proporcional al éxito del momento, ignorando que el activo principal —el cuerpo y el rendimiento físico del jugador— es un recurso no renovable que se deprecia con cada partido.

Gráfica 2. La brecha de valor

Fuente: Datos y elaboración del autor.

Para alcanzar la verdadera trascendencia, el profesional debe transitar de una mentalidad de “empleado de lujo” a una de “unidad de negocio de alto rendimiento”. Esta transformación,

que a menudo requiere la intervención de consejeros externos con visión empresarial, exige tres acciones fundamentales:

- **Institucionalizar el talento.** Implementar un esquema de gobernanza patrimonial que actúe como un filtro racional y técnico frente a la adrenalina y la presión social que rodea al éxito inmediato.
- **Priorizar la gestión sobre el impulso.** Sustituir la volatilidad emocional del vestidor por decisiones de inversión basadas en la preservación de capital y la generación de valor compuesto. Es una lección que todo ejecutivo senior debería compartir con sus hijos o protegidos que inician carreras de alto impacto.
- **La separación del “yo” y el “activo”.** Entender que la entidad financiera del jugador debe alcanzar un punto de equilibrio donde sea rentable por sus activos subyacentes (propiedades, fondos, seguros, equity, negocios, etcétera) y no dependa exclusivamente de su capacidad física de generar goles o asistencias.

II INGENIERÍA FINANCIERA DEL “YO S.A.”: EL ATLETA COMO UN ACTIVO GLOBAL SIN

FRONTERAS

En el ecosistema financiero actual, el rendimiento no puede medirse únicamente por las estadísticas de juego tradicionales. Operamos en un mercado donde la marca personal y los intangibles cotizan directamente en la percepción de valor de los activos. Para el futbolista profesional, asumirse como un “Yo S.A.” (Sociedad Anónima) no es una postura estética, sino el primer paso hacia la soberanía económica en un mundo globalizado.

1 EL MULTIPLICADOR DE VALOR Y LA RETENCIÓN DE RIQUEZA

Participar en una justa mundialista es el mayor catalizador económico en la vida de un atleta. Genera ventanas de liquidez masiva que, sin una planeación quirúrgica, tienden a diluirse en el ecosistema de la informalidad o en inversiones de baja productividad que no resisten un análisis de debida diligencia. La ingeniería aplicada a estos perfiles debe sostenerse sobre tres pilares de control universal, aplicables a cualquier gran patrimonio representado en esta audiencia:

- **Blindaje estructural contra la erosión monetaria.** En economías con historiales de volatilidad, el profesional debe entender que acumular nominalmente no es lo mismo que preservar valor. La utilización de instrumentos o índices que protejan el poder adquisitivo es la base técnica para garantizar que el patrimonio crezca por encima de la inflación. El objetivo es simple pero vital: asegurar que el poder adquisitivo del “mañana” sea igual o superior al del “hoy”.
- **Soberanía y movilidad de capital (divisas y activos digitales).** Dado que el fútbol es una industria sin fronteras, el patrimonio del jugador no puede estar confinado a una sola moneda o a una sola jurisdicción. La diversificación estratégica de divisas actúa como una cobertura cambiaria natural, mientras que la integración de tecnologías de nueva generación (como el uso de stablecoins tipo USDC y wallets digitales) facilita la custodia y el intercambio global de activos virtuales. Esta agilidad financiera es la misma que los directores de tesorería buscan en las multinacionales: la capacidad de mover valor con la misma velocidad con la que se mueve la oportunidad.
- **Capitalización de intangibles como flujo de reserva.** Los ingresos por patrocinios y derechos de imagen no deberían considerarse solo como “dinero extra” para el consumo. En una visión técnica, representan un flujo operativo que puede

ser capitalizado íntegramente para también adquirir otro tipo de activos que incrementen los ingresos pasivos creando así un fondo de retiro que financiará la vida empresarial del atleta una vez concluya su etapa en las canchas.

III LA TRASCENDENCIA DEL CAPITAL EN LOS EVENTOS MUNDIALES

El éxito del Mundial 2026 suele analizarse a través de indicadores macroeconómicos masivos: derrama turística, ocupación hotelera e ingresos por derechos de transmisión. Sin embargo, para quienes operamos en la gestión de capitales de alto nivel, la métrica real de éxito de este evento es microeconómica: ¿Cuántos de sus protagonistas lograrán convertir ese pico de éxito en un legado económico permanente?

1 EL DESAFÍO DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL EXCEDENTE

El reto para el profesional no es la generación de riqueza, sino la velocidad con la que esa riqueza es capturada e institucionalizada. Al igual que en las empresas que ustedes dirigen, el excedente operativo de los años de bonanza debe transformarse en activos de largo plazo de manera inmediata para evitar la erosión por “costo de oportunidad” a través de:

- La transitoriedad del flujo de éxito. Los bonos por rendimiento mundialista son activos de alta volatilidad temporal. Sin una arquitectura que los reciba, estos fondos suelen desviarse hacia pasivos que solo generan costos de mantenimiento y depreciación.
- La necesidad de un modelo de gobierno. El atleta de élite no necesita un vendedor de productos financieros; necesita un modelo de gestión que priorice la preservación. Esta es una recomendación esencial que todos los financieros podemos extender a nuestros socios, familiares o directivos jóvenes: la riqueza sin una estructura técnica de soporte es, en realidad, solo una transferencia temporal de fondos hacia terceros. La metodología de blindaje se centra en garantizar la soberanía financiera por medio de:
 - **Preservación de poder.** Convertir moneda de curso legal en patrimonio de reserva que sea inmune a las crisis políticas o económicas de corto plazo.
 - **Eficiencia en la custodia.** Implementar estructuras de diversificación nacional e internacional que permitan al patrimonio tener la misma agilidad que el jugador demuestra en el campo.

REFERENCIAS

- REFERENCIAS
- Barclays, W. (2024). The High-Net-Worth Athlete: Managing the transition from liquidity to legacy in professional sports. International Wealth Management Division.
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (2025). Digital Assets and the Future of Fan Engagement: Annual Report on NFTs and Blockchain Integration. FIFA Publications.
- Morrow, S. (2023). The People’s Game?: Football, Finance and Society. Palgrave Macmillan. 2ª ed.

- **Ingeniería de transición.** Diseñar flujos de renta pasiva que sustituyan al salario deportivo antes de que este desaparezca, permitiendo que la jubilación sea una elección de estilo de vida y no una imposición del mercado laboral.

IV EL MARCADOR PATRIMONIAL DEL VERDADERO CAMPEÓN

El Mundial 2026 será recordado como el catalizador de una nueva era en la economía del deporte. Pero para nosotros, la lección más profunda es que el patrimonio no es un accidente del talento, es el resultado de un diseño deliberado. Esta es una verdad universal que resuena tanto para el delantero que levanta el trofeo como para el ejecutivo que hoy toma decisiones estratégicas en su empresa. La diferencia entre el éxito efímero y un legado que trascienda generaciones radica en la capacidad de anticipación.

El activo más valioso de un profesional no es el contrato que firma hoy, sino la ventana de oportunidad que ese contrato le otorga para construir una fortaleza económica. Ser un “campeón” en el mundo patrimonial implica haber alcanzado el nivel donde el capital trabaja con mayor intensidad que el individuo.

En este cierre, las conclusiones son contundentes:

1. **La estructura es la única defensa real.** Solo las arquitecturas financieras que blindan el valor contra la inflación y la devaluación logran sobrevivir al paso de las décadas.
2. **La agilidad digital es el nuevo estándar.** La movilidad global del capital es hoy una herramienta de competencia indispensable para cualquier familia o empresa de alto rendimiento.
3. **El legado es una ciencia, no una suerte.** La riqueza no se hereda por azar, lo que se transmite es la metodología y la estructura que la protege y multiplica.

El fútbol nos enseña que el talento abre las puertas de los mejores estadios del mundo, pero solo la disciplina técnica y la planeación estratégica permiten permanecer en la cima. Esta es una visión que vale la pena compartir en nuestras mesas directivas, con nuestros jefes y aquellos jóvenes talentos en nuestras familias que están destinados al éxito. Porque en el partido del patrimonio, el silbatazo final no existe para quien ha tenido la visión de jugar bajo sus propias reglas y con una estructura diseñada para ganar. El ecosistema económico ha cambiado para todos. La pregunta fundamental es: ¿Tenemos la estructura necesaria para asegurar la victoria final? 🏆

- Scholes, M., & Wolfson, M. (2022). Taxes and Business Strategy: A Planning Approach. Pearson. 6ª ed.
- Szymanski, S., & Kuper, S. (2022). Socceromics: Why European Men and American Women Win and Billionaire Owners are Losing. Basic Books. 8ª ed.
- World Economic Forum. (2025). The Future of the Sports Economy: Digital transformation, stablecoins and financial inclusion in global events. Strategic Intelligence Series.





CAPÍTULO 3

FASE DE GRUPOS



SAMANTHA BELTRÁN

HACIA UN SISTEMA DE PAGOS DIGITAL INTEGRAL EN MÉXICO

La Copa Mundial de la FIFA 2026 ofrece a México la oportunidad de consolidar un sistema de pagos digital moderno, inclusivo y competitivo. Con una afluencia de visitantes extranjeros estimada en más de 5.5 millones, la interoperabilidad y aceptación de pagos electrónicos son claves para maximizar el impacto económico y fortalecer la inclusión financiera de largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Según datos de Visa¹, desde el inicio del torneo hasta la fase de partidos de grupos el 2 de diciembre, el gasto de consumo en Qatar 2022 estaba cerca de superar el gasto total de toda la Copa Mundial de la FIFA 2018 (89%) y ya había superado el gasto total de la Copa Mundial de la FIFA 2014 (192%). La información también reveló que más del 94% de las transacciones habían sido sin efectivo y 88% de estas fueron sin contacto. Siguiendo los datos de Visa, el monto promedio de transacción dentro del estadio fue de 23 dólares y las tres categorías de gasto fueron mercancía (47%), bebidas y comida (36%), así como boletos de la FIFA (11%).

Este comportamiento representa una oportunidad para México ya que, siguiendo con la tendencia, el Mundial 2026 impulsará pagos digitales en México. Visa y Mercado Pago prevén mayor consumo y menos uso de efectivo, abriendo una oportunidad única para la evolución de la economía mexicana, dejando como legado un país más moderno y con mayor inclusión financiera.

El impacto del Mundial 2026 se proyecta más allá de los estadios. La llegada de visitantes internacionales y el incremento en la actividad comercial podrían elevar el uso de tarjetas y tecnología sin contacto, reduciendo el efectivo y ampliando el acceso a servicios financieros en todo el país.

I INCLUSIÓN FINANCIERA EN MÉXICO: ESTADO 2025

En 2025, los datos oficiales estiman que más del 72% de los adultos en

México tienen una cuenta formal, gracias al crecimiento de servicios digitales y fintechs. Sin embargo, solo alrededor del 45% de las transacciones cotidianas se realizan mediante canales electrónicos², en comparación con más del 70% en Estados Unidos y Canadá. Esto revela una brecha persistente entre acceso y uso activo de servicios financieros.

En las siguientes gráficas y tablas se puede observar el nivel de inclusión financiera en México³, tomando en cuenta a la población con al menos un producto financiero de acuerdo con el sexo; a la que usó canales financieros por tipo de canal usado en el último año; por región, según el uso de medios; y por medio de pago, tomando en cuenta el monto de compra.

La información anterior demuestra que, si bien, se ha ido avanzando en la inclusión financiera, aún queda mucho por hacer. Con los datos de 2018 a 2024 se puede apreciar una mayor participación a partir del confinamiento de la población debido a la pandemia, por lo que eventos fortuitos como la emergencia sanitaria y programados como el Mundial 2026 en México han sido y pueden ser detonadores de una mayor inclusión financiera y uso de la tecnología para los medios de pago en un menor tiempo.

II ALCANCE

El Mundial 2026 puede impulsar a sectores tradicionalmente excluidos del sistema bancario. Con mayor presencia de terminales y soluciones digitales, más usuarios podrían integrarse al sistema formal de pagos, pero se deben generar incentivos para



SAMANTHA BELTRÁN

Es consultora especializada en innovación, cumplimiento normativo y regulación en el sector financiero. Cuenta con más de 20 años de experiencia trabajando con instituciones tradicionales y fintechs para transformar el ecosistema financiero en un entorno más accesible, seguro y ético. Conecta soluciones con necesidades.

1 (Visa, 2022)
2 (CNBV, 2025)
3 (INEGI, 2025)

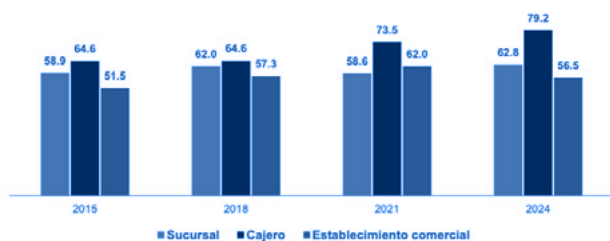


que empresas y consumidores adopten herramientas tecnológicas masivamente.

Sin embargo, se debe considerar un reto: sostener el crecimiento y ampliar la cobertura tecnológica en regiones donde el efectivo sigue predominando. El contexto del Mundial 2026 ofrece condiciones favorables para acelerar ese proceso. El Mundial de 2022 en Qatar dejó muestra de ello tanto en volumen de transacciones como en monto promedio de transacción.



Nota: ^{1/} Corresponde a la población de 18 a 70 años.
Población con al menos un producto financiero formal: una cuenta o tarjeta de ahorro, un crédito, un seguro o una cuenta de ahorro para el retiro o afores.
Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), 2015 a 2024.



Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), 2015 a 2024.

Población que usó canales financieros, por región según tipo de canal
2024 (porcentaje)

Regiones	Sucursal	Cajero	Establecimiento comercial
Noroeste	65.5	83.6	65.7
Noreste	57.8	82.0	67.5
Occidente y bajo	59.7	76.6	60.9
Ciudad de México	77.6	88.6	43.3
Centro sur y oriente	61.8	77.5	48.7
Sur	62.7	73.8	54.1

Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), 2024.

Población por medio de pago frecuente, según monto de compra
2021 y 2024^{1/} (porcentaje)

	Compras de \$500 o menos		Compras de \$501 o más	
	2021	2024	2021	2024
Pago en efectivo	90.1	85.2	78.7	73.5
Uso físico de tarjeta de débito o crédito	7.4	10.4	15.6	19.0
Transferencia electrónica o aplicación de celular	1.6	4.4	2.8	7.6

Nota: ^{1/} Corresponde a la población de 18 a 70 años.
En 2021, los valores no suman 100 % porque se excluyen otras formas de pago.
Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), 2021 y 2024.

De acuerdo con Visa⁴, el mayor volumen de transacciones de pago en el estadio fue durante el partido RAS vs. México el 30 de noviembre, seguido por el partido Argentina vs. México el 26 de noviembre. El partido con el mayor monto promedio de transacción fue Estados Unidos vs. Irán el

29 de noviembre (29 dólares), con un promedio total de 14 dólares en compras de bebidas y comida, y 89 en promedio en compras de mercancías.

Si bien se puede presumir que los asistentes al mundial en Qatar están incluidos financieramente por su capacidad económica para hacer ese tipo de viajes, en cuanto a población aún hay una oportunidad la cual se extiende a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) mexicanas. Según un informe de BBVA Reserch⁵, aunque se han logrado avances en la aceptación de productos financieros como medios de pago, aún no puede afirmarse que el ecosistema esté plenamente permeado por estas prácticas, ya que en 2024 solo el 45.5% de los adultos consideraba que en todos o casi todos los lugares donde realizaba compras se aceptaban pagos con transferencia o tarjeta. Además, de acuerdo con los Censos Económicos, Resultados Oportunos 2024 se indica que en 2023 solo el 13.5% de las micro, 51.1% de las pequeñas y 43.1% de las medianas empresas aceptaban pagos con tarjeta de crédito o débito.

I BENEFICIOS ECONÓMICOS DEL PAGO ELECTRÓNICO

Tomando en cuenta el nivel de inclusión financiera en el país tanto de persona como de entidades productivas, la adopción de la tecnología para aceptar tarjetas internacionales y pagos electrónicos ofrece beneficios financieros medibles:

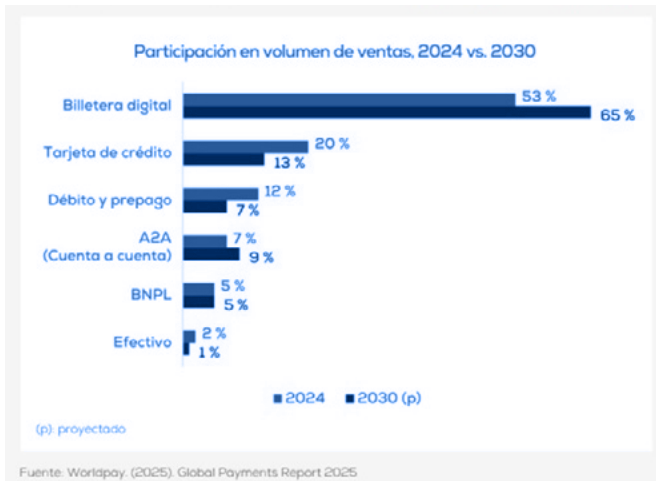
- **Mayor gasto promedio por visitante.** Estudios de grandes eventos sugieren un aumento de 15-25% en gasto per cápita cuando las opciones de pago sin efectivo son ampliamente disponibles.
- **Reducción de costos de manejo de efectivo.** Los comercios reducen gastos de seguridad y logística asociados a efectivo.
- **Formalización económica.** Más transacciones digitales implican mejor registro contable y trazabilidad, incentivando la inclusión de comercios informales.
- **Atracción de inversión.** Un ecosistema compatible con redes de pago globales (Visa, Mastercard, UnionPay) mejora la percepción de estabilidad y apertura al comercio internacional.

III COMPARATIVA INTERNACIONAL DE MEDIOS DE PAGO

La décima edición del Global Payments Report 2025⁶ revela que los métodos de pago digitales se consolidan como protagonistas del consumo en México. En particular, en comercio electrónico, el uso de billeteras digitales se ha cuadruplicado en la última década y hoy representa el 28% del valor del e-commerce nacional, con una proyección de crecimiento hasta el 37% para 2030.

Para Worldpay, diversificar métodos de pago, tarjetas (crédito/débito), billeteras digitales y transferencias instantáneas (A2A) para distribuir la carga transaccional y evitar cuellos de botella en un solo canal es fundamental para que los comercios operen con fluidez, incrementen la seguridad, minimicen interrupciones, maximicen la aceptación de pagos y protejan su reputación, así como la experiencia del consumidor.

4 (Visa, 2022)
5 (Cárdenas, 2025)
6 (World Pay, 2026)



1 LAS BILLETERAS MÓVILES

Este medio de pago se consolida como herramienta dominante en el comercio digital, y la infraestructura física basada en cajeros y sucursales se reduce año con año. El gasto mediante métodos de pago digitales, tanto en comercio electrónico como en compras presenciales, pasó de 1.7 billones de dólares en 2014 a 18.7 billones en 2024 a nivel mundial, lo que representa un incremento de casi 11 veces, de acuerdo con *Global Payments Report 2025*.⁷

En 2024, las billeteras representaron más de un tercio del gasto global de consumidores y empresas, alcanzando la cifra de 16 billones de dólares. Para 2030, este volumen podría llegar a los 28 billones de dólares. Buena parte de este auge viene acompañado del uso de teléfonos inteligentes: en 2030 se espera que los smartphones sean el mecanismo de pago para una de cada dos ventas en tiendas físicas. Esta tendencia podría extenderse al uso de los dispositivos inteligentes conocidos como wearables, como los smartwatches.

El auge se produjo luego de transformaciones clave en los procedimientos bancarios en todo el mundo, dado que los usuarios ahora pueden crear cuentas financieras en cuestión de minutos y utilizarlas digitalmente. La evolución va rápido debido al impulso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la cual se estima que para el sector fintech crezca a un ritmo anual de 31% hasta llegar a los 52 mil millones de dólares en 2029. El crecimiento estaría dirigido por tendencias como las DeFi (finanzas descentralizadas), modelos de scoring crediticio, ciberseguridad, entre otros.

2 BILLETERAS VERSUS EFECTIVO

Aunque el efectivo ha perdido terreno frente a métodos digitales más rápidos y convenientes, aún sigue siendo una forma de pago con presencia global, y según Worldpay parece que está llegando a la estabilización. Las proyecciones indican que entre 2024 y 2030 el uso del efectivo se reduciría en

apenas -2% anual hasta llegar a 11% de contribución en volumen de transacciones en 2030.

En mercados desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Francia y Reino Unido, el uso pospandemia se mantuvo por encima del 10%, mientras que en países como Colombia, México, Indonesia, Nigeria, Perú y Filipinas el efectivo seguía siendo el principal método de pago presencial en 2024. Incluso en países nórdicos —referentes globales en digitalización— el efectivo representa cerca del 4% del volumen punto de venta, y solo Noruega proyecta una reducción por debajo del 3% en 2030. Estos datos sugieren que el efectivo, más que desaparecer, está encontrando su piso y podría llegar a niveles estables para los próximos años⁸, lo cual podría tener relación con la edad de los usuarios.

De acuerdo con el estudio *Insights y oportunidades para el éxito de la expansión regional*⁹, en penetración de cuentas digitales, México con el 72% está por debajo de Chile, Brasil y Colombia que registran porcentajes de 90, 81 y 75%, abajo está Perú con 65%.

Brasil, a través de PIX registra más de 4 mil millones de transacciones mensuales¹⁰, con cerca del 85% de la población activa utilizando pagos instantáneos; las tarifas para recepción de pagos a usuarios minoristas han sido reducidas, comparables a 0.20% o menores, aumentando la adopción.

Saliendo de Latinoamérica, pero con otro país comparable, en Sudáfrica la penetración de cuentas formales supera el 75%, pero el uso de pagos digitales en comercios aún converge con soluciones de pagos QR móviles (≈20% del comercio minorista), por lo que el enfoque está en integrar usuarios no bancarizados con soluciones de bajo costo.¹¹

Por su parte en Rusia —con su sistema Mir junto a soluciones de transferencias inmediatas—, la penetración formal alcanza casi el 78% de adultos. La interoperabilidad local ha aumentado la resiliencia, aunque la aceptación internacional de tarjetas es más limitada.¹²

7 (World Pay, 2026)

8 (PCMI, 2026)

9 (Nuvei, 2026)

10 (E-Commerce Update, 2025)

11 (Retailers Magazine, 2025)

12 (Fast Express Money, 2025)



En Estados Unidos más del 92% de adultos utilizan servicios bancarios formales, con pagos electrónicos dominando las transacciones ($\approx 75\%$). La coexistencia de sistemas de tarjeta globales y pagos instantáneos como Zelle ejemplifica interoperabilidad avanzada¹³. En Canadá, la penetración financiera es similar a Estados Unidos con pagos digitales sin contacto en más del 70% del comercio minorista; en este país hay una alta compatibilidad entre soluciones bancarias y billeteras móviles.

Y, como se había mencionado, en Qatar el cambio lo marcó el Mundial 2022. Para este evento se implementó una infraestructura híbrida de pagos con terminales sin contacto y billeteras, logrando que más del 80% de transacciones en zonas turísticas se hicieran sin efectivo.¹⁴

3 MÁS GASTO, MAYOR VOLUMEN DE TRANSACCIONES ELECTRÓNICAS

Aunque no existe una estimación puntual para el Mundial 2026, la experiencia en torneos previos indica que los turistas pueden gastar hasta 30% más durante este tipo de eventos internacionales. Ese incremento en consumo se traduce en mayor volumen de transacciones electrónicas. La combinación de turismo, comercio y tecnología convierte al Mundial 2026 en una ventana estratégica para expandir el ecosistema financiero digital.

El aumento en terminales y aceptación de tarjetas permite que más negocios participen del flujo económico generado por el torneo. El Mundial 2026 puede ampliar el acceso a herramientas de crédito, ahorro y financiamiento para millones de personas.

IV PROPUESTA: FINTECH GUBERNAMENTAL PARA IMPULSAR A PYMES

Una iniciativa innovadora para fortalecer la inclusión financiera es la creación de una fintech promovida por el gobierno mexicano enfocada en incorporar más Pymes al sistema financiero digital ofreciendo condiciones competitivas, incluso por debajo de las tarifas tradicionales bancarias y de agregadores. Este vehículo podría:

- **Ofrecer tasas más bajas en procesamiento de pagos para comercios pequeños.**
- **Facilitar acceso a financiamiento digital con condiciones preferenciales para PyMEs.**
- **Promover interoperabilidad entre plataformas locales y soluciones internacionales.**

Al reducir costos y barreras de entrada, esta fintech pública podría catalizar la adopción de pagos digitales en sectores tradicionalmente excluidos, acelerando la inclusión financiera.

I INTEROPERABILIDAD Y LA IMPORTANCIA REGULATORIA

México cuenta con plataformas robustas como SPEI (Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios) y CoDi (Cobro Digital) que permiten pagos inmediatos, pero aún falta interoperabilidad plena entre sistemas, bancos y billeteras digitales. La experiencia internacional muestra que la interoperabilidad es un motor clave de eficiencia, competitividad y adopción.

En este sentido, existen actualmente dos proyectos de cambio a las Disposiciones de Redes de Medios de Pago propuestos por autoridades y sector privado. De acuerdo con la CNBV la iniciativa busca generar un entorno más competitivo y eficiente para los sistemas de pago con tarjeta, mediante la reducción de costos operativos y la creación de reglas claras que favorezcan la interoperabilidad entre redes. Esto significa que los usuarios podrán realizar y recibir pagos sin importar la institución o red utilizada, lo que facilitará las transacciones y fortalecerá la confianza en el uso de medios electrónicos.

Uno de los objetivos centrales de esta propuesta es reducir los costos asociados a la aceptación de pagos con tarjeta, lo que podría beneficiar especialmente a los comercios de menor tamaño. Al disminuir los cargos que los establecimientos pagan por cada transacción, las autoridades esperan incentivar que más negocios

13 (Vyas, 2026)
14 (Visa, 2022)



adopten este tipo de medios de pago, ampliando así las alternativas para los consumidores y disminuyendo la dependencia del efectivo.

Además, se busca que las disposiciones incluyan condiciones que permitirán el crecimiento sostenido del uso de tarjetas en México, con el fin de que un mayor número de personas pueda acceder a servicios financieros formales y aprovechar las ventajas de los pagos digitales.

La CNBV y Banxico subrayan que esta medida también busca fortalecer la infraestructura del sistema financiero y alinearla con los estándares internacionales en materia de seguridad, interoperabilidad y eficiencia.¹⁵

Estas reformas regulatorias podrían traducirse en una mayor eficiencia operativa y una competencia más saludable.

REDES DE MEDIOS DE PAGO

Para un entorno más competitivo y eficiente para los sistemas de pago con tarjeta, mediante la reducción de costos operativos y la creación de reglas claras que favorezcan la interoperabilidad entre redes.

¹⁵ <https://www.cofemersimir.gob.mx/portales/resumen/59676>
¹⁶ (Modor Intelligence, 2026)

REFERENCIAS

- Cárdenas, G. (24 de julio de 2025). México ¿MiPymes con pagos digitales impulsan la inclusión financiera? BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2025/07/El-Economista-Mipymes-vs-inclusion-financiera.pdf>
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera. (22 de diciembre de 2025). Panorama anual de inclusión financiera 2025. CNBV. <https://pnif.cnbv.gob.mx/dnoticia/panorama2025>
- E-Commerce Update. (2 de junio de 2025). Pix lidera los pagos en ecommerce y ya lo utiliza el 84% de los consumidores en Brasil. E-Commerce Update. https://www.ecommerceupdate.org/es/noticias/pix-lidera-pagamentos-no-e-commerce-e-ja-e-usado-por-84-dos-consumidores-no-brasil-mostra-estudo-datafolha-e-koin/#utm_source=chatgpt.com
- Fast Express Money. (7 de noviembre de 2025). Russia Payment Systems. Fast Express Money. <https://fastexpressmoney.com/russia-payment-systems/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (13 de marzo de 2025). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/enif/ENIF2024_RR.pdf
- Modor Intelligence. (2026). Mexico payments market size & share analysis - growth trends and forecast (2026 - 2031). Modor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/mexico-payments-market>

V HACIA EL MUNDIAL 2026 Y MÁS ALLÁ

El Mundial 2026 es una palanca para consolidar un sistema de pagos digital que combine interoperabilidad, **inclusión financiera y competitividad económica. Aprendiendo de experiencias internacionales** —Brasil, Sudáfrica, Rusia, Estados Unidos, Canadá y Qatar— México puede construir un ecosistema que no solo atienda el flujo de visitantes, sino que deje un legado de digitalización financiera, beneficiando a millones de usuarios y comercios más allá del evento.

El mercado de pagos digitales en México alcanzó un valor estimado de 109 mil millones de dólares en 2024 y podría llegar a cerca de 296 mil millones hacia 2032. El estudio *Mexico Payments Market Size & Share Analysis*¹⁶ destaca que la colaboración entre grandes tecnológicas, bancos, fintechs y proveedores de servicios de pago está impulsando transacciones más rápidas, seguras y accesibles. 🌐

- Nuvei. (2026). Insights y oportunidades para el éxito de la expansión regional. Nuvei. <https://pages.nuvei.com/why-latin-america-and-asia-spanish-version>
- Payments & Commerce Market Intelligence. (01 de abril de 2026). 4 tendencias en métodos de pago a nivel global. PCMI. <https://paymentscmi.com/insights/principales-metodos-de-pago-a-nivel-global/>
- Retailers Magazine. (22 de febrero de 2025). Pagos móviles impulsan eCommerce en México. Retailers Magazine. https://retailers.mx/pagos-moviles-impulsan-ecommerce-en-mexico/?utm_source
- Visa. (14 de diciembre de 2022). Visa: FIFA World Cup Qatar 2022™ Already Outpacing Last Two FIFA World Cups™ in Total Consumer Spend. Visa. https://www.visa.co.th/en_TH/about-visa/newsroom/press-releases/visa-fifa-world-cup-qatar-2022-already-outpacing-last-two-fifa-world-cups-in-total-consumer-spend.html
- Vyas, I. (23 de enero de 2026). Digital Payment Statistics: Global Trends, Growth Rate, and Future Outlook. Citrus Bug. <https://citrusbug.com/blog/digital-payment-statistics>
- World Pay. (2026). GPR 2026. World Pay. <https://www.worldpay.com/en/global-payments-report>





JORGE ARTURO ANGLARD MARTÍNEZ CERVANTES

TURISMO, INFORMALIDAD Y MULTIPLICADOR REGIONAL: ANÁLISIS DEL IMPACTO ECONÓMICO

Cuando se habla del impacto económico de un mundial de fútbol, la conversación suele comenzar —y casi siempre terminar— en los grandes números: los hoteles llenos, las aerolíneas desbordadas, los estadios repletos. Esa mirada no está equivocada, pero es parcial. Deja fuera a una porción considerable de la economía que también se mueve, factura y, en el caso de México, representa más de la mitad del mercado laboral. Este artículo intenta rastrear ese dinero: a dónde va, cómo se multiplica y cuánto termina quedándose realmente dentro de la economía nacional.

INTRODUCCIÓN

Alrededor del 54.5% de la población ocupada trabaja en condiciones de informalidad: más de 32 millones de personas¹. No son un sector marginal ni un residuo del sistema: son su columna vertebral en amplias zonas de la economía urbana. Cualquier análisis del impacto del mundial que no los considere está midiendo, en el mejor de los casos, la mitad del fenómeno.

Las tres ciudades sede en México —Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey— podrían recibir cerca de 800 mil visitantes adicionales vinculados al torneo². El dinero que gasten no seguirá un camino único ni ordenado hacia el sector formal. Una parte importante se filtrará hacia redes económicas informales y semiformales que operan en los márgenes del circuito turístico convencional: el puesto de tacos frente al estadio, el cuarto rentado por Airbnb en una colonia popular o el chofer de aplicación que trabaja sin contrato, entre otros.

Por esta realidad, este artículo intenta rastrear ese dinero a través del modelo insumo-producto, que si bien refleja, sobre todo, las relaciones del sector formal, es un referente para estimar el impacto en la informalidad y dejar elementos para construir condiciones para que los microemprendimientos

que el mundial active tengan alguna posibilidad de sobrevivir después del *pitazo final*.

I TURISMO URBANO Y ECONOMÍA INFORMAL

Hay algo en el turismo que lo hace particularmente poroso a la informalidad: la naturaleza misma de sus servicios. Comer, moverse por una ciudad desconocida, comprar un recuerdo, conseguir un lugar donde dormir; necesidades básicas que no requieren de grandes estructuras empresariales para ser satisfechas. Un trabajador con conocimiento local y disposición puede ofrecer todo eso y hacerlo bien, sin un Registro Federal de Contribuyentes (RFC) ni un establecimiento formal.

Durante eventos de gran escala, este fenómeno se amplifica de forma visible. Tres factores lo explican:

1. Barreras de entrada. Montar un puesto de comida o un servicio de transporte informal requiere inversiones mínimas frente a lo que supone operar un negocio formal. Eso permite que trabajadores independientes y microemprendedores entren al mercado rápidamente, sin necesidad de capital ni registros previos.



JORGE ARTURO ANGLARD MARTÍNEZ CERVANTES

Es consultor Independiente en Estrategia Financiera. Cuenta con más de 20 años de experiencia en estructuración de capital, project finance y modelación de escenarios en sectores de infraestructura, energía e inmobiliario.

Ha liderado procesos de financiamiento estructurado por más de 21 mil millones de pesos en proyectos de Asociaciones Público-Privadas (APP), dirigido negociaciones con banca e inversionistas institucionales; también ha desarrollado modelos financieros para comités de crédito e inversión. Actualmente se desempeña como consultor independiente en estrategia financiera y soporte a la toma de decisiones directivas.

1 (INEGI, 2025)
2 (Deloitte, 2026)

2. **Concentración temporal de la demanda.** Los megaeventos generan picos de consumo breves e intensos en zonas geográficas acotadas, lo que vuelve rentables servicios que en condiciones normales no lo serían.

3. **Capacidad de adaptación.** Responde a los cambios de demanda con una velocidad que el sector formal, con sus estructuras más rígidas, simplemente no puede igualar. Este es quizás el más relevante de los factores para entender porqué la economía informal sobrevive y prospera.

En las tres ciudades sede se prevé una expansión del comercio ambulante en zonas cercanas a estadios, servicios de movilidad informal, guías turísticos independientes, renta de habitaciones particulares y venta de alimentos en espacios públicos. No es un fenómeno nuevo ni espontáneo: es la economía urbana haciendo lo que siempre ha hecho, pero con una demanda inusualmente alta como catalizador.³

1 PLATAFORMAS DIGITALES Y LA ECONOMÍA SEMIFORMAL DEL ALOJAMIENTO

Vale la pena separar este punto del resto porque Airbnb y plataformas similares representan algo cualitativamente distinto a lo que suele entenderse como economía informal. No son puestos ambulantes ni servicios clandestinos; tienen precios publicados, reseñas visibles y, en muchos casos, operan dentro de marcos regulatorios al menos parciales. Sin embargo, tampoco son el sector hotelero formal. Son algo intermedio, y esa ambigüedad tiene consecuencias económicas interesantes.

En la Ciudad de México hay entre 26 mil y 30 mil alojamientos activos en plataformas de renta de corta estancia —una capacidad comparable con la oferta hotelera de segmento medio y bajo—. Durante el Mundial, una fracción significativa de los visitantes optará por esta modalidad, lo que implica que el ingreso turístico se distribuirá de forma más dispersa territorialmente: no solo en los corredores hoteleros del centro o Polanco, sino en colonias de clase media en Coyoacán, Doctores o Santa María la Ribera en la Ciudad de México. Esa redistribución tiene un efecto real sobre el consumo local, porque los huéspedes de Airbnb tienden a comprar en comercios del barrio, comer en restaurantes cercanos y usar servicios de proximidad más que los turistas alojados en grandes hoteles.⁴

El lado problemático de este modelo es que la línea entre lo formal e informal se vuelve muy borrosa. Muchos propietarios operan sin declarar la totalidad de sus ingresos, sin cumplir normativas de uso de suelo o sin pagar las contribuciones que sí paga el sector hotelero. Esto no significa que el impacto económico sea menor —el dinero circula de todas formas—, pero sí que el Estado captura menos de esa actividad, lo cual es relevante para cualquier evaluación de política pública.

II EL MULTIPLICADOR REGIONAL Y EL MODELO INSUMO-PRODUCTO

Existe una idea que a veces parece contraintuitiva, pero que es central en economía regional: el peso económico de un visitante no equivale al dinero que trae en la cartera. Equivale a ese dinero multiplicado por todas las veces que circula antes de salir del sistema. Cada peso gastado en un restaurante

paga en parte al cocinero, que lo gasta en el mercado, que lo paga al proveedor de verduras, que contrata un flete, y así sucesivamente. A ese efecto de cascada se le llama multiplicador turístico.⁵

El mecanismo se descompone en tres tipos de efectos:

1. **Directos.** Son los más obvios: gasto en alojamiento, transporte y alimentos.

2. **Indirectos.** Surgen cuando las empresas turísticas compran insumos a otros sectores.

3. **Inducidos.** Son tal vez los más difusos, pero no por eso menos reales: ocurren cuando los trabajadores que reciben ingresos del turismo los gastan dentro de la misma economía local. En economías urbanas diversificadas, el multiplicador resultante suele caer entre 1.5 y 2.0.⁶

Para México, las estimaciones sectoriales apuntan a 1.65 en alojamiento, 1.70 en alimentos y bebidas, 1.55 en transporte y 1.60 en comercio y entretenimiento, números que resumidos se expresan como $Y = G \times m$.

Para afinar esas estimaciones, la economía regional recurre al modelo insumo-producto de Leontief: $\Delta Y = (I - A)^{-1} \times \Delta D$. La variable A representa la matriz de coeficientes técnicos entre sectores; ΔD , el cambio en la demanda final que produce el turismo. La matriz inversa de Leontief captura los encadenamientos productivos hacia atrás: cómo el aumento en la demanda de alojamiento activa la cadena de proveeduría de alimentos, energía y logística que lo sostiene.

Hay una limitación importante que no conviene omitir: estas matrices reflejan, sobre todo, las relaciones del sector formal. Los encadenamientos que pasan por la economía informal (el proveedor mayorista que abastece al puesto ambulante, el agricultor que le vende a la cocinera sin contrato) no quedan registrados, lo que hace que el modelo subestime sistemáticamente el impacto real en economías con alta informalidad.

1 FUGA ECONÓMICA Y SIMULACIÓN DEL IMPACTO

Hay un contrapeso al efecto multiplicador que los análisis optimistas del turismo tienden a minimizar: la fuga económica, o *tourism leakage*. La idea es simple. No todo el gasto de un turista se queda en el país anfitrión. Una parte se va en importaciones de los bienes que consume, otra en las utilidades que repatrián las aerolíneas y cadenas hoteleras extranjeras, una más en servicios producidos fuera de la región. En economías abiertas esta fuga puede representar entre el 30 y 50% del gasto inicial. Para México, con su apertura comercial y la presencia considerable de operadores transnacionales en el sector turístico, una estimación conservadora sitúa esa pérdida en torno al 35%.

Las cifras del escenario base ilustran bien la diferencia. Partiendo de 800 mil visitantes con un gasto promedio de 2 mil 500 dólares, el gasto turístico directo asciende a 2 mil millones de dólares. Descontando la fuga del 35% (unos 700 millones), el gasto que efectivamente permanece en la economía nacional baja a mil 300 millones. Sobre esa cifra, aplicando el multiplicador de 1.6, el impacto económico efectivo llega

3 (INEGI, 2025)

4 (Airbnb, 2025)

5 (Archer, 1995) & (Fletcher, 1989)

6 Fletcher, 1989)





a aproximadamente 2 mil 80 millones de dólares. Ignorar la fuga y aplicar el multiplicador sobre el total daría 3 mil 200 millones, un número más atractivo políticamente, pero que sobreestima el beneficio real para la economía doméstica.⁷

2 DISTRIBUCIÓN POR SEDE

Por ciudad, la distribución refleja la concentración de partidos:

- Ciudad de México absorbería alrededor de 400 mil visitantes con un impacto total cercano a mil 600 millones de dólares.
- Guadalajara contaría con 250 mil visitantes y un impacto próximo a mil millones.
- Monterrey tendría 150 mil visitantes y unos 600 millones.

En términos del PIB estatal del sector servicios, eso equivale a cerca de 0.45% en Ciudad de México, 0.35% en Jalisco y 0.30% en Nuevo León. A escala nacional, el valor agregado generado representaría entre 0.11% y 0.14% del PIB⁸. No es una transformación estructural, pero tampoco es trivial: es el equivalente a un año adicional de crecimiento en los sectores involucrados.

Tabla 1. Concentración de partidos y beneficio económico

Sede	Visitantes (miles)	Beneficio económico (millones)	PIB estatal del sector servicios (%)
Ciudad de México	400	1,600	0.45
Guadalajara, Jalisco	250	1,000	0.35
Monterrey, Nuevo León	150	600	0.30

A escala nacional, el valor agregado generado representaría entre 0.11% y 0.14% del PIB.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo, 2025.

⁷ (Deloitte, 2026)

⁸ (SECTUR, 2025)

Lo anterior también sugiere algo útil para la política pública: reducir la tasa de fuga puede ser tan o más efectivo que aumentar el número de visitantes. Promover el consumo en establecimientos locales, fortalecer la cadena de proveeduría doméstica o revisar los esquemas de repatriación de utilidades de plataformas digitales internacionales son estrategias que incrementan el impacto real sin depender de más turistas. Vale la pena que los organismos de fomento turístico lo tengan en cuenta.

III INFORMALIDAD: ¿ACTOR O FENÓMENO COLATERAL?

El impacto económico del Mundial 2026 para México será, con alta probabilidad, mayor de lo que capturarán las estadísticas oficiales. Las estimaciones convencionales —basadas en el multiplicador y ajustadas por fuga— sitúan el beneficio efectivo entre 2,000 y 2,500 millones de dólares. Pero esa cifra excluye por definición todo lo que ocurre en la economía informal, que en México no es un margen sino una parte sustantiva del sistema.

Dado que más de la mitad de la fuerza laboral trabaja fuera del registro formal, ignorar ese canal no es un detalle técnico: es omitir el mecanismo de distribución más relevante para los hogares de menor ingreso. Si entre el 35 y 40% del gasto retenido circula a través de redes informales —lo cual es consistente con la estructura del mercado turístico mexicano— el ingreso transferido a trabajadores y microemprendedores fuera del registro podría situarse entre 450 y 500 millones de dólares. Invisible en las cuentas nacionales, pero real en las mesas de esas familias.

La informalidad, en este contexto, no es un problema para resolver antes del torneo. Es parte de la respuesta económica al evento. El reto más interesante —y más difícil— no es eliminarla, sino construir condiciones para que los microemprendimientos que el mundial active tengan alguna posibilidad de sobrevivir después del pitazo final: acceso a crédito con acompañamiento institucional y una política turística que los vea como actores y no solo como fenómeno colateral. 🔄

REFERENCIAS

- Airbnb. (2025). Airbnb economic impact report: Tourism and local economies. Airbnb.
- Archer, B. (1995). Importance of tourism for the economy of Bermuda. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 918-930. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00026-U](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00026-U)
- Deloitte. (2026). Preparando a México para la Copa Mundial de la FIFA 2026: Impacto económico y oportunidades de desarrollo. Deloitte Insights.
- Fletcher, J. (1989). Input-output analysis and tourism impact studies. *Annals of Tourism Research*, 16(4), 514-529. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(89\)90006-6](https://doi.org/10.1016/0160-7383(89)90006-6)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE): Indicadores de informalidad laboral. INEGI.
- Secretaría de Turismo. (2025). Perspectivas del turismo internacional en México rumbo al Mundial 2026. SECTUR.



VICENTE LÓPEZ PORTILLO COVARRUBIAS

TOKENIZACIÓN DEL FÚTBOL: LA NUEVA ARQUITECTURA DEL DINERO DIGITAL

La hipótesis central de este apartado es conocer si la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) —como organismo rector del deporte más globalizado del planeta— está adoptando mecanismos de *tokenización* y pagos digitales programables en el marco del Mundial 2026, frente a un punto de normalización tecnológica que está acelerando la transición hacia una nueva arquitectura del dinero. El autor cuenta su experiencia con relación a la plataforma *FIFA Collect* para obtener derechos de compra para adquirir boletos para el Mundial FIFA 2026 de manera anticipada, una apuesta que sirve de ejemplo en cuanto a la aplicación de la tecnología financiera en la vida diaria y para los aficionados al fútbol que comienza *cuando el balón se convierte en código*.

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas el fútbol es una de las industrias más relevantes del planeta. No es solo un fenómeno deportivo, es una estructura económica global que articula derechos de transmisión, patrocinios, infraestructura, comercio internacional, turismo, medios digitales y ahora, cada vez más, tecnología financiera. Para dimensionar su magnitud económica, Qatar 2022 generó ingresos cercanos a 7 mil 500 millones de dólares para la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), mientras que, de acuerdo con los informes oficiales de esta organización, los impactos económicos locales en sedes mundialistas suelen oscilar entre 10 mil y 20 mil millones de dólares, considerando infraestructura, turismo y consumo asociado.

Sin embargo, más allá de los ingresos tradicionales, el Mundial 2026 se perfila como un punto de inflexión en otra dimensión menos visible, pero potencialmente más disruptiva: la infraestructura monetaria que sostiene la experiencia del evento. A través de iniciativas como *FIFA Collect*, la asociación ha comenzado a integrar tecnología blockchain, wallets digitales, stablecoins como el USD Coin (USDC)

y activos digitales no fungibles (NFTs) vinculados a derechos de compra de boletos, experiencias y objetos de colección con imágenes de futbolistas o momentos mundialistas. Esto no representa únicamente una estrategia de innovación comercial, constituye una señal estructural sobre la evolución del dinero e intercambio global.

Con este ejercicio se demuestra que la *tokenización* —entendida como la representación digital programable de activos o derechos en redes blockchain— está dejando de ser un experimento del ecosistema cripto para convertirse en una herramienta utilizada por corporaciones globales, instituciones financieras y, ahora, por el mayor evento deportivo del planeta.

¿CUANDO EL BALÓN SE CONVIERTE EN CÓDIGO

Actualmente, el mercado global de criptoactivos es de entre 2.3 y 2.4 billones de dólares en capitalización, mientras que el segmento de stablecoins se mantiene entre 300 y 350 mil millones de dólares en circulación, según la plataforma CoinMarket Cap.¹

Diversos organismos internacionales,



VICENTE LÓPEZ PORTILLO COVARRUBIAS

Es socio fundador de GSF, ecosistema que agrupa a empresas que dan servicios integrales a intermediarios financieros como Bancos, Sofomes, Sofipos, Socaps y Fintech en su creación, cumplimiento normativo, tecnología financiera, defensa legal, apalancamiento, crecimiento e innovación.

Cuenta con un programa de alta dirección en el IPADE, Maestría en finanzas por la Universidad Autónoma de Nayarit y Licenciatura en Economía por la Universidad de Guadalajara. Está certificado en materia de prevención de Lavado de Dinero por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Tiene 25 años de experiencia en el sector financiero. De 2023 a 2024 fue presidente del Comité Técnico Nacional de Intermediarios Financieros No Bancarios y en 2025, presidente del Consejo Técnico Nacional del IMEF. Actualmente es vicepresidente asesor.

¹ (CoinMarket Cap, 2026)



como el Bank for International Settlements y el Fondo Monetario Internacional, han señalado que estas monedas digitales están comenzando a funcionar como instrumentos de liquidación en operaciones transfronterizas dentro del ecosistema digital. Las stablecoins, particularmente son las que están respaldadas 1:1 por reservas en dólares y se han consolidado como instrumentos de liquidación casi inmediata en operaciones transfronterizas, reduciendo tiempos y costos frente a los sistemas tradicionales de correspondencia bancaria.

El valor de capitalización de mercado tanto de las criptomonedas como de las stablecoins tuvo un salto entre 2024 y 2025, luego de tener una caída en 2022 explicada principalmente por la pandemia para el caso del mercado total de criptos, en tanto que el de las stablecoins se debe a la confianza del usuario y posturas de los bancos centrales.

Tabla 1. Valor de capitalización de mercado 2020-2025

Año	Total de criptomonedas (billones USD)	Stablecoins (miles de millones de USD)
2020	0.3	20
2021	2.3	150
2022	1.1	187
2023	1.7	120
2024	1.8	160
2025	2.4	200

II EL DINERO DIGITAL Y LA TOKENIZACIÓN EN LA NUEVA CANCHA DE LA INFRAESTRUCTURA FINANCIERA

En este contexto, el Mundial FIFA 2026 representa un laboratorio económico a escala global: millones de personas están interactuando con plataformas digitales para adquirir derechos, intercambiar activos digitales y participar en ecosistemas financieros programables, sin percibir necesariamente que están utilizando infraestructura blockchain. Esta transformación no implica la desaparición inmediata del sistema financiero tradicional, pero sí su evolución.

Por lo tanto, el Mundial 2026 no será solamente un espectáculo deportivo, ya que puede convertirse en el primer gran evento donde la economía *tokenizada* interactúe con consumidores globales de forma cotidiana y a escala masiva.

I EN LA CANCHA

Se da el silbatazo inicial, salen a la cancha los jugadores. En la tribuna los aficionados están expectantes... rueda el balón *Trionda* buscando la *tokenización* del fútbol. La afición espera que se anoten muchos goles, con un arbitraje con reglas claras y evitando fueros de lugar, que para eso está el VAR (Video Assistant Referee o Árbitro Asistente de Video).

Para el *primer tiempo del juego* debemos entender que la *tokenización* no es una moda tecnológica asociada exclusivamente al ecosistema cripto, sino una evolución en la infraestructura financiera global. Desde una perspectiva

técnica, representa una transformación en la manera en que los derechos económicos, los activos financieros y los flujos de valor son registrados, transferidos y liquidados.

En el núcleo de esta transformación y en la *media cancha* se encuentra la tecnología blockchain, un registro digital distribuido que permite almacenar información de forma inmutable y verificable sin depender de una autoridad central única. A diferencia de las bases de datos tradicionales donde la confianza se deposita en una institución, blockchain distribuye la validación entre múltiples nodos que verifican transacciones mediante mecanismos criptográficos. Desde el ángulo financiero, su importancia no radica en la descentralización como principio ideológico, sino en atributos operativos concretos: inmutabilidad de registros, trazabilidad verificable y reducción del riesgo de contraparte gracias a procesos de liquidación más rápidos.

En los sistemas tradicionales de pagos internacionales, hemos sido testigos de cómo las transacciones pueden tardar entre uno y tres días hábiles debido a procesos de compensación interbancaria y correspondencia. En redes blockchain públicas, la liquidación puede realizarse en minutos. Esta reducción de fricción temporal tiene implicaciones directas en eficiencia de capital, riesgo operativo y costos de intermediación, como está sucediendo en *FIFA Collect*.

Sobre esta infraestructura y este campo de juego se construye el concepto de *tokenización*. Tokenizar implica representar digitalmente un activo o un derecho económico mediante un token registrado en blockchain. El token no es el activo físico en sí mismo, sino su representación jurídica o económica digital. Este matiz es fundamental. Lo que se transfiere no es un objeto material, sino el derecho asociado a él, ahora convertido en una unidad programable.

En términos financieros, pueden tokenizarse instrumentos de deuda, participaciones accionarias, activos inmobiliarios, derechos comerciales, accesos exclusivos o experiencias vinculadas a eventos. En el contexto del Mundial 2026, esta lógica permitió estructurar derechos de compra, experiencias VIP o activos digitales con trazabilidad y posibilidad de transferencia global. De ahí la oportunidad que tuvo de adquirir derechos de compra y boletos mediante la *wallet* de *FIFA Collect*, todo en minutos a través del celular, sin tener que recurrir a un Banco tradicional, transferencias con claves SWIFT o procesos tardados.

2 JUGADAS ESTRATÉGICAS

Con la *tokenización* —al introducir elementos estructuralmente disruptivos— se pueden hacer jugadas estratégicas para anotar cuatro goles que:

1. Permiten el fraccionamiento extremo de activos, facilitando la participación de inversionistas o consumidores en montos menores.
2. Habilitan la transferencia transfronteriza sin recurrir necesariamente a la infraestructura bancaria tradicional.
3. Integran contratos inteligentes, es decir, programas informáticos que ejecutan automáticamente condiciones predefinidas cuando se cumplen determinados criterios.
4. Reducen costos de emisión, custodia y administración al automatizar procesos que tradicionalmente requieren

múltiples intermediarios.

3 JUGADORES EN EL PLANTEAMIENTO TÁCTICO

En la media cancha también tenemos jugando y tocando al balón a un componente clave en esta arquitectura: las stablecoins diseñadas para mantener paridad con un activo estable, generalmente el dólar estadounidense. Entre ellas destaca USD Coin (USDC), respaldada por reservas equivalentes en activos líquidos. Las stablecoins cumplen una función estratégica: permiten liquidaciones digitales denominadas en dólares sin requerir el sistema bancario tradicional en cada transacción individual. Actúan como puente entre el sistema financiero convencional y la economía digital programable.

Para un evento multinacional como el Mundial 2026, donde confluyen múltiples monedas y jurisdicciones, este tipo de instrumento puede funcionar como mecanismo de neutralidad monetaria digital y de esta manera tener un mercado de derechos de compra para el Mundial FIFA 2026.

Dentro del planteamiento táctico de este ecosistema, los activos digitales no fungibles conocidos como NFTs representan un activo único que los hace diferentes de una moneda, donde cada unidad es intercambiable por otra equivalente. Su aplicación en el ámbito deportivo trasciende en los coleccionables digitales —por ejemplo, se ofrecen en la plataforma FIFA Collect, los cuales cuentan con certificados de autenticidad—, que se convierten en activos con regalías automáticas o instrumentos cuya reventa genera ingresos programados para el emisor original. Desde el punto de vista financiero, el NFT introduce el concepto de propiedad digital verificable sin necesidad de una entidad central que certifique su autenticidad.

En la delantera para lograr la interacción del usuario con esta infraestructura, se presentan las wallets digitales, interfaces que permiten gestionar las claves criptográficas que otorgan control sobre activos digitales. Existen modelos de custodia propia y custodia institucional, cada uno con implicaciones distintas en materia de riesgo operativo, cumplimiento normativo y supervisión regulatoria. Por ejemplo, al tener USDC en mi wallet de FIFA Collect operada desde mi celular en México, puedo adquirir un derecho de compra de un usuario de la plataforma que lo está ofreciendo en Australia en segundos y así completar mis boletos para el Mundial 2026.

No hay que olvidar la importancia del arbitraje en un partido de fútbol y aquí es donde entran los contratos inteligentes que constituyen el componente que convierte al dinero en programable. Son códigos que ejecutan automáticamente condiciones contractuales cuando se cumplen parámetros predefinidos. En términos económicos, esto reduce costos administrativos, minimiza disputas operativas y permite distribuciones automáticas de ingresos, como regalías en reventas o pagos condicionados a determinados eventos.

En nuestra cancha financiera la condición estructural más relevante es que la *tokenización* no compite únicamente con criptomonedas de carácter especulativo, sino con infraestructura financiera tradicional. Interactúa con sistemas de compensación, modelos de custodia centralizada, mercados secundarios y procesos de

liquidación interbancaria. En ese sentido, representa una capa tecnológica que puede complementar o eventualmente reconfigurar segmentos del sistema financiero actual.

Si se analiza desde esta óptica, el Mundial 2026 no será simplemente un evento deportivo que adopta herramientas digitales, sino un posible caso de aplicación masiva de una nueva arquitectura de intercambio económico. El debate ya no gira en torno a si el fútbol se digitaliza, ya que este proceso comenzó hace décadas con la transmisión global y el comercio electrónico, sino en torno a si el dinero que articula ese ecosistema está evolucionando hacia un modelo programable, trazable y potencialmente más eficiente.

III FIFA COLLECT: EL LABORATORIO FINANCIERO MÁS GRANDE DEL PLANETA

FIFA Collect opera como una plataforma de activos digitales oficiales que permite a usuarios adquirir, intercambiar y conservar coleccionables digitales vinculados a momentos históricos, jugadas icónicas, experiencias asociadas a competiciones oficiales y derechos de compra de boletos para el mundial de fútbol. Técnicamente estos activos están respaldados por infraestructura blockchain, lo que garantiza trazabilidad, verificabilidad y posibilidad de transferencia programable.

Al acceder a FIFA Collect el usuario:

1. **Abre packs digitales y encuentra momentos oficiales del fútbol**, cartas de edición limitada y recompensas exclusivas de FIFA y los clubes.
2. **Consigue sus coleccionables favoritos**, los presume o intercambia con fans de todo el mundo en FIFA Collect.
3. **Canjea sus recompensas y accede a beneficios y experiencias únicas**, incluyendo entradas para la Copa Mundial de la FIFA 2026™.

Tabla 2. Uso de la plataforma FIFA Collect

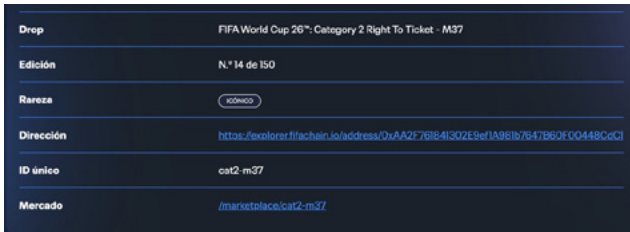
Indicador	Estimación
Usuarios registrados	800,000
Wallets activas	120,000
Propietarios únicos de NFTs	75,000
NFTs emitidos	1.2 millones
Colecciones lanzadas	40
Transacciones totales	2.3 millones
Volumen total de trading	22 millones USD
Precio promedio NFT	15-30 USD
NFT más caro vendido	4,000 USD

Fuentes: FIFA Collect, Modex y Binance Research consulta 15 de marzo 2026

1 CUATRO PILARES QUE REDEFINEN EL INTERCAMBIO GLOBAL

Desde el punto de vista operativo, el modelo descansa en cuatro pilares: emisión digital de activos, integración de wallets digitales, liquidación mediante stablecoins y mercado secundario de reventa. Cada uno tiene una contribución en la economía blockchain.

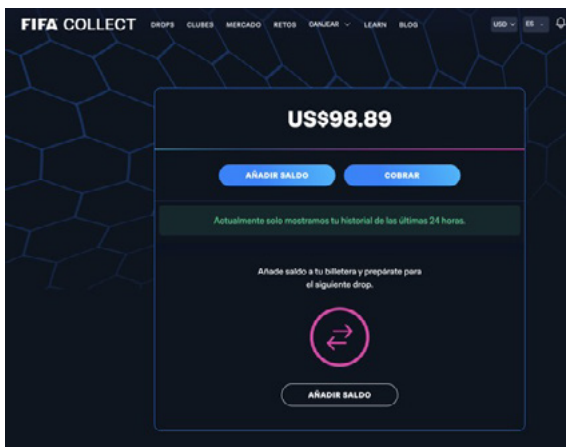
Emisión digital. Los activos son creados bajo estándares técnicos que permiten su identificación única, lo que evita duplicidad y facilita su autenticación. Este mecanismo elimina la necesidad de certificación física y reduce el riesgo de falsificación, un problema recurrente en mercados tradicionales y en eventos deportivos.



Fuente: FIFA Collect.

Este *right to ticket* (derecho de boleto) para el partido M37 del Mundial FIFA 2026 donde jugarán las selecciones de Uruguay y Cabo Verde el 21 de junio de 2026 en Miami, fue generado y comprado con las reglas de la plataforma de FIFA Collect, emitido digitalmente y con el respaldo y trazabilidad de *FIFA Blockchain Explorer*.

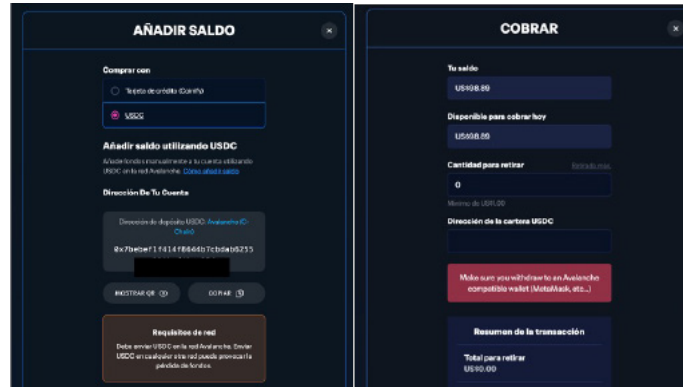
Integración de wallets digitales. Permite que los usuarios gestionen sus activos dentro de la plataforma y monetizar las operaciones. Aunque la experiencia está diseñada para simplificar el proceso y reducir fricción tecnológica, la infraestructura subyacente conserva los atributos propios de blockchain: propiedad verificable y transferibilidad programable.



Fuente: FIFA Collect.

Para poder comprar el *right to ticket* se deben mandar los USDC a la wallet de FIFA Collect, a través de alguna plataforma que permita enviarlos (en México tenemos varias), teniendo el cuidado de verificar que la red sea la que utiliza la FIFA (Avalanche). Por mi experiencia, recomiendo transferir un monto mínimo para confirmar el proceso, validar que se reflejen los dólares digitales en la wallet y luego hacer la transacción requerida.

Liquidación. A través del uso de instrumentos como USDC se habilita una dinámica de pagos digitales denominados en dólares, con liquidación rápida y menor dependencia de intermediación bancaria tradicional en cada operación individual. Desde el punto de vista financiero implica una reducción potencial de costos por conversión de divisas, menor tiempo de compensación y mayor eficiencia en operaciones transfronterizas.



Fuente: FIFA Collect.

Los USDC se mandan en minutos con una comisión mínima por parte de las plataformas de criptomonedas y el proceso de retirar el dinero de *FIFA Collect* también es muy rápido.

Mercado secundario. Se tiene la posibilidad de reventa de activos digitales con reglas programadas. Mediante contratos inteligentes, el emisor puede establecer regalías automáticas sobre transacciones subsecuentes. En términos económicos, esto transforma la lógica de ingresos permitiendo monetización continua más allá de la venta primaria.

FIFA Collect cuenta con un mercado digital de compraventa con un sistema de pujas que permite la movilidad entre oferta y demanda. Si se analiza el modelo de negocio desde una perspectiva financiera, no solo genera ingresos por venta inicial de activos digitales, también por comisiones en mercado secundario y potencial valorización del ecosistema digital asociado al Mundial 2026. Esto amplía la estructura tradicional de monetización del fútbol, históricamente concentrada en derechos de transmisión, patrocinio y ticketing.

El Mundial 2026, organizado conjuntamente por Estados Unidos, México y Canadá, introduce una variable adicional: escala sin precedentes. Con 48 selecciones y más de 100 partidos, la base potencial de usuarios digitales será sustancialmente mayor que en ediciones anteriores. Si una fracción relevante de esta audiencia interactúa con activos y, la plataforma se convierte en un laboratorio de adopción masiva de infraestructura blockchain en consumo deportivo.

IV IMPACTO Y REGULACIÓN GLOBAL: EL GOL FINANCIERO

Desde la óptica del sistema financiero, el caso plantea varias implicaciones estratégicas. En primer lugar, demuestra que la *tokenización* puede integrarse en ecosistemas de consumo masivo sin requerir conocimiento técnico avanzado por parte del usuario final. La complejidad tecnológica se abstrae, mientras la experiencia se mantiene intuitiva.

En segundo lugar, evidencia un modelo híbrido donde la innovación no elimina completamente la intermediación, sino



que la reconfigura. La FIFA conserva control institucional sobre la emisión, mientras la infraestructura blockchain garantiza trazabilidad y automatización. Esto sugiere que la transición hacia dinero programable no necesariamente implica descentralización absoluta, sino adaptación de actores tradicionales a nuevas capas tecnológicas.

En tercer lugar, plantea interrogantes regulatorias relevantes. La utilización de stablecoins, activos digitales y mercados secundarios requiere alineación con marcos de prevención de lavado de dinero, protección al consumidor y supervisión financiera transfronteriza. El Mundial 2026, por su carácter multinacional, operará en múltiples jurisdicciones simultáneamente, lo que convierte la gobernanza regulatoria en un elemento crítico.

Desde una perspectiva macroeconómica, si plataformas oficiales como *FIFA Collect* logran operar de forma estable, segura y regulatoriamente compatible durante un evento de escala mundial, podrían acelerar la normalización de la *tokenización* en otros sectores: entretenimiento, bienes raíces, mercados privados y comercio internacional.

En este sentido, el fútbol no sería el fin en sí mismo, sino el catalizador visible de una transformación más amplia en la arquitectura del intercambio global. El activo digital asociado a un momento deportivo icónico puede parecer trivial en comparación con un bono soberano tokenizado; sin embargo, ambos comparten la misma lógica estructural: representación digital programable de un derecho económico.

1 INTEROPERABILIDAD FINANCIERA

La *tokenización* aplicada al fútbol deja de ser un experimento marginal para convertirse en caso de estudio sobre cómo las instituciones globales incorporan nuevas infraestructuras financieras sin romper completamente con el sistema existente. Si durante el Mundial 2026 una proporción relevante de transacciones vinculadas a activos *tokenizados* se realiza en dólares digitales, se amplía la presencia funcional de esta moneda dentro de economías anfitrionas como México. No se trataría de un proceso de dolarización formal, sino de una digitalización parcial de flujos económicos específicos.

Para autoridades monetarias como el Banco de México, la coexistencia de moneda nacional, dólar físico, dólar bancario y dólar tokenizado en un mismo entorno económico representa un escenario que exige monitoreo cuidadoso. Plataformas

nacionales de pagos como SPEI y CoDi podrían interactuar indirectamente con ecosistemas digitales globales, generando nuevas dinámicas de interoperabilidad financiera.

En paralelo, la supervisión financiera adquiere una dimensión más compleja. La operación de plataformas tokenizadas durante un evento multinacional exige cumplimiento con estándares de prevención de lavado de dinero, conocimiento del cliente, protección al consumidor y ciberseguridad en múltiples jurisdicciones simultáneamente. En México, la Ley Fintech establece disposiciones específicas para instituciones que operan con activos virtuales; en Estados Unidos y Canadá, la regulación involucra marcos federales y estatales en constante evolución. La coordinación regulatoria se convierte, por tanto, en un elemento crítico para evitar vacíos normativos o arbitraje regulatorio.

El Mundial 2026 no solo proyectará una imagen deportiva, también enviará señales sobre la sofisticación institucional de los países sede en materia de innovación financiera. La manera en que se gestionen riesgos operativos, protección al consumidor y estabilidad sistémica será observada por inversionistas, reguladores y organismos internacionales.

Las economías que comprendan la naturaleza estructural de esta transición podrán diseñar políticas públicas inteligentes, marcos regulatorios proporcionales y estrategias de posicionamiento competitivo. El verdadero desafío no consiste únicamente en organizar partidos exitosos, sino en demostrar madurez institucional frente a la evolución de la arquitectura del dinero.

2 EL CAMPEÓN MUNDIALISTA, ¿GOLIZA O EMPATE?

La incorporación de *tokenización* y activos digitales en el ecosistema del Mundial 2026 plantea una pregunta estructural que trasciende el ámbito deportivo: ¿Estamos ante el inicio de una nueva era del dinero o simplemente frente a una evolución tecnológica incremental del sistema financiero existente? La historia económica demuestra que las transformaciones profundas rara vez se presentan como rupturas inmediatas; con mayor frecuencia se consolidan gradualmente hasta volverse parte del funcionamiento ordinario del sistema.

En este contexto, eventos de escala global como el Mundial 2026 sirven como pruebas operativas que demuestran su





viabilidad técnica y aceptación social, ejercicio que viví con resultados satisfactorios como aficionado del fútbol. La interacción masiva con wallets digitales y activos programables como este normaliza su uso cotidiano, incluso para usuarios sin conocimiento especializado. El sistema financiero no desaparece ni se fragmenta, evoluciona. Los bancos se adaptan hacia modelos de custodia digital y supervisión tecnológica, y los reguladores incorporan herramientas de monitoreo en tiempo real.

En este entorno, el dinero deja de ser únicamente un medio de intercambio y reserva de valor, se convierte en una unidad programable capaz de incorporar reglas, condiciones y automatización en su propia estructura. El Mundial 2026 podría ser recordado, desde esta perspectiva, como uno de los primeros eventos globales donde la infraestructura financiera programable interactuó con consumo masivo a gran escala, no necesariamente por el volumen absoluto de transacciones, sino por la normalización cultural del modelo.

El Mundial 2026 no definirá por sí solo el futuro del sistema financiero internacional, pero puede acelerar la curva de aprendizaje colectivo. Cuando millones de personas interactúan con activos digitales verificables y pagos programables sin fricción aparente, la tecnología deja de percibirse como experimento y comienza a asumirse como la nueva infraestructura del dinero para convertirse en uno de los campeones mundialistas.

IV EL BALÓN COMO SANDBOX FINANCIERO

El fútbol ha sido históricamente un fenómeno cultural capaz de movilizar identidades, economías locales y narrativas globales. En el contexto del Mundial 2026 su alcance trasciende lo simbólico para situarse también como catalizador financiero. Cuando una organización con la dimensión operativa de la FIFA integra infraestructura digital programable en uno de los eventos más importantes del planeta, el fenómeno deja de ser marginal. El balón ya no solo conecta culturas, comienza a interactuar con nuevas formas

REFERENCIAS

- Bank for International Settlements. (Julio de 2023). The crypto ecosystem: key elements and risks. BIS. <https://www.bis.org/publ/othp72.pdf>
- BelnCrypto Brasil. (22 de mayo de 2025). FIFA tendrá coleccionables digitales en la blockchain de Avalanche. Binance Square. <https://www.binance.com/es/square/post/24594797605201>
- CoinMarket Cap. (2026). Capitalización de Mercado Criptomonedas. CoinMarketCap. <https://coinmarketcap.com/es/>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (2022). Informe Anual FIFA 2022. FIFA. <https://publications.fifa.com/es/annual-report-2022/>

de representación del dinero, de coleccionar estampitas y de compra e intercambio de boletos para los partidos.

El Mundial 2026 puede marcar un punto de inflexión en el que el dinero deja de percibirse exclusivamente como papel moneda o saldo en una cuenta bancaria y empieza a concebirse como código programable dentro de redes digitales interoperables. La *tokenización* aplicada al ecosistema futbolístico no implica la desaparición inmediata del sistema financiero tradicional, pero sí evidencia una transición hacia estructuras donde los derechos económicos, activos y pagos pueden ejecutarse de manera automática, trazable y global. En este sentido, el evento no solo será recordado por sus resultados deportivos, sino por su papel en la normalización de nuevas infraestructuras financieras.

Como ocurre con todo cambio tecnológico profundo, la discusión no radica en determinar si la transformación sucederá, sino en comprender cómo nos adaptaremos a ella. Economías, instituciones financieras y reguladores enfrentan el desafío de integrar innovación con estabilidad, eficiencia con supervisión y apertura tecnológica con protección sistémica. El balón seguirá rodando en la cancha, pero la verdadera evolución se desarrollará en la arquitectura invisible del dinero: la *tokenización* del fútbol. 🏆

CAPÍTULO 4

JUGADAS CLAVE





ENTREVISTA MARIANA GUTIÉRREZ, PRESIDENTA DE LA LIGA BBVA MX FEMENIL

TIRANDO A GOL, EL BALÓN SE PINTA DE ROSA

El fútbol femenino ha crecido exponencialmente en los últimos años; ha demostrado ser una herramienta eficaz para unir comunidades promoviendo valores como el respeto y la solidaridad. Además, se ha dado una mayor cobertura en los medios de comunicación, una rápida comercialización y mayor participación en todos los rincones del mundo.

La FIFA espera que para 2027 se llegue a 60 millones de jugadoras debido a 13 programas de desarrollo aplicables en las 211 federaciones miembro de las que México es parte. La Copa Mundial Femenina 2023 fue una muestra de que es posible: atrajo a 2 mil millones de espectadores y propició un aumento de 24% en la participación de mujeres y niñas en el fútbol organizado. En México el camino

“Mariana Gutiérrez no eligió una ruta, pero sí un propósito y cada día se prepara para irse adaptando y cumplirlo. En menos de dos décadas ha sumado cargos y reconocimientos que la han llevado a estar en el centro de la cancha, en los mejores estadios y con los más altos funcionarios del fútbol, pero, sobre todo, rodeada de mujeres que como ella ven en el balompié un deporte con identidad cultural y un fuerte componente social.

Mariana es presidenta de la Liga BBVA MX Femenil anunciada oficialmente el 5 de diciembre de 2016 como iniciativa de la Federación Mexicana de Fútbol. Sin embargo, su torneo piloto (Copa MX) se jugó en mayo de 2017 y el primer torneo oficial el 28 de julio de ese mismo año. La Copa MX tuvo un gran significado: fue la antesala del espacio donde por primera vez las mujeres futbolistas de México podían soñar con ser profesionales en la cancha.

Desde entonces, la evolución del fútbol femenino profesional en México ha sido imparable. Año con año, los cambios y nuevas adhesiones al reglamento

de la Liga MX Femenil han aportado al crecimiento y desarrollo de las futbolistas.

“El fútbol femenino tiene el poder de llegar a 58 mil de personas año con año porque cuenta con un componente que ayuda a transformar el tejido social. Cuando vi el poder que tiene nuestro país fue el día que la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) reconoció a la LIGA MX Femenil al integrarla en el Comité de Stakeholders. Ahí entendí con claridad el verdadero alcance de lo que estamos construyendo: nuestro fútbol femenino no solo crece, influye. Lo que estamos haciendo en México trasciende la cancha. Está transformando narrativas, inspirando generaciones y dejando huella a nivel global”.

Para Mariana, decir femenino y varonil ya no es válido; se deben quitar esas etiquetas y mencionarlo como el deporte que puede transformar una cultura. “Son aspectos culturales los que están alrededor del fútbol y lo que las jugadoras han construido en la cancha y fuera de ella. Sus acciones:

“EL FÚTBOL FEMENIL TIENE EL PODER DE LLEGAR A 58 MILLONES DE PERSONAS AÑO CON AÑO”

constancia, disciplina y proyección, entre otras cualidades, las debemos replicar en nuestra sociedad”.

La presidenta de la Liga BBVA MX Femenil tiene una carrera que es ejemplo y abre puertas a muchas mujeres. Ella está en el centro de la cancha porque se ha desmarcado, es decir, ha desafiado el statu quo y roto paradigmas. Se dio cuenta que: “fue reconocer derechos y espacios porque antes de 2016 ya había clubes femeniles en ligas no profesionales que requerían su propio espacio y, por consecuencia, una liga profesional en México”.

Para Mariana, el fútbol femenino ofrece una vía efectiva para conectar con nuevas audiencias, impulsar valores y diseñar estrategias de negocio más sostenibles. Por ejemplo, el número de mujeres y niñas que juegan al fútbol organizado ha aumentado 24% desde 2019 hasta alcanzar 16.6 millones, mientras que pone en evidencia que los programas de desarrollo de las mujeres en este deporte las ha empoderado.

Desde su creación, el interés por la Liga MX Femenil ha crecido con récords de asistencia en los estadios, como la final entre América y Pachuca en el Estadio Azteca, la cual contó con una asistencia de más de 58 millones de espectadores.

MARCAR Y DESMARCAR. EL TRABAJO EN EQUIPO

Ser la presidenta de la Liga BBVA MX Femenil representa para Mariana una herramienta poderosa de educación y construcción del tejido social porque —dice— la sociedad está basada en un poder colectivo, un entorno de conexiones y eso también es el fútbol.

“Me parece que lo más relevante que deberíamos entender todos es algo que el deporte enseña en el entrenamiento, en los partidos, cuando ganas o pierdes: la corresponsabilidad. No trabajamos pensando en Mariana, en cuáles son los beneficios para los clubes, jugadoras o afición; o cuáles van a ser los retos de las marcas, porque el beneficio es colectivo y ahí radica la corresponsabilidad”. Por lo tanto “a cada acción corresponde una reacción, considerando la posibilidad de elegir y desmarcar”.

En el vocabulario de Mariana hay muchas analogías del fútbol porque toda su vida ha practicado este deporte colectivo y “uno de los principios básicos donde compites es que te tienen que marcar; hay formas de marcar porque al final en el fútbol gana

el que mete el gol y desmarcarse es mucho más complejo que marcarse”.

Mariana nos explica: “Desmarcarse implica un desgaste físico, una decisión, una estratégica; y para mí —con las herramientas que me dieron desde niña— es saber cuándo, cómo, hacia dónde correr y esas fuerzas canalizarlas en el momento correcto. Si tú estás corriendo todo el tiempo, lo único que haces es gastar energía y eso no conduce más que a un desgaste”.

Para ella es relevante hablar de su familia y de la educación que le brindaron, porque le dio todas las herramientas para entender cuándo se debe desmarcar y cuándo marcar. “Marcar es compromiso y trabajo en equipo; entender que, si tu compañera no llegó al balón porque está agotada, a ti te toca hacer ese desgaste, esa combinación. Marcarse es un compromiso y una responsabilidad”.

CUBRIENDO TODA LA CANCHA

En 2025 la revista Forbes reconoció a Mariana Gutiérrez como una de las 100 mujeres más poderosas de México. Para ella, estar ahí tiene un gran sentido de responsabilidad porque “el reconocimiento es relevante para seguir comprometidos, construyendo y visibilizando”.

Para Mariana ese reconocimiento pone en el foco a la Liga. “El fútbol es un deporte jugado por mujeres que ya no solamente se ve como un proyecto social sino como un motor de cambio, además de un negocio que le está generando mucho a México; es una prueba de que el mundo de los negocios se detuvo a escuchar y a apoyar. Usar ese espacio es para asegurar que el camino sea cada vez más sólido y ancho para las que vienen”, señala.

Agrega que el fortalecimiento del fútbol femenino requiere de un ecosistema colaborativo donde marcas, clubes y actores estratégicos trabajen en conjunto. “Las empresas con productos de alto valor pueden generar sinergias que impulsen el crecimiento de la industria y, al mismo tiempo, obtener beneficios como mayor visibilidad. La clave está en crear relaciones de mutuo beneficio que favorezcan tanto a la industria como a sus aliados comerciales”.

SUMAR Y CONECTAR

En los años 20 del siglo pasado, el fútbol femenino se organizó oficialmente en Inglaterra con



“ME PARECE QUE LO MÁS RELEVANTE QUE DEBERÍAMOS ENTENDER TODOS ES ALGO QUE EL DEPORTE ENSEÑA EN EL ENTRENAMIENTO, EN LOS PARTIDOS, CUANDO GANAS O PIERDES: LA CORRESPONSABILIDAD.”

Nettie Honeyball como la primera futbolista documentada, a más de un siglo este deporte ha crecido en todo el mundo; sin embargo, aún enfrenta importantes desafíos como la visibilización y los salarios.

Pero no todo está perdido, el auge que está teniendo el fútbol femenino en el mundo —y en México— ya tiene puesta la mirada de la afición y los stakeholders. La Liga MX Femenil ya es la tercera con mayor asistencia en el mundo, por lo que empoderamiento e igualdad de género comienzan a formar parte del vocabulario de este deporte y, por supuesto, de su evolución.

El fútbol femenino tiene el poder de sumar y conectar, por lo que será el quinto deporte más popular del mundo, dice la presidenta de la Liga BBVA MX Femenil con notada emoción,

que se hace más evidente cuando comenta: “Hay momentos que me han marcado; por ejemplo, al ver cómo a una niña le brillan los ojos cuando su jugadora favorita la entrega el balón; ver los récords de asistencia; escuchar el nombre de una mujer cuando le preguntas a un niño quién es su jugador favorito”.

Nació con el deporte en las venas. La diferencia de Mariana con algunas personas —menciona— es que tuvo el privilegio de elegir el deporte como un gran hobby y un hábito que terminó desarrollando a nivel profesional. Una pasión que ha ido evolucionando. “El fútbol es un tema de identidad y pertenencia, algo que pasó de un juego a una profesión, pero la realidad es que ese juego tiene reglas y se compete”.



Ella estudió diseño textil en la Universidad Iberoamericana, pero esa carrera llegó para darse cuenta que quería estar en el fútbol a nivel profesional. Platica que siendo muy chica sus primos le hicieron ver que no iba a ser un camino fácil; “éramos cuatro nietos, una mujer de cuatro hombres a los que no les quedaba más que jugar con la niña”. La pusieron a prueba como portera y aceptó. Aprendió y entendió que implicaba estar en la portería. Ahora con el privilegio que tuvo, su compromiso es que las niñas tengan el derecho de elegir lo que quieren ser; si es el fútbol, decidir si quieren ser porteras, delanteras o estar en el medio campo.

MARCA PERSONAL

Mariana ha tenido muchos momentos importantes en su carrera, pero dos la han marcado: el primero, cuando con dos socias dejó todo lo que estaban haciendo por crear una agencia que se dedicará a abrir espacios de fútbol femenino; el segundo, cuando entró a la Federación y tuvo la oportunidad de ver como el fútbol transforma vidas desde el sector amateur y después en el ámbito profesional.

Mariana es directora técnica avalada, estudió una maestría en negocios y cuenta con certificaciones de la Confederación de Fútbol Asociación de Norte, Centroamérica y el Caribe (Concacaf) y de la FIFA; la academia también está en su hoja de vida. La carrera de diseño le enseñó la importancia de sentirse cómoda como mamá, hija, hermana, esposa, amiga, directiva... “porque de lo que se trata es de ser congruente y crear armonía”.

Añade que de todo se aprende y entre más capacitada esté podrá tomar mejores decisiones, como la de 2015 cuando la invitaron a la Federación a desarrollar el fútbol femenino. A 11 años de distancia menciona que el poder que tiene el fútbol femenino es en parte por lo que han creado sus clubes, lo que ha hecho la Federación desde la guía de Mikel Arriola, la aportación de las jugadoras que tienen una convicción clara de lo que están haciendo y por una afición exigente que ha evolucionado para ser 50 por ciento mujeres y 50 por ciento hombres.

“El trabajo ha sido constante, somos una liga joven, pero sin duda el enfoque está en la infraestructura y estructura; en regular e invertir, porque al final los espacios siempre fueron nuestros, solo que no

podimos tomarlos porque no se nos dio la oportunidad. Hoy la tenemos”.

EL PARTIDO AÚN NO TERMINA

La Liga Femenil MX ha tenido momentos clave que han definido su historia y el lugar en el que está. “El primero porque es un modelo único: una asociación civil que nació en una asamblea de 18 dueños a quienes se les presentó la propuesta y dijeron sí. El segundo, cuando se da la autonomía a la Liga en 2024 y se acuerda que siempre existirán asambleas específicas de femenil, para que en la agenda sea una prioridad”.

La relevancia del segundo momento radica en que a partir de la autonomía trabajarán en tres ejes: huella deportiva, estrategia comercial y gestión o gobierno corporativo. Añade que después vienen las grandes acciones; por ejemplo, “la estrategia comercial para la que hemos construido nuestro retorno de inversión: un capital propio de femenil que antes no existía. Otra acción es democratizar el fútbol femenil a través de plataformas abiertas para conectar con la afición, lo que nos ha

permitido conectar con 35 mil personas en el segundo semestre de 2026 que se suman a los 58 millones de aficionados”.

Actualmente la Liga Femenil MX se caracteriza porque todas las jugadoras cuentan con un contrato profesional; tiene una Sub19 que está trabajando en el futuro talento de México; y en sus tareas está la internacionalización. Cuenta con futbolistas formadas en México que están jugando en la liga de Estados Unidos, una de las dos mejores del mundo. También tiene jugadoras internacionales que han ganado campeonatos y han estado en los mejores equipos del planeta.

La combinación de acciones le ha permitido a la Liga MX Femenil estar donde está, algo que a Mariana le parece congruente con el camino para ir evolucionando. “Tenemos un propósito muy claro: ser una liga sostenible. La estrategia comercial y la democratización nos ha permitido crecer cinco veces más los ingresos”, concluye Mariana Gutiérrez. 🇲🇽



¡CON NOMBRE DE MUJER Y MUCHO ECO!

5 DE DICIEMBRE DE 2016. Fue anunciada oficialmente Liga MX Femenil.

28 DE JULIO DE 2017. Se dio el silbatazo oficial con 16 equipos participantes a disputarse 14 jornadas.

28 DE JULIO DE 2017. Primer partido de la Liga MX Femenil entre Pachuca y Pumas.

2022. En la Apertura la Liga MX Femenil se anunció que por primera vez se permitiría a los clubes fichar a dos jugadoras extranjeras.

2022. En los cuartos de final de este año por primera vez que se usó el VAR en la Liga MX Femenil. Esto convirtió a la Liga en la primera a nivel mundial en aplicar el video arbitraje durante el torneo.

2024. Se jugó la Summer Cup, un torneo entre algunos equipos de la Liga MX Femenil y la NWSL de Estados Unidos.

12 DE MARZO DE 2025. El primer partido internacional oficial de las Rayadas de Monterrey fue el contra el Vancouver Whitecaps en la W Champions Cup de Concacaf. Hicieron historia al ser el primer equipo de la Liga MX Femenil en disputar partidos internacionales.

2025. Este año marcó un precedente a nivel internacional con la transferencia de Jacqueline Ovalle al Orlando Pride de la NWSL, la cual representó hasta ese momento la transferencia más alta en la historia del fútbol femenil.

2025. Se jugó por primera vez el Duelo de Estrellas, un encuentro de carácter internacional frente al FC Barcelona Femenil, en el que participaron 30 jugadoras destacadas de la Liga.

2025. La final del Apertura entre Tigres y América fue la más vista en la historia. Tuvo una transmisión multiplataforma en 12 canales que incluyeron medios digitales, servicios de streaming, televisión abierta y de paga.

16 DE DICIEMBRE 2025. Jacqueline Ovalle fue galardonada con el Premio Marta, el equivalente al premio Puskas, siendo la primera mexicana (hombre o mujer) en ganar dicho reconocimiento internacional.

2025. El porcentaje de audiencia por partido está por encima de la WSL de Inglaterra, alcanzando casi medio millón de visualizaciones por partido.





ENTREVISTA ÁLVARO DE LA TORRE

ÁLVARO DE LA TORRE: MÁS ALLÁ DEL SIGUIENTE PARTIDO

En general, la vida de una futbolista es corta, pero la de Álvaro de la Torre es una carrera de largo plazo. Ha ido de los goles en el estadio a la directiva de un club, pasando por un cuerpo técnico en primera división, lo que le ha permitido tener un panorama completo de la cancha y sus posibilidades a partir de dos elementos: pasión y preparación, que en conjunto son un factor diferenciador para ir más allá del siguiente partido.

“A veces tienes que empezar a construir desde abajo —como en cualquier proyecto, de cualquier empresa—, en ninguno vas a tener resultados inmediatos; podrás tener de repente un masajito al corazón, unos resultados que son pequeños alicientes que a veces te indican que vas por el camino correcto...”.

Ese es el punto de partida de la plática con el futbolista, el directivo y la persona en tres escenarios que interactúan: las cancha, desde donde partimos para hablar de los proyectos de Álvaro que requieren tiempo, dedicación y un plan estratégico que lo acerquen a sus objetivos”, porque “la vida y los negocios se han hecho de especialistas, y el fútbol no es muy diferente”.

LA DINÁMICA DEL RENDIMIENTO

¿Cuáles han sido los principales momentos de Álvaro como futbolista? Su respuesta no espera y es directa. Para él, más que quedarse con un momento específico, un gol o algún partido memorable —que sin duda los hay—, ese momento fue cuando entendió lo que implica competir y no competir, no solo en la cancha sino en la vida.

“El fútbol me ha ido enseñando a gestionar momentos de mucha presión y a trabajar en mi equipo. Es bien importante eso porque puedes tener gente talentosa dentro de tu equipo o institución, pero si no trabajas en conjunto será muy difícil llegar a los objetivos que te planteas y un poco más: a convivir con una exigencia permanente que requiere un esfuerzo de todos en cada uno de los días”.

El aprendizaje es lo que más valora Álvaro, independientemente de si ha sido dentro o fuera de la cancha, porque el aprendizaje —menciona— forma la dinámica del rendimiento a lo largo del tiempo, dinámica que cambia. Debe ser. Es natural.

“Cuando buscas ser jugador todo inicia de manera más intuitiva, pero con el paso del tiempo debes tener mayor conocimiento. Muchos jóvenes juegan porque tienen muchas condiciones físico-atléticas o técnicas, pero algunos no entienden realmente el juego. Si lo comparamos con el mundo empresarial se trata de tener el análisis correcto de las situaciones de la empresa o del proyecto; prepararte para enfrentar al rival en el partido”.

Pero saber cómo moverse o desempeñar la función que corresponde no es tarea sencilla, no es lo mismo estar

“EL FÚTBOL ME HA IDO ENSEÑANDO A GESTIONAR MOMENTOS DE MUCHA PRESIÓN Y A TRABAJAR EN EQUIPO”

en la media cancha que en la portería; “implica conocer las fortalezas y entender cómo nos tenemos que desenvolver para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, nunca dejar de capacitarte, siempre aprender y buscar rodearte de gente que tiene más conocimiento que tú en áreas muy específicas que te van ayudando a incorporar más herramientas”.

UNA CARRERA EN LA INDUSTRIA FÚTBOLÍSTICA

Con ese pensamiento y una carrera que pasó de la alineación en la cancha a la toma de decisiones en el Club Atlas donde ocupó el cargo de director deportivo, en el Club Jaiba Brava del Tampico-Madero donde fue presidente y ahora en los Gallos Blancos al frente de la estrategia técnica, desarrollo de talento y rendimiento de alto nivel (estos por mencionar solo algunos cargos) surge una pregunta que no se puede omitir: ¿Cómo se hace una carrera en la industria futbolística?

Para Álvaro haber trabajado dentro de un cuerpo técnico en primera división le dio una visión intermedia a partir de la que comenzó a contemplar algunas cosas que involucran la gestión de jugadores, así como entender por qué en ocasiones se pueden tener ciertas herramientas a disposición o se puede, o no, contratar a distintos jugadores; también que hay un presupuesto o modelo de negocio dentro de cada club, situaciones que le permitieron contar con elementos para la toma de decisiones, que al final tienen implicaciones en la cancha.

“Cuando pasé a directivo comprendí que era subir un rascacielos y conforme vas subiendo y alejando de la cancha, que está a nivel de calle, vas adquiriendo una perspectiva distinta. Me di cuenta que, dependiendo de la función que esté desempeñando, hay otras que me complementan”.

PLAN DE JUEGO: EL ATAQUE, LA DEFENSA Y LAS TRANSICIONES

Álvaro de la Torre tiene una formación profesional en la Universidad Panamericana y en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), no se guía solo por el sentimiento; la capacitación profesional es un factor diferenciador. “Cuando estás en la cancha vives en el corto plazo, todo es el siguiente partido, lo juegas y así sucesivamente”.

Pero con la posibilidad que se le presentó hace ya algunos años de pasar a la parte directiva, Álvaro tuvo —como se lo dijo una persona que aprecia mucho— la oportunidad de “trascender”. Precisa que la palabra trascender se utiliza con mucha facilidad, pero no sabe si todos somos conscientes de su significado. Pare él tiene que ver con su historia.





“Una de las cosas que quise hacer es desarrollar una vocación para ayudar a los jóvenes a que puedan tener una guía para tomar decisiones correctas en su vida a través del fútbol. Así fue como empecé a pensar que podía tener una visión de mediano y largo plazo; de no solo ejecutar sino construir algo y eso me orientó en mi toma de decisiones para pasar a directivo”.

Para él, la capacitación es fundamental porque proporciona las herramientas adecuadas para hacer el análisis correcto del rival, hablando en términos de la competencia futbolística, y también de las empresas o instituciones. “La capacidad va relacionada directamente, o es proporcional, a las herramientas que adquieres en las instituciones educativas que sirven para generar un plan estratégico, porque no solo se trata de tener grandes ideas sino la preparación para llevarlas a la práctica”.

Para Álvaro hubo un antes y un después de haber estudiado en el IPADE porque esta institución no solo le dio las herramientas sino la posibilidad de escuchar distintos enfoques y soluciones a un mismo problema “y, de entrada, eso ya te abre la mente para tener una visión más amplia”.

Agrega que normalmente todos vamos reaccionando y buscamos respuestas y soluciones en función del proceso y el entorno en el que nos hemos desarrollado, pero saber que puede haber muchas soluciones a un mismo problema le hizo ser más cauteloso al momento de elaborar los análisis y tomar decisiones.

A partir de lo anterior sabe que se debe tener una estructura bien definida donde todos sepan lo que tienen que hacer. En su caso es tener un modelo deportivo alineado a la cultura institucional, porque “si la cultura institucional no está muy clara no podremos ejecutar ese modelo deportivo o impactar en los resultados”.

Por lo tanto, Álvaro tiene muy claro que la toma de decisiones, y más en la industria futbolística, no puede ser con el sentimiento. “En el fútbol, en muchas ocasiones, se llegan a tomar decisiones con la emoción, con el calor del resultado, con lo que está diciendo la gente en redes sociales y lo que se debe tener es un plan, porque si no tienes claro tu destino ningún viento soplará a favor. Eso habla del plan, de la estrategia y del talento; de compartir el conocimiento que vamos adquiriendo”.

ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA

Pero, aunque son principios generales aterrizados a su actividad dentro de una industria específica, Álvaro sabe que

“EN EL FÚTBOL SE LLEGAN A TOMAR DECISIONES CON LA EMOCIÓN, CON EL CALOR DEL RESULTADO Y LO QUE SE DEBE TENER ES UN PLAN, PORQUE SI NO TIENES CLARO TU DESTINO NINGÚN VIENTO SOPLARÁ A FAVOR”

su ventaja competitiva tiene peculiaridades; por ejemplo, “no podemos estructurarnos como el resto de los clubes de la Liga MX, sobre todo con aquellos que cuentan con una estructura más amplia y un mayor poder adquisitivo; siendo un equipo regional que compite contra clubes de convocatoria nacional, el conocimiento, análisis y estrategia son fundamentales”.

Álvaro compite diseñando un plan estratégico, entendiendo sus ventajas competitivas y haciéndoselas ver a los jóvenes talentos que hay en México para que quieran ser parte de la nueva etapa de los Gallos Blancos. Actualmente, para este equipo de la primera división, Álvaro presentó a la junta directiva un plan estratégico que atiende a tres situaciones a través de tres ejes.

El primer eje es que los equipos de los Gallos Blancos sean competitivos. “En los últimos seis torneos únicamente han calificado dos categorías y un *play in*, que es como repechar; eso habla de que nuestros equipos no están bien conformados, no tienen el suficiente talento y no hay una metodología correcta que nos ayude o permita ser capaces de estar compitiendo en la fase final buscando el campeonato”.

Para atender esta situación los Gallos Blancos con Álvaro a la cabeza se están ayudando de la tecnología. “A diferencia del resto de los equipos de primera división “contamos con una plataforma que nos ayuda a perfilar el talento en el mundo; no analiza solo a nuestra liga, corre a través de 112 ligas en el mundo lo que nos permite encontrar el talento que hoy no tiene los reflectores y, por ende, no encarecen al jugador y pueden venir a tener un buen desempeño a nuestro equipo”.

El segundo eje es ser un club formador. “Entendemos que dentro de nuestro modelo de negocio es muy importante la captación, formación y proyección del talento”. Para fortalecer la triada, han creado el *departamento de scouting* para detectar talento joven en toda la república. Con ese objetivo rediseñaron la metodología de su proceso integral de formación.

Y aunque el objetivo es amplio, De la Torre considera que, para dirigir un club se debe contar con herramientas que van más allá de la cancha y de las aulas, ya que implica un alto nivel de responsabilidad y compromiso”.

Sabe que no todos los jugadores que inician su proceso harán una carrera larga dentro del fútbol profesional que les permita generar un patrimonio importante que les facilite una siguiente etapa en su vida, por eso tienen claro que deben ayudarles a crecer en lo personal a través de diversas áreas en las que puedan atender sus necesidades a su llegada al club y durante su estadía. La educación, en general, y la financiera, en particular, son fundamentales.

“Contamos con un área de educación donde estamos monitoreando el avance académico de todos y cada uno de los que pertenecen al club; brindamos apoyo en temas de idiomas, finanzas personales y en el proceso de estudio regular: secundaria, preparatoria, universidad. Les damos todas las facilidades para que continúen los estudios, además de herramientas que les ayuden a enfrentar y manejar la competencia de mejor manera”.

A partir de su historia de vida, Álvaro tiene una visión holística del jugador y, tomando en cuenta su desarrollo profesional, del fútbol mexicano. Sabe que una de las razones que han impactado al fútbol mexicano en los últimos años es que no están exportando talento y esto es porque los jugadores están debutando tarde: “el promedio de edad es alrededor de los 24 años, entonces, al debutar a una edad avanzada, deportivamente hablando, deja de ser atractivo para el mercado europeo o para otros”.

Ante esa realidad, en los Gallos Blancos quieren acelerar el proceso de debut para enviar talento a otros mercados, principalmente al europeo. Tienen muy claro su plan: los jugadores deben ir a ligas de introducción como Holanda, Bélgica, Portugal, Grecia y algunas otras más, y si tienen un buen rendimiento podrán ir a una liga top, lo que podrá generar un ingreso adicional para el club, “además de ir posicionando la marca de Querétaro y la Liga MX en un mercado que claramente no es al primero al que hay que voltear”. Este es el valor del conocimiento y la estrategia.

En el tercer eje del plan estratégico está la responsabilidad social. En los Gallos Blancos a través de Álvaro tienen muy claro que deben regresar un poco de lo que les brinda su afición. “No podemos ser ajenos a los problemas que enfrenta nuestra comunidad, por eso hemos diseñado un programa que aborda las principales situaciones que estamos viviendo hoy en el estado de Querétaro enfocándonos en la concientización, la elaboración de dinámicas y participación activa en causas específicas”.

DESPUÉS DE LOS 90 MINUTOS

Álvaro de la Torre es un directivo que se prepara, estructura y trabaja, lo que le ha dado una ventaja competitiva que le permite formar grandes equipos de trabajo, el principal: su familia. Lucero su esposa decidió apostar por su relación y junto con sus hijos formar una familia y mantenerla en la *primera división*.

Álvaro es la tercera generación de una familia de futbolistas. Entiende el peso que tiene su apellido dentro del fútbol mexicano y siempre ha buscado tener un nivel de compromiso, principios y valores, que al final del día puedan hacer sentir orgullosa a toda la familia, porque algo muy importante que ha aprendido es que en los negocios en general, no únicamente en el fútbol, el principal trabajo es dignificar a la familia.

Álvaro cree que hay gente que tiene capacidad y talento, y que al sumar la preparación adecuada podrá desarrollar y desempeñar una posición como la que hoy ostenta.

“Crecí en los vestidores, en los estadios... soy el más grande de los nietos; mis tíos y mi papá cuando les tocó su etapa de jugadores me llevaban a los entrenamientos a los estadios y a las concentraciones. Lo que vivo hoy en adulto también lo viví de pequeño y me ha ayudado a moverme con mayor naturalidad y tener otra perspectiva del fútbol” concluye Álvaro para quien entender la responsabilidad implica un compromiso presente y futuro más allá de los 90 minutos y del siguiente partido. 🍀

“LO QUE VIVO HOY DE ADULTO TAMBIÉN LO VIVÍ DE PEQUEÑO Y ME HA AYUDADO A MOVERME CON MAYOR NATURALIDAD Y TENER OTRA PERSPECTIVA DEL FÚTBOL”







DE BRASIL A MÉXICO: EL LEGADO DE ANTONIO NAELSON SINHA

MULTIPLICADOR DEL VALOR DEL JUGADOR

El fútbol no solo construye carreras, también crea identidades, patrimonio y sentido de pertenencia. En un entorno donde el rendimiento deportivo suele ser el centro de atención, pocas historias logran trascender como la de Antonio Naelson Sinha, un futbolista nacido en Brasil que encontró en México no solo su lugar en la cancha, sino su hogar.

A lo largo de su trayectoria, Sinha no solo representó a la Selección Mexicana en una Copa Mundial de la FIFA, también formó una vida personal, familiar y económica en el país que decidió hacer suyo. Su historia es reflejo de cómo el deporte puede abrir muchas oportunidades en la vida.

IDENTIDAD Y PERTENENCIA

Para Sinha, representar a México no fue una casualidad, sino una consecuencia de las decisiones que fue tomando en la vida, desde casarse con una mexicana hasta la obtención de todos los derechos de un ciudadano mexicano.

Vestir la playera de la selección mexicana siempre lo vio como una forma de agradecimiento. "Todo lo que tengo está en México: mi familia, mis hijos, mis inversiones. Para mí, jugar con la selección siempre fue una manera de devolverle al país lo que me ha dado", dice Sinha con orgullo.

Aunque sus raíces brasileñas siguen presentes, el exfutbolista no tiene dudas sobre su identidad actual. Ha vivido más tiempo en México que en su país de origen, y eso ha definido su sentido de pertenencia. Por tal motivo, no existe en él la intención de regresar a Brasil, su vida está completamente construida en México.

COPA MUNDIAL DE FÚTBOL 2006: EL GOL QUE CAMBIÓ SU VIDA

Cada jugador tiene una historia destacada, y para Sinha no es la excepción. El momento que marcó su carrera profesional tiene nombre: Alemania 2006. Fue ahí donde anotó un gol ante Irán con un remate de cabeza. Lo que más recuerda de este acontecimiento es la sonrisa de su madre. "Lo primero que me viene a la mente es la sonrisa de mi madre. Nunca la había escuchado hablar de esa manera y después del partido ver sonreír a mi madre y a mi esposa es algo que se me quedó grabado para toda la vida. Lo primero que se me viene a la mente cada vez que hablo de Alemania 2006 es escucharla feliz y sonriente", comenta el exfutbolista brasileño.

Sin duda, este momento fue clave para el fútbol mexicano y quedará grabado en la memoria de los aficionados, no solo por lo que significó en la cancha, sino por la emoción y el orgullo que generó en todo el país.

“LA EXPOSICIÓN MEDIÁTICA PERMITE GENERAR INGRESOS INCLUSO FUERA DE LA CANCHA, SIEMPRE Y CUANDO SEPAN GESTIONAR SU IMAGEN Y SU ALCANCE”

FINANZAS Y FÚTBOL

En el fútbol moderno, formar parte de una selección nacional representa mucho más que prestigio deportivo, también implica un impacto en la economía del jugador. Sinha reconoce que hoy las condiciones han cambiado significativamente. “Actualmente, el simple hecho de ser convocado ya genera ingresos, antes no era así; hoy hay premios, patrocinios y oportunidades comerciales mucho más amplias”.

Además, menciona que las redes sociales han abierto una nueva dimensión económica para los futbolistas. “La exposición mediática permite generar ingresos incluso fuera de la cancha, siempre y cuando sepan gestionar su imagen y su alcance”. Sin embargo, Sinha advierte que el crecimiento económico no garantiza estabilidad, todo depende de la capacidad de administración.

Reconoce que no tuvo una formación financiera al inicio de su carrera. Esto lo llevó a cometer errores, principalmente al confiar en proyectos o personas equivocadas. Aun así, logró construir una estrategia clara: invertir primero y gastar después. “Mi plan fue sencillo: terrenos y casas. Primero asegurar algo y luego darme gustos”. Este enfoque le permitió mantener estabilidad una vez retirado, en contraste con otros futbolistas que enfrentan problemas económicos al finalizar su carrera.

También enfatiza la importancia del entorno familiar y del asesoramiento profesional. Sabe que rodearse de personas confiables es clave para tomar buenas decisiones. Tal como le sucedió con Enrique Meza, exfutbolista y director técnico mexicano, quien le asesoró para adquirir dos seguros, uno de vida y otro de gastos médicos.

RECONOCIMIENTOS Y EL VALOR DE LA MARCA PERSONAL EN EL FÚTBOL MODERNO

A pesar de su trayectoria y reconocimiento, Sinha considera que no ha explotado del todo su marca personal. Su nombre es reconocido

dentro del fútbol mexicano, pero admite que no ha sabido sacarle provecho a ese posicionamiento. Sin embargo, tiene claro que los valores que lo definen: trabajo, honestidad, humildad, perseverancia y amor propio son la base de todo lo que ha construido.

Parte de ese reconocimiento se consolidó con los logros obtenidos a lo largo de su carrera. En 2008 fue nombrado mejor jugador del torneo Apertura y en 2010 repitió el reconocimiento en el Bicentenario, distinciones que contribuyeron a su crecimiento personal, familiar y financiero. No obstante, reconoce que, de haberlos obtenido en la actualidad, el impacto económico habría sido mayor, ya que el rendimiento es un factor clave para generar ingresos.

Ahora, en una era dominada por las redes sociales, los futbolistas cuentan con más herramientas que nunca para monetizar su imagen. Muchos jugadores aprovechan su presencia en la selección para acceder a patrocinios e inversiones. Sin embargo, Sinha destaca que el rendimiento sigue siendo lo más importante, pues —como él mismo afirma— el cuerpo de un futbolista es su mejor negocio.

Sinha aclarando que no es experto en finanzas, pero aconseja tener total libertad para tomar decisiones, siempre revisando cada detalle y letra pequeña de los contratos, acercándose a gente de confianza que realmente aporte cosas importantes en decisiones financieras. En lo deportivo, expresa sus mejores deseos para la selección mexicana, pidiendo que le vaya muy bien. Sueña con ver brillar a la selección en casa y poder ser feliz aplaudiéndoles junto con todos los mexicanos. 🇲🇽

“MI PLAN FUE SENCILLO: TERRENOS Y CASAS. PRIMERO ASEGURAR ALGO Y LUEGO DARMEE GUSTOS”





CAPÍTULO 5

LA FIESTA DEL MUNDIAL

ARTURO JUÁREZ

CUANDO EL GOL DEJA DE SER SOLO DEPORTE: GANANCIAS Y DATOS FINANCIEROS

Detrás de cada gol existe una estructura financiera que convierte al mundial en uno de los fenómenos económicos más relevantes del planeta. Antes de que ruede el balón, el mundial ya ha generado miles de millones de dólares en valor. Desde la asignación de sedes hasta la infraestructura, derechos de transmisión y patrocinios, el evento comienza a monetizarse años antes. En paralelo, las marcas comienzan a asegurar su presencia, entendiendo que el mundial ofrece una exposición única: miles de millones de espectadores en cuestión de semanas. Por el lado de los jugadores, el mercado de fichajes opera bajo principios similares a los mercados financieros: expectativas, desempeño y exposición. Un futbolista que anota en un mundial no solo mejora su reputación deportiva, sino su valor económico. En este artículo se exploran los múltiples factores que influyen en la valorización de un jugador.

INTRODUCCIÓN

Un gol en un mundial no es únicamente una celebración deportiva, es, en realidad, la detonación de una cadena de valor económico global. Cada anotación se traduce en exposición mediática, incremento en audiencias, valorización de activos y, en muchos casos, en millones de dólares en movimiento.

El fútbol —particularmente en su máxima expresión: la Copa Mundial de la FIFA— ha evolucionado de ser un espectáculo deportivo a consolidarse como una industria compleja, donde convergen intereses financieros, comerciales y geopolíticos. En este contexto, los goles representan mucho más que puntos en el marcador: son eventos económicos que impactan mercados, marcas y patrimonios.

En ese sentido, este artículo explora cómo detrás de cada gol existe una estructura financiera que convierte al mundial en uno de los fenómenos económicos más relevantes del planeta.

I ELIMINATORIAS MUNDIALISTAS: LA CONSTRUCCIÓN DEL VALOR ANTES DEL EVENTO

Antes de que ruede el balón en la fase final, el mundial ya ha generado miles de millones de dólares en valor. Desde la asignación de sedes hasta la infraestructura, derechos de transmisión y patrocinios, el evento comienza a monetizarse años antes.

Los países anfitriones invierten en estadios, transporte y desarrollo urbano. Estas inversiones, aunque justificadas como detonadores económicos, abren el debate sobre su rentabilidad real. Sin embargo, desde la perspectiva financiera representan una apuesta estratégica: posicionamiento global, atracción de inversión extranjera y fortalecimiento de marca país.

En paralelo, las marcas comienzan a asegurar su presencia. Patrocinadores globales destinan presupuestos multimillonarios para asociarse con el evento, entendiendo que el mundial ofrece una exposición única: miles de millones de espectadores en cuestión de semanas.



ARTURO JUÁREZ

Es fundador y socio director de ARPRO Family Office y desde hace 15 años participa como socio y consejero en diversas empresas. Cuenta con más de 30 años de experiencia en finanzas y negocios, habiendo colaborado con consultorías, grupos financieros y fondos de inversión privados a nivel nacional e internacional.

Imparte conferencias sobre finanzas y patrimonio en Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica y Europa. Actualmente, a través de ARPRO Family Office asesora a cientos de clientes en México y en distintos países de Europa, América y Medio Oriente, incluyendo empresarios, deportistas y artistas que buscan estructurar, proteger y hacer crecer su patrimonio.

Su experiencia como deportista de alto rendimiento y empresario le permite comprender las necesidades de quienes viven en entornos de alta exigencia, competitividad y desempeño constante.



II FASE DE GRUPOS: EL GOL COMO DETONADOR ECONÓMICO INMEDIATO

Cuando inicia el torneo, el impacto económico se vuelve tangible. Cada partido genera ingresos por derechos de transmisión, publicidad, consumo en estadios y plataformas digitales. Un gol en esta fase tiene efectos inmediatos:

- Incrementa la audiencia en tiempo real
- Dispara interacciones en redes sociales
- Multiplica la exposición de marcas presentes en uniformes, estadios y transmisiones

Este fenómeno convierte al gol en un micro evento financiero capaz de generar valor en cuestión de segundos. Además, los jugadores comienzan a experimentar cambios en su valorización. Un desempeño destacado en fase de grupos puede aumentar significativamente su precio en el mercado de transferencias.

Aquí aparece un primer elemento clave: el gol como activo de visibilidad. No todos los minutos de un partido valen lo mismo. Los momentos decisivos —como un gol— concentran la mayor atención y, por lo tanto, el mayor valor publicitario.

Gráfica 1. El multiplicador mundialista



Fuente: Elaboración del autor.

Un ejemplo claro que refuerza este punto es el de Luis Chávez, jugador de la Selección Mexicana que durante la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 hizo uno de los goles más bellos frente a la Selección de Arabia Saudita. No solo fue uno de los más vistosos del torneo, sino que elevó su valor de mercado en más de 40%, pasando de aproximadamente 6-8 millones de euros a cerca de 10-12 millones. Posteriormente, su traspaso al Dynamo Moscú terminó de consolidar ese crecimiento.

Aquí es donde confirmo que el mundial funciona como una vitrina financiera: cada gol es, en esencia, una señal directa al mercado.

I EL ROL DE LOS PATROCINIOS Y EL JUGADOR COMO ACTIVO FINANCIERO: ENTRE EL RESPALDO DEL NEGOCIO Y EL MULTIPLICADOR DE VALOR

Detrás de cada gol también hay una estructura comercial cuidadosamente diseñada. Los patrocinadores no invierten





únicamente en presencia, sino en momentos. Las marcas buscan asociarse con emociones, y no hay momento más emocional que un gol. Por ello, gran parte del valor de los patrocinios está vinculado a la probabilidad de exposición en momentos clave del juego.

Se estima que los ingresos por patrocinio representan una porción significativa del modelo de negocio del fútbol moderno. Sin estos ingresos, la sostenibilidad financiera de muchos actores—incluyendo federaciones y organizadores— se vería comprometida. En este sentido, el gol actúa como un multiplicador del retorno sobre inversión publicitaria.

Como comentamos anteriormente uno de los efectos más claros de un gol en el mundial es el impacto en la valorización de los jugadores. El mercado de fichajes opera bajo principios similares a los mercados financieros: expectativas, desempeño y exposición. Un jugador que anota en un mundial no solo mejora su reputación deportiva, sino su valor económico. Existen múltiples factores que influyen en esta valorización:

- Rendimiento en partidos clave
- Alcance mediático
- Edad y proyección
- Potencial comercial (marca personal)

Casos como el de Hirving Lozano lo ilustran perfectamente. En la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018 su gol en el minuto 35 contra la Selección de Alemania elevó su valor de mercado en más de 60%, pasando de alrededor de 25 millones a 40-45 millones de euros, lo que posteriormente se reflejó en su transferencia al SSC Napoli por cerca de 42 millones de euros.

Un solo gol puede cambiar por completo la trayectoria financiera de un jugador.

2 MÁS ALLÁ DEL MARCADOR: EMPLEO, CONSUMO Y ECONOMÍA LOCAL

El impacto de los goles también se refleja en la economía real. Cada partido genera actividad económica en múltiples niveles: turismo, consumo en alimentos y bebidas, transporte y comercio local. Un gol importante puede incluso influir en el comportamiento del consumidor. Celebraciones, compras impulsivas y aumento en la actividad comercial son fenómenos recurrentes durante el mundial.

Sin embargo, es importante analizar la calidad de este impacto por rubro económico; por ejemplo, gran parte del empleo generado en un evento deportivo internacional—como en este caso una Copa del Mundo— es temporal y no siempre se traduce en desarrollo económico sostenible. Esto plantea una pregunta clave: ¿El valor generado por el mundial, y por extensión por sus goles, se distribuye de manera eficiente?

III FASE FINAL: CONCENTRACIÓN DE VALOR Y MÁXIMA RENTABILIDAD

A medida que el torneo avanza, el valor económico se concentra. Los partidos de eliminación directa, semifinales y final generan audiencias récord y, por

consecuencia, mayores ingresos. En esta etapa, cada gol tiene un peso exponencialmente mayor. No solo define resultados deportivos, sino que impacta en:

- Bonificaciones económicas
- Contratos publicitarios
- Derechos de transmisión
- Valor de marca

El caso más representativo es el de Lionel Messi en la final de la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 contra la Selección de Francia. Sus goles en los minutos 23 y 108 no solo fueron decisivos en lo deportivo, sino que transformaron su narrativa histórica.

Aunque su valor de mercado rondaba los 50 millones de euros, lo que realmente se disparó fue su valor intangible: marca personal, contratos publicitarios y legado. Desde mi análisis, pasó de ser un activo extraordinario a convertirse en el activo simbólico más poderoso del fútbol global.

Pero incluso las jugadas que no terminan en gol generan un valor económico masivo, como ocurrió en el minuto 120+3 de la final de Qatar 2022 cuando una atajada de Hugo Lloris a un disparo de Messi evitó el final inmediato del encuentro prolongando la audiencia global, aunque el verdadero epicentro de este "valor del no-gol" fue la legendaria intervención de Emiliano "Dibu" Martínez ante Randal Kolo Muani segundos después.

Al bloquear con la pierna un disparo que habría significado el título para Francia, Martínez no solo mantuvo la paridad deportiva, sino que garantizó la transición del evento hacia la tanda de penaltis, el segmento de mayor concentración de rating y revenue publicitario de todo el ciclo mundialista que terminó por dis la cotización de mercado del guardameta hasta los 40 millones de euros, demostrando que en la ingeniería financiera del deporte evitar un egreso de valor en el último segundo es técnicamente tan rentable como la generación de un ingreso.

Finalmente, el impacto no se limita a los individuos. La Selección de Argentina incrementó su valor colectivo en más de 30% tras consagrarse campeona, pasando de aproximadamente 600-650 millones de euros a entre 800 y 900 millones. Este crecimiento se refleja en patrocinios, derechos de imagen y posicionamiento global.

1 EL MARCADOR FINAL: ¿QUIÉN GANA REALMENTE EN UN MUNDIAL?

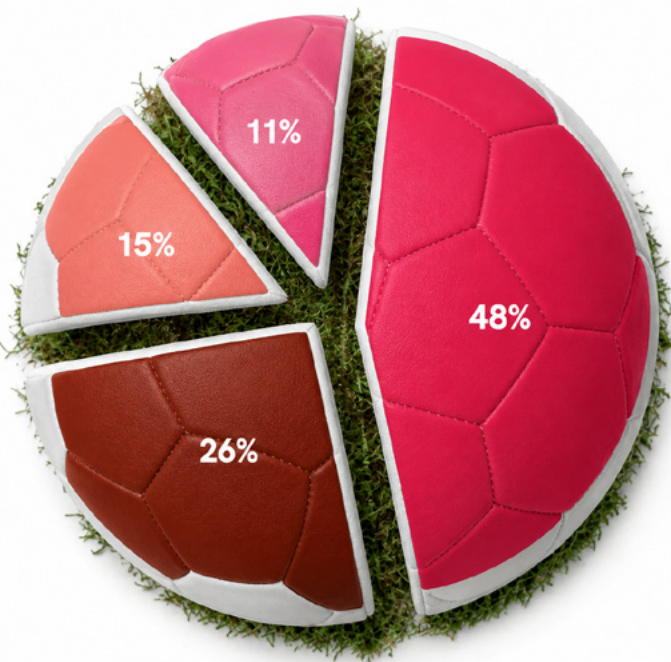
Aunque el campeón levanta el trofeo, la realidad financiera del mundial es más compleja. Los principales ganadores suelen ser:

- Organismos organizadores
- Patrocinadores globales
- Medios de comunicación
- Grandes marcas

Los países anfitriones pueden beneficiarse en términos de exposición y turismo, pero no siempre recuperan completamente su inversión. Por otro lado, muchos ingresos generados no permanecen en la economía local, sino que se distribuyen globalmente. Esto nos lleva a una conclusión clave: el mundial es un sistema económico globalizado, donde el valor se genera localmente, pero se distribuye internacionalmente.

Gráfica 2. Distribución de ingresos del ecosistema mundialista

■ Derechos de televisión ■ Patrocinios y marketing
■ Venta de entradas/Hospitalidad ■ Derechos de Licencia



IV LECCIONES ECONÓMICAS DE UN GOL

El análisis financiero de los goles en un mundial revela una realidad contundente: el fútbol moderno es una industria donde cada acción en la cancha tiene implicaciones económicas. Un gol no es solo un momento de celebración, sino un punto de conexión entre deporte, negocio y estrategia. A través de casos como Luis Chávez, Hirving Lozano y Lionel Messi, confirmo que el valor en el fútbol no se mide únicamente en cifras, sino en impacto, narrativa y alcance global.

Para países, empresas e inversionistas, el mundial representa una oportunidad, pero también un reto: entender cómo capturar valor en un entorno altamente competitivo y globalizado. La lección es clara: en el fútbol, como en las finanzas, no basta con participar. La clave está en saber dónde se genera el valor... y cómo aprovecharlo. 🏆



REFERENCIAS

- Deloitte. (2023). Deloitte Football Money League 2023. Deloitte Sports Business Group. <https://www2.deloitte.com>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (2018). 2018 FIFA World Cup Russia: Official match reports and statistics. FIFA. <https://www.fifa.com>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (2022). FIFA World Cup Qatar 2022: Official match reports and statistics. FIFA. <https://www.fifa.com>
- Football Benchmark Group. (2022). Player valuation report. Football Benchmark. <https://footballbenchmark.com>
- Statista. (2022). Global audience and revenue statistics of FIFA World Cup. Statista. <https://www.statista.com>
- Transfermarkt. (2024). Player market values and transfer history: Lionel Messi, Hirving Lozano, Luis Chávez. Transfermarkt. <https://www.transfermarkt.com>

RICARDO ALANÍS

ESCENARIOS DE IMPACTO ECONÓMICO EN UNA CIUDAD MUNDIALISTA: EL CASO DE GUADALAJARA

Esta participación define un marco metodológico que permita conocer los indicadores clave que se deben medir y estudiar antes y después para elaborar modelos matemáticos y económicos que permitan aislar efectos, encontrar correlaciones, así como medir los cambios significativos (o no) derivados del mundial. Este texto no es una predicción cerrada, es un modelo de agenda de investigación para contar con una guía de variables y una interpretación de lo que esos indicadores cuentan históricamente. Es un llamado a realizar estudios ex post rigurosos, porque lo que se mide se puede mejorar, en este caso el impacto de un evento único en la historia de Jalisco y su Zona Metropolitana.

INTRODUCCIÓN

El Mundial de Fútbol de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) regresa a México después de 40 años. Millones de personas de distintas partes del mundo visitarán nuestro país y sus tres ciudades sede donde, además de disfrutar y asistir a los partidos, conocerán los atractivos turísticos, la gastronomía, cultura, música y, sobre todo, su gente.

El evento deportivo representa una enorme oportunidad para que comercios, hoteles, restaurantes y personas locales gocen de una bonanza económica; no obstante, ¿cómo saber exactamente cuál será el impacto económico (incluso social)? ¿Cómo se pueden estimar los impactos y externalidades positivas que traerá el mundial? Una vez concluida la justa, ¿cómo aislar los efectos reales atribuibles al evento? La respuesta para las tres sedes es metodológica. En este apartado abordó el caso de Guadalajara y su Zona Metropolitana (ZMG).

Para medir los impactos económicos a posteriori es necesario contar con una línea base robusta construida con anterioridad, así como con escenarios de referencia que permitan distinguir

los cambios atribuibles al mundial de las fluctuaciones propias de la economía local. Sin este marco referencial de indicadores y tendencias resulta difícil estimar el impacto real del evento.

Por ello, esta participación define un marco metodológico que permita conocer los indicadores clave que se deben medir y estudiar —antes y después— para elaborar modelos matemáticos y económicos que permitan aislar efectos, encontrar correlaciones, así como medir los cambios significativos (o no) derivados del mundial.

También determina si el impacto en Guadalajara permeará en la economía local hasta generar cambios estructurales sociales y económicos permanentes, o si, por el contrario, se tratará de beneficios coyunturales y transitorios (outliers en el comportamiento de la distribución estadística normal de los indicadores) que, una vez concluido el evento, regresen al punto de equilibrio anterior en el mediano plazo.

Para obtener las respuestas, el estudio utilizará información pública e histórica del INEGI (indicadores de turismo, empleo y economía), además de indicadores menos convencionales provenientes de las Cuentas Satélite



RICARDO ALANÍS

Es gerente de Inteligencia Comercial – Chivas. Es egresado de la carrera de Ciencia Política por el ITAM y estudiante de la Maestría en Economía Aplicada en el Tec de Monterrey. Tiene una trayectoria de 10 años en el sector público donde ocupó posiciones clave como subdirector de análisis cuantitativo en Sedesol, director de relaciones con el sector académico en el INEGI, y asesor tanto del director del IMSS como de la Vicepresidenta de Geografía y Medio Ambiente del INEGI.





del mismo instituto estadístico. También se recurre a información de la experiencia local del Club Deportivo Guadalajara (Chivas) como proxy para estimar escenarios de flujo, gasto y comportamiento periférico e interno de un evento deportivo recurrente en el mismo inmueble que será sede mundialista.

1 RECONOCIMIENTO DEL TERRENO DE JUEGO

Para construir una línea base sólida que permita medir ex post el impacto del Mundial 2026 en Guadalajara, es necesario entender primero cómo se comporta el sector turístico en Jalisco en condiciones normales. Esto implica responder una pregunta: ¿Qué tan relevante es el turismo para la economía local y cómo ha evolucionado en los últimos años?

Los datos del INEGI, particularmente los Censos Económicos, ofrecen una radiografía detallada que permite establecer el punto de partida.

1 INSPECCIÓN DEL TERRENO/CANCHA

De acuerdo con los Censos Económicos 2019, Jalisco concentra 8.1% de las unidades económicas del país dedicadas a actividades relacionadas con el turismo (sector privado y paraestatal). Este porcentaje coloca al estado entre los principales polos turísticos de México, solo por debajo de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (Ciudad de México y Estado de México).

Esta relevancia se confirma al observar la participación estatal en el empleo turístico. Jalisco aporta 7.7% del personal ocupado total en actividades turísticas a nivel nacional. Es decir, casi uno de cada trece trabajadores

del sector turístico en México labora en el estado. En términos de valor agregado (valor económico derivado del gasto) participa con 7.3% del valor agregado censal bruto nacional generado por el turismo.

Unidades económicas, empleo y valor agregado muestran un patrón consistente por el lado de la oferta: Jalisco cuenta con un porcentaje de participación en turismo que ronda entre 7 y 8% en todas las variables clave a nivel nacional.

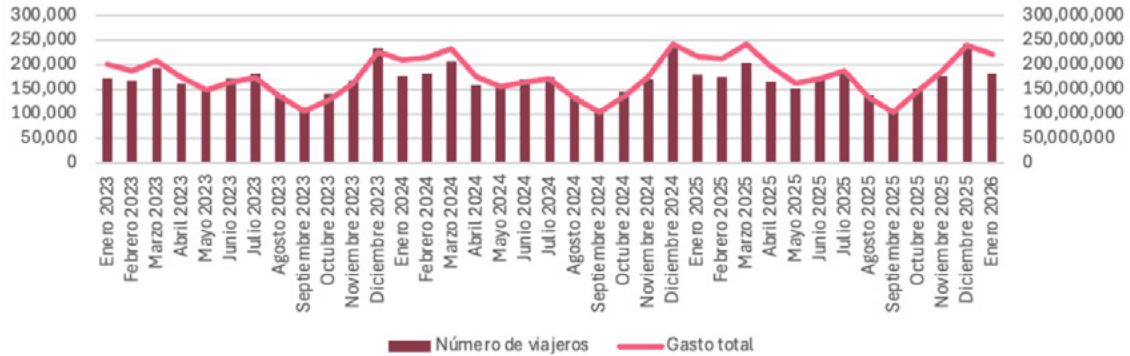
2 REVISIÓN DE LAS INSTALACIONES

Desglosando de manera más particular, el sector más vinculado a este acontecimiento deportivo es el hotelero, cuyos datos son igualmente reveladores. A nivel nacional, 10 entidades federativas concentran más de la mitad (53.0%) de la oferta hotelera del país, es decir, 3 mil 549 hoteles con servicios integrados. Dentro de este grupo, Jalisco participa con 7.3% de las unidades económicas hoteleras, 7.2% del personal ocupado en este rubro y 7.6% del valor agregado censal bruto generado por hoteles.

Estos porcentajes, nuevamente, refuerzan la idea de un estado con una presencia sólida en el sector, mostrando que la estructura hotelera es, en términos relativos, un reflejo a escala de lo que ocurre a nivel nacional.

3 UN REPORTE PRELIMINAR: SAN PEDRO TLAQUEPAQUE

Un dato que merece atención particular por su relevancia local es el de los Pueblos Mágicos. Entre estos, San Pedro Tlaquepaque registra el mayor número de personas empleadas en actividades turísticas (7.8%) y la mayor aportación al valor agregado censal bruto (13.7%). Este

Tabla 1. Número de visitantes (personas) y gasto total (mdp): Viajeros internacionales no fronterizos (estimación Jalisco)

Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta de Viajeros Internacionales (EVI), INEGI.

último porcentaje es especialmente significativo, ya que más de una décima parte del valor generado por el turismo en todos los Pueblos Mágicos del país proviene de un solo municipio de la ZM de Guadalajara.

Con esta información se puede anticipar que durante el mundial la afluencia no se concentrará únicamente en las inmediaciones del Estadio Guadalajara (Akron) o en la zona hotelera tradicional, sino que se extenderá a otros Pueblos Mágicos y polos turísticos del estado como Puerto Vallarta.

II LAS PORRAS: NACIONAL E INTERNACIONAL

Una vez que se dimensionó la relevancia y el tamaño de la oferta turística de Jalisco, el siguiente paso es elaborar hipótesis para estimar la afluencia de turistas, gasto promedio y derrama económica total que dejará el mundial en el estado.

Para ello, se separan los impactos del mundial derivados del comportamiento diferenciado de poblaciones diferentes: turismo internacional y nacional. Es importante realizar esta diferenciación, debido a su naturaleza inherente y porque el mundial será un foco de atracción de turismo, no solo internacional, sino nacional.

1 MÁS QUE SIMPLES GRUPOS DE ANIMACIÓN

De acuerdo con la Encuesta de Viajeros Internacionales (EVI) del INEGI, entre 2023 y enero de 2026, el promedio mensual de viajeros internacionales que ingresaron a todo el país fue de 7 millones 250 mil 592. De ese total, el promedio mensual de turistas no fronterizos —aquellos que no cruzan por la frontera terrestre, sino que llegan vía aérea o marítima— fue de 2 millones 258 mil 016. Estos turistas dejaron en promedio una derrama de 2 mil 369 millones de dólares mensuales a nivel nacional.

En el contexto del mundial, el dato de turistas no fronterizos es relevante porque, a diferencia de un viajero fronterizo que puede cruzar por un día, el

no fronterizo suele pernoctar, gastar en hospedaje, alimentos y servicios.

Se espera que la mayoría de los visitantes internacionales que lleguen a Guadalajara provengan de países de las selecciones que jugarán en la entidad como España, Uruguay, Corea, Chequia, Colombia y Congo. Por otro lado, se calcula un número importante de aficionados mexicanos (de primera, segunda o tercera generación) y estadounidenses.

2 ¿QUÉ TAN FUERTE SERÁ EL GRITO?

Jalisco participa con entre 7 y 8% del total del turismo a nivel país en términos de unidades económicas, empleo y valor agregado. Si aplicamos ese rango al promedio mensual de turistas no fronterizos a nivel nacional obtenemos una línea base mensual para el estado que va de entre 158 mil 061 y 180 mil 641 turistas no fronterizos por mes. Es decir, en condiciones normales (sin mundial), Jalisco recibe mensualmente entre 150 mil y 180 mil turistas internacionales no fronterizos, lo que aporta una derrama estimada de 178 millones de dólares mensuales al estado (tabla 1).

El Mundial 2026 tendrá una duración de 39 días (del 11 de junio al 19 de julio). Para estimar la afluencia extraordinaria durante este periodo y usando la premisa de la presencia de siete selecciones nacionales jugando en Guadalajara (incluyendo a México), se considera la siguiente información:

Hipótesis: El mundial genera un incremento significativo en la llegada de turistas internacionales no fronterizos, comparable con el comportamiento observado en otros mega eventos deportivos. Se estima un aumento de, al menos, cien por ciento respecto al flujo mensual habitual durante los días de partidos, concentrado en los periodos previos y posteriores a cada encuentro.

Justificación: Distintos estudios de mega eventos deportivos reportan importantes incrementos y asistencias en los países anfitriones. Por ejemplo, el mundial de Rugby en Francia (2007) atrajo 350

Tabla 2. Distribución del PIB turístico nacional y empleo por sector (cifras en millones de pesos)

Sector	Millones de pesos	% del PIB turístico	% de puestos ocupados remunerados
Alojamiento para visitantes	455,050	21.8%	13.8%
Transporte de pasajeros	413,568	19.8%	23.0%
Restaurantes, bares y centros nocturnos	201,623	13.5%	24.3%
Artesanías y otros bienes	278,613	13.3%	6.8%
Comercio turístico	105,209	0.9%	5.9%
Servicios deportivos y recreativos	33,419	1.6%	2.6%
PIB total turístico	2,091,619	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en Cuenta Satélite de Turismo de México (CSTM), INE-GI.

mil visitantes externos, los Juegos Olímpicos de Verano en Londres (2012) tuvieron un incremento de 260 mil visitantes, mientras que los Juegos Olímpicos de Verano en Río de Janeiro (2016) mostraron un aumento de 480 mil turistas. Otros estudios estimaron un incremento de hasta un 58% en turistas por vía aérea durante el mundial de 2014.

Cálculo para Jalisco:

- Turistas base mensual: 158 mil 061-180 mil 641.
- Incremento del cien por ciento durante 39 días: duplicación del flujo.
- Rango estimado: 410 mil 958-469 mil 666 turistas internacionales durante el mundial.

Para ponerlo en perspectiva, en condiciones normales, Jalisco recibe poco más de 3 millones de pasajeros vía aérea al trimestre: 2 millones por el Aeropuerto Internacional de Guadalajara y 1 millón por Puerto Vallarta. Un flujo adicional de 470 mil turistas internacionales en solo 39 días representaría un incremento del 15% en la llegada de pasajeros aéreos durante ese periodo, siendo una variación estadísticamente significativa que impactaría en los indicadores de ocupación hotelera, derrama económica y empleo temporal.

3 EL ECO DE LA PORRA O LA ELASTICIDAD DEL GASTO

Como se observa en la tabla 1, se estima que el promedio mensual de gasto total de los turistas no fronterizos es de 178 millones de dólares en Jalisco. Esta sería la línea base para medir el crecimiento, pero estimarlo en la derrama económica durante el mundial es más complejo que calcular el aumento en el número de turistas debido a la naturaleza del evento que atrae a un público particular.

Es plausible que los asistentes a un mundial pertenezcan a niveles socioeconómicos más altos que el turista internacional promedio, o que su gasto promedio por día sea superior debido a la adquisición de boletos, mercancía oficial, alimentos en el estadio o en fan fest y experiencias asociadas al evento.

En ese sentido, la diferencia entre el crecimiento observado en la derrama económica y el crecimiento esperado del cien

por ciento en el número de turistas permitiría calcular en estudios posteriores la elasticidad del gasto de los aficionados asociada a mega eventos deportivos; es decir, cuánto más gasta un turista que viaja específicamente por un evento en comparación con un turista no fronterizo en condiciones normales.

La respuesta la podrá obtener la comunidad académica más adelante contrastando los datos observados con las líneas base aquí construidas (178 millones de dólares en un mes estándar).

4 “JUGADOR NÚMERO 12”

El Mundial 2026 no solo atraerá visitantes del extranjero, también generará un flujo masivo de turistas nacionales residentes en otras entidades federativas que viajarán a Guadalajara para asistir a los partidos.

Para dimensionar su peso en la economía del país, se utilizó la Cuenta Satélite de Turismo de México (CSTM), un instrumento metodológico desarrollado por el INEGI y la Secretaría de Turismo (SECTUR) que permite medir la contribución del turismo al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo, así como identificar los patrones de gasto de los visitantes dentro del territorio nacional.

De acuerdo con la CSTM, el consumo turístico interior —entendido como el gasto que realizan los visitantes dentro del país, tanto residentes en México (consumo interno) como extranjeros (consumo receptivo)— es el componente fundamental de la actividad turística nacional. Durante 2024, el consumo turístico interior representó 94.0% del gasto total, alcanzando un monto de 4.5 billones de pesos.

El dato más relevante para nuestro análisis es la composición del consumo turístico interior. De cada 100 pesos gastados por visitantes (internos e internacionales) dentro del país, las personas residentes en México contribuyeron con aproximadamente 83 pesos, mientras que los turistas extranjeros con 17. En otras palabras, el turista nacional representa 83% del gasto turístico total.

Si aplicamos esta proporción al contexto del Mundial 2026 en Guadalajara, el turismo nacional será, con alta probabilidad, el componente mayoritario de la derrama económica generada por el evento, proyectando con seguridad que el gasto de los mexicanos que viajen desde otras ciudades superará ampliamente al de los turistas internacionales.

Pero no solo la derrama económica, también el volumen de turistas connacionales representa alrededor del 82% del total del turismo de la entidad, calculado como turistas internacionales no fronterizos entre el total de pasajeros que llegan vía aérea: 180 mil/1 millón.

De esta manera, si los datos estimados en la sección de turismo internacional representan aproximadamente 18% del total del turismo en la entidad, entonces, para el Mundial 2026 se estiman al menos 1.8 millones de turistas residentes de México en los 39 días de justa mundialista.

III DESPUÉS DE LOS PARTIDOS Y LA FIESTA

Una vez estimados los posibles flujos de turistas durante el Mundial 2026, el siguiente paso es preguntarse qué tipo de impacto económico generará ese flujo extraordinario de visitantes y si se tratará de un cambio estructural —que transforme de manera permanente la economía turística del Estado y de la ZMG— o un fenómeno coyuntural (un outlier estadístico) que incrementará temporalmente algunos indicadores para luego regresar a la tendencia de largo plazo. Para conocer las respuestas es necesario realizar tres acciones:

1. Desagregar el sector turístico por rama de actividad.
2. Examinar la composición en términos de empleo y valor agregado.
3. Analizar las tendencias históricas que ya se observaban en Jalisco.

1 ¿DEFENSIVO, MEDIO CAMPO O ATAQUE? LOS SECTORES

De acuerdo con datos de la CSTM, el PIB turístico nacional se distribuye de manera desigual entre las distintas ramas de actividad. La tabla 2 resume la composición del PIB turístico, el empleo remunerado y el porcentaje de personal ocupado por sector.

Los datos revelan una asimetría que será clave para analizar el impacto del evento deportivo:

- El alojamiento es el sector que más contribuye al PIB turístico (21.8%), pero solo representa 13.8% del empleo remunerado. Esto indica que es un sector con alta productividad por trabajador, pero genera relativamente pocos puestos de trabajo en comparación con su peso económico.
- El transporte de pasajeros aporta 19.8% del PIB turístico y emplea al 23% del personal remunerado. Es un sector intensivo en mano de obra (conductores, agentes de ventas, etcétera), por lo tanto, sensible a aumentos coyunturales de la demanda.
- Los restaurantes, bares y centros nocturnos representan solo 13.5% del PIB turístico, pero concentran la mayor proporción de empleo: 24.3%. Es el sector más intensivo en trabajo y, potencialmente, el más vulnerable a fluctuaciones estacionales.

Esta estructura sugiere una primera hipótesis: el impacto del mundial será más visible en términos de empleo en

restaurantes y transporte que en alojamiento, aunque la derrama económica en valor agregado se concentrará en los hoteles. Es decir, el sector hotelero captará una mayor proporción del ingreso por turista, pero los restaurantes y el transporte generarán la mayor parte de los empleos temporales.

2 ¿CON JUGADOR TITULAR O DE LA BANCA? EMPLEOS PERMANENTES O TEMPORALES

Para evaluar si el mundial puede generar un cambio estructural en el empleo turístico de la entidad es necesario examinar la tendencia de largo plazo. Los Censos Económicos del INEGI muestran un crecimiento sostenido como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Generación de empleos y valor agregado

Año	2008	2013	2018
Empleos	242,869	265,407	334,323
Valor agregado (millones de pesos)	39,197	39,438	71,882

El incremento entre 2008 y 2018 representa un crecimiento de 37.7% en una década, el cual fue particularmente acelerado entre 2013 y 2018, lo que demuestra que el sector turístico tapatío ha venido ganando peso en términos de generación de empleo.

El comportamiento del valor agregado (millones de pesos) confirma esta tendencia, aunque con un matiz importante. Entre 2008 y 2013, prácticamente se estancó (crecimiento de apenas 0.6%); sin embargo, entre 2013 y 2018 se produjo un salto de 82.3%, más que duplicando la generación de valor en solo cinco años, quinquenio que coincide con una serie de inversiones en infraestructura turística en el estado y con un repunte del turismo doméstico hacia Guadalajara y sus alrededores.

Jalisco sí muestra una tendencia al alza en empleos y valor censal agregado, lo que implica que no cualquier crecimiento observado después de la justa mundialista podrá atribuirse automáticamente a esta. Ante esto surge una pregunta: ¿Cómo es posible aislar el efecto coyuntural de la tendencia de fondo?

3 EXPERIENCIA INTERNACIONAL. QATAR EN LA CANCHA

Si algo se ha abordado en estudios sobre mega eventos deportivos —principalmente estudios sobre el Mundial de Fútbol— es que los países anfitriones deben realizar inversiones de dinero gigantescas para cumplir con la normatividad exigida por la FIFA, así como para desarrollar la infraestructura vial, aeroportuaria, deportiva y turística que se requiere para albergar un evento de esta envergadura.

Sin embargo, usualmente se muestra que la derrama económica generada en los países no compensa el gasto en inversión y, en situaciones muy particulares, tampoco repercute en una mejora estructural en la economía de las sedes, dejando además infraestructura deportiva subutilizada.

Por ejemplo, un análisis reciente del Fondo Monetario Internacional (FMI) sobre el impacto económico del Mundial

2022 en Qatar ofrece lecciones valiosas para el caso de Guadalajara, aunque con matices importantes que deben ser considerados. Según el FMI, Qatar invirtió entre 200 y 300 mil millones de dólares en la década previa al mundial, con un costo específico en infraestructura deportiva de 6.5 mil millones de dólares.

En términos de impacto inmediato, el FMI estima que el gasto de los visitantes y los ingresos por derechos de transmisión alcanzaron entre 2.3 y 4.1 mil millones de dólares. En valor agregado bruto representó entre 0.7 y 1.0% del PIB de Qatar en 2022.

Sin embargo, la lección más relevante para Guadalajara no está en el corto plazo, sino en el largo. El FMI concluye que el grueso del impacto económico del Mundial 2022 no provino de los 39 días del torneo, sino de la década de inversión pública en infraestructura que lo precedió. En otras palabras, Qatar no transformó su economía con el torneo, sino con la inversión pública que lo hizo posible. El mundial fue la excusa, no la causa.

En este sentido, la Zona Metropolitana de Guadalajara no requirió de inversiones estratosféricas en desarrollo de infraestructura deportiva, debido a que las condiciones del Estadio Guadalajara (Akron) eran óptimas, salvo algunos ajustes e inversiones a nivel de cancha, casa club y zonas de hospitality.

No obstante, los gobiernos de la ZMG están invirtiendo más de 23 mil millones de pesos en infraestructura y movilidad, cuyas obras clave incluyen la Línea 5 del transporte público, la modernización de la carretera a Chapala, así como mejoras en las vialidades cercanas al Estadio Guadalajara (Akron), enfocándose en accesibilidad y movilidad urbana. Además, se realizaron inversiones en la infraestructura digital ofreciendo más de 4 mil puntos de internet gratuito de alta velocidad, incluyendo al estadio y zonas turísticas.

4 ¿90 MINUTOS O CON TIEMPO EXTRA? CAMBIOS ESTRUCTURALES O COYUNTURALES EN LA ECONOMÍA DEL ESTADO

Extrapolando los aprendizajes del mundial en Qatar, el impacto inmediato del torneo será importante para la economía estatal en el corto plazo, pero probablemente no representará una reorganización social o un cambio estructural en los componentes económicos en el largo plazo.

Por ejemplo, al cierre de los Censos Económicos 2024, Jalisco contaba con 70 mil 812 unidades económicas dedicadas al turismo (restaurantes, bares, hoteles, mercados de artesanías, agencias de viajes, etcétera). Dado un evento de estas dimensiones, se estima que se generará un sobreajuste de la oferta en el corto plazo, abriendo nuevos restaurantes, bares o incluso pequeños hoteles. Sin embargo, es probable que cuando el evento termine, el flujo turístico regrese a sus niveles habituales, resultando en un aumento temporal de la oferta.

Puntualmente, este fenómeno podría verse amplificado por la presencia de plataformas como Airbnb. Durante el mundial, es probable que una proporción significativa de la oferta de alojamiento no provenga de hoteles tradicionales, sino de departamentos y casas alquiladas por particulares a través de aplicaciones digitales, por lo tanto, el incremento en la oferta de alojamiento será

capturado por los censos económicos y las encuestas hoteleras tradicionales, o quedará en un subsuelo estadístico que dificultará la medición del impacto real?

No obstante, el verdadero legado del evento deportivo en el estado no es económico, sino de infraestructura y marca (visibilidad para el estado). Es decir, la nueva infraestructura y la visibilidad global que traerá el mundial para promover la diversificación económica y el turismo en el mediano y largo plazo podría traducirse en una mayor promoción internacional de la ciudad como destino turístico y de negocios.

IV LOS ÁRBITROS O CÓMO MEDIR EL IMPACTO REAL

Vale la pena examinar dos casos concretos que servirán como termómetro para medir el impacto real del mundial en Guadalajara: el ecosistema del Estadio Akron, sede de los partidos y hogar del Club Deportivo Guadalajara (Chivas) y el Fan Fest.

I ESTADIO AKRON

Este estadio tiene una capacidad actual de 47 mil 507 asistentes. Se espera que durante los cuatro partidos que Guadalajara albergará se registren llenos totales en cada uno. Esto implica un total acumulado de 190 mil 028 asistentes a los partidos solo en el estadio.

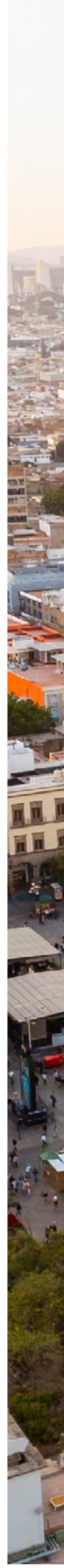
Para establecer una línea base en consumos dentro del estadio es útil observar el comportamiento actual de los aficionados en el Estadio Akron durante un partido de Liga MX. De acuerdo con estimaciones del sector, el gasto promedio por aficionado en alimentos y bebidas dentro del estadio es superior a 300 pesos por partido. Si trasladamos este dato al contexto mundialista, la línea base quedaría así:

- **Aforo por partido:** 47 mil 507 asistentes.
- **Gasto promedio en alimentos y bebidas (estimación base):** 300 pesos
- **Derrama por partido:** $47,507 \times 300 = 14.25$ millones de pesos.
- **Cuatro partidos:** 57 millones de pesos.

Es probable que el gasto promedio en alimentos y bebidas durante el mundial sea superior al de un partido de Liga MX, principalmente a una mayor proporción de turistas con mayor ingreso disponible, precios más altos y un efecto de evento único que incentivará el consumo dentro del estadio. Por ejemplo, un gasto promedio de 450 pesos por persona, lo que elevaría la derrama a 21.4 millones de pesos por partido y 85.6 millones en total.

A diferencia de los alimentos y bebidas —en cuyo caso pueden existir sustitutos perfectos como comer antes o después de llegar al estadio—, la compra de artículos conmemorativos representa un gasto adicional que difícilmente ocurriría en ausencia del evento. En condiciones normales, durante un partido de las Chivas, los aficionados gastan en mercancía oficial cantidades que oscilan entre:

- 100 y 300 pesos. Gasto bajo que abarca artículos promocionales como termos, llaveros y gorras básicas.
- 800 y 3 mil pesos. Gasto alto que incluye artículos premium como playeras oficiales, gorras de marca, mochilas y chamarras.







Si extrapolamos estos rangos al escenario mundialista — asumiendo que al menos un 30% de los asistentes adquiere algún artículo— obtenemos una derrama adicional significativa. Para los 190 mil 028 asistentes acumulados, con un supuesto de gasto promedio ponderado de 500 pesos por persona en mercancías, la derrama total alcanzaría 95 millones de pesos.

La experiencia recurrente de los partidos de la liga local ofrece una línea base adicional que, sumada a los escenarios macroeconómicos construidos en capítulos anteriores, permitirá a futuros investigadores afinar sus modelos de medición.

2 FAN FEST: LA FIESTA MUNDIALISTA

El mundial no ocurre solo dentro del estadio. La FIFA y los comités organizadores instalan tradicionalmente Fan Fests (espacios públicos con pantallas gigantes, actividades, patrocinadores y venta de alimentos y bebidas) que funcionan como puntos de encuentro para aficionados que no cuentan con un boleto o que buscan vivir el ambiente del torneo.

En Guadalajara, el Fan Fest tendrá una capacidad máxima de 18 mil personas y se espera un flujo de 30 mil visitantes diarios. Esto proyecta un volumen estimado superior a 700 mil asistentes acumulados durante los 39 días.

Aunque no contamos con estimaciones precisas de gasto por visitante en el Fan Fest, una aproximación conservadora es de 200 pesos por persona que multiplicados por los 700 mil asistentes arrojaría una derrama adicional de 140 millones de pesos.

V SILBATAZO FINAL

A lo largo de estas páginas se han construido líneas base, escenarios de afluencia e hipótesis sobre la naturaleza de la aportación económica del Mundial 2026 en Guadalajara. El impacto inmediato será significativo pero coyuntural, ya que la mayor parte del gasto asociado al evento se concentrará en 39 días, generando empleos y oportunidades de negocio temporales.

Por lo tanto, el verdadero legado no será económico, sino de infraestructura y de marca. El impacto de largo plazo no provendrá del torneo en sí, sino de la inversión pública en infraestructura que lo precedió y de la visibilidad que tendrá el estado, su gente, tradiciones, cultura, gastronomía y equipos deportivos en la comunidad internacional, marcando un hito de reconocimiento para fomentar el turismo en los próximos años.

El principal aporte de este artículo no son sus estimaciones, sino su invitación a contrastarlas. Después de 2026, quienes retomen esta investigación podrán comparar los flujos reales de turistas con los escenarios planteados, evaluar elasticidades del gasto de los aficionados y determinar si la tendencia de crecimiento estructural del turismo en Jalisco se modificó o simplemente se aceleró temporalmente. La comunidad académica tiene una oportunidad histórica para medir con rigor el impacto del mundial. 🍷

REFERENCIAS

- Baumann, R. & Matheson, V. (2017). Mega-events and tourism: the case of Brazil. https://hcapps.holycross.edu/hcs/RePEc/hcx/HC1703-Baumann-Matheson_BrazilWorldCupTourism.pdf
- Bibolov, A., Miyajima, K., Rehman, S., & Yuan, T. (Febrero de 2024). 2022 FIFA World Cup: Economic Impact on Qatar and Regional Spillovers. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/selected-issues-papers/2024/english/sipea2024011.pdf>
- Deloitte. (2008). Potential Economic Impact of the Rugby World Cup on a Host Nation. Staff report.
- Gobierno del Estado de Jalisco (25 de abril de 2024). Recibe Jalisco 8.1 millones de turistas. Comunicación Social del Gobierno del Estado de Jalisco. <https://www.jalisco.gob.mx/prensa/noticias/recibe-jalisco-81-millones-de-turistas>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Turismo. Censos Económicos 2019. INEGI https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463901839.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). Censos Económicos 2024. Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC) Tabulados interactivos. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Censos Económicos 2019: infografía de Jalisco. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2024/doc/mjal_ce24.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (18 de diciembre de 2025). Reporte de resultados: Cuenta Satélite del Turismo en México. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/turismo/CSTM2024_RR.pdf



CAPÍTULO 6

**RESULTADO FINAL:
AMÉRICA DEL NORTE**





LUIS FERNANDO DE LA CALLE PARDO

INTEGRACIÓN VERTICAL EN AMÉRICA DEL NORTE Y REVISIÓN DEL TMEC 2026

Mientras en la cancha el balón rueda y las selecciones participantes se disputan la Copa del Mundo en los 16 estadios distribuidos en Estados Unidos, México y Canadá, representantes de los tres países trabajarán para dar continuidad al TMEC. En este apartado, el autor realiza un análisis de lo que representa el Tratado y lo que se requiere para hacer de esta política comercial una estructura productiva regional altamente integrada, en las que las Partes generen mayor valor agregado dentro de la región, reduzcan vulnerabilidades externas y diversifiquen su exposición al riesgo asiático.



LUIS FERNANDO DE LA CALLE PARDO

Luis Fernando de la Calle Pardo es economista, experto en comercio internacional.

Estudió la licenciatura en economía en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la maestría y doctorado en la Universidad de Virginia. Fue subsecretario de Negociaciones Comerciales Internacionales de la Secretaría de Economía de México.

Durante su gestión encabezó las negociaciones de México para los acuerdos de libre comercio bilaterales y las negociaciones regionales y multilaterales en la Organización Mundial del Comercio. Ministro para Asuntos Comerciales de la Embajada de México en Washington, D.C., cargo desde el cual tuvo participación en el diseño, promoción e implementación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN).

Cuenta con amplia experiencia académica; participa con frecuencia en medios de comunicación y es columnista en El Universal. Su más reciente libro es La economía de la extorsión, el lastre que despoja a México.

INTRODUCCIÓN

La nueva política comercial en América del Norte se ha convertido en un poderoso incentivo para el cumplimiento de las reglas de origen (RO) del Tratado México, Estados Unidos, Canadá (TMEC) y para una mayor integración vertical en la región. Para avanzar en este objetivo es importante fortalecer los incentivos y promover el abastecimiento regional y eximir los bienes que cumplen con las RO de los aranceles de nación más favorecida (NMF), así como de aquellos relacionados con la seguridad nacional o medidas de salvaguarda que las Partes puedan aplicar.

La competitividad de largo plazo de América del Norte depende de fortalecer la integración vertical de sus cadenas de valor. En particular, México puede ser habilitador de la reindustrialización y competitividad de Estados Unidos. Si bien Estados Unidos, México y Canadá están profundamente interconectados a través del TMEC, la región sigue dependiendo de Asia, especialmente en bienes intermedios aguas arriba en industrias estratégicas como maquinaria, electrónica, equipo de transporte y manufactura avanzada.

En contraste, Asia ha desarrollado una estructura productiva regional altamente integrada, en la que aproximadamente dos tercios del comercio de bienes intermedios ocurre dentro de la región, respaldados por

densas redes de proveedores y flujos sostenidos de inversión. Existe una clara oportunidad para que los socios de América del Norte profundicen su integración industrial, aumenten la resiliencia de sus cadenas de suministro, generen mayor valor agregado dentro de la región, reduzcan vulnerabilidades externas y diversifiquen su exposición al riesgo asiático.

I ASIA ESTÁ MEJOR INTEGRADA VERTICALMENTE Y ES PROVEEDOR GLOBAL

Existe una abundancia y variedad de insumos y componentes clave de manera competitiva en Asia Pacífico que fortalecen sus cadenas de valor en manufacturas. La región presenta una importante concentración de productores de insumos esenciales, bienes intermedios y componentes especializados que permite a sus fabricantes abastecerse a precios competitivos con calidad, tiempos de entrega y especificaciones técnicas. Esta integración ha sido impulsada por flujos intrarregionales de inversión extranjera directa (IED), de los cuales alrededor del 52% permanece dentro de la propia región.

Los países del TMEC también están bien integrados, pero sus cadenas de suministro son más dependientes del exterior, especialmente de Asia; en particular para algunos bienes intermedios aguas arriba en la

industria del automóvil y autopartes, así como una proporción significativa de componentes de alta tecnología (electrónica y maquinaria). Por ello, existe un importante espacio para una mayor integración vertical de América del Norte con cadenas de suministro más resilientes y competitivas.

En Asia, el comercio intrarregional de bienes intermedios representa 65% del total. En contraste, en América del Norte las exportaciones intrarregionales de bienes intermedios son alrededor del 48%, una diferencia de aproximadamente 18 puntos porcentuales respecto a Asia, lo que muestra una mayor integración vertical.

II CERO ARANCELES COMO INCENTIVO PARA INTEGRACIÓN VERTICAL

Existen importantes ventajas estructurales en América del Norte para diversificar el riesgo de las cadenas de suministro de Asia Pacífico, particularmente de China, y para lograr una mayor integración vertical.

El cambio en la política arancelaria de Estados Unidos en 2025, con la imposición de aranceles, generó un fuerte incentivo para que los exportadores mexicanos y canadienses cumplieran con las RO del TMEC, con el fin de quedar exentos, primero de los aranceles bajo la International Emergency Economic Powers Act (IEEPA) y, posteriormente, de los aranceles de la Sección 122. Esta exención significa un reconocimiento a la importancia de los mercados de México y Canadá para Estados Unidos, a la integración de cadenas de valor y el alto nivel de coproducción regional. Un resultado no previsto de esta medida ha sido el mayor cumplimiento con las RO y, por ende, una integración vertical más profunda.

Antes de 2025, el incentivo para que los exportadores mexicanos y canadienses cumplieran con las RO era limitado, ya que los aranceles de NMF de Estados Unidos eran bajos o nulos para una gran proporción de bienes. Así, optaban por el abastecimiento global y pagar el arancel; éste ya no es el caso.

La estructura de incentivos ha cambiado: el cumplimiento con las RO del TMEC se ha convertido en el mecanismo clave para que México y Canadá preserven el acceso al mercado estadounidense, fortaleciendo el caso de negocio para aumentar el contenido regional y relocalizar insumos en los eslabones iniciales de las cadenas de suministro



Tabla 1. Contenido de Estados Unidos en las exportaciones manufactureras, países y regiones seleccionados en relación con al total (porcentaje, 2022).

Sectores	México	Canadá	China	Asia Oriental y Sudeste Asiático	Europa	América Central y del Sur	África
Exportaciones totales	12.0	9.9	1.4	2.4	3.3	3.2	1.4
Manufactura	14.9	15.5	1.6	2.5	3.6	4.4	2.2
Vehículos	16.9	25.1	1.3	2.5	2.7	3.6	3.1
Otros equipos de transporte	16.9	16.7	1.9	3.8	6.6	12.6	4.9
Maquinaria y equipo	12.5	13.9	1.3	2.1	2.5	3.3	2.2

dentro de América del Norte. Estos incentivos serían aún mayores si dichos bienes estuvieran exentos de los aranceles de la Sección 232 u otros similares.

Dado el alto grado de integración de América del Norte, la imposición de aranceles elevados por parte de Estados Unidos a México y Canadá no solo afecta sus exportaciones, sino también a los proveedores estadounidenses de insumos, componentes y maquinaria necesarios para producir dichas exportaciones.

De hecho, esto explica por qué México y Canadá son los principales mercados para las exportaciones de Estados Unidos, lo que no ocurre con Asia, donde el contenido estadounidense en sus exportaciones es mínimo. En este sentido, cualquier sustitución de insumos y componentes asiáticos por estadounidenses en las exportaciones de Canadá y México hacia Estados Unidos contribuye a reducir el déficit con Asia.

De acuerdo con datos de Comercio en Valor Agregado (TiVA) de la OCDE, el contenido estadounidense en el valor agregado incorporado en las exportaciones totales y manufactureras de México fue de 12.0 y 14.9%, respectivamente, en 2022. En el caso de Canadá, de 9.9 y 15.5%. Como se observa en la tabla 1, estas cifras son considerablemente mayores que las de otros países y regiones del mundo, incluso en sectores clave como automóviles y autopartes, así como en maquinaria y equipo. México y Canadá presentan las mayores proporciones de valor agregado estadounidense en sus exportaciones manufactureras, superando en más de seis y nueve veces, respectivamente, a las de Asia Oriental, Sudeste Asiático y China. (Tabla 1.)

De acuerdo con otra estimación (datos de 2014), la proporción de valor estadounidense en las importaciones manufactureras de Estados Unidos provenientes de México era alrededor del 30%. Por sectores, la mayor participación se registraba en vehículos de transporte con aproximadamente 39%, seguido por alimentos, tabaco y productos químicos con 38% cada uno, además de madera y papel con 37%. Es probable que este contenido haya aumentado con el tiempo, particularmente desde la entrada en vigor del TMEC en 2020, considerando los mayores requisitos de contenido regional.

En este contexto, el déficit comercial de Estados Unidos

con México y Canadá debe interpretarse como una medida de la integración regional. Cuando se normaliza por exportaciones, el déficit comercial de Estados Unidos con México y Canadá es significativamente menor que con países como China o Vietnam, consecuencia de una relación comercial recíproca dentro de América del Norte, impulsada por el comercio intraindustrial y la coproducción. México y Canadá no solo actúan como proveedores, también como mercados esenciales para los bienes estadounidenses, reforzando la interdependencia más que la asimetría.

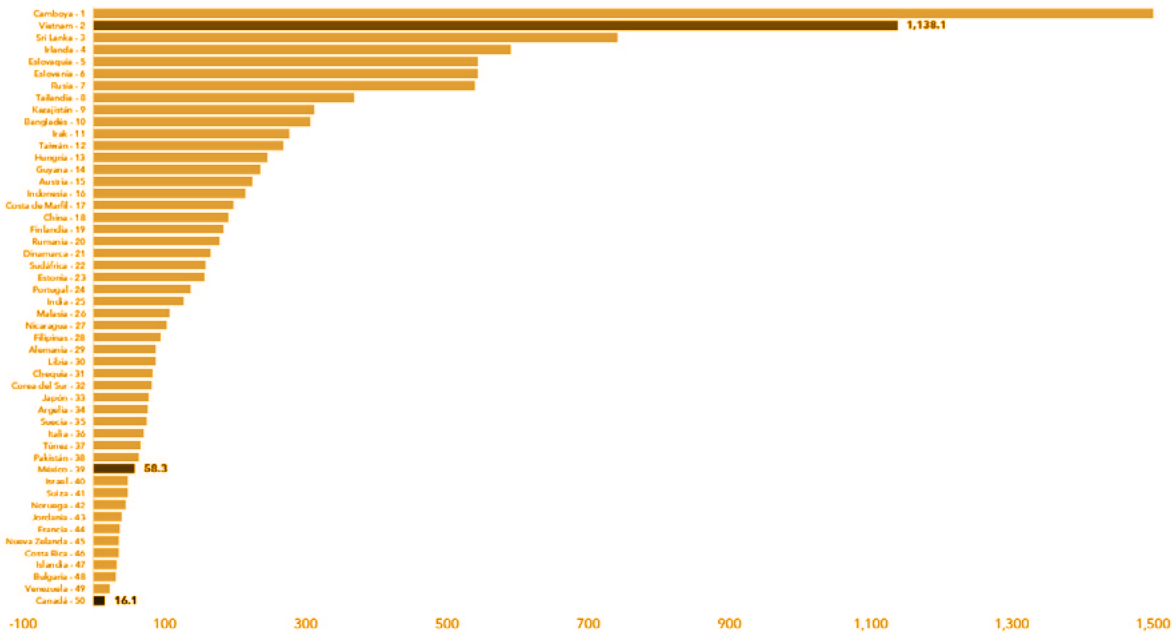
Este patrón contrasta con las relaciones comerciales que Estados Unidos mantiene con socios más distantes, donde el flujo de bienes tiende a ser unidireccional; importa un gran volumen de bienes de China, aunque en descenso, y de Vietnam, pero con exportaciones muy limitadas. En cambio, las exportaciones estadounidenses a México y Canadá suelen incorporarse en productos que posteriormente se reexportan a Estados Unidos, integrando valor suyo en las importaciones finales. Por lo tanto, los déficits comerciales en América del Norte deben interpretarse como resultado de una estrecha integración productiva y coproducción, y no como desequilibrios o prácticas comerciales desleales.

Al analizar el tamaño del déficit de Estados Unidos en relación con sus exportaciones hacia un determinado destino, es evidente que México y Canadá presentan superávits comerciales mucho menores que otros. El déficit comercial de ambos países es la expresión de décadas de integración de cadenas de suministro, que se ha intensificado recientemente debido a cambios en los patrones del comercio global y a los aranceles estadounidenses hacia China. Esto se refleja en sectores clave como vehículos, autopartes, dispositivos médicos y muchos otros.

1 CONDICIONES COMPETITIVAS

La integración vertical y el cumplimiento con las RO requieren de condiciones competitivas, por lo menos en tres frentes:

1. Energía
2. Logística
3. Talento

Gráfica 1. Déficit comercial de Estados Unidos como proporción de sus exportaciones por país (porcentaje).

Fuente: USITC.

La integración energética entre los países del TMEC representaría una ventaja clave para integrar verticalmente cadenas de valor manufactureras en sectores estratégicos y competir con otras regiones. A diferencia de Europa o Asia Oriental, América del Norte cuenta con una combinación única de abundantes recursos y amplias posibilidades para un comercio transfronterizo de petróleo, gas natural, productos refinados y electricidad.

Una mayor integración de esta plataforma energética reduciría costos totales de producción y la volatilidad en sectores como el de automóviles y autopartes, aeroespacial, equipos de aire acondicionado, electrodomésticos, dispositivos médicos y maquinaria avanzada, entre otros. Con energía abundante, competitiva y limpia se podría atraer inversiones en acero especializado, petroquímica, resinas, plásticos, fibras sintéticas, vidrio, fibra de vidrio y otras que son clave para que el cumplimiento con las RO se dé con insumos mexicanos.

De igual manera, una logística eficiente y cruces fronterizos competitivos son elementos fundamentales para una integración vertical exitosa en la región. Es importante diseñar un sistema de financiamiento binacional para la infraestructura de transporte fronterizo y garantizar la facilitación del comercio, de modo que la integración vertical pueda materializarse.

El éxito también depende de que se incorporen y desarrollen las mejores tecnologías para lo que es indispensable contar con capital humano suficiente y capacitado.

III PROCESO DE REVISIÓN DEL TMEC

América del Norte enfrenta un claro imperativo estratégico de profundizar su integración vertical para fortalecer su competitividad, resiliencia y capacidad industrial de largo plazo. Si bien la región se beneficia de fuertes vínculos comerciales bajo el TMEC, sigue dependiendo de Asia para insumos críticos en ciertos eslabones de las cadenas de suministro, particularmente en sectores manufactureros de alto valor.

Cerrar esta brecha requiere no solo expandir el comercio intrarregional, sino, más importante aún, desarrollar capacidades productivas regionales en bienes intermedios que permitan retener mayor valor agregado dentro de América del Norte y reducir la exposición a choques externos y dependencia de Asia.

En el marco de la revisión del TMEC, se requiere una estrategia coordinada en América del Norte para atraer cadenas de valor clave, integrar los sistemas energéticos y logísticos, así como movilizar inversiones en sectores estratégicos. México desempeña un papel fundamental como plataforma

para la expansión industrial y la reindustrialización de Estados Unidos, mientras que Canadá complementa las capacidades regionales.

El proceso de revisión del TMEC en 2026 termina el primero de julio con tres posibles resultados:

1. Revisión adicional en 2027. El TMEC prevé que, si las tres Partes no acuerdan su extensión por 10 años, se tendrá una revisión adicional, similar a la de 2026, en 2027. A su vez, si no se tiene una revisión exitosa en 2027 habrá otra en 2028 y así sucesivamente hasta 2036 cuando terminaría el tratado si no se extiende oficialmente por las Partes. Este es el resultado con mayor probabilidad por el incentivo que tiene el presidente Trump de que permanezca cierto grado de incertidumbre.

2. Cirugía mayor al TMEC. Cambios de fondo al tratado, incluida la posibilidad de que lo sustituyan dos bilaterales o modificaciones importantes a su contenido. Este resultado tiene muy baja probabilidad, cercana a cero, por dos razones: una, el proceso de consultas llevado a cabo por el representante comercial de Estados Unidos (USTR) mostró un gran apoyo a la continuación y preservación del TMEC. Adicionalmente, es muy poco probable que en el ambiente político existente la Casa Blanca consiga votos suficientes en su Congreso para implementar enmiendas significativas.



3. Revisión exitosa o parcialmente exitosa. El proceso de revisión puede terminar siendo parcialmente exitoso si se lograra avanzar en la exención de aranceles tipo sección 232, aun sin la extensión del tratado por 10 años el primero de julio. Para que fuera completamente exitosa se requeriría resolver todas las quejas de Estados Unidos con respecto a México y Canadá, lograr la exención ex ante para todo tipo de aranceles bajo paraguas de seguridad nacional y extender el tratado el primero de julio. La probabilidad es

menor que el primer posible resultado de revisión adicional en 2027, pero más alta que la del segundo de cirugía mayor.

Así, mientras las selecciones participantes (repartidas en 12 grupos de cuatro equipos) se disputan la Copa del Mundo, Canadá, Estados Unidos y México lanzan sus apuestas para fortalecer la integración vertical de las cadenas de valor América

del Norte. México desempeña un papel fundamental como plataforma para la expansión industrial y la reindustrialización de Estados Unidos, mientras que Canadá complementa las capacidades regionales. 🏆

REFERENCIAS

- Nexos (2026), El TMEC en la incertidumbre global, Luis de la Calle, enero 28 de 2026. Disponible en: <https://redaccion.nexos.com.mx/el-t-mec-en-la-incertidumbre-global/>
- Nmas podcast (2026), Hablemos con Denise Maerker: Luis de la Calle, enero 27 de 2026. Disponible en: <https://www.nmas.com.mx/noticieros/programas/hablemos-denise-maerker/episodios/hablemos-denise-maerker-luis-la-calle-episodio-17/>
- Banco Asiático de Desarrollo (2025), Asian Economic Integration Report 2025: Harnessing the Benefits of Regional Cooperation and Integration. Disponible en: www.adb.org/publications/asian-economic-integration-report-2025
- Fondo Monetario Internacional (2025), Regional Economic Outlook - Asia and Pacific, Capítulo 2. Disponible en: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/reo/apd/2025/october/english/ch2.pdf>
- de Gortari, Alonso (2019). Disentangling Global Value Chains, NBER Working Paper No. 25868. Disponible en: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w25868/w25868.pdf





INGRID ARANXA VARGAS DOMÍNGUEZ / MIKEL ANDONI ARRIOLA PEÑALOSA / RICARDO HUMBERTO CAVAZOS CEPEDA

LEAGUES CUP Y LA INTEGRACIÓN FÚTBOLÍSTICA DE NORTEAMÉRICA

Entre 1970, cuando se llevó a cabo el primer Mundial de Fútbol en México, y 2026 cuando se realizará el tercero. La economía de México ha cambiado notoriamente: de 1994 a la fecha por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que dio paso al Tratado México, Estados Unidos y Canadá (TMEC). El Desarrollo económico-comercial que propició la integración de comercial de los tres países sirve de paralelismo para que los autores reseñen las similitudes del comercio internacional y la integración del fútbol en el bloque de Norteamérica y dejen de manifiesto que el evento deportivo de este año no solo representa una oportunidad de visibilidad para la Leagues Cup, sino también la posibilidad de que se consolide como una plataforma permanente de integración regional, porque tras años de ajustes deportivos, comerciales y operativos, el torneo llega a la antesala del mayor evento futbolístico del planeta con una estructura más madura y una identidad más definida.

INTRODUCCIÓN

La historia de la integración deportiva a través del fútbol en Norteamérica es interesante y similar al proceso de apertura comercial de las naciones. Los objetivos son equiparables ya que se busca incrementar el bienestar mediante el intercambio, dejando atrás el estado de autarquía donde una nación se encuentra aislada y debe producir todos los bienes que consume.

Así inician de manera paralela los procesos de asignación eficiente de los insumos existentes para la producción, acceso a nuevos recursos, eliminación de barreras, costos de transacción y transporte, además de la exposición de las naciones ante los procesos de aprendizaje y asimilación que generan externalidades positivas.

Vale la pena recordar el proceso de apertura mexicano a partir de 1986 cuando se llevó a cabo una reducción significativa de barreras arancelarias para que nuestro país ingresara al Acuerdo General sobre Aranceles

Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) buscando dejar la economía cerrada que había prevalecido.

Posteriormente, se acuerda con la región de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) formar un bloque comercial: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual entró en vigor en 1994. Acuerdo vigente con algunas modificaciones bajo el nombre de Tratado México, Estados Unidos y Canadá (TMEC).

Para México este proceso de apertura continua, ya que a la fecha se han firmado numerosos acuerdos comerciales para beneficio de la economía. Si bien es posible argumentar que este proceso requiere ajustes, es incontrovertible que la apertura comercial reinició el proceso de desarrollo y crecimiento.¹

En el fútbol observamos que las naciones más exitosas —y que más destacan— son aquellas en las que sus jugadores participan en ligas con el más alto nivel de juego, es decir, están

expuestos a una competencia intensa. Podemos inferir que son naciones abiertas al intercambio, por lo que han reducido lo suficiente las barreras y costos de transacción; la competencia en el mercado ha determinado cuáles de sus jugadores son aptos para emigrar a las mejores competencias del mundo y con esto asignan eficientemente sus recursos y, por ende, al enfrentarse a mejores jugadores logran elevar su nivel de juego.

Al coincidir todos estos elementos en el ámbito comercial y en su símil deportivo, se detona el proceso de desarrollo económico, comercial y deportivo para las naciones que, de manera dinámica al intensificarse el intercambio, elevan el bienestar de los pobladores. Sin embargo, este proceso de integración no es homogéneo en alcance, velocidad y profundidad en todos los casos debido a que:

- Alcance. No todos los bienes y servicios se intercambian. Es una realidad que algunos sectores se protegen frente al comercio internacional.

¹ Los por menores de la economía de México se pueden ver en el apartado Evolución de la economía mexicana: retratos mundialistas de Julio Santaella.



- **Velocidad.** La tasa de reducción de barreras arancelarias no es necesariamente acelerada.
- **Profundidad.** Se ha observado que no en todos los casos se intercambia el insumo denominado mano de obra. Es decir, idealmente deberíamos comerciar bienes finales, intermedios, servicios y factores de la producción completamente.

Esta heterogeneidad en las preferencias entre naciones genera una imposibilidad de llegar al punto óptimo, es decir, a donde todas las naciones maximizan su bienestar. Por lo anterior, en algunos casos se observa un comercio e integración entre naciones intenso, y en otros incipiente. Es decir, el óptimo global no se alcanza porque las naciones no cuentan con un sistema de preferencias comerciales sin restricciones al comercio. En consecuencia, es necesario recurrir a una segunda vía que nos conduce a aquel punto resultante de una maximización del bienestar con restricciones.

En este mundo con rigideces es donde las naciones establecen sus preferencias y buscan identificar los atributos deseables para llegar a un estado de intercambio que facilite el proceso de crecimiento y mejora continua. Esa búsqueda de los mejores

socios comerciales también se aplica al deporte. La pregunta es sencilla: ¿Con quién queremos asociarnos? La respuesta debería ser clara. Debemos asociarnos con aquellas naciones cuyo desarrollo deportivo sea superior al nuestro. Sin embargo, la respuesta podría no ser tan fácil ya que la teoría económica nos dice que los costos de transacción y barreras pueden modificar el resultado.

Para llevar a cabo ese análisis los especialistas en comercio internacional utilizan la Ecuación de Gravedad (Frankel, Stein y Wei, 1996). En este modelo los flujos comerciales bilaterales se describen de manera proporcional y crecen respecto de la multiplicación entre los respectivos PIB (Productos Internos Brutos) de los países, es decir, entre más grandes sean los mercados el intercambio debería ser mayor. Un mercado más grande también tiene implicaciones relacionadas con inversión en infraestructura de todo tipo. En este rubro cabe destacar inversiones en canchas y academias de formación de jugadores desde la infancia. (Hoffmann, Chew Ging y Ramasamy 2002).

Por otro lado, la Ecuación de Gravedad también nos dice que los flujos comerciales disminuyen conforme mayor sea la distancia entre los mercados. La distancia entre los mercados representa

las distorsiones y barreras al comercio. Lo anterior, indicaría que hay menos intercambio entre naciones cuando geográficamente están más alejadas.

Dentro de este mismo modelo y, con el objetivo de profundizar el análisis, se incluyen variables para caracterizar a las naciones y sus particularidades. Los ejemplos más comunes son variables dicotómicas para mostrar que comparten una frontera, es decir, si son vecinos, comparten el mismo idioma y la existencia de vínculos históricos o coloniales.

Estas variables representan factores no pecuniarios que afectan —fomentando o no— las preferencias para establecer relaciones con algún país. Esto último genera un concepto relevante denominado socio comercial natural de acuerdo con Frankel, Stein y Wei (1993). Es decir, después de todo este análisis de flujos bilaterales, hay naciones cuyas características hacen que su comercio sea más sencillo, con menores distorsiones y, por ende, un desarrollo acelerado.

Más aún, al conjuntar este concepto de socio comercial natural con la perspectiva de Rauch (1996), donde variables que se encuentran fuera del ámbito del mercado tienen impacto en las elecciones sobre socios comerciales,

podemos concluir que existen redes entre naciones que generan afinidades, modifican preferencias comerciales y atienden el intercambio cuando hablamos de bienes o factores de la producción que no son homogéneos. Esto último es el caso del fútbol, ya que cada jugador, partido y espectáculo es único.

Para concluir esta explicación introductoria entre las similitudes del comercio internacional y la integración del fútbol en el bloque de Norteamérica, los conceptos se aterrizan de la siguiente forma:

1. En términos deportivos México es superavitario al exportar su fútbol a Estados Unidos. Los encuentros del fútbol profesional mexicano en ese país son los más vistos en televisión. Los números de las audiencias muestran los vínculos históricos y culturales de la población que ha emigrado de México a Estados Unidos. No se ve en el corto plazo que este flujo migratorio se detenga por las diferencias en desarrollo económico de los dos países. Sin embargo, como se mencionó, los factores no pecuniarios tienen un peso significativo porque Estados Unidos es un socio comercial natural para México.
2. México goza de una situación favorable porque comercia su fútbol en dos mercados locales. Uno está integrado por los aficionados en México y el otro por los 60 millones de aficionados al fútbol mexicano en los Estados Unidos.

Entendiendo lo anterior —y buscando la profundización de esta integración— se creó un torneo de fútbol llamado Leagues Cup en el que participan los clubes de las ligas mexicanas, de Estados Unidos y Canadá. Este torneo funciona como un producto adicional final respecto del fútbol en Norteamérica, así como escaparate para buscar talento en las fuerzas básicas o ligas juveniles en Estados Unidos.

El desarrollo de estos temas viene es el motivo de este trabajo.

I CONTEXTO DEPORTIVO

El 11 de junio de 2026, México albergará por tercera vez el partido inaugural de la Copa Mundial de la FIFA en el Estadio Banorte. Ese momento no solo será el inicio del torneo de fútbol más visto en el mundo, también será el catalizador de un proceso de integración futbolística en Norteamérica que lleva años gestándose. Su forma más visible a nivel clubes es Leagues Cup (LC), una competencia binacional que enfrenta anualmente a los equipos de la Liga MX y la Major League Soccer (MLS).

Leagues Cup nació formalmente en 2019 como un torneo internacional de carácter amistoso con la participación de ocho clubes: cuatro de la MLS y cuatro de Liga MX. En 2023, fue relanzado como un torneo oficial avalado por la Confederación de Fútbol de Norteamérica,

Centroamérica y el Caribe (Concacaf) para reforzar la estrategia de la Liga MX e impulsar el crecimiento, así como la internacionalización del fútbol mexicano, con el objetivo de acercar a los clubes a la creciente afición latina en Estados Unidos. Este nuevo formato ampliado incluyó a todos los clubes de la Liga MX y la MLS (47 en total) que disputaron 77 partidos a lo largo de un mes durante el verano en estadios de Estados Unidos.

Esta expansión convirtió a LC en el torneo internacional de clubes más grande del continente americano y en una de las pruebas de integración de ligas más ambicioso en la historia del fútbol mundial.

Otro de los principales argumentos a favor del proyecto radica en el componente demográfico. México y Estados Unidos no solo comparten una frontera, también conforman un mercado futbolístico de aproximadamente 160 millones de aficionados.

Este universo, además de ser culturalmente heterogéneo, es atractivo en términos comerciales. La población hispana en Estados Unidos representa el segmento demográfico de aficionados con mayor potencial de crecimiento en el continente, con un PIB proyectado que superará al del Reino Unido antes de 2030, una tasa de crecimiento poblacional nueve veces mayor que la de los no hispanos y una edad promedio de 28 años, 10 años menos que la media nacional.

Sin embargo, Leagues Cup no es solo un evento deportivo. También representa un proyecto de integración económica, comercial y geopolítico entre México, Estados Unidos y Canadá, tres países que constituyen un bloque económico que representa el 30% del PIB mundial, con un comercio intrarregional superior a los 1.6 billones de dólares anuales y una población conjunta que ronda los 621 millones de habitantes en 2026.

En ese contexto, el fútbol puede entenderse como un lenguaje cultural compartido, cuyo impacto social y alcance no es igualado por ningún otro deporte en los tres países.

II EL ECOSISTEMA FUTBOLÍSTICO REGIONAL

El ecosistema futbolístico de Norteamérica pasa por un momento de transformación y crecimiento. La Copa Mundial 2026 y la consolidación de Leagues Cup muestran una región unificada bajo una misma narrativa deportiva.

1 LIGA MX

La Liga BBVA MX es relevante por cualquier métrica: tiene un valor estimado de 13,000 millones de dólares, ocupa el décimo lugar mundial en número de aficionados con 211 millones a nivel global y el sexto en asistencia promedio por partido (22,263 espectadores en la temporada 2025-



26), además tiene una audiencia acumulada de 81.26 millones de espectadores entre México y Estados Unidos (Apertura 2025).

En términos económicos, la Liga aporta aproximadamente el 0.6% del PIB nacional de México y concentra el 54% del PIB deportivo del país con una derrama salarial anual de 25,300 millones de pesos, además contribuye con 147,300 empleos directos e indirectos. Por otro lado, es la única liga en el mundo con dos mecardos locales; su penetración en el mercado hispano de Estados Unidos supera a la MLS con 59 millones de aficionados.

Major League Soccer (MLS)

Esta Liga fundada en 1993 atraviesa su fase de consolidación. Con un crecimiento de 10 a 30 equipos, su modelo de negocio gira en torno a la tenencia de estadios propios, acuerdos con Apple TV para la transmisión global de todos sus partidos y la atracción de figuras internacionales, lo que ha impulsado su valor promedio por franquicia sobre los 731 millones de dólares en 2026, de acuerdo con datos de Forbes.

Canadá

Este país participa en Leagues Cup a través de sus tres franquicias en la MLS: Toronto FC, CF Montréal y Vancouver Whitecaps. Más allá de su peso deportivo, cumple una función estratégica para la tesis de integración regional al convertir al torneo en un proyecto trinacional y alinearlos con la arquitectura del Mundial 2026 y del propio TMEC.

El reto es de penetración. El fútbol alcanza al 31% de la población adulta en Canadá, una cifra que contrasta

con el 64% de México —segundo lugar mundial solo por detrás de Arabia Saudita, con 75%— y el 27% de Estados Unidos, según datos de Nielsen.

En consecuencia, representa el mercado con mayor potencial de crecimiento del bloque. Se trata de una base de aficionados en formación, cuyo crecimiento podría acelerarse con el impulso del Mundial 2026 y lo que Leagues Cup puede capitalizar en los próximos años.

Concachampions

Antes de Leagues Cup, la Liga de Campeones de la Concacaf había sido históricamente el único espejo competitivo entre clubes de la Liga MX y la MLS. Los resultados muestran una superioridad de los clubes mexicanos con 39 títulos, frente a los tres de la MLS.

Esta asimetría es, paradójicamente, uno de los argumentos tanto a favor como en contra de Leagues Cup. A favor, porque confirma el interés de los aficionados por el duelo México-Estados Unidos. En contra, porque establece expectativas de superioridad de los clubes mexicanos que pueden restar competitividad al torneo cuando los resultados son más equilibrados.

Vistas en conjunto, las cifras muestran que la Liga MX y la MLS operan en escalas distintas, pero sumamente complementarias. La primera conserva una mayor tradición futbolística, conexión de afición y dominio histórico en la región en el plano deportivo; la segunda aporta una mayor escala de mercado, valuación de franquicias y capacidad de inversión.

Dicha complementariedad es, precisamente, la condición que hace viable un proyecto de integración. Leagues Cup

existe porque cada competición encuentra del otro lado de la frontera capacidades, audiencias y oportunidades que por sí sola no puede desarrollar con la misma magnitud.

Tabla 1. Comparativo Liga MX vs. MLS en indicadores clave (2024-2025)

Indicador	Liga MX	MLS
Valor estimado (USD)	13,000 millones	23,000 millones
Aficionados en México	98 millones	N/A
Aficionados en Estados Unidos	59 millones	15 millones
Asistencia promedio/partido	22,263	21,988
Audiencia promedio/partido (MX+EE. UU.)	2.45 millones	246 mil
Equipos participantes	18	30

Fuente: FMF / Liga BBVA MX (2026), MLS, Nielsen, YouGov, Forbes.

III LEAGUES CUP COMO PROPUESTA DE INTEGRACIÓN

A diferencia de la mayoría de los torneos internacionales de clubes, Leagues Cup fue diseñada desde su origen como un instrumento de integración. Su evolución a lo largo del tiempo responde a una lógica de construir una arquitectura competitiva binacional que articule a los clubes de Liga MX y MLS bajo un mismo marco deportivo, comercial y de calendario. La cronología de Leagues Cup permite observar que cada ajuste del torneo ha respondido a dinámicas y tensiones reales del ecosistema futbolístico regional.

El anuncio oficial del torneo Leagues Cup se realizó en mayo 2019. La edición inaugural se llevó a cabo en Estados Unidos entre el 23 de julio y el 18 de septiembre de ese año y culminó con el triunfo del Cruz Azul. El punto de inflexión llegó en febrero de 2021 cuando Concacaf anunció un nuevo formato para la Liga de Campeones a partir de 2023. La propuesta contemplaba una expansión del 379% en el número de partidos e incorporaba una fase de grupos bajo un formato suizo², lo que generaba diversos retos operativos y deportivos para los clubes mexicanos.

El 21 de septiembre de 2021 se anunció una nueva arquitectura competitiva regional. Leagues Cup adquirió el estatus de torneo oficial avalado por Concacaf y se

convirtió en la vía clasificatoria a la Concacaf Champions Cup. Desde entonces, el formato de la Leagues Cup ha pasado por transformaciones significativas: en 2023 incluyó a todos los equipos de ambas ligas en un formato de fase de grupos y eliminatorias directas; en 2025 se cambió a una versión más compacta de 36 equipos (18 clubes de cada liga) y 62 partidos.

Tabla 2. Resultados Leagues Cup 2023-2025

Indicador	2023	2024	2025	Var. 2025 vs 2024
Número de partidos	77	77	62	-15 partidos
Promedio de goles por partido	3.26	2.92	3.23	+11%
Promedio de asistencia	16,583	17,042	17,280	+1.4%
Audiencia acumulada en México	20.52 M	15.37 M	20.66 M	+34%
Audiencia acumulada en Estados Unidos	13.76 M	10.81 M	12.1 M	+12%
Alcance digital (views/impresiones)	n/a	~181 M	235.7 M	+30%
Engagement digital	n/a	~9.5 M	11.3 M	+19%

Fuente: Liga BBVA MX, Leagues Cup.

La lectura de los resultados deportivos y comerciales de las tres ediciones 2023-2025 permite identificar que la propuesta valor del torneo no depende del volumen; con 15 partidos menos, la audiencia en México y en Estados Unidos creció 34 y 12%, respectivamente. Es decir, el proceso de integración continúa avanzando mientras el proyecto encuentra una estructura más eficiente y sostenible.

En ese contexto, la edición 2026 marcará otro ajuste estructural del torneo: por primera vez, Leagues Cup disputará cuatro partidos en territorio mexicano: uno en el Estadio Banorte, dos en el Estadio Nemesio Diez y uno en el Estadio Universitario. La incorporación de sedes mexicanas valida el carácter recíproco de la integración y alinea la geografía del torneo con la del Mundial 2026 que tendrá tres sedes mexicanas y reforzará la noción de que la región funciona como un solo escenario futbolístico.

En ese mismo sentido, el contexto macroeconómico del Mundial 2026 establece el piso de oportunidad para Leagues Cup. La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) proyecta ingresos de 11,000 millones de dólares para su ciclo 2023-2026, lo que representa un incremento de 45.5% respecto al ciclo anterior 2019-

² Sistema de competencia que elimina la tradicional fase de grupos dividida en zonas. Todos los equipos se integran en una tabla de clasificación general única donde los emparejamientos de cada jornada se definen enfrentando a clubes con un récord de puntos similar.

2022, y casi el doble de lo generado en el ciclo de Brasil 2014. Este crecimiento se explica en parte por el tamaño y la riqueza del mercado norteamericano como sede del torneo.

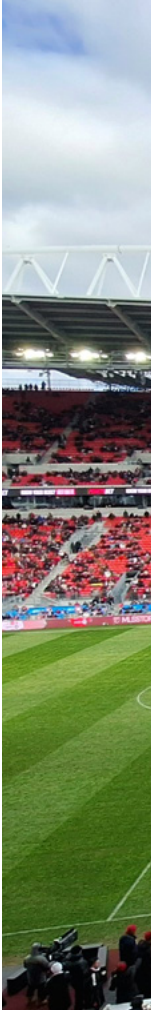
Tabla 3. Ciclo de ingresos FIFA por Copa del Mundo (en miles de millones de USD)

Mundial	Ingresos FIFA	Variación vs anterior
Brasil 2014	5.71	—
Rusia 2018	6.42	+12.4%
Catar 2022	7.56	+17.8%
MX/USA/CAN 2026	11.00*	+45.5%

Fuente: FIFA. *Cifra presupuestada para el ciclo 2023-2026.

El Mundial de 2026 no solo representa una oportunidad de visibilidad para la Leagues Cup, sino también la posibilidad de consolidarse como una plataforma permanente de integración regional. Tras años de ajustes deportivos, comerciales y operativos el torneo llega a la antesala del mayor evento futbolístico del planeta con una estructura más madura y una identidad más definida.

En ese contexto, la Leagues Cup puede capitalizar en el mediano plazo el impulso turístico, económico y cultural que dejará la Copa del Mundo en Norteamérica. Si logra aprovechar la atención, movilidad y conexión emocional que generará el torneo entre millones de aficionados y convertirse en un componente estructural del ecosistema futbolístico regional será un puente estable entre ligas, mercados y audiencias dentro de una de las regiones económicas y demográficas más relevantes del mundo. 🇺🇸



INGRID ARANXA VARGAS DOMÍNGUEZ

Es economista egresada del ITAM con especialización en Economía Política. Con más de una década de trayectoria profesional, desde 2021 forma parte de la Dirección General de Planeación Económica de la Liga MX y la Federación Mexicana de Fútbol donde lidera el análisis económico y estratégico para la toma de decisiones institucionales.

Previamente desarrolló experiencia en los sectores público y privado, con paso por la planeación estratégica en el IMSS, la mejora regulatoria en COFEMER y la consultoría especializada en salud y políticas públicas.



RICARDO CAVAZOS

Es director general de Planeación Económica y Estratégica de la Liga MX y la Federación Mexicana de Fútbol, desde 2021. Cuenta con más de 15 años de experiencia como servidor público. En el IMSS se desempeñó como director de Planeación Estratégica y director de Vinculación y Evaluación de Delegaciones; previamente jefe de Oficina en COFEPRIS y Joven Profesional de la OCDE en París.

Es doctor en Economía Agrícola y de Recursos Naturales por la Universidad de California, Berkeley; Maestro por la Universidad de Arizona y egresado del ITAM. Ganador del Premio Tlacaélel en 2002. Ha publicado investigaciones en materia de pensiones, comercio internacional, organización industrial y econometría.



MIKEL ARRIOLA

Es licenciado en Derecho por la Universidad Anáhuac del Norte, con maestrías en Políticas Públicas por la London School of Economics y en Derecho por la Universidad de Chicago. Construyó una sólida trayectoria como servidor público en SHCP, COFEPRIS e IMSS. En 2021 fue nombrado presidente ejecutivo de la Liga MX.

En diciembre de 2024 asumió como comisionado presidente de la Federación Mexicana de Fútbol, y en 2025 fue electo representante de Norteamérica en el Consejo de CONCACAF y nombrado vicepresidente de la Comisión de Competiciones Masculinas de Clubes de la FIFA.



REFERENCIAS

- Banco de México. (2025). Datos de comercio exterior de México. Banxico. <https://www.banxico.org.mx/>
- Bhagwati, J. (2008). *Termites in the trading system: How preferential agreements undermine free trade*. Oxford University Press.
- Boston Consulting Group. (2017). *United 2026 World Cup Bid: City-level Economic Impact Assessment*. BCG. <https://www.bcg.com/>
- Deloitte. (2026). *World Cup 2026: Economic Impact Study*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/latam/es.html>
- Federación Internacional de Fútbol Asociación. (2026). *Presupuesto y proyecciones de ingresos del ciclo 2023-2026*. FIFA. <https://publications.fifa.com/es/annual-report-2022/finances/2023-2026-cycle-budget-and-2024-detailed-budget/>
- Federación Mexicana de Fútbol & Liga BBVA MX. (2026). *Rumbo al Mundial 2026: Impacto Económico y Oportunidades para México*. FMF. <https://fmf.mx/>
- Frankel, J., Stein, E., & Wei, S.-J. (diciembre de 1993). *Continental Trading Blocs: Are they Natural or Super Natural?*. NBER Working Paper 4588.
- Frankel, J., Stein, E., & Wei, S.-J. (enero de 1996). *Regional Trading Arrangements: Natural or Super Natural?*. NBER Working Paper 5431.
- Gallup News. (s.f). *Historical polls on sports preferences in the United States*. Gallup. <https://news.gallup.com/poll/4735/sports.aspx>
- Hoffmann, R., Chew, L., & Ramasamy, B. (2002). *The Socio-Economic Determinants of International Soccer Performance*. *Journal of Applied Economics*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Distribución del PIB Deportivo en México*. INEGI. <https://inegi.org.mx/app/indicadores/?ind=524567>
- International Monetary Fund. (2025). *World Economic Outlook*. IMF. <https://www.imf.org/en/publications/weo>
- International Trade Administration. (2024). *Mexico World Cup 2026 Opportunities*. U.S. Department of Commerce. <https://www.trade.gov/market-intelligence/mexico-world-cup-2026-opportunities>
- Mitofsky. (2025). *Encuesta Nacional sobre preferencias deportivas en México*. Mitofsky. <https://www.mitofsky.mx/post/la-aficion-al-futbol-mexicano-2026>
- Naciones Unidas. (2024). *World Population Prospects*. ONU. <https://population.un.org/wpp/>
- Nielsen Sports. (2022). *Cumulative Audience FIFA World Cup 2022*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/insights/2022/fifa-world-cup-2022-data-hub/>
- Nielsen Sports. (2025). *Fan Base Report: Football Fandom in Mexico and the United States*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/insights/2025/global-sports-report-2025/>
- Organización Mundial del Comercio. (2024). *International Trade and Tariff Data*. WTO. <https://ttd.wto.org/>
- Rauch, J. (enero de 1996). *Networks versus Markets in International Trade*. NBER Working Paper 5617.
- The Economist. (12 de noviembre de 2025). *America is now the biggest market for international football*. The Economist. <https://www.economist.com/the-world-ahead/2025/11/12/america-is-now-the-biggest-market-for-international-football>
- World Bank. (2025). *World Development Indicators*. Banco Mundial. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

CONCLUSIONES

JULIO A. SANTAELLA Y DAGOBERTO MUÑOZ MUÑOZ

ENTRE EL SILBATAZO INICIAL Y EL MEDIO TIEMPO



ANTES DE LOS AÑOS 70

ECONOMÍA

En el transcurso de 50 años México ha cambiado notablemente. Del *Desarrollo Estabilizador* pasó al *Desarrollo Compartido* y luego al *Desarrollo Neoliberal* en medio de temas sociales que han marcado al país.

FÚTBOL

Entre 1956 y 1964 la hegemonía del balompié mexicano la tenía el Club Guadalajara, actualmente el América al ser el club con más títulos: 16 en total.

Inglaterra fue elegida en 1960 como anfitrión del VIII Campeonato del Mundo de 1966. La FIFA consideraría las candidaturas para la Copa de 1970 en algún momento de 1964.

En 1961, Emilio Azcárraga y Guillermo Cañedo le comentaron al presidente Adolfo López Mateos sobre sus intenciones de que México albergara el mundial.

El presidente se entusiasmó con la idea. Con una votación de 56 vs. 32 a favor de México y siete abstenciones, el 8 de octubre de 1964 el mundo supo que nuestro país organizaría el México 70.

LOS AÑOS 70

ECONOMÍA

En 1970 México transitaba del *Desarrollo Estabilizador* (1954-1970) al *Desarrollo Compartido* (1970-1982). Marcaba el fin de la era más prolongada de crecimiento económico con estabilidad en la historia moderna (etapa muchas veces llamada del *Milagro Mexicano*) y estaba por comenzar un periodo de inestabilidad económica, con expansión del gasto gubernamental y deuda pública.

FÚTBOL

Azcárraga y Cañedo cristalizaron seis largos años de arduo trabajo.

ECONOMÍA

La economía mexicana atravesaba en 1986 por el inevitable ajuste macroeconómico tras la profunda crisis de 1982 al cierre de la administración de José López Portillo, desencadenada por excesos fiscales y el colapso de la balanza de pagos.

Acciones como la nacionalización de la banca y el control de cambios marcaron la herencia que recibió Miguel de la Madrid Hurtado.

Esta etapa fue una fase de transición.

La economía mexicana vivía una etapa de profunda crisis de deuda, alta inflación y el

FÚTBOL

El 20 de mayo de 1983, en Estocolmo, México fue designado por unanimidad el relevo de Colombia para la XIII Copa Mundial.

Se escogieron nueve ciudades sede con un total de 12 estadios.

Como vicepresidente en el Comité Ejecutivo de la FIFA, Cañedo organizó un segundo mundial en México.

inicio de la apertura comercial y liberalización de la actividad económica

1986 fue un año particularmente difícil debido a un nuevo desplome de los precios del petróleo. Para 1986, la deuda externa seguía siendo onerosa; se encontraba en un difícil proceso de renegociación en el marco del Plan de Baker.

La organización procedía a buen ritmo cuando en septiembre de 1985 la capital fue azotada por fuertes terremotos que cobraron cientos de vidas y grandes destrucciones materiales, pero el Mundial sirvió para demostrar que México estaba en pie.

ECONOMÍA

2026, 40 AÑOS DESPUÉS MÉXICO VUELVE A ESTAR EN LA MIRA Y COMPARTE CANCHAS

En 2026, la economía mexicana se encuentra inmersa en el cambio de paradigma de la política económica que abandonó muchas premisas del modelo de Desarrollo Neoliberal.

La Copa Mundial 2026 será nuevamente en junio, un mes antes de que inicie formalmente

FÚTBOL

El proceso mediante el cual Estados Unidos, México y Canadá obtuvieron la sede conjunta del Mundial de 2026 fue inédito.

En 2015 la FIFA se vio sacudida por una crisis de fraude y corrupción vinculadas en parte con la asignación de los Mundiales de Rusia 2018 y Qatar 2022.

En enero de 2017 la FIFA decidió que las selecciones participantes en la XXIII Copa de 2026 pasarían de 32 a 48.

la revisión del Tratado México, Estados Unidos y Canadá (TMEC), el sucesor del TLCAN.

El evento futbolístico ocurre cuando México ya es una potencia exportadora a nivel global y, de hecho, se convirtió en el mayor proveedor de importaciones estadounidenses.

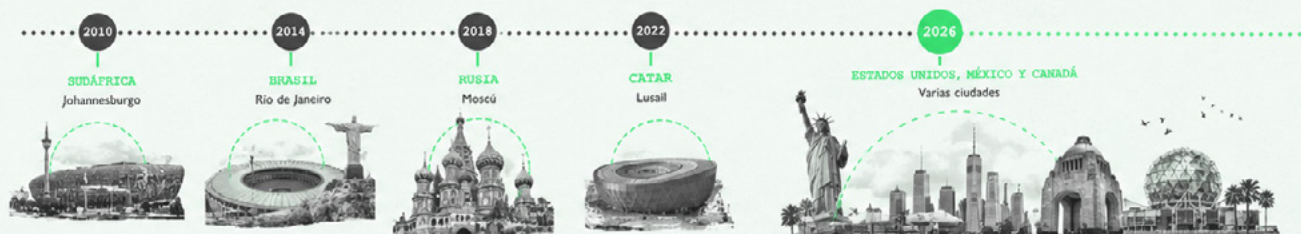
Ante este desafío sin precedentes, en abril de 2017 los tres países de América del Norte decidieron presentar una candidatura conjunta.

Después de una campaña internacional intensa, en junio de 2018 en Moscú, la FIFA anunció que, con 134 votos a favor, 65 en contra y una abstención, el Mundial de 2026 sería bajo a la fórmula tripartita de América del Norte.

LOS AÑOS 80

**40 AÑOS
DESPUÉS DE
AQUEL MÉXICO
70, VOLVEMOS
A ESTAR EN
LA MIRA,
PERO AHORA
COMPARTIENDO
CANCHAS CON
NUESTROS
SOCIOS
COMERCIALES**

CONCLUSIONES



EN EL MEDIO TIEMPO DE LAS JUSTAS DEPORTIVAS

Los jugadores son el activo clave de los clubes. Pasan de futbolistas a un ícono económico global. Entender cómo se determina el valor de mercado es esencial para directores deportivos, agentes y analistas económicos.

El siglo XXI está marcado por la aceleración tecnológica. En las últimas tres décadas ha surgido un ecosistema global de organizaciones que demuestran, con datos y acciones concretas, que el deporte más popular del mundo es también un motor de transformación social.


Mientras en la cancha el balón rueda Estados Unidos, México y Canadá, trabajarán para dar continuidad al TMEC, generar mayor valor agregado dentro de la región, reducir vulnerabilidades externas y diversificar la exposición al riesgo asiático.

Aprovechar un mundial es aprovechar el foco global para reposicionar turísticamente al país. En mundiales previos, el turismo internacional creció de forma continua en los años posteriores al evento, con un +23.3% acumulado en tres años. Pero se requiere estrategia y visión.

Cuando se habla del impacto económico de un mundial de fútbol, la conversación suele comenzar en los grandes números: los hoteles llenos, las aerolíneas desbordadas, los estadios repletos. Esa mirada no está equivocada, pero es parcial. Deja fuera a una porción considerable de la economía que también se mueve, factura y, en el caso de México, representa más de la mitad del mercado laboral.

¿La FIFA está adoptando mecanismos de vización y pagos digitales programables para acelerar la transición hacia una nueva arquitectura del dinero? La experiencia de cada uno pudiera dar la respuesta sobre la aplicación de la tecnología financiera en la vida diaria.

Detrás de cada gol existe una estructura financiera que convierte al mundial en uno de los fenómenos económicos más relevantes del planeta. Por el lado de los jugadores, un futbolista que anota en un mundial no solo mejora su reputación deportiva, sino su valor económico.



La Copa Mundial de la FIFA 2026 ofrece a México la oportunidad de consolidar un sistema de pagos digital moderno, inclusivo y competitivo que contribuya a maximizar el impacto económico del evento y fortalecer la inclusión financiera de largo plazo.

Así como el fútbol pasó del talento individual a la táctica y de ahí a la analítica avanzada, el CFO ha transitado de ser guardián del marcador a convertirse en estrategia del juego completo. La evolución de uno de los roles más determinantes dentro de las organizaciones coincide con los momentos en los que México ha sido sede del Mundial de Fútbol: 1970, 1986 y ahora en 2026.

Participar en el Mundial de la FIFA 2026 puede disparar el valor de mercado de un jugador en cuestión de segundos. Pero transitar de una mentalidad de "empleado de lujo" a una de "unidad de negocio de alto rendimiento" requiere visión y orientación.

Se debe contar con un marco metodológico que permita conocer los indicadores clave para medir y estudiar los efectos antes y después del evento, para contar con una guía de variables y una interpretación de lo que esos indicadores cuentan históricamente.

TRES VOCES, UNA CANCHA Y UN BALÓN



“El fútbol femenino ha crecido exponencialmente en los últimos años; ha demostrado ser una herramienta eficaz para unir comunidades promoviendo valores como el respeto y la solidaridad. Además, se ha dado una mayor cobertura en los medios de comunicación, una rápida comercialización y mayor participación en todos los rincones del mundo”.

MARIANA GUTIERREZ, PRESIDENTA DE LA LIGA BBVA MX FEMENIL



“Cuando buscas ser jugador todo inicia de manera más intuitiva, pero con el paso del tiempo debes tener mayor conocimiento. Muchos jóvenes juegan porque tienen muchas condiciones físico-atléticas o técnicas, pero algunos no entienden realmente el juego. Si lo comparamos con el mundo empresarial se trata de tener el análisis correcto de las situaciones de la empresa o del proyecto; prepararte para enfrentar al *rival en el partido*”.

ALVARO DE LA TORRE, DIRECTOR DEPORTIVO DE LOS GALLOS BLANCOS DE QUERÉTARO F.C.



“Vestir la playera de la selección mexicana siempre lo vi como una forma de agradecimiento. Todo lo que tengo está en México: mi familia, mis hijos, mis inversiones. Para mí, jugar con la selección siempre fue una manera de devolverle al país lo que me ha dado”.

ANTONIO NAELSON SINHA, EXFÚTBOLISTA MEXICANO NACIDO EN BRASIL, DIRECTOR DEL DEPORTIVO TOLUCA FC.

INTEGRACIÓN COMERCIAL Y FÚTBOLÍSTICA

Entre 1970 cuando se llevó a cabo el primer Mundial de Fútbol en México y 2026 cuando se realizará el tercero, la economía de México ha cambiado notoriamente: de 1994 a la fecha por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que dio paso al Tratado México, Estados Unidos y Canadá (TMEC).

El Desarrollo económico-comercial que propició la integración de comercial de los tres países sirvió de paralelismo para que en este trabajo se presentaran las similitudes del comercio internacional y la integración del fútbol en el bloque de Norteamérica.

En el ámbito deportivo, los autores del equipo futbolístico han dejado de manifiesto que la Copa del Mundo 2026 no solo representa una oportunidad para que el fútbol de América del Norte se consolide como una plataforma permanente de integración regional, porque tras años de ajustes deportivos, comerciales y operativos, llega al mayor evento futbolístico del planeta con una estructura más madura y una identidad más definida, con actores clave y estrategias de largo plazo.

En el contexto económico, financiero y de negocios, los autores del equipo económico plantearon que en el transcurso de 50 años México ha cambiado notablemente. Del *Desarrollo Estabilizador* pasó al *Desarrollo Compartido* y luego al *Desarrollo Neoliberal* en medio de temas sociales que han marcado al país.

Tanto en el Mundial de 1970 como en el de 1986, coinciden los dos equipos, los mexicanos nos hemos “puesto la camiseta” y 2026, no será la excepción. En este año el evento futbolístico ocurre cuando México está en víspera de la revisión del TMEC, el crecimiento económico se ralentiza por factores exógenos y endógenos, además enfrenta retos que tienen que ver con los cambios implementados de 2018 a la fecha.

Por lo anterior, la Ponencia IMEF 2026 contribuye a ubicarnos: saber de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos para que como sociedad festejemos los goles —los de nuestra selección y los de otras— y contribuyamos a resolver los retos que nos permitan crecer con estabilidad y continuidad, reducir la pobreza y ser resilientes para formar un gran equipo, en el que, haciendo la analogía con el fútbol, convivan todas las divisiones, evidenciando el nivel destacado de la liga femenil (las mujeres parte fundamental de desarrollo económico del país).

La cancha es de todos, es pareja y debemos crear las bases para que Sub-17 y Sub-15 (nuestros niños y jóvenes) en lo deportivo se preparen para el siguiente mundial y como generación de mexicanos, para plantear y alcanzar los objetivos que nos lleven a un siguiente estadio, utilizando la palabra en sus dos acepciones: la de las ciencias sociales y la del espacio físico.

PONENCIA IMEF 2026

MÁS QUE FÚTBOL: EL MUNDIAL 2026 Y LA INTEGRACIÓN DE AMÉRICA DEL NORTE

GABRIELA GUTIÉRREZ MORA

Presidenta del Consejo Directivo Nacional IMEF

JOSÉ DOMINGO FIGUEROA PALACIOS

Presidente de Ponencia IMEF 2026

IVONNE ÍÑIGUEZ COTTIER

Directora general del IMEF

ADRIANA REYES URRUTIA

Editora

ALVAR RAMOS

Editor Gráfico

ANA PAULA GALINDO

Asistente Editorial



© 2026 IMEF. INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

SE PERMITE LA REPRODUCCIÓN DE ESTE TRABAJO CITANDO LA FUENTE.





EL BALÓN INSPIRA AL BOLÍGRAFO

Se cuenta que László Bíró, el inventor del bolígrafo moderno, al observar a unos niños jugar fútbol, notó cómo el balón, al pasar por un charco, dejaba una estela continua de agua sobre el pavimento. Aquella imagen —un balón rodando y dejando huella— habría detonado una idea simple, pero transformadora: ¿y si la tinta pudiera fluir y marcar el papel con la misma naturalidad?

Más allá de su exactitud histórica, la anécdota funciona como una parábola poderosa: el movimiento genera trazo, y el trazo construye historia. El balón inspira al bolígrafo; el bolígrafo permite la escritura; y la escritura da forma a ideas que transforman realidades. Bajo esa lógica nació el concepto de la Ponencia IMEF 2026: “Más que fútbol: El Mundial 2026 y la integración de América del Norte”.

Este mundial ofrece una oportunidad para reflexionar sobre cómo la integración económica nos ha transformado, porque sí, cambiaron los estadios, la infraestructura y la tecnología, pero, sobre todo, evolucionaron la economía, los mercados financieros, las cadenas de valor y el papel de México dentro de América del Norte.



fundación de investigación



ejecutivos de finanzas