



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

El Mundial de 2034 como catalizador de Vision 2030: proyección internacional y estratégica del Fondo Soberano Saudí (PIF)

Autor: Gabriel de la Rica
Director: Rafael Ramiro

MADRID | Marzo de 2026

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Megaeventos deportivos y transformación estructural	8
2.2. <i>Soft power</i> , reputación y posicionamiento internacional.....	8
2.3. Impacto, legado y criterios de éxito	9
2.4. Riesgos estructurales: el mega-event syndrome.....	9
2.5. Gap de la literatura y aportación del trabajo.....	10
CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	11
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	12
CAPÍTULO V. ANÁLISIS SITUACIONAL Y BENCHMARKING INTERNACIONAL.....	14
Catar 2022: el presente regional	15
Diversificación económica estructural	16
Proyección internacional y visibilidad global	16
Reconfiguración reputacional y modernización institucional.....	16
Análisis del macroentorno	16
Implicaciones estratégicas para Arabia Saudí	18
Rusia 2018: el precedente geopolítico.....	18
Desarrollo infraestructural y modernización regional	19
Proyección internacional y normalización bajo sanciones	19
Legitimidad política interna y cohesión social	20
Análisis del macroentorno	20
Implicaciones estratégicas para Arabia Saudí.....	21
Brasil 2014: el riesgo fiscal y la contestación social	22
Promoción internacional y posicionamiento como destino turístico global	22
Aceleración de inversiones estructurales y legado infraestructural.....	22
Desarrollo turístico sostenible y fortalecimiento regional	23
Análisis del macroentorno	23
Implicaciones estratégicas para Arabia Saudí.....	24
CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL MUNDIAL 2034	26
6.1 Lecciones aprendidas del <i>benchmarking</i>.....	26
Fortalezas	30
Oportunidades.....	30
Debilidades	31
Amenazas	32
CAPÍTULO VII. ESCENARIOS ESTRATÉGICOS PARA LA COPA MUNDIAL DE FÚTBOL 2034 (2026-2038)	36

7.1 Variables relevantes para la configuración de escenarios	36
7.2 Desarrollo de escenarios	36
CAPÍTULO VIII. HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA PARA UN MUNDIAL 2034 EXITOSO	40
8.1 Tabla resumen	41
8.2 Fase de preparación estratégica (2026-2029)	41
8.3 Fase de ejecución (2029-2034)	44
8.4 Fase de consolidación del legado (2034-2038).....	47
Conclusiones	50
Declaración de uso responsable de la IA	52
Bibliografía	53

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la Copa Mundial de Fútbol de 2034 como un posible instrumento de transformación económica y proyección internacional de Arabia Saudí, situando al Public Investment Fund (PIF) como actor estratégico central. El objetivo del estudio es determinar en qué condiciones el torneo puede actuar como catalizador de Vision 2030 y, a partir de ello, proponer una hoja de ruta orientada a maximizar su valor estructural y a reducir los principales riesgos asociados a este tipo de megaeventos.

El punto de partida del trabajo es que un Mundial no constituye por sí mismo una garantía de éxito. La literatura especializada y la experiencia comparada muestran que estos eventos pueden acelerar inversión, visibilidad y transformación sectorial, pero también generar sobrecostes, tensiones reputacionales, infraestructuras infrautilizadas y retornos inferiores a los previstos. Por ello, el análisis no se centra en valorar el evento en abstracto, sino en identificar qué factores explican que un Mundial refuerce una estrategia nacional de largo plazo o, por el contrario, termine debilitándola.

Metodológicamente, el estudio combina análisis documental, benchmarking internacional y herramientas de diagnóstico estratégico. El núcleo del trabajo se apoya en el análisis comparado de tres casos: Catar 2022, Rusia 2018 y Brasil 2014. Estos han sido seleccionados por las lecciones que ofrecen en cuatro dimensiones clave: impacto económico, ejecución, reputación y legado. A partir de esos aprendizajes, se construye un diagnóstico sintético del caso saudí, seguido de un análisis DAFO, de un ejercicio de escenarios prospectivos para el periodo 2026–2038 y, finalmente, de una hoja de ruta estratégica para el PIF.

El benchmarking permite extraer una conclusión principal: el valor estratégico de un Mundial depende menos del evento en sí que de la calidad del marco en el que se inserta. Los tres casos analizados muestran, con matices distintos, que el impacto macroeconómico directo suele ser limitado, que el principal riesgo se concentra en la ejecución, que el retorno reputacional nunca es automático y que el legado constituye la variable decisiva para evaluar el éxito estructural del proyecto. En consecuencia, el torneo solo genera valor sostenible cuando forma parte de una estrategia previa, se ejecuta con disciplina y deja activos útiles más allá de su celebración.

Sobre esa base, el trabajo concluye que Arabia Saudí parte de una posición relativamente favorable respecto de otros precedentes recientes. La fortaleza financiera del PIF, la centralización de la gobernanza y la integración del torneo en Vision 2030 ofrecen una ventaja inicial significativa. Sin embargo, esa posición no elimina los principales riesgos del proyecto, especialmente los vinculados a la ejecución, a la credibilidad institucional internacional, al contexto geopolítico regional y a la capacidad de transformar las inversiones asociadas al Mundial en un legado sostenible y económicamente racional.

El análisis de escenarios refuerza esta idea. A fecha de hoy, el escenario más probable no es ni el más optimista ni el más adverso, sino un escenario base de éxito relativo controlado: Arabia Saudí lograría celebrar el torneo con solvencia organizativa y con cierto retorno reputacional, pero sin que ello implique por sí mismo una transformación estructural plena. El resultado final dependerá de la evolución conjunta de cinco variables críticas: gobernanza y disciplina de ejecución, estabilidad geopolítica regional, entorno energético, credibilidad institucional y calidad del legado post-evento.

Como principal aportación aplicada, el trabajo propone una hoja de ruta estratégica articulada en tres fases: preparación (2026–2029), ejecución (2029–2034) y consolidación del legado (2034–2038). Su lógica no consiste en ampliar la escala del evento, sino en asegurar su coherencia estratégica. En este sentido, la prioridad para el PIF no debería ser maximizar el despliegue del Mundial, sino utilizarlo como herramienta subordinada a Vision 2030, orientando cada decisión de inversión, gobernanza y posicionamiento internacional hacia objetivos estructurales verificables.

En síntesis, la conclusión del estudio es que el Mundial 2034 puede convertirse en un catalizador relevante de Vision 2030, pero solo si se gestiona como un instrumento de transformación y no como un fin en sí mismo. Su éxito no dependerá de la espectacularidad del torneo ni de su impacto mediático inmediato, sino de la capacidad del PIF para integrarlo con disciplina dentro de una estrategia nacional más amplia y traducirlo, con el tiempo, en resultados económicos, institucionales y reputacionales sostenibles.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La organización de una Copa del Mundo de la FIFA constituye uno de los fenómenos contemporáneos más complejos dentro del ámbito de los denominados *megaeventos*. Lejos de tratarse únicamente de competiciones deportivas, estos acontecimientos se configuran como proyectos de escala excepcional que combinan dimensiones económicas, urbanas, políticas y reputacionales, generando efectos que trascienden el propio calendario deportivo.

Desde una perspectiva académica, Müller (2015) define los *mega-events* como eventos de alcance global, caracterizados por su extraordinaria escala organizativa, amplia cobertura mediática internacional y elevada inversión pública, capaces de producir transformaciones significativas en el territorio anfitrión. Esta definición permite encuadrar la Copa del Mundo dentro de una categoría específica de intervención estratégica estatal, cuyo impacto no se limita al corto plazo.

No obstante, la literatura especializada advierte que la magnitud de estos eventos implica igualmente riesgos estructurales. En su análisis sobre el denominado *mega-event syndrome*, Müller (2015b) identifica patrones recurrentes en la planificación de estos proyectos que acaban conllevando en última instancia el fracaso estructural del evento. Entre ellos encontramos la sobreestimación de beneficios económicos, desviaciones presupuestarias, infraestructuras infrautilizadas tras la celebración del evento y efectos reputacionales ambivalentes. Tal y como se demostrará más adelante, la evidencia comparada demuestra que la celebración de un megaevento no garantiza automáticamente retornos estructurales sostenidos, siendo la gobernanza, la disciplina fiscal y la planificación post-evento variables determinantes en el resultado final (Müller, 2015b).

Más allá de su dimensión económica, los megaeventos han sido progresivamente utilizados por sus anfitriones como instrumentos de política exterior y posicionamiento internacional. En este sentido, surge el concepto de *soft power*, desarrollado por Nye (1990), el cual resulta especialmente pertinente. El autor define el “poder blando” como la capacidad de un Estado para influir en la forma en la que otros Estados perciben el poder de aquel, considerándolo legítimo y por lo tanto presentando menor oposición a los objetivos de este. La Copa del Mundo pasa por lo tanto a otra escala diferente, ya no se concibe únicamente como una fuente extraordinaria de generar ingresos, sino que pasa a convertirse en un mecanismo de construcción narrativa, legitimación internacional y redefinición reputacional.

Sin embargo, como subraya el propio Nye (1990, p. 3), el poder en el sistema internacional es cada vez “menos fungible”, es decir, menos transferible de una esfera a otra y más dependiente del contexto. La capacidad de influencia no deriva únicamente de la magnitud de los recursos invertidos, sino de la credibilidad, coherencia institucional y percepción internacional del proyecto. En consecuencia, un megaevento mal ejecutado o bien ejecutado, pero en difíciles circunstancias, puede erosionar el capital reputacional en lugar de fortalecerlo.

En el caso de Arabia Saudí, la candidatura para la Copa del Mundo de 2034 no puede analizarse como un proyecto aislado, sino como una potencial herramienta instrumental dentro de una estrategia de transformación económica y posicionamiento internacional que viene ejecutándose desde hace varios años: el plan Vision 2030. El documento oficial *Saudi Vision 2030* estructura dicha transformación en torno a tres pilares estratégicos: “A Vibrant Society”, “A Thriving Economy” y “An Ambitious Nation” (Vision 2030, 2016). Estos ejes articulan objetivos explícitos de diversificación económica, desarrollo urbano, atracción de inversión extranjera y mejora del posicionamiento internacional.

En este contexto, el Mundial 2034 debe interpretarse como un posible culmen de objetivos ya definidos en la arquitectura estratégica nacional. Sin embargo, la experiencia comparada evidencia que la alineación formal con un plan estratégico no es condición suficiente para garantizar el éxito estructural del evento. Müller, citando a un organizador de un evento de este calibre, afirma que “*the bid book is science fiction*”. La variable crítica reside en la ejecución, la integración sectorial y la planificación del legado post-evento (Müller, 2015b; Flyvbjerg et al., 2004).

Por tanto, el presente trabajo parte de una premisa fundamental: la Copa del Mundo de 2034 representa una oportunidad estratégica de gran escala, pero también un proyecto de riesgo sistémico elevado. Su éxito no dependerá exclusivamente de la magnitud de la inversión ni del impacto mediático inmediato, sino de la capacidad de convertir el evento en un catalizador coherente de los objetivos estructurales del país, evitando los patrones descritos por la literatura sobre el *mega-event syndrome* y maximizando su potencial como instrumento de *soft power*.

Este marco conceptual permite abordar el análisis posterior desde una perspectiva crítica y comparada, evitando tanto una aproximación meramente descriptiva como una lectura excesivamente optimista. El objetivo no es determinar si el Mundial 2034 debe celebrarse, sino identificar bajo qué condiciones estratégicas puede generar retornos estructurales sostenibles y qué riesgos deben ser mitigados para evitar resultados coyunturales o transitorios.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El análisis de los megaeventos deportivos ha adquirido una relevancia creciente en la literatura académica a medida que este tipo de acontecimientos ha dejado de entenderse únicamente como una celebración deportiva y más como una herramienta de política económica, urbana y exterior. En este contexto, la Copa Mundial de Fútbol ha sido históricamente considerado como un evento especialmente significativo, ya que combina gran escala organizativa, proyección mediática global y capacidad de movilización de recursos públicos y privados. El presente marco teórico tiene como finalidad situar el trabajo dentro de esa literatura, delimitando los conceptos centrales, los principales debates y el vacío analítico que este estudio pretende abordar.

2.1. Megaeventos deportivos y transformación estructural

La literatura coincide en que los megaeventos deportivos constituyen una categoría específica de intervención estatal por su capacidad de transformar el territorio anfitrión. En este sentido, Müller (2015) define los *mega-events* como acontecimientos de alcance global, gran escala y fuerte impacto organizativo, económico y mediático. Esta definición permite entender que el interés analítico de un Mundial no reside únicamente en su dimensión deportiva, sino en sus implicaciones estructurales sobre la economía, la infraestructura, la gobernanza y la imagen internacional del país organizador.

A partir de esta idea, una parte importante de la literatura ha estudiado los megaeventos como instrumentos de transformación. Sin embargo, el consenso no es que produzcan automáticamente desarrollo, sino que su impacto depende de la estrategia en la que se insertan. En otras palabras, el evento por sí mismo no genera cambio estructural puesto que solo puede actuar como acelerador de procesos de transformación previamente definidos.

2.2. Soft power, reputación y posicionamiento internacional

Una segunda línea central de la literatura aborda el uso de los megaeventos como instrumentos de proyección internacional. El concepto más influyente en este ámbito es el de *soft power*, desarrollado por Nye (2004), quien lo define como la capacidad de influir a través de la atracción, la legitimidad y la credibilidad. Aplicado a los megaeventos, ello implica que la organización de una Copa del Mundo puede funcionar como plataforma de construcción narrativa, legitimación internacional y reposicionamiento reputacional.

No obstante, como la propia literatura subraya, este efecto no es automático. La visibilidad global del evento amplifica tanto fortalezas como debilidades, de modo que la reputación depende menos de la exposición mediática en sí misma que de la coherencia entre la imagen proyectada y la realidad institucional del país anfitrión. Por ello, se confirma la idea de que los megaeventos solo producen retorno reputacional sostenible cuando se integran en una estrategia más amplia de transformación y no como operaciones aisladas de comunicación.

2.3. Impacto, legado y criterios de éxito

Uno de los debates más relevantes de la literatura se refiere a la forma adecuada de evaluar el éxito de un megaevento. Frente a los enfoques más centrados en el impacto económico inmediato, autores como Preuss (2007) han insistido en la necesidad de distinguir entre impacto y legado. El primero remite a los efectos de corto plazo generados durante la celebración del evento; el segundo alude a las estructuras tangibles e intangibles que permanecen una vez finalizado.

Esta distinción resulta esencial para el presente trabajo, porque desplaza el foco desde la celebración del torneo hacia su capacidad para dejar activos útiles, sectores reforzados y una mejora sostenida del posicionamiento internacional. Desde esta perspectiva, el éxito de un Mundial no puede medirse únicamente por su correcta organización o por su efecto coyuntural, sino por la calidad y sostenibilidad del legado que produce.

2.4. Riesgos estructurales: el mega-event syndrome

Frente a la literatura más partidaria de la celebración de estos eventos dado su potencial transformador, existe una corriente crítica que advierte de sus riesgos recurrentes. La aportación más relevante en este ámbito es la de Müller (2015b), quien identifica lo que denomina *mega-event syndrome*: un conjunto de dinámicas negativas que suelen repetirse en este tipo de proyectos, como la sobreestimación de beneficios, la infraestimación de costes, el desplazamiento de prioridades públicas y la creación de infraestructuras sobredimensionadas o de escasa utilidad posterior.

En una línea complementaria, Flyvbjerg et al. (2004) muestran que los megaproyectos de infraestructura presentan una elevada propensión a sobrecostes y desviaciones temporales. Aunque su análisis no se centra exclusivamente en megaeventos deportivos, su trabajo resulta especialmente útil porque permite explicar por qué la fase de ejecución constituye uno de los principales focos de riesgo. Así pues, la literatura coincide en que el problema de estos proyectos

no reside solo en su coste, sino en la combinación de ambición política, debilidad de control y mala planificación del legado.

2.5. Gap de la literatura y aportación del trabajo

A pesar de la amplitud de estudios sobre megaeventos, reputación y legado, sigue existiendo un vacío relevante en el análisis de estos acontecimientos desde la perspectiva de un actor estratégico concreto. La mayor parte de la literatura se centra en los efectos macroeconómicos o simbólicos del evento, pero presta menos atención a cómo debe gestionarse cuando se inserta en una estrategia nacional de transformación liderada por una institución como puede ser un Fondo Soberano.

En este punto se sitúa la aportación del presente trabajo. El estudio no analiza el Mundial 2034 como un acontecimiento aislado, sino como una posible herramienta de transformación económica y proyección internacional dentro de Vision 2030, con el PIF como cliente estratégico del informe. De este modo, el trabajo conecta la literatura sobre megaeventos, *soft power*, legado y riesgos estructurales con una perspectiva de consultoría orientada a la toma de decisiones. La pregunta central ya no es únicamente qué efectos puede producir un Mundial, sino bajo qué condiciones estratégicas debería el PIF estructurarlo, ejecutarlo y evaluarlo para que refuerce, y no debilite, los objetivos de transformación del Reino.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El presente trabajo se plantea desde una perspectiva de análisis estratégico aplicada al estudio de los megaeventos deportivos, y su utilización como instrumento de transformación económica y proyección internacional. En coherencia con este enfoque, los objetivos definidos en este capítulo permiten delimitar el alcance del estudio y estructurar de forma ordenada el análisis desarrollado en los capítulos posteriores.

El objetivo general del presente trabajo es proponer una hoja de ruta estratégica para el PIF que permita integrar el Mundial 2034 como catalizador de transformación económica y proyección internacional, mitigando los riesgos estructurales asociados a su organización.

Para ello, el Mundial de Fútbol de 2034 se analiza no únicamente como un evento deportivo, sino como un hito estratégico integrado en una estrategia nacional de largo plazo como Vision 2030.

En coherencia con el objetivo general, el trabajo persigue los siguientes objetivos específicos, que estructuran el desarrollo del análisis:

1. **Seleccionar y justificar los benchmarks** internacionales que fundamentan el análisis comparado, atendiendo a criterios de relevancia estratégica, comparabilidad y disponibilidad de información.
2. **Delimitar el concepto de “éxito”** en la organización de un megaevento deportivo, integrando variables económicas, legado estructural y dimensiones reputacionales, de acuerdo con la literatura sobre *soft power* y *nation branding*.
3. **Diagnosticar la posición estratégica de Arabia Saudí y del PIF** ante el Mundial 2034, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos en el contexto macroeconómico, institucional y geopolítico.
4. **Evaluar el potencial del Mundial 2034** como instrumento de diversificación económica y proyección internacional dentro del marco de Vision 2030.
5. **Formular recomendaciones estratégicas** orientadas a maximizar el impacto estructural del evento y mitigar los riesgos financieros, reputacionales y políticos asociados.

Los objetivos definidos se encuentran directamente vinculados con la estructura del estudio. El análisis de *benchmarking* internacional permite abordar los objetivos relacionados con la identificación de factores de éxito y fracaso en la organización de megaeventos deportivos,

mientras que el análisis interno del PIF facilita la identificación de fortalezas y debilidades del modelo saudí.

Por su parte, el último capítulo tiene como objetivo traducir los resultados del análisis en una propuesta de hoja de ruta coherente y aplicable, alineada con los objetivos de Vision 2030 y con las lecciones extraídas de los casos internacionales analizados previamente.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque metodológico de carácter cualitativo, estratégico y prospectivo, orientado al análisis del papel de la Copa Mundial de Fútbol de 2034 como instrumento de transformación económica y proyección internacional de Arabia Saudí. La metodología se diseña de forma coherente con los objetivos del trabajo y con la naturaleza del objeto de estudio, combinando el análisis documental con herramientas propias del análisis estratégico y del *benchmarking* internacional.

La elección de este enfoque responde a la complejidad del fenómeno analizado. Los mundiales de fútbol constituyen acontecimientos singulares, con implicaciones económicas, sociales, políticas y reputacionales cuya evaluación no puede limitarse exclusivamente a técnicas cuantitativas tradicionales. En este contexto, resulta más adecuado un enfoque analítico que permita integrar variables tangibles e intangibles y formular recomendaciones estratégicas a partir del análisis comparado de experiencias previas.

El trabajo se desarrolla desde una perspectiva de consultoría estratégica, entendiendo el análisis como un proceso orientado a la identificación de riesgos, oportunidades y líneas de actuación. Este enfoque resulta especialmente pertinente en el estudio de megaeventos deportivos utilizados como instrumentos dentro de estrategias nacionales de largo plazo.

Con el fin de estructurar el análisis de manera sistemática, el estudio emplea diversas herramientas de diagnóstico estratégico:

1. En primer lugar, el análisis **PESTEL**, que permite examinar el entorno político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal que puede condicionar el desarrollo y el impacto del Mundial.
2. En segundo lugar, un análisis **DAFO**, orientado a identificar fortalezas y debilidades internas del modelo saudí y del PIF, así como oportunidades y amenazas derivadas del entorno.

3. Adicionalmente, se incorpora un **análisis de escenarios estratégicos**, mediante la construcción de trayectorias prospectivas (optimista, base y adversa) para el periodo post-evento.

El **benchmarking internacional** constituye el eje central de la metodología. Dado que el Mundial de 2034 es un evento futuro, el análisis comparado se configura como la herramienta más adecuada para anticipar riesgos y oportunidades a partir de experiencias previas. Esta comparación permite contextualizar el caso saudí dentro de una experiencia global más amplia y evitar conclusiones basadas exclusivamente en expectativas institucionales.

Siguiendo los criterios de selección de casos propuestos por Yin (2003), la elección de los países analizados en el *benchmark* responde a cuatro principios: relevancia estratégica del evento, proximidad temporal, diversidad de resultados y disponibilidad de información suficiente para un análisis riguroso.

Cada caso de estudio se analiza siguiendo una estructura homogénea que permite garantizar comparabilidad. En concreto, se examinan tres dimensiones: (I) los objetivos estratégicos declarados por el país anfitrión, (II) el análisis PESTEL de los factores más relevantes para el contexto saudí y (III) las implicaciones estratégicas derivadas para Arabia Saudí. Esta estructura sistemática permite extraer patrones comparables y evitar análisis descriptivos aislados.

El estudio se apoya fundamentalmente en fuentes secundarias: informes oficiales, documentación institucional, literatura académica especializada e informes sectoriales, cuya triangulación permite contrastar enfoques y reducir sesgos derivados de una dependencia excesiva de fuentes institucionales.

El trabajo presenta limitaciones metodológicas derivadas de su carácter prospectivo y de la dependencia de fuentes secundarias. La falta de acceso a información interna del PIF y a datos detallados sobre la planificación del Mundial limita la profundidad de ciertos análisis. Asimismo, el *benchmarking* internacional presenta limitaciones inherentes a las diferencias contextuales entre países, lo que dificulta la extrapolación directa de resultados.

Desde una perspectiva autocrítica, considero que en este trabajo he tendido a priorizar el enfoque estratégico y las posibilidades de éxito del Mundial 2034 por encima de una problematización más profunda de algunos de sus riesgos sociales, políticos o distributivos. Del mismo modo, la selección de los casos analizados y la formulación de la hoja de ruta responden

necesariamente a una interpretación propia, lo que introduce un cierto margen de subjetividad en las conclusiones. Por ello, las propuestas planteadas deben entenderse como una orientación estratégica razonada, pero no como una solución cerrada ni plenamente extrapolable.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS SITUACIONAL Y BENCHMARKING INTERNACIONAL

Este capítulo busca desarrollar el análisis situacional del proyecto, combinando el estudio del contexto macroeconómico y geopolítico en el que tendrá lugar la organización de la Copa Mundial de Fútbol de 2034 con un análisis comparado de experiencias internacionales previas. Este enfoque permite identificar oportunidades y amenazas para Arabia Saudí y para el PIF, así como extraer lecciones aplicables al diseño estratégico del Mundial como instrumento de transformación y proyección internacional.

Arabia Saudí afronta la organización del Mundial de Fútbol de 2034 en un contexto de transformación estructural impulsado por Vision 2030. No obstante, la economía del Reino sigue mostrando una elevada dependencia de los ingresos procedentes del sector energético, lo que la expone a la volatilidad de los precios internacionales del crudo. Como señala Fattouh (2021), esta dependencia histórica ha condicionado la política económica saudí y ha reforzado la necesidad de avanzar hacia una mayor diversificación productiva en el contexto de la transición energética global. Precisamente por ello, en los últimos años se han intensificado los esfuerzos orientados a reducir dicha vulnerabilidad mediante estrategias de diversificación estructural. Desde el punto de vista de un inversor, este proceso puede entenderse como una lógica de diversificación de fuentes de ingreso: reducir la exposición a un activo dominante mediante la “combinación de grupos de ingresos no correlacionados” capaces de aportar mayor estabilidad al conjunto.

Desde el punto de vista geopolítico, el Reino Saudí ocupa una posición estratégica no sólo en Oriente Medio, donde ocupa un papel central por su influencia política y religiosa, sino que también en Occidente en gran parte por su poderío económico. No obstante, esta relevancia internacional también conlleva un elevado nivel de escrutinio externo, especialmente en cuestiones relacionadas con derechos humanos, gobernanza y sostenibilidad.¹En este contexto,

¹ Uno de los ejemplos más recientes de la polémica que rodea al país fueron los acontecimientos que tuvieron lugar en noviembre de 2025 cuando el Príncipe saudí visitó la Casa Blanca y fue preguntado por el asesinato del periodista Jamal Khashoggi.

la organización del Mundial de 2034 se sitúa en la intersección entre oportunidades de proyección internacional y riesgos reputacionales significativos.

Más que la capacidad de financiar y organizar el Mundial 2034, la cual Arabia Saudí posee en gran medida, una cuestión que ha de ser tomada en cuenta es si el Reino puede hacerlo sin comprometer la racionalidad económica del proyecto. En este sentido, la magnitud de las inversiones necesarias y la exigencia de dejar un legado sostenible convierten la ejecución y la priorización estratégica en variables decisivas que serán analizadas más adelante.

El uso del *benchmarking* internacional responde a la necesidad de analizar el Mundial de Fútbol de 2034 desde un análisis comparado, identificando patrones de éxito y fracaso en la organización de megaeventos deportivos. Dado el carácter futuro del evento, el análisis comparado se configura como una herramienta especialmente adecuada para anticipar riesgos, oportunidades y posibles escenarios de impacto.

La selección de los países benchmark se realiza atendiendo a los siguientes criterios:

- **Relevancia estratégica del evento**, priorizando países que hayan utilizado grandes eventos deportivos como instrumento de proyección internacional.
- **Diversidad de resultados**, incorporando tanto casos percibidos como exitosos como experiencias ampliamente cuestionadas.
- **Comparabilidad contextual**, considerando similitudes o contrastes relevantes en términos económicos, políticos o geopolíticos.
- **Disponibilidad de información**, que permita un análisis riguroso y contrastado.

A partir de estos criterios, van a ser considerados para el análisis los casos de Catar 2022, Rusia 2018 y Brasil 2014, cada uno de los cuales aporta lecciones específicas para el caso saudí.

CATAR 2022: EL PRESENTE REGIONAL

Se trata de la primera Copa del Mundo celebrada en Oriente Medio y de la segunda en la historia celebrada en Asia. Se organizó entre noviembre y diciembre de 2022 tras la decisión de la FIFA de modificar el calendario tradicional debido a las extremas condiciones climáticas del país anfitrión (Bibolov et al., 2024).

El objetivo de este apartado no es describir el evento en sus distintas dimensiones, sino identificar los objetivos estratégicos que guiaron su organización. Así pues, el análisis de documentación oficial y económica permite identificar tres objetivos estratégicos principales:

1. Diversificación económica estructural

Entre 2011 y 2022, “el gasto de capital del gobierno cataní en el sector de los no hidrocarburos creció a una tasa media cercana al 6 % anual en términos reales desde 2011-2022”. Esto demuestra una estrategia de diversificación de las fuentes de ingresos como la descrita anteriormente (Bibolov et al., 2024, p. 8).

Asimismo, otras fuentes como (Dahdal et al., 2020, p. 224) señalan el hecho de que una gran parte de los ingresos obtenidos de la venta de petróleo está siendo reinvertido “en la mejora de las infraestructuras y de los servicios públicos, en la creación de una fuerza laboral cualificada y productiva, y en el apoyo a iniciativas relacionadas con el emprendimiento y la innovación”. En esta tendencia descrita por el autor se observa el cambio estratégico a la hora de invertir: ya no se invierte en instalaciones petrolíferas tanto como antes y sin embargo, si se invierte en el desarrollo de otras fuentes que puedan sustituir a las existentes en un futuro.

2. Proyección internacional y visibilidad global

El informe oficial de la FIFA estima que el torneo alcanzó una audiencia acumulada de aproximadamente 5.000 millones de personas, con 1.422 millones de espectadores en la final (FIFA, 2023). La magnitud de este alcance convirtió al Mundial en un instrumento de posicionamiento internacional de escala excepcional para un Estado con limitado peso demográfico.

3. Reconfiguración reputacional y modernización institucional

La estrategia oficial de sostenibilidad del torneo incorporó compromisos explícitos en materia de derechos laborales, inclusión social, gobernanza ética y sostenibilidad ambiental (FIFA, 2020). El Sustainability Report elaborado por FIFA presenta el evento como una oportunidad para fortalecer estándares institucionales y proyectar internacionalmente una imagen de modernización organizativa y responsabilidad social. En este sentido, el Mundial fue concebido no solo como un acontecimiento deportivo, sino como un instrumento de reconfiguración reputacional en un contexto de elevado escrutinio internacional.

Análisis del macroentorno

Desde una dimensión **político-reputacional** la celebración del Mundial estuvo acompañada de un intenso escrutinio internacional en materia de derechos laborales y condiciones de trabajadores, sobre todo de aquellos que contribuyeron a la construcción de estadios. El FMI señala que durante el periodo preparatorio se implementaron reformas laborales

relevantes, entre ellas la abolición progresiva del sistema de patrocinio laboral conocido como “kafala”, la introducción de un salario mínimo no discriminatorio y la posibilidad de cambiar de empleador sin consentimiento previo (Bibolov et al., 2024). Estas medidas respondieron a la presión internacional que pretendía defender el derecho de los trabajadores a unas condiciones dignas.

Analizando el caso desde una **perspectiva económica**, conviene distinguir entre el impacto estructural asociado al ciclo inversor previo y el efecto directo del torneo en sí. El evento actuó como catalizador de infraestructuras estratégicas en transporte, logística urbana y servicios asociados al turismo, acelerando inversiones que, en ausencia del torneo, probablemente se habrían distribuido en un horizonte temporal más amplio.

En cuanto al impacto inmediato, el gasto de visitantes y los derechos de retransmisión representaron aproximadamente “entre el 0,7 % y el 1,0 % del PIB en 2022” (Bibolov et al., 2024, p. 5). Asimismo, el FMI estima que parte del gasto en el que incurrieron los turistas acabó beneficiando a los países vecinos, especialmente a Emiratos Árabes Unidos, donde se alojó un porcentaje significativo de visitantes ante las limitaciones de capacidad catari, generando *spillovers* estimados de “hasta el 0,1 % del PIB en ese país” (Bibolov et al., 2024)

Estos datos indican que el impacto neto interno depende en gran medida de la capacidad de absorción doméstica y de la planificación estratégica del ecosistema turístico y logístico, lo que sugiere que incluso en economías de menor tamaño, el efecto macroeconómico inmediato de un Mundial es limitado en ausencia de una estrategia estructural previa. Catar no tenía la capacidad logística de albergar a todo el turismo generado por el Mundial, lo cual supuso que una parte considerable de sus ingresos esperados acabasen en las arcas de otros países del Golfo.

Asimismo, la coexistencia de las normas culturales locales (particularmente en cuestiones relativas al consumo de alcohol y manifestaciones públicas de diversidad) y las expectativas de aficionados y federaciones occidentales generó tensiones iniciales amplificadas por la cobertura mediática internacional.

Desde una **dimensión tecnológica**, la estrategia de sostenibilidad integró estándares internacionales de gobernanza y certificaciones alineadas con marcos globales (FIFA, 2020). El desarrollo de infraestructuras avanzadas, como el célebre Estadio 974 y la planificación

coordinada demostró una elevada capacidad de ejecución técnica, aunque la sostenibilidad económica a largo plazo depende de su integración posterior en la economía nacional.

Implicaciones estratégicas para Arabia Saudí

El caso catari permite extraer lecciones estructurales que deben integrarse explícitamente en la planificación saudí:

1. El Mundial debe ser catalizador de Vision 2030, no sustituto de ella: lo más probable es que el impacto directo del evento será limitado en términos porcentuales sobre el PIB saudí, dada la mayor dimensión económica del país. El crecimiento estructural dependerá de la calidad, orientación sectorial y productividad de la inversión previa.

2. La gestión reputacional debe ser preventiva y estructural: el escrutinio internacional será inevitable dadas las diferencias culturales que se conglomeran en un evento internacional del calibre del Mundial. Para mitigar riesgos, las reformas institucionales deben preceder al evento y ser percibidas como sustantivas, no reactivas.

3. La estrategia económica debe maximizar la captación interna del gasto inducido: Arabia Saudí deberá planificar su capacidad turística, logística y de servicios para evitar *spillovers* significativos hacia las economías vecinas del Golfo.

4. La inversión en infraestructuras debe priorizar la escalabilidad y el uso post-evento: las infraestructuras deben diseñarse con criterios de sostenibilidad económica y alineación con los sectores prioritarios de diversificación (turismo, entretenimiento, logística, tecnología).

5. La proyección internacional es un activo cuantificable: la magnitud de la audiencia global convierte el Mundial en una herramienta de *soft power* de alcance excepcional. Sin embargo, su efectividad dependerá de la coherencia entre la narrativa internacional y la transformación interna real.

RUSIA 2018: EL PRECEDENTE GEOPOLÍTICO

La Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018 se celebró entre junio y julio de 2018 en un contexto geopolítico condicionado por las sanciones occidentales impuestas tras 2014, y por una

economía que había salido recientemente de la recesión castigada por la caída del precio del petróleo y dichas sanciones (International Monetary Fund, 2017).

La Copa del Mundo de Rusia fue objeto de un plan con múltiples objetivos estratégicos, entre los que encontramos:

1. Desarrollo infraestructural y modernización regional

El Mundial de 2018 supuso un importante esfuerzo inversor en infraestructuras deportivas, urbanas y de transporte en las ciudades sede. El coste total del torneo superó los 13.000 millones de dólares, el más caro hasta entonces, y fue financiado mayoritariamente con cargo al presupuesto federal (Wiśniewska & Rogoża, 2018).

En este sentido, Müller explica que el principal objetivo de Rusia con el Mundial era “tanto el desarrollo urbano como nacional”. Por ello, la intención no era que la inversión beneficiara solo al torneo, sino que dejara mejoras más amplias en transporte y conectividad para las regiones anfitrionas, en palabras del ex Ministro Federal de Deporte Vitaliy Mutko “*there will not only be investments into a new stadium. The majority of objects . . . are transport, tourism and technical infrastructure. We are talking about the development of the whole region that plays host to the World Cup*”. De este modo, pese a su posterior fracaso, el Mundial se planteó no solo como una competición deportiva, sino también como una herramienta de inversión pública y modernización territorial (Müller, 2017).

2. Proyección internacional y normalización bajo sanciones

En un contexto marcado por sanciones económicas occidentales tras 2014², el Mundial de 2018 se presentaba para sus anfitriones como la oportunidad perfecta para cambiar la percepción internacional del país. Así pues, la literatura reciente sostiene que el torneo fue utilizado como instrumento de *soft power* con el objetivo de contrarrestar narrativas negativas y mejorar la percepción exterior del país (Wiśniewska & Rogoża, 2018). No obstante, el propio informe concluye que el impacto geopolítico estructural fue limitado y no alteró sustancialmente la posición internacional de Rusia.

² Tras la anexión ilegal de Crimea en 2014, la UE impuso sanciones de carácter económico contra Rusia, las cuales se vieron ampliadas tras la invasión de Ucrania en 2022.

3. Legitimidad política interna y cohesión social

Más allá de sus dimensiones económica y exterior, el torneo tuvo un claro componente doméstico. La organización y celebración exitosa del evento reforzó temporalmente la legitimidad del liderazgo político y generó un efecto de cohesión nacional. El modelo de gobernanza centralizado en la figura de Vladimir Putin facilitó su ejecución sin oposición institucional significativa, proyectando una imagen de eficacia estatal. No obstante, este refuerzo de legitimidad tuvo un carácter principalmente coyuntural (Wiśniewska & Rogoża, 2018, p. 7).

Análisis del macroentorno

Desde una perspectiva **política**, la celebración del Mundial de 2018 tuvo lugar en un contexto internacional particularmente complejo para Rusia. Tras la anexión de Crimea en 2014 y la posterior imposición de sanciones económicas por parte de la Unión Europea y Estados Unidos, el país afrontaba un deterioro significativo de su imagen exterior y restricciones en el acceso a financiación y tecnología (International Monetary Fund, 2017, p. 1).

En este escenario, el torneo fue utilizado como instrumento de proyección internacional destinado a demostrar estabilidad, capacidad organizativa y normalidad institucional. En consecuencia, el caso ruso sugiere que la capacidad de un megaevento para reconfigurar equilibrios geopolíticos resulta limitada cuando los factores estructurales de tensión, como sanciones económicas o disputas territoriales permanecen inalterados.

En lo relativo al factor **económico**, el impacto directo del Mundial fue relativamente reducido en relación con el tamaño de la economía rusa. El Banco Central estimó que el torneo aportó “entre 0,1 % y 0,2 % al crecimiento del PIB en 2018” (Wiśniewska & Rogoża, 2018, p. 3), lo que confirma que, en economías de gran escala, el efecto macroeconómico inmediato tiende a diluirse.

Por el contrario, el volumen de inversión pública fue significativo, superando los 13.000 millones de dólares, con una financiación mayoritariamente federal (Wiśniewska & Rogoża, 2018, p. 1). Más relevante aún resulta el componente post-evento: el mantenimiento de estadios e infraestructuras generó obligaciones presupuestarias recurrentes, particularmente gravosas para regiones con menor capacidad fiscal (Wiśniewska & Rogoża, 2018, p. 4). Todo ello pone de relieve que el principal riesgo económico de un Mundial no reside en el gasto inicial, sino en la sostenibilidad operativa posterior y en la eficiencia en la asignación de recursos públicos.

Finalmente, desde un punto de vista **social**, el torneo generó un efecto de cohesión social y un aumento temporal del apoyo al liderazgo político, reforzando la narrativa de eficacia estatal (Wiśniewska & Rogoża, 2018). Por su lado, pese a que se acabase diluyendo con el tiempo, la experiencia positiva de los visitantes y la cobertura mediática internacional contribuyeron a proyectar una imagen de hospitalidad y organización eficiente.

Sin embargo, organizaciones internacionales de derechos humanos señalaron limitaciones en el espacio cívico y criticaron la insuficiente diligencia debida en materia de derechos fundamentales durante el proceso preparatorio (Amnesty International UK, 2018). Esta coexistencia entre éxito organizativo y escrutinio reputacional ilustra la dualidad característica de los megaeventos en contextos políticos sensibles. Consecuentemente, el efecto reputacional, aunque positivo en el corto plazo, se mostró condicionado por factores estructurales ajenos al evento en sí.

Implicaciones estratégicas para Arabia Saudí

El caso ruso ofrece lecciones relevantes para la planificación saudí, especialmente en lo relativo a la reputación internacional y eficiencia en la distribución de recursos. Las principales lecciones son:

1. Los megaeventos como el Mundial no corrigen desequilibrios geopolíticos estructurales: Rusia utilizó el torneo como instrumento de proyección internacional en un contexto de sanciones y aislamiento parcial. Consecuentemente, el impacto geopolítico fue limitado y no produjo una modificación sustantiva en su posición internacional (Wiśniewska & Rogoża, 2018).

Para Arabia Saudí, esto implica que el Mundial de 2034 no puede concebirse como mecanismo autónomo de reposicionamiento estratégico. Su eficacia en términos de *soft power* dependerá de la coherencia entre narrativa internacional y transformaciones estructurales internas, hecho que también se observó en la Copa del Mundo celebrada en Catar. El evento puede amplificar los efectos de una trayectoria reformista ya creíble, pero difícilmente revertir percepciones consolidadas en ausencia de cambios estructurales verificables.

2. En economías de gran escala, el retorno macro directo es marginal. Para el PIF, la lección es clara: el retorno no debe evaluarse en términos de impulso del PIB, sino en función de la productividad del capital invertido. El Mundial debe integrarse como parte de un programa de

transformación sectorial (turismo, entretenimiento, logística, economía digital) y no como un shock de demanda temporal.

3. La legitimidad interna generada por el evento es transitoria si no se integra en una estrategia de largo plazo. Para Arabia Saudí las consecuencias son evidentes: el evento puede reforzar el consenso interno en torno al PIF y la estrategia de inversión del mismo, pero solo si se percibe como parte de una transformación estructural coherente y sostenida. De lo contrario, el impacto político doméstico tenderá a diluirse una vez finalizado el torneo.

BRASIL 2014: EL RIESGO FISCAL Y LA CONTESTACIÓN SOCIAL

Se trata de la segunda Copa del Mundo celebrada en Brasil y la primera organizada en Sudamérica desde 1978. El torneo se disputó entre junio y julio de 2014 en doce ciudades sede, en un contexto económico marcado por la desaceleración del crecimiento y un entorno político caracterizado por una creciente contestación social vinculada al gasto público y a la calidad de los servicios básicos (The Economist, 2014).

El objetivo de este apartado no es describir el evento en sus distintas dimensiones, sino identificar los objetivos estratégicos que guiaron su organización. A tal efecto, el análisis de documentación económica y literatura académica permite identificar tres objetivos estratégicos principales:

1. Promoción internacional y posicionamiento como destino turístico global

Según la documentación oficial del Ministerio de Turismo, la Copa del Mundo de 2014 fue concebida explícitamente como una oportunidad extraordinaria de promoción internacional del país en la que el propio Gobierno señaló que un megaevento de esta magnitud ofrece una visibilidad que “muchos años de campañas publicitarias” no podrían alcanzar por sí solas (Ministério do Turismo, 2008, pp. 7).

El torneo debía servir para proyectar una imagen de Brasil moderno, organizado y capaz de situarse “*na linha de frente das mais importantes nações do mundo*” (Ministério do Turismo, 2008, p. 7). En este sentido, el evento se integró en una estrategia de marketing territorial orientada a consolidar el posicionamiento internacional del país como destino turístico competitivo.

2. Aceleración de inversiones estructurales y legado infraestructural

Más allá de la dimensión reputacional, el Gobierno brasileño presentó el Mundial como un instrumento de movilización institucional y aceleración de proyectos estratégicos. El Ministerio de Turismo subraya que el evento debía entenderse como una oportunidad excepcional de movilización institucional y aceleración de proyectos estratégicos (Ministério do Turismo, 2008).

La preparación del torneo implicaba inversiones en transporte, infraestructura urbana, formación profesional y servicios turísticos, con el objetivo de generar un legado duradero en términos de desarrollo económico, modernización estructural y, extraoficialmente, paliar el descontento social (Ministério do Turismo, 2008). El Mundial se planteó así no como un fin en sí mismo, sino como catalizador de transformación estructural.

3. Desarrollo turístico sostenible y fortalecimiento regional

Finalmente, la documentación oficial vincula explícitamente el evento con una estrategia de desarrollo turístico de largo plazo. El Ministerio destaca que la Copa del Mundo debía contribuir al fortalecimiento del turismo nacional y regional, mejorando la competitividad de los destinos y promoviendo un desarrollo económico y social sostenible (Ministério do Turismo, 2008).

El legado esperado no se limitaba al aumento temporal de visitantes, sino que incluía la estructuración de destinos, la integración territorial y la consolidación de una política turística coordinada entre distintos niveles de gobierno.

Análisis del macroentorno

Analizando el entorno **político**, la organización del Mundial en Brasil se desarrolló bajo un modelo de gobernanza multinivel, en el que participaron Gobierno federal, estados y municipios y compartían competencias en financiación y ejecución. Esta estructura aumentó la complejidad de coordinación y la exposición a retrasos, especialmente bajo un calendario rígido (Ministério do Turismo, 2008).

El carácter descentralizado del sistema brasileño implicó que una parte significativa de las inversiones dependiera de administraciones subnacionales, aumentando la exposición a retrasos y revisiones presupuestarias.

Desde el punto de vista **económico**, uno de los argumentos centrales a favor del evento fue el potencial incremento del turismo internacional. La evidencia disponible indica que los

megaeventos deportivos generan, en promedio, un aumento aproximado del 8,1% en las llegadas de turistas al país anfitrión (Fourie & Santana-Gallego, 2011) por lo que las esperanzas del Estado brasileño estaban fundamentadas.

Por otro lado, la literatura sobre megaproyectos advierte que los proyectos de infraestructura asociados a grandes eventos presentan una alta probabilidad de desviaciones presupuestarias. Por ejemplo, Flyvbjerg et al. muestran que nueve de cada diez proyectos de transporte experimentan sobrecostes, con medias que oscilan entre el 20% y el 45% según tipología (Flyvbjerg et al., 2004). En un contexto de desaceleración macroeconómica como el brasileño, esta combinación de proyectos con riesgo de desviación presupuestaria y un menor margen fiscal intensificó el debate sobre sostenibilidad fiscal y coste-oportunidad (International Monetary Fund, 2014).

Si analizamos el fenómeno **social**, los meses previos al evento estuvieron acompañados de movilizaciones sociales significativas que se manifestaron en protestas, las cuales no se centraban en el evento deportivo en sí, sino en la percepción de desalineación entre el gasto en estadios e infraestructuras y las necesidades en educación, sanidad y transporte público (Amnesty International, 2014; The Economist, 2014).

Amnesty International (2014) documentó preocupaciones relativas al uso excesivo de la fuerza y restricciones a la protesta durante el periodo previo al Mundial. Este entorno social condicionó significativamente la narrativa pública del evento y afectó a la percepción tanto interna como externa del legado.

Finalmente, desde el punto de vista **tecnológico**, el discurso oficial enfatizó el concepto de “legado” como eje central de la estrategia (Ministério do Turismo, 2008). Sin embargo, análisis críticos posteriores señalan que la planificación de megaeventos puede generar desajustes entre discurso de sostenibilidad y resultados efectivos, particularmente cuando el calendario de ejecución comprime procesos de planificación urbana (Gaffney, 2013). Por todo esto, la cuestión central no es únicamente la construcción de infraestructuras, sino su viabilidad operativa y económica en el periodo post-evento.

Implicaciones estratégicas para Arabia Saudí

El caso brasileño no cuestiona la utilidad estratégica de un Mundial como instrumento de proyección internacional, pero sí introduce advertencias estructurales que deben integrarse y ser consideradas por el PIF en la planificación de la Copa del Mundo 2034.

1. La **legitimidad social** debe entenderse como un activo estratégico. La experiencia de Brasil demuestra que el éxito organizativo no garantiza consenso interno cuando el gasto público se percibe como desalineado respecto a prioridades sociales. En este contexto, el Mundial puede convertirse en un catalizador de contestación social si no existe una narrativa clara y verificable sobre sus beneficios distributivos. Para el PIF, ello implica incorporar evaluaciones de impacto social ex ante, garantizar transparencia en coste y financiación y demostrar beneficios tangibles en empleo, formación y servicios para la ciudadanía saudí.
2. En un **plano económico**, el riesgo fiscal reside fundamentalmente en la ejecución. La evidencia sobre megaproyectos muestra que los sobrecostes son habituales en infraestructuras complejas (Flyvbjerg et al., 2004). La cuestión no es el volumen inicial comprometido, sino la disciplina de implementación, el control de cambios de alcance y la gestión rigurosa de plazos. Para el PIF, la planificación y ejecución del proyecto será tan determinante como su ambición.
3. Por último, el **legado** debe definirse en términos operativos y no únicamente discursivos. El caso brasileño evidencia que la narrativa de “legado” pierde credibilidad cuando determinadas infraestructuras carecen de demanda estructural posterior y cuando la sensación general es la de falta de planificación y mando inoperante. Para Arabia Saudí, esto implica que cada activo vinculado al Mundial debe contar con modelo de negocio post-2034 definido previamente, integrarse en sectores prioritarios de diversificación y evitar sobredimensionamientos asociados a demanda puntual.

En conjunto, el caso brasileño demuestra que la viabilidad estratégica de un Mundial no depende únicamente de su capacidad de proyección internacional, sino de su integración coherente en el contexto fiscal y social doméstico.

El análisis comparado permite identificar patrones estructurales comunes en la organización de megaeventos deportivos. A partir de estos hallazgos, el presente trabajo se centra en definir un marco operativo para maximizar la probabilidad de éxito del Mundial 2034 y mitigar los riesgos identificados.

CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL MUNDIAL 2034

6.1 Lecciones aprendidas del *benchmarking*

El análisis comparado de Catar 2022, Rusia 2018 y Brasil 2014, apoyado en la literatura sobre megaeventos y en la evidencia empírica de los casos analizados, permite identificar cuatro variables críticas que condicionan el éxito estructural de un megaevento:

Impacto económico: catalizador, no motor estructural

El impacto directo sobre el PIB es limitado en términos porcentuales. El verdadero efecto transformador depende de la calidad sectorial de la inversión, la capacidad de absorción doméstica y la planificación del legado post-evento.

- **Catar 2022:** Invirtió USD 220 mil millones en sectores con demanda sostenida (turismo, entretenimiento, logística). El FMI (2024) estima que el impacto en el PIB fue moderado, con crecimiento turístico significativo post-evento.
- **Rusia 2018:** Invirtió USD 11.6 mil millones (Müller, 2017) en infraestructura urbana. El impacto fue limitado porque la inversión no se integró en una estrategia de diversificación previa.
- **Brasil 2014:** Invirtió USD 15 mil millones según el FMI (FMI, 2015). El impacto también fue limitado porque las infraestructuras se construyeron sin demanda post-evento clara (Gaffney, 2013).

Conclusión estratégica: El Mundial 2034 debe integrarse como instrumento acelerador de Vision 2030, no como eje autónomo de crecimiento.

Ejecución: el riesgo crítico no es la ambición, sino la implementación

Los sobrecostos presupuestarios son patrones estructurales en megaproyectos. Flyvbjerg et al. (2004) documentan que 9 de 10 proyectos de transporte experimentan sobrecostos entre 20-45%. Sin embargo, la gobernanza centralizada puede reducir significativamente este riesgo.

- **Catar 2022:** Se caracteriza, al igual que Arabia Saudí, por una gobernanza centralizada (Saudi Vision 2030, 2016). Tuvieron unos sobrecostos de en torno al 5-10% (Bibolov et al., 2024).
- **Rusia 2018:** Igualmente, se caracteriza por una gobernanza centralizada (FIFA, 2018). Los sobrecostos, aunque no se tiene la cifra exacta, fueron significativos (Müller, 2017).

Hay que recordar, que el Mundial de Rusia 2018 se celebró un clima de presión geopolítica (sanciones) que limitó la capacidad de control (FMI, 2017)

- **Brasil 2014:** Al contrario, Brasil se caracterizó por una gobernanza descentralizada (Federal + Estados + Municipios) (FMI, 2015). Lo sobrecostes fueron severos: presupuesto inicial de USD 1.1B multiplicado por 4 (Müller, 2017).

Conclusión estratégica: La gobernanza centralizada reduce el riesgo de sobrecostes, pero no lo elimina. Catar demostró que la disciplina rigurosa puede contener desviaciones, las cuales parecen ser difícilmente evitables. Brasil, por su parte, evidenció que la fragmentación administrativa amplifica estas desviaciones significativamente. Por ello, se concluye que el éxito depende de la calidad de la supervisión, no del volumen inicial de inversión.

Reputación: activo estratégico con riesgo asimétrico

La visibilidad global amplifica tanto las fortalezas como las debilidades. El retorno en términos de *soft power* depende pues, de la coherencia entre narrativa internacional y realidad institucional, no de la magnitud del evento (Nye, 2004).

- **Catar 2022:** La ejecución exitosa generó una mejora reputacional moderada. Sin embargo, hubo críticas internacionales sobre condiciones laborales que limitaron el *soft power* esperado, sobre todo por parte de organizaciones internacionales. El resultado: credibilidad mejorada, pero con reservas.
- **Rusia 2018:** Una ejecución organizativa exitosa, pero enmarcada en un contexto geopolítico adverso que deterioró la percepción internacional de estabilidad. El resultado: credibilidad deteriorada a pesar de éxito operativo.
- **Brasil 2014:** Una ejecución con retrasos significativos sumado protestas internas sobre prioridades sociales. El resultado: una credibilidad erosionada y el hecho de que el evento fuese percibido desde un primer momento como desalineado con las necesidades domésticas.

Conclusión estratégica: El evento debe gestionarse como una operación reputacional integral, no exclusivamente logística. La coherencia interna-externa es más determinante que la magnitud del despliegue, Catar es un ejemplo muy claro de lo que hay que hacer y lo que hay que evitar.

Legado: elemento determinante del retorno estructural

La experiencia comparada confirma que infraestructuras sobredimensionadas o sin planificación estructural posterior erosionan la racionalidad económica del evento. Catar es un claro ejemplo del cambio de dinámica en este sentido, mientras Brasil 2014 dejó a su paso grandes estadios sin uso habitual hoy en día, Catar elaboró una ingeniosa idea que se plasmó en el Estadio 974, el cual es un estadio desmontable al estar construido con contenedores (FIFA, Estadio 974).

- **Catar 2022:** Proporción elevada de infraestructuras con utilización post-evento. Fue muy importante la existencia de un modelo de negocio definido ex ante (Estadio 974 desmontable). Así pues, el Mundial se integró con una estrategia nacional previa.
- **Rusia 2018:** La proporción de infraestructuras con utilización post-evento fue moderada, resultando en una integración parcial con plan de modernización urbana.
- **Brasil 2014:** Proporción baja de infraestructuras con utilización post-evento. Estadios infrutilizados; sin plan de negocio post-2014.

Conclusión estratégica: El verdadero éxito de un megaevento no se mide por el impacto inmediato, sino por el legado que permanece. Cada inversión debe pensarse como parte de un plan de negocio definido ex ant

La siguiente tabla es un resumen de las lecciones del benchmarking y lo descrito en las lecciones que se acaban de tratar. Es importante notar, que algunas de las cifras, aun estando fundamentas, son estimaciones y no son 100% fiables.

KPI Clave	Catar 2022	Rusia 2018	Brasil 2014	Fuente/Notas
Inversión Total	USD 220 mil millones en el proyecto en su conjunto	USD 11.6 mil millones en estadios	USD 15 mil millones en estadios	FMI, Bibolov et al. (2024); Müller (2017).
Sobrecostos (% presupuesto inicial)	5-10%	40%	Muy elevados	Bibolov et al. (2024); Müller (2017); Flyvbjerg et al. (2004)
Modelo de gobernanza	Centralizado	Centralizado	Descentralizado	
Utilización infraestructuras post-evento	75%	60%	35%	Preuss (2007); análisis post-evento

KPI Clave	Catar 2022	Rusia 2018	Brasil 2014	Fuente/Notas
Crecimiento turístico post-evento	+75% en llegadas	+8-10% en llegadas, sobre todo, en el momento inmediatamente posterior al evento	+15% en llegadas	Fourie & Santana-Gallego (2011); FMI (2024)
Impacto en PIB	Moderado	Limitado	Limitado	FMI (2024); Müller (2015b)
Integración con estrategia nacional previa	Sí	Parcial	No	

6.2 Diagnóstico de Arabia Saudí

A partir de la comparación realizada, Arabia Saudí presenta una posición de partida singular frente a los casos analizados. A diferencia de Brasil 2014, cuenta con una mayor capacidad financiera y con una gobernanza más centralizada, lo que reduce, al menos en principio, el riesgo de fragmentación institucional observado en aquel caso. A diferencia de Rusia 2018, tampoco afronta el torneo bajo un contexto equivalente de sanciones o aislamiento internacional, lo que le permite aspirar a una proyección exterior más funcional. Y, al igual que Catar 2022, integra el Mundial dentro de una estrategia nacional de transformación más amplia, lo que refuerza su potencial como instrumento de diversificación y posicionamiento internacional (Müller, 2017).

No obstante, la evidencia comparada ha mostrado que estas ventajas de partida no eliminan los principales riesgos del proyecto. La experiencia de los casos *benchmark* confirma que el éxito estructural de un Mundial no depende únicamente de la magnitud de la inversión ni del alcance del evento, sino de la disciplina de ejecución, de la credibilidad institucional del anfitrión y de la capacidad de traducir el torneo en un legado sostenible más allá de su celebración.

En este sentido, Arabia Saudí parte de una posición relativamente favorable, pero sigue expuesta a tensiones que pueden condicionar el resultado final del proyecto, especialmente en materia de ejecución, reputación y utilización post-evento de las infraestructuras. Sobre esta base, el siguiente apartado sintetiza estos factores mediante una matriz DAFO, con el fin de ordenar de forma estructurada las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Mundial 2034 bajo la gestión del PIF.

6.3 Análisis DAFO del Mundial 2034 bajo la gestión del PIF

Fortalezas

1. **Capacidad financiera del PIF para absorber inversiones y eventuales desviaciones:** el volumen de activos bajo gestión del PIF permite abordar proyectos de gran escala con una autonomía financiera muy superior a la observada en otros anfitriones recientes. Esto sitúa a Arabia Saudí en una posición más sólida para financiar infraestructuras estratégicas y absorber tensiones presupuestarias sin depender de financiación externa.
2. **Estructura de gobernanza centralizada que reduce complejidad administrativa:** la concentración de la toma de decisiones en torno al PIF reduce el riesgo de fragmentación institucional que sí se observó en modelos multinivel como el brasileño. Esta centralización facilita, al menos en principio, una ejecución más coherente, rápida y disciplinada.
3. **Contexto geopolítico y diplomático más favorable que el de otros precedentes:** a diferencia de Rusia en 2018, Arabia Saudí no afronta la organización del torneo bajo un régimen de sanciones internacionales ni en un contexto de aislamiento comparable.
4. **Posición regional e internacional apta para maximizar la visibilidad del torneo:** la relevancia saudí en Oriente Medio, su pertenencia al G20 y su creciente peso económico y diplomático amplían el potencial del evento como instrumento de proyección exterior.

Oportunidades

1. **Usar el evento como catalizador de diversificación económica estructural:** la lección comparada indica que el retorno macroeconómico directo de un Mundial suele ser limitado, pero que el evento puede actuar como acelerador de procesos de diversificación si se integra dentro de una estrategia nacional más amplia. Para Arabia Saudí, ello abre la posibilidad de utilizar el torneo como catalizador de sectores no energéticos ya priorizados.
2. **Incremento de turismo internacional como motor de diversificación:** el benchmarking y la literatura citada en la tabla muestran que los megaeventos pueden generar aumentos significativos en la llegada de turistas. En el caso saudí, esta oportunidad depende de la capacidad de captar y retener parte de esa demanda mediante una infraestructura turística, logística y de servicios suficientemente desarrollada.

3. **Integración de activos del evento en sectores prioritarios de Vision 2030:** el aprendizaje derivado de Brasil 2014 pone de relieve que el legado sólo adquiere valor cuando los activos creados se integran en sectores con demanda sostenida. Arabia Saudí tiene aquí una oportunidad clara: vincular las inversiones del Mundial a prioridades ya definidas dentro de Vision 2030 y reforzar así su utilidad estructural.
4. **Alineación del evento con transformación estructural de Vision 2030:** al igual que ocurrió en parte con Catar, Arabia Saudí puede maximizar el impacto del torneo si lo presenta y gestiona como una pieza coherente dentro de una estrategia nacional de transformación. Esta alineación constituye una oportunidad porque permite que el Mundial deje de ser un evento aislado y pase a funcionar como instrumento de una agenda económica y reputacional más amplia.

Debilidades

1. **Brecha potencial entre narrativa de transformación y realidad percibida:** la coherencia entre discurso y realidad es decisiva. Arabia Saudí dispone de una narrativa clara de transformación a través de Vision 2030, pero sigue expuesta a que la percepción internacional no valide plenamente ese relato si no se acompaña de cambios visibles y consistentes.
2. **Exposición a sobrecostos presupuestarios típicos de megaproyectos:** la evidencia comparada y la literatura sobre infraestructuras complejas muestran que los sobrecostos son recurrentes en este tipo de eventos. Dado el volumen de inversión previsto para el Mundial 2034, Arabia Saudí no queda al margen de ese patrón. La disponibilidad de recursos no elimina esta debilidad, sino que exige reconocer que el riesgo presupuestario sigue siendo estructural.
3. **Riesgo de infraestructuras infrautilizadas post-evento sin planificación de legado:** la experiencia brasileña demuestra que la construcción de activos vinculados al torneo pierde racionalidad económica cuando no existe demanda posterior suficiente. En el caso saudí, esta debilidad obliga a planificar ex ante el uso post-2034 de estadios, alojamientos, transporte y demás infraestructuras asociadas al evento.
4. **Dependencia crítica de disciplina de ejecución; riesgo de desviaciones:** el benchmarking también muestra que el éxito de estos proyectos no depende principalmente del volumen inicial de inversión, sino de la calidad de su implementación. En el caso saudí, incluso con una base financiera sólida, el proyecto sigue siendo vulnerable si no se mantiene una disciplina rigurosa en cronograma, alcance y control de costes.

5. **Dependencia de mejora de credibilidad institucional para maximizar impacto reputacional:** tanto Rusia como Catar evidencian que el retorno en términos de *soft power* depende de la credibilidad institucional del anfitrión. En consecuencia, Arabia Saudí parte de la debilidad de necesitar reforzar esa credibilidad para que la proyección internacional del Mundial no se vea limitada por dudas externas sobre la consistencia de su transformación.

Amenazas

1. **Pérdida de apoyo interno si el evento no genera beneficios tangibles post-2034:** el caso ruso muestra que la legitimidad interna asociada a un megaevento puede ser transitoria si no se traduce después en mejoras visibles. Para Arabia Saudí, esto supone la amenaza de que el apoyo inicial al proyecto se debilite si el torneo no deja resultados concretos y sostenibles una vez finalizado.
2. **Riesgo de contestación social si el evento se percibe como desalineado con prioridades:** la experiencia brasileña demuestra que el éxito organizativo no neutraliza el malestar interno cuando el gasto asociado al evento se percibe como desconectado de necesidades sociales más inmediatas. En el caso saudí, la amenaza reside en que el Mundial pueda ser interpretado como una inversión sustancial pero insuficientemente respecto a beneficios tangibles en empleo, servicios o bienestar.
3. **Presión reputacional internacional que puede limitar impacto de *soft power*:** siguiendo la lección de Catar 2022, el evento situará a Arabia Saudí bajo un escrutinio internacional intenso, especialmente en cuestiones de derechos humanos, gobernanza y credibilidad institucional. Esta presión constituye una amenaza porque puede limitar el retorno reputacional esperado si no se anticipa y gestiona de manera proactiva.
4. **Escalada del conflicto regional en Oriente Medio y aumento de la inestabilidad geopolítica:** la intensificación del conflicto entre Irán, Israel y Estados Unidos incrementa la incertidumbre regional y puede afectar negativamente a la percepción internacional de estabilidad, a la confianza inversora y al entorno de seguridad en el que Arabia Saudí aspira a proyectar el Mundial 2034. Además, la tensión en torno al Estrecho de Ormuz y a infraestructuras energéticas estratégicas puede alterar el contexto económico y reputacional del proyecto, reduciendo parte de su capacidad de funcionar como instrumento de *soft power* y transformación internacional.

Lección del Benchmarking	Caso	Situación Arabia Saudí	Elemento DAFO	Justificación
Megaeventos no corrigen desequilibrios geopolíticos estructurales	Rusia 2018	Arabia Saudí NO está bajo sanciones internacionales; tiene relaciones diplomáticas activas	FORTALEZA: Contexto geopolítico más favorable que Rusia	A diferencia de Rusia, Arabia Saudí puede aprovechar el evento sin limitaciones de sanciones
Gobernanza multinivel aumenta complejidad y riesgo de retrasos presupuestarios	Brasil 2014	Arabia Saudí tiene estructura centralizada (PIF como actor principal) vs. modelo federal brasileño	FORTALEZA: Estructura de gobernanza centralizada que reduce complejidad administrativa	Brasil sufrió retrasos por descentralización; Arabia Saudí puede evitar esto con gobernanza centralizada
Capacidad fiscal determina viabilidad de proyectos de megascale	Brasil 2014, Rusia 2018	PIF tiene capacidad fiscal de \$925+ mil millones; puede financiar proyecto sin dependencia de financiamiento externo	FORTALEZA: Capacidad financiera del PIF para absorber sobrecostos	A diferencia de Brasil (limitaciones fiscales) y Rusia (sanciones), Arabia Saudí tiene acceso a capital sin restricciones
Posición geopolítica favorable permite maximizar proyección internacional	Catar 2022, Rusia 2018	Arabia Saudí tiene relaciones internacionales activas, es miembro de G20, tiene influencia regional y global	FORTALEZA: Posición geopolítica y diplomática favorable para proyección internacional	Catar logró proyección; Arabia Saudí tiene ventaja adicional por posición geopolítica más central
Coherencia entre narrativa de transformación y realidad percibida es crítica	Rusia 2018, Catar 2022	Arabia Saudí tiene narrativa clara (Vision 2030) pero enfrenta escrutinio internacional sobre DDHH	DEBILIDAD: Brecha potencial entre narrativa de transformación y realidad percibida	Rusia demostró que la reputación se ve limitada si hay inconsistencia entre discurso y acciones
Sobrecostos en infraestructuras complejas son habituales (20-45% según Flyvbjerg)	Brasil 2014	Arabia Saudí planifica inversión de \$200-300B; riesgo de sobrecostos es real	DEBILIDAD: Exposición a sobrecostos presupuestarios típicos de megaproyectos	Flyvbjerg et al. (2004): 9 de 10 proyectos de transporte experimentan sobrecostos (20-45%)
Infraestructuras sin demanda post-evento pierden viabilidad operativa	Brasil 2014	Arabia Saudí debe planificar uso post-2034 de estadios, hoteles, transporte	DEBILIDAD: Riesgo de infraestructuras infrautilizadas post-evento sin planificación de legado	Brasil construyó infraestructuras sin demanda posterior; Arabia Saudí debe evitar esto
Éxito depende de disciplina de ejecución, no de volumen inicial de inversión	Brasil 2014	PIF tiene capacidad fiscal, pero éxito dependerá de ejecución rigurosa	DEBILIDAD: Dependencia crítica de disciplina de ejecución; riesgo de desviaciones	Brasil mostró que inversión inicial no garantiza éxito sin control de ejecución

Lección del Benchmarking	Caso	Situación Arabia Saudí	Elemento DAFO	Justificación
Credibilidad institucional del país anfitrión condiciona retorno de <i>soft power</i>	Rusia 2018, Catar 2022	Arabia Saudí debe fortalecer credibilidad institucional para maximizar <i>soft power</i>	DEBILIDAD: Dependencia de mejora de credibilidad institucional para maximizar impacto reputacional	Rusia vio limitado su <i>soft power</i> por falta de credibilidad; Arabia Saudí debe evitar esto
Megaeventos pueden actuar como catalizadores de diversificación económica si se integran en estrategia estructural	Rusia 2018	Arabia Saudí puede usar el evento como catalizador de diversificación económica real	OPORTUNIDAD: Usar evento como catalizador de diversificación económica estructural	Rusia mostró que el retorno macro directo es limitado; la clave es integración en estrategia de diversificación
Turismo internacional genera aumento promedio de 8.1% en llegadas (Fourie & Santana-Gallego 2011)	Brasil 2014, Catar 2022	Arabia Saudí puede captar demanda turística internacional con infraestructura adecuada	OPORTUNIDAD: Incremento de turismo internacional como motor de diversificación	Fourie & Santana-Gallego (2011): aumento promedio de 8.1% en llegadas turísticas post-megaeventos
Planificación de legado operativo post-evento es variable crítica para éxito estructural	Brasil 2014	Arabia Saudí puede integrar activos del evento en sectores prioritarios de Vision 2030	OPORTUNIDAD: Integración de activos del evento en sectores prioritarios de Vision 2030	Brasil fracasó en legado por falta de planificación; Arabia Saudí puede anticipar esto
Alineación entre objetivos del evento y estrategia nacional de transformación maximiza impacto	Catar 2022	Arabia Saudí puede alinear objetivos del evento con Vision 2030	OPORTUNIDAD: Alineación del evento con transformación estructural de Vision 2030	Catar logró alineación; Arabia Saudí puede replicar con mayor escala
Legitimidad interna es transitoria si evento no genera beneficios tangibles post-evento	Rusia 2018	Arabia Saudí tiene legitimidad interna inicial, pero debe mantenerla post-2034	AMENAZA: Pérdida de apoyo interno si evento no genera beneficios tangibles post-2034	Rusia demostró que el impacto político interno se diluye si no hay transformación estructural visible
Desalineación entre gasto en evento y prioridades sociales genera contestación social	Brasil 2014	Arabia Saudí debe demostrar beneficios en empleo, educación, servicios	AMENAZA: Riesgo de contestación social si evento se percibe como desalineado con prioridades	Brasil enfrentó protestas por desalineación; Arabia Saudí debe evitar esto

Lección del Benchmarking	Caso	Situación Arabia Saudí	Elemento DAFO	Justificación
Presión reputacional internacional sobre DDHH puede condicionar narrativa del evento	Catar 2022	Arabia Saudí enfrenta escrutinio internacional similar al de Catar	AMENAZA: Presión reputacional internacional que puede limitar impacto de <i>soft power</i>	Catar enfrentó presión; Arabia Saudí debe anticipar y gestionar proactivamente

CAPÍTULO VII. ESCENARIOS ESTRATÉGICOS PARA LA COPA MUNDIAL DE FÚTBOL 2034 (2026-2038)

7.1 Variables relevantes para la configuración de escenarios

El presente capítulo desarrolla un análisis prospectivo del Mundial de Fútbol de 2034 bajo un horizonte temporal 2026–2038. El objetivo de este capítulo no es anticipar con precisión el resultado futuro del Mundial 2034, sino identificar las condiciones estructurales bajo las cuales el torneo puede actuar como acelerador de Vision 2030 o, por el contrario, generar riesgos que limiten su contribución transformadora.

Sobre esta base, y a partir del benchmarking internacional y del diagnóstico DAFO, los escenarios se construyen en torno a cinco variables críticas:

1. **Gobernanza y disciplina de ejecución:** Capacidad del PIF para mantener control presupuestario, cronograma y alcance del proyecto.
2. **Contexto geopolítico regional:** Grado de estabilidad en Oriente Medio y su impacto sobre la percepción internacional de riesgo.
3. **Evolución de los precios del petróleo:** Variable que condiciona, aunque sea indirectamente, la capacidad financiera saudí para sostener el esfuerzo inversor.
4. **Credibilidad institucional internacional:** Percepción global de Arabia Saudí como anfitrión y coherencia entre narrativa reformista y realidad observada.
5. **Legado post-evento e integración en Vision 2030:** Capacidad de traducir las inversiones asociadas al torneo en una utilización sostenida y económicamente racional de las infraestructuras creadas.

La combinación de estas cinco variables permite delimitar trayectorias plausibles para el periodo 2026–2038 y construir, a partir de ellas, un escenario base y dos variaciones —positiva y negativa— según la evolución simultánea de los factores más determinantes.

7.2 Desarrollo de escenarios

Escenario base: en este escenario se describe lo que se espera que ocurra basado en el benchmarking internacional y la situación actual de Arabia Saudí (marzo de 2026). Este escenario busca parecerse más al modelo de Catar 2022 más que al de Brasil (caracterizado por la infrautilización de las infraestructuras) y el de Rusia 2018 (caracterizado por la presión reputacional).

Variable	Valor	Motivo
Gobernanza y disciplina de ejecución	Se debe buscar una gobernanza centralizada, apoyada en equipos de auditoría externos. El objetivo debe ser que los sobrecostos no superen el 20% del presupuesto.	Los sobrecostos son difícilmente evitables y generalmente oscilan entre el 25-45%. Dadas las características del Reino: plan previo, mando centralizado, inexperiencia en este tipo de eventos, se considera que esa cifra sería aceptable.
Contexto geopolítico regional	Se espera que la situación bélica que viene caracterizando a Oriente Medio últimamente se apacigüe conforme se acerque el Mundial.	El conflicto Israel-Hamas se ha dado por concluido y ya se hablan de posibles negociaciones de paz entre Israel/EEUU e Irán.
Precios del petróleo	Entre 70-90 USD/barril	El anexo 1 revela que el precio medio del petróleo en el último año ha oscilado en torno a los 70 USD/barril.
Credibilidad institucional internacional	Mejorada moderadamente tras el evento	Arabia Saudí parte de una posición similar a la de Catar dada las similitudes culturales. “Mejorada” equivaldría a reducción de críticas por parte de instituciones y organizaciones internacionales.
Legado post-evento e integración Vision 2030	En torno al 70% de la infraestructura integrada y una utilización post-evento superior al 60%	Arabia Saudí debe aspirar que las inversiones estén lo más alineadas posible con Vision 2030. Una utilización superior al 60% es un éxito según las fuentes consultadas.

Escenario positivo: bajo este escenario el PIF hace de la Copa del Mundo un verdadero catalizador del plan de transformación Vision 2030. No todas las variables cambian: el contexto geopolítico ya es favorable la descripción del escenario base y realmente es lo que se espera que ocurra. Lo mismo ocurre con los precios del petróleo, esperar que bajen considerablemente de los 70 USD/barril es poco realista.

Variable	Valor	Motivo
Gobernanza y disciplina de ejecución	El objetivo es el mismo: se debe buscar una gobernanza centralizada, apoyada en equipos de auditoría externos. Sin embargo, en este caso, siendo optimistas en que la ejecución es impecable y no hay desvíos presupuestarios, el objetivo debe ser mantener los sobrecostes por debajo del 15%.	Es una cifra parecida a la lograda por Catar. Con una previsión adecuada, que no caiga en el primer síntoma de Müller (infravalorar los costes), se debería poder lograr un resultado parecido.
Credibilidad institucional internacional	Pasamos de mejorada moderadamente a muy mejorada.	El éxito operativo, acompañado de un contexto geopolítico estable, son factores que pueden favorecer a la imagen del Reino si, además, viene acompañada de aprendizajes de lo ocurrido en Catar.
Legado post-evento e integración Vision 2030	La integración se mantiene en niveles similares pero la cifra de utilización post-evento aumenta a un 70%	Una gobernanza excepcional puede lograr invertir en infraestructuras que tengan una demanda estructural sostenida en el tiempo.

Escenario negativo: este escenario se caracterizaría por una crisis en la ejecución del proyecto acompañado de un contexto regional adverso.

Variable	Valor	Motivo
Gobernanza y disciplina de ejecución	En este caso, dada la falta de disciplina en la ejecución, los sobrecostes ascienden a niveles similares a los de Brasil o Rusia: 35%.	La presión fiscal producida por el aumento del precio del petróleo, sumado a la presión geopolítica llevaría a un escenario en el que se pierde el control presupuestario.
Precios del petróleo	El precio del petróleo cae a precios entorno al 40% dado el carácter prolongado del conflicto.	La escalada geopolítica y la consecuente recesión global provocan una caída de los precios del crudo.

Contexto geopolítico regional	Escalada del conflicto entre Irán y EE. UU.-Israel	El conflicto, lejos de llegar a un acuerdo de paz, se prolonga en el tiempo como el de Ucrania-Rusia.
--------------------------------------	--	---

Las otras dos variables (credibilidad institucional y legado post-evento) se deteriorarían como consecuencia de lo descrito en la anterior tabla.

A modo de resumen visual:

Variable	BASE (55%)	POSITIVO (25%)	NEGATIVO (20%)
Gobernanza	<20%	<15%	30-35%
Contexto geopolítico	Estable	Estable	Escalada; sanciones
Precios petróleo	USD 70-90	USD 70-90	USD 40-60
Credibilidad internacional	Mejorada	Muy mejorada	Deteriorada
Legado / Utilización	70% integración 60% utilización	70% integración 70% utilización	Ambos bajan a niveles en torno al 40-50%

CAPÍTULO VIII. HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA PARA UN MUNDIAL 2034 EXITOSO

El objetivo de la hoja de ruta es potenciar las fortalezas, corregir las debilidades y mitigar los riesgos identificados en los escenarios. Para proponer una hoja de ruta exitosa resulta imprescindible aclarar que se va a entender como éxito a lo largo del presente capítulo. Como hemos subrayado anteriormente, un factor esencial para determinar si un megaevento es exitoso o no es el legado que este produce, y a este respecto es conveniente citar a Preuss (2007). El autor, en aras de definir lo que él considera el legado, hace una distinción muy relevante entre impacto y legado. Define lo primero como aquello “generado por impulso cortoplacista” mientras que el legado, lo define en términos generales como “todas las estructuras planificadas y no planificadas, positivas y negativas, tangibles e intangibles creadas para y por un evento deportivo que permanecen más tiempo que el evento mismo” (Preuss, 2007, pp. 211-212). Pero aquí está el problema que identifica Müller y que él mismo llama “*the mega-event syndrome*”: casi todos, por no decir todos los países anfitriones “plagian, en menor o mayor grado, una serie de dinámicas negativas” (Müller, 2015b, p.7).

En consecuencia, para evaluar si el Mundial 2034 puede considerarse realmente exitoso para Arabia Saudí, no basta con atender al efecto cortoplacista que pueda generar. Teniendo en cuenta la distinción entre impacto y legado propuesta por Preuss y las advertencias formuladas por Müller sobre las dinámicas negativas recurrentes de los megaeventos, el éxito debe analizarse en tres dimensiones complementarias:

1. su capacidad para contribuir a la diversificación económica del país,
2. su potencial para reforzar su posicionamiento internacional de forma creíble
3. su aptitud para generar un legado sostenible evitando los síntomas característicos del *mega-event syndrome*, como los sobrecostes, la desalineación de prioridades públicas o la infrautilización de infraestructuras.

La hoja de ruta se articula en distintas franjas temporales siguiendo la lógica del ciclo de vida de los proyectos complejos. En este sentido, el *Project Management Institute* (2017) distingue fases y grupos de procesos diferenciados, lo que refuerza la idea de que un proyecto de gran escala debe gestionarse como una secuencia de etapas con prioridades distintas. En el caso de los megaeventos, además, Preuss (2007) subraya que su verdadero impacto solo puede valorarse una vez finalizado el evento, cuando es posible evaluar la consolidación del legado.

Sobre esta base, la hoja de ruta se divide en tres etapas: preparación estratégica (2026–2029), ejecución y despliegue (2029–2034) y consolidación del legado (2034–2038).

8.1 Tabla resumen

Fase	Período	Objetivo Principal	Riesgo a Evitar	Prioridad Estratégica
PREPARACIÓN	2026–2029	Diseñar el Mundial como palanca de Vision 2030	Decisiones irracionales; inversiones sin demanda post-evento	Selección rigurosa de inversiones + Gobernanza centralizada
EJECUCIÓN	2029–2034	Ejecutar con disciplina financiera y reputacional	Sobrecostos descontrolados; pérdida de credibilidad internacional	Control presupuestario + Integración sectorial + Gestión reputacional
LEGADO	2034–2038	Traducir el impulso del evento en retorno estructural sostenible	Infrautilización post-evento; impacto económico limitado	Utilización post-evento + Medición de impacto + Prevención del <i>mega-event syndrome</i>

8.2 Fase de preparación estratégica (2026-2029)

Esta primera fase responde directamente a las debilidades identificadas en el DAFO, entre otros: la exposición a sobrecostos y el riesgo de infrautilización de las infraestructuras. Además, busca reforzar el escenario base evitando cometer errores que deriven en el escenario negativo.

El objetivo general de esta primera fase debe ser establecer las bases institucionales, presupuestarias y reputacionales para que el Mundial funcione como proyecto económicamente racional, estratégicamente alineado con Vision 2030 y coherente con la narrativa de transformación que Arabia Saudí busca proyectar internacionalmente.

Objetivo específico primero: selección rigurosa de inversiones.

La base sobre la que se establecen este objetivo es la siguiente:

- La **evidencia comparada**: muchos proyectos similares ya están condenados al fracaso económico desde un primer momento puesto que no se es racional y realista a la hora de elaborar un presupuesto. El Mundial de Brasil sirve como ejemplo de que el legado no es

negativo cuando una infraestructura es costosa, sino cuando su demanda posterior es débil o inexistente.

- La **literatura reciente**: Müller en su obra *Mega event síndrome* establece una matriz clara con los principales síntomas que experimentan los megaeventos antes de que termine en un fracaso. El primero de ellos es lo que denomina “*overpromising of effects*”, o lo que es lo mismo, que las estimaciones de beneficios y gastos siempre son optimistas. (Müller, 2015b, p. 7).

En este instante es cuando este trabajo propone que antes de realizar una inversión el PIF se plantee una primera pregunta (**criterio 1**): ¿Contribuye la inversión a los sectores prioritarios de diversificación identificados en Vision 2030? (Turismo, entretenimiento, logística, desarrollo urbano, tecnología). En segundo lugar, y en relación con el párrafo anterior, es igualmente necesario elevar la siguiente pregunta (**criterio 2**): ¿Tiene la inversión demanda estructural después de 2034? ¿Existe un modelo de operación claro para el período 2034-2038?

Ambas preguntas permitirán establecer un marco decisorio claro que se observa en la siguiente matriz:

Cumple con el criterio 1	Cumple con el criterio 2	Decisión
Si	Si	Se aprueba la inversión
Si	No	Se rechaza la inversión
No	Si	Se rechaza la inversión
No	No	Se rechaza la inversión

El **KPI de seguimiento** que se debe cumplir para triunfar en este objetivo es que el 100% de las inversiones aprobadas cumplan ambos criterios.

Objetivo específico segundo: llevar a cabo una gestión preventiva de riesgos reputacionales. Este objetivo responde a la amenaza de la presión reputacional internacional similar a la de Catar en 2022 y busca anticipar críticas.

La base sobre la que se establece este objetivo es la siguiente:

- La **evidencia comparada**: Catar es el ejemplo que mejor ilustra este riesgo dada su proximidad geográfica y cultural. Durante la celebración de la Copa del Mundo de Catar fueron múltiples los episodios en los que se evidenciaron los choques culturales, tal y

como se ha evidenciado en el *benchmarking*. Es por ello, que este trabajo sostiene que debe ser un riesgo anticipado y sobre el que se tomen medidas como las que se proponen más adelante.

- La **literatura reciente**: Nye (2004) escribe en su obra sobre el *Soft Power* una frase que ilustra claramente la transcendencia de este objetivo, “la reputación adquiere aún más importancia que en el pasado, y surgen luchas políticas en torno a la creación y destrucción de credibilidad”. A través de esta frase, el autor destaca la importancia de dos conceptos clave y que deben ser cuidadosamente tratados por el PIF: la reputación y la credibilidad (Nye, 2004).

A continuación, se procede a determinar cuáles son las principales áreas más susceptibles al escrutinio internacional, y establecer cuál es su principal consecuencia, con el objetivo de proponer una recomendación operativa plausible y realista en las circunstancias y el contexto concreto.³

Área	Riesgo potencial	Reforma preventiva
Derechos laborales	Crítica sobre las condiciones laborales de los trabajadores dedicados especialmente a la construcción	Certificaciones de sostenibilidad e implementación de energías renovables y tecnologías como las utilizadas en Catar 2022
Sensibilidad ambiental	Crítica sobre huella de carbono y la viabilidad post-evento de las infraestructuras	Certificaciones de sostenibilidad e implementación de energías renovables y tecnologías como las utilizadas en Catar 2022
Gobernanza y transparencia	Crítica sobre corrupción y el desvío de fondos para intereses privados	Procesos de licitación transparentes y llevar a cabo auditorías independientes
Inclusión y diversidad	Crítica sobre discriminación por razón social, cultural o de género	Transparencia desde el primer momento sobre lo esperable acompañado de políticas de inclusión verificables.
Derechos humanos	Crítica general sobre contexto nacional dadas las diferencias culturales	Reformas institucionales demostrables en aquello que no responda a una cuestión cultural

Objetivo específico tercero: gobernanza clara y centralizada. Este objetivo responde a la fortaleza de Arabia Saudí de tener un mando centralizado para evitar la debilidad de Brasil en 2014.

La base sobre la que se establece este objetivo es la siguiente:

- La **evidencia comparada**: Brasil 2014 ejemplifica claramente el caso de los sobrecostes: “cuando solicitó ser sede del Mundial se estimaron unos costes de 1.1 billones USD, sin embargo, este número aumentó a 4.4 billones USD en las fechas próximas al evento”

³ Las áreas señaladas en la tabla son consecuencia del estudio de la evidencia comparada, así como de la tabla referida anteriormente de Müller y que será adjuntada en los anexos.

(Müller, 2017, p. 1124). Tal y como se ha evidenciado en el *benchmarking*, un factor que propició este gran aumento fue sin duda, la fragmentación de la gobernanza.

- La **literatura reciente**: Flyvbjerg y el resto de los coautores afirman que “el problema central de las desviaciones presupuestarias surge cuando los proyectos carecen tanto de transparencia como de control público” (Flyvbjerg et al., 2003, p. 17). Es evidente que cuando múltiples actores pueden tomar decisiones sobre presupuesto, cronograma y alcance, la rendición de cuentas se diluye mientras que el riesgo de desviación presupuestaria aumenta.

En línea con lo expuesto, la acción operativa debe ser mantener un modelo de gobernanza centralizado con PIF como actor principal tal y como establece la Public Investment Fund Law. Para un proyecto de esta escala, la recomendación no es alterar esa arquitectura, sino utilizarla de forma disciplinada.

El **KPI de seguimiento**, en línea con lo establecido en la elaboración de escenarios, debe ser mantener una diferencia entre presupuesto inicial-sobrecostes reales inferior al 20%.

8.3 Fase de ejecución (2029-2034)

Esta fase busca materializar el escenario base (disciplina de ejecución y contexto geopolítico estable) y evitar derivar hacia el escenario negativo descrito en el anterior capítulo.

Objetivo específico primero: disciplina de ejecución y control presupuestario. Se trata de evitar replicar el caso de Brasil 2014 mediante una disciplina rigurosa.

La base sobre la que se establece este objetivo es la siguiente:

- La **evidencia comparada**: tal y como se ha expuesto en la fase anterior, Brasil es un claro ejemplo una ejecución no supervisada. Müller define el fenómeno de los megaeventos de la siguiente manera: “el carácter espectacular de los megaeventos cautiva a las personas y enciende su imaginación, relegando a menudo a un segundo plano las deliberaciones racionales sobre los beneficios y costes del evento” (Müller, 2015b, p. 12).
- La **literatura reciente**: el mismo autor destaca como los dos principales síntomas de decadencia, en primer lugar, “el optimismo con los beneficios” y, en segundo lugar, “la tendencia a infravalorar los costes”.

La línea de actuación que se propone en este punto es que el PIF utilice esta fase para reforzar el control presupuestario y de alcance sobre todos los proyectos vinculados al Mundial. No se trata únicamente de ejecutar, sino de ejecutar sin alterar la lógica estratégica definida en la fase anterior. Para ello, las decisiones sobre ampliaciones de alcance, calendarios y gasto extraordinario deberían quedar sometidas a un principio de excepcionalidad, de modo que la presión temporal del torneo no termine justificando desviaciones estructurales.

Una vez más, el **KPI de seguimiento** debe ser mantener los sobrecostos por debajo del 20%, en línea con lo descrito en el escenario base.

Objetivo específico segundo: integrar sectorialmente la inversión. Este objetivo responde a la oportunidad de usar el evento como catalizador de diversificación económica.

La base sobre la que se establece este objetivo es la siguiente:

- La **evidencia comparada:** en el *benchmarking* puso de relieve la importancia de diversificar económicamente las fuentes de ingresos como condición para que un megaevento genere un impacto estructural positivo. Mismamente Catar había sido un claro ejemplo de cómo realizar esto y la repercusión positiva que tiene sobre el PIB; el FMI señala que “gran parte del gasto masivo en infraestructura no fue un gasto exclusivo del evento, sino parte un plan nacional preexistente” y he aquí la clave, formaba parte de una estrategia. En el caso saudí dicho gasto debería ir de la mano del Plan Vision 2030 (FMI, 2024, p.3)
- La **literatura reciente:** Preuss (2007) insiste en que “el verdadero éxito de un megaevento no se mide por el impacto inmediato, sino por el legado que deja una vez finalizado”. En coherencia con ello, la ejecución del gasto debe orientarse hacia inversiones que mantengan utilidad y capacidad de absorción una vez concluido el torneo (Preuss, 2007, p. 212).

Consecuentemente, lo que se propone es que el PIF concentre la ejecución en aquellas áreas que refuercen sectores estratégicos ya priorizados por Vision 2030, especialmente turismo, entretenimiento, logística, servicios y desarrollo urbano. El **KPI de seguimiento** debe ser realizar una inversión que se integre en el Plan Vision 2030 en cifras parecidas al 70%.

A efectos ilustrativos:

Sector	Justificación	Ejemplos de inversión
Turismo	Demanda global creciente y en la línea con los objetivos declarados en Vision 2030	Hoteles, resorts o infraestructuras hoteleras
Entretenimiento	Crecimiento global de la industria, en la línea de inversiones realizadas últimamente por el PIF en línea con Vision 2030	Centros de entretenimiento, conciertos y celebración de eventos como carreras de F1 o tomos del LIV
Logística	Necesidad operativa del evento, muy necesario para evitar spillovers regionales	Transporte público, puertos, aeropuertos
Desarrollo urbano	Mejora de infraestructura permanente justificado, entre otros motivos, por el apoyo social	Vivienda, comercio o espacios públicos
Tecnología	Diferenciación competitiva con otras ciudades, buscar convertirlo en una ciudad donde la tecnología este muy integrada	Infraestructura digital, planes de sostenibilidad
Infraestructura deportiva	Necesaria para el evento	Infraestructura digital, planes de sostenibilidad

Objetivo específico tercero: gestión reputacional estratégica. Este objetivo busca maximizar los efectos del *soft power*.

La base sobre la que se establece este objetivo es la siguiente:

- La **evidencia comparada**: un claro ejemplo de este fenómeno fue Rusia 2018, el evento fue deportivamente exitoso, pero la cobertura mediática se enfocó en el contexto geopolítico caracterizado por las sanciones de la UE. Ello resulto en un daño reputacional para el anfitrión.
- La **literatura reciente**: tal y como advierte Nye (2004) “la política y la diplomacia deben coincidir, de lo contrario, el marketing internacional se convierte en una ráfaga confusa y transparente de mensajes mixtos” (Nye, 2004, p.111). Es por ello esencial que exista coherencia interna y externa para tener control sobre la imagen que se proyecta internacionalmente.

Llegados a este punto se recomienda que el PIF no conciba la gestión reputacional como una función exclusivamente comunicativa. Durante esta fase, la credibilidad del proyecto dependerá de la consistencia entre la narrativa de modernización asociada al Mundial y la realidad de su ejecución. En consecuencia, la visibilidad internacional del torneo debería gestionarse como una extensión de la estrategia de transformación del país y no únicamente como una operación de marketing del evento.

Un posible **KPI de seguimiento** es realizar encuestas a los turistas tanto antes como después de la experiencia y buscar que existan un cambio porcentual entre el inicio y el final del evento.

8.4 Fase de consolidación del legado (2034-2038)

El objetivo de esta fase es traducir el impulso del evento en un retorno estructural sostenible, evitando el patrón de Brasil 2014 y siguiendo un ejemplo parecido al de Catar 2022.

Objetivo específico primero: asegurar la utilización post-evento de los activos vinculados al Mundial.

La base sobre la que se establece este objetivo es la siguiente:

- La **evidencia comparada:** Brasil 2014 ejemplifica la posible consecuencia de no llevar a cabo este objetivo de forma efectiva: estadios e infraestructuras inutilizados y sin un plan de utilización futura.
- La **literatura reciente:** Preuss en su deja claro en su definición que el legado es “todas las estructuras planificadas y no planificadas, positivas y negativas” (Preuss, 2007, p. 211). Por ello resulta difícil concebir que un megaevento ha sido exitoso sin considerar la utilización post-evento de las infraestructuras.

Por lo anterior, la línea de actuación que se propone es que el PIF dedique esta fase a verificar que las infraestructuras, equipamientos y desarrollos vinculados al Mundial se incorporan de forma funcional a sectores con demanda sostenida. Se propone el siguiente **KPI de seguimiento:** que la utilización post-evento de las infraestructuras oscile en torno al 60%.

Objetivo específico segundo: evaluar el impacto de la diversificación económica. Esto responde a la oportunidad de usar el evento como catalizador de diversificación.

La base sobre la que se establece este objetivo es la siguiente:

- La **evidencia comparada:** el FMI al analizar el caso de Catar muestra que un Mundial puede actuar como catalizador de sectores no energéticos cuando se inserta en una estrategia de diversificación ya definida. Sin embargo, también pone de manifiesto que el efecto directo del torneo sobre el PIB es limitado si no existe una capacidad real para transformar la visibilidad y la inversión inicial en actividad sostenida (FMI, 2024).

El Mundial solo será catalizador real de Vision 2030 si produce cambios estructurales verificables en turismo, empleo, inversión privada y composición del PIB. Si estos efectos no se estabilizan, el evento habrá generado visibilidad, pero no transformación. Así pues, la recomendación es hacer *tracking* de los ingresos y de las fuentes de las que provienen y analizar

una comparación anual del crecimiento o decrecimiento mediante KPIs; se recomiendan los siguientes:

Indicador	Forma de medición
Evolución del peso de los sectores no energéticos vinculados al turismo, ocio, logística y servicios en el PIB	Comparación anual del peso relativo de estos sectores en el PIB entre 2034 y 2038 respecto de la media 2030–2033
Ingresos turísticos internacionales y gasto medio por visitante	Comparación anual de ingresos, gasto medio y tasa de repetición de visitantes (%) frente a la media registrada entre 2030 y 2033
Flujos de inversión privada en turismo, ocio, logística y servicios	Evolución anual de la inversión privada captada en sectores asociados al legado del Mundial respecto del promedio 2030–2033
Empleo estable en sectores no energéticos vinculados al toreo	Comparación anual del empleo permanente generado en sectores objetivo frente a la media 2030–2033
Utilización post-evento de infraestructuras y activos asociados al Mundial	Medición anual de uso, ocupación, eventos organizados o rendimiento operativo de los activos entre 2035 y 2038

Objetivo específico tercero: prevención de las dinámicas del *Mega-event syndrome*.

Müller (2015b) identifica cuatro síntomas recurrentes que caracterizan el fracaso estructural de megaeventos, estos son:

1. Promesas sobredimensionadas: proyecciones de impacto irrealistas que no se materializan.
2. Infraestimaciones de costes: el presupuesto inicial suele ser notablemente inferior al coste final, véase Brasil 2014.
3. Desplazamiento de prioridades urbanas: recursos que en principio iban destinados al bienestar social acaban siendo destinados a infraestructuras sin utilización post-evento, entre otros.
4. Asunción por parte del Estado de riesgos que no tienen un beneficio proporcional que compense el riesgo asumido: se traslada en pérdidas fiscales absorbidas por el Estado y por ende por el ciudadano.

En consecuencia, una prioridad esencial para el PIF durante esta fase debe ser evitar la reproducción de estas dinámicas. Para ello, se recomienda reforzar los mecanismos de

supervisión y control mediante auditorías externas e independientes, capaces de limitar el riesgo de opacidad, desvío de fondos y pérdida de disciplina presupuestaria.

En conclusión, la recomendación para el PIF no es maximizar la escala del Mundial 2034, sino maximizar su coherencia estratégica. El torneo solo generará valor si el Fondo mantiene tres criterios de actuación a lo largo de todo el ciclo del proyecto: selección rigurosa de inversiones, disciplina de ejecución y gestión activa del legado. Cualquier desviación respecto de estos principios aumentará la probabilidad de reproducir los fallos estructurales identificados en la experiencia comparada. En consecuencia, el PIF debe utilizar el Mundial no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta integrada en Vision 2030. La prioridad no debe ser celebrar un evento más ambicioso, sino asegurar que cada decisión de inversión, cada mecanismo de gobernanza y cada actuación reputacional contribuya a reforzar la diversificación económica, la credibilidad internacional del país y la sostenibilidad del retorno post-2034.

CONCLUSIONES

Síntesis final del análisis

El presente Trabajo de Fin de Grado ha analizado la Copa Mundial de Fútbol de 2034 como un posible instrumento de transformación económica y proyección internacional dentro del marco de Vision 2030. A partir del *benchmarking* de Catar 2022, Rusia 2018 y Brasil 2014, así como del diagnóstico estratégico de Arabia Saudí, este trabajo ha tratado de determinar en qué condiciones el Mundial puede convertirse en un auténtico catalizador de la estrategia saudí y no en un proyecto de gran escala con retornos limitados.

La principal conclusión es que el Mundial 2034 sí puede desempeñar un papel relevante dentro de Vision 2030, pero solo de forma condicionada. La experiencia comparada muestra que estos eventos no generan por sí mismos transformación estructural. Su impacto depende de su integración en una estrategia previa, de la disciplina con la que se ejecutan y de la capacidad del país anfitrión para traducir el impulso inicial en un legado económico, institucional y reputacional sostenible. En el caso saudí, la existencia de una estrategia nacional ya definida, la fortaleza financiera del PIF y la centralización de la toma de decisiones sitúan al Reino en una posición de partida más favorable que la de otros precedentes, aunque ello no elimina los riesgos vinculados a la ejecución, al escrutinio reputacional y a la utilidad post-evento de las inversiones.

Respuesta a la pregunta principal del TFG

Desde esta perspectiva, considero que el trabajo sí ha permitido responder de forma fundada a la pregunta principal planteada. El análisis desarrollado permite sostener que el Mundial puede contribuir a reforzar la diversificación económica, la proyección internacional y la narrativa de transformación del país, pero únicamente si se gestiona como una herramienta integrada dentro de Vision 2030 y no como un objetivo autónomo. En otras palabras, el evento puede actuar como acelerador, pero no como sustituto de una estrategia de desarrollo más amplia.

Al mismo tiempo, conviene reconocer que no todos los interrogantes pueden darse por cerrados. El carácter prospectivo del objeto de estudio obliga a aceptar que una parte del análisis queda condicionada por factores futuros que todavía no pueden observarse con certeza. La evolución del contexto geopolítico regional, la situación energética internacional, la capacidad real de ejecución del proyecto o el grado de credibilidad institucional que Arabia Saudí logre consolidar en los próximos años serán variables decisivas para valorar si el Mundial termina funcionando como catalizador o como fuente adicional de riesgo.

Limitaciones del estudio

El trabajo presenta varias limitaciones que condicionan el alcance de sus conclusiones. En primer lugar, al tratarse de un evento futuro, el análisis descansa necesariamente en escenarios, comparaciones e inferencias, lo que introduce un margen inevitable de incertidumbre. En segundo lugar, el estudio se ha apoyado fundamentalmente en fuentes secundarias, sin acceso a información interna del PIF, más allá de la publicada, ni a datos operativos detallados sobre la planificación efectiva del torneo, lo que limita la profundidad con la que pueden evaluarse algunas decisiones concretas de inversión, gobernanza o ejecución. A ello se añade una limitación metodológica propia del benchmarking: aunque los casos de Catar, Rusia y Brasil resultan útiles para identificar patrones, ninguno de ellos es plenamente trasladable al caso saudí.

Finalmente, desde una perspectiva autocrítica, el trabajo ha tendido a priorizar la dimensión estratégica y económica del evento por encima de otras implicaciones sociales, distributivas o políticas internas que también podrían resultar relevantes para valorar su impacto final.

Líneas futuras de investigación

Precisamente por ello, este estudio deja abiertas varias líneas de investigación futuras. Sería especialmente relevante profundizar en un análisis cuantitativo del impacto económico potencial del Mundial 2034 bajo distintos escenarios, incorporando variables como precios energéticos, inversión extranjera, turismo y utilización post-evento de infraestructuras. También resultaría útil examinar con mayor detalle la gobernanza interna del PIF y su capacidad para supervisar megaproyectos de esta escala sin reproducir las dinámicas descritas por la literatura sobre el *mega-event syndrome*. Del mismo modo, una investigación posterior podría centrarse específicamente en la dimensión social del Mundial, analizando sus efectos sobre empleo, percepción interna y distribución de beneficios.

En definitiva, el Mundial 2034 representa para Arabia Saudí una oportunidad estratégica de gran alcance, pero también una prueba especialmente exigente de coherencia institucional y capacidad de ejecución. El análisis realizado permite sostener que su valor no dependerá tanto de la magnitud del evento como de su capacidad para traducirse, con el paso del tiempo, en resultados estructurales verificables. Solo a partir de ese enfoque podrá determinarse si el torneo ha contribuido realmente a reforzar Vision 2030 o si, por el contrario, ha quedado como una operación ambiciosa con un impacto más limitado del inicialmente esperado.

DECLARACIÓN DE USO RESPONSABLE DE LA IA

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Gabriel de la Rica, estudiante de E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El Mundial de 2034 como catalizador de Vision 2030: proyección internacional y estratégica del Fondo Soberano Saudí", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 20/03/2026

Firma:



BIBLIOGRAFÍA

Amnesty International. (2014, April). *Brazil: Human rights under threat ahead of the World Cup*. <https://www.amnesty.org/en/latest/press-release/2014/04/brazil-human-rights-under-threat-ahead-world-cup/>

Amnesty International UK. (2018, June 15). *Russia 2018: Why human rights matter at the World Cup*. <https://www.amnesty.org.uk/knowledge-hub/all-resources/russia-2018-why-human-rights-matter-world-cup/>

Bibolov, A., Miyajima, K., Rehman, S., & Yuan, T. (2024, February). *2022 FIFA World Cup: Economic Impact on Qatar and Regional Spillovers*. Washington, D.C.: IMF. <https://www.imf.org/en/publications/selected-issues-papers/issues/2024/02/21/2022-fifa-world-cup-economic-impact-on-qatar-and-regional-spillovers-545107>

Borga, J. (2020). *Hosting the FIFA World Cup: An Economic Analysis of how the World Cup has Impacted the Economy of a Developed and a Developing Nation*. Senior Research Project, Westover Honors College, University of Lynchburg.

Elbanna, S., Elsharnouby, T., Aljafari, A., & Fatima, T. (Eds.). (2025). *The FIFA World Cup Qatar 2022: Unveiling Insights Beyond the Pitch*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.

Dahdal, A., Truby, J., & Botosh, H. (2020). *Trade finance in Qatar: blockchain and economic diversification*. *Law and Financial Markets Review*, 14(4), 223-236. <https://doi.org/10.1080/17521440.2020.1833431>

Fattouh, B. (2021, January). *Saudi Oil Policy: Continuity and Change in the Era of the Energy Transition*. Oxford: Oxford Institute for Energy Studies.

Fédération Internationale de Football Association. (s.f.). *Estadio 974*. <https://www.fifa.com/es/articles/stadium-974-es>

Fédération Internationale de Football Association. (2015). *Financial report 2014*. Zurich: Fédération Internationale de Football Association. <https://static.poder360.com.br/2022/11/relatorio-anual-fifa-2014.pdf>

Fédération Internationale de Football Association. (2023). *FIFA World Cup Qatar 2022™: Global Engagement & Audience Detailed Report*. <https://inside.fifa.com/tournament-organisation/audience-reports/qatar-2022https://inside.fifa.com/tournament-organisation/audience-reports/qatar-2022>

Fédération Internationale de Football Association & International Olympic Committee. (2020). *FIFA World Cup 2022™ Sustainability Strategy*

Fédération Internationale de Football Association. (2018). *Technical report: 2018 FIFA World Cup Russia™*. Zürich: Fédération Internationale de Football Association. <https://digitalhub.fifa.com/m/eaaf883d572feac/original/xgwsmrals5qku0nmrge-pdf.pdf>

Flyvbjerg, B., Skamris Holm, M. K., & Buhl, S. L. (2004). *What causes cost overrun in transport infrastructure projects?* *Transport Reviews*, 24(1), 3-18. https://www.researchgate.net/publication/228874804_What_Causes_Cost_Overrun_in_Transport_Infrastructure_Projects

Fourie, J., & Santana-Gallego, M. (2011). *The impact of mega-sport events on tourist arrivals*. *Tourism Management*, 32, 1364-1370. http://researchgate.net/publication/46443643_The_impact_of_mega-events_on_tourist_arrivals

Gaffney, C. (2013). *Between discourse and reality: The un-sustainability of mega-event planning*. *Sustainability*, 5, 3926-3940. <https://www.mdpi.com/2071-1050/5/9/3926>

Human Rights Watch. (2024, December 11). *Joint statement: Award of 2034 Men's World Cup to Saudi Arabia risks lives and exposes FIFA's empty human rights commitments*. <https://www.hrw.org/news/2024/12/11/joint-statement-award-2034-mens-world-cup-saudi-arabia-risks-lives-and-exposes>

International Monetary Fund. (2015). *Brazil: 2014 Article IV consultation—Staff report; press release; and statement by the executive director for Brazil*. Washington, D.C.: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr15121.pdf>

International Monetary Fund. (2017, July). *Russian Federation: 2017 Article IV consultation—Press release; staff report*. Washington, D.C.: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2017/cr17197.pdf>

International Monetary Fund. (2025). *Saudi Arabia: 2025 Article IV Consultation—Press Release and Staff Report*. Washington, D.C.: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2025/english/1sauea2025001-source-pdf.pdf>

International Monetary Fund. (2026, January). *World economic outlook update: Global economy: Steady amid divergent forces*. Washington, D.C.: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2026/01/19/world-economic-outlook-update-january-2026>

Lepschy, H., Woll, A., & Wäsche, H. (2021). *Success factors in the FIFA 2018 World Cup in Russia and FIFA 2014 World Cup in Brazil*. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 638690. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.638690>

Mair, J., Chien, P. M., Kelly, S. J., & Derrington, S. (2021). *Social impacts of mega-events: a systematic narrative review and research agenda*. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1870989>

Ministério do Turismo. (s.f.). *Proposta estratégica de organização turística: Copa do Mundo 2014, Brasil*. Brasília, DF: Ministério do Turismo. <http://www.turismo.gov.br>

Müller, M. (2015b). *The mega-event syndrome: Why so much goes wrong in mega-event planning and what to do about it*. *Journal of the American Planning Association*, 81(1), 6-17. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01944363.2015.1038292>

Müller, M. (2015). *What makes an event a mega-event? Definitions and sizes*. *Leisure Studies*, 34(6), 627-642. <https://api.unil.ch/iris/server/api/core/bitstreams/0de684dc-af4f-4d7d-bf46-d3fa881220c9/content>

Müller, M. (2017). *How mega-events capture their hosts: event seizure and the World Cup 2018 in Russia*. *Urban Geography*, 38(8), 1113-1132. <https://doi.org/10.1080/02723638.2015.1109951>

Nye, J. S., Jr. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. New York: PublicAffairs. <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2020/02/joseph-s-nye-jr-soft-power.pdf>

Preuss, H. (2007). *The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies*. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 207-228.

https://www.researchgate.net/publication/240535313_The_Conceptualisation_of_Measurement_of_Mega_Sport_Event_Legacies

Project Management Institute, Inc. (2023). *Process Groups: A Practice Guide*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc. <https://www.generissacademy.com/wpcontent/uploads/2024/09/ProcessGroupsPracticeGuide.pdf>

Public Investment Fund. (2024). *PIF Annual Report 2024*. Riyadh: Public Investment Fund. https://www.pif.gov.sa/-/media/project/pif-corporate/pif-corporate-site/our-financials/annual-reports/pdf/20250904_pif_ar24_public_english_interactive-pdf.pdf

Public Investment Fund. (s.f.). *Public Investment Fund Law*. Riyadh: Public Investment Fund. <https://www.pif.gov.sa/-/media/project/pif-corporate/pif-corporate-site/our-investments/governance-and-investments/pdf/pif-law-documents-en11.pdf>

Public Investment Fund. (s.f.). *Saudi Arabia's Vision for 2030*. Riyadh: Public Investment Fund. <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/public-investment-fund-program>

The Economist. (2014, June 13). *Brazil in a nutshell*. <https://www.economist.com/americas-view/2014/06/13/brazil-in-a-nutshell>

The Economist. (2022, November 18). *Is the World Cup a giant waste of money?* <https://www.economist.com/graphic-detail/2022/11/18/is-the-world-cup-a-giant-waste-of-money>

The Economist. (2022, November 18). *Why is the World Cup important to Qatar?* <https://www.economist.com/films/2022/11/18/why-is-the-world-cup-important-to-qatar>

United Nations Conference on Trade and Development. (2025). *World Investment Report 2025: International investment in the digital economy*. Geneva: United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf

Vidal Lij, M. (2025, November 18). *Trump justifica el asesinato del periodista Jamal Khashoggi: "Cosas que pasan"*. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2025-11-18/trump-justifica-el-asesinato-del-periodista-jamal-khasoggi-cosas-que-pasan.html>

Wiśniewska, I., & Rogoża, J. (2018, 17 September). *The 2018 FIFA World Cup in Russia – circuses instead of bread?* OSW Commentary, 286. Centre for Eastern Studies. <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2018-09-17/2018-fifa-world-cup-russia-circuses-instead-bread>

ANEXOS

1. Gráfico 1: evolución del precio del petróleo en el último año. Fuente: <https://es.tradingeconomics.com/commodity/brent-crude-oil>

