



ASOCIACIÓN DEL FÚTBOL ARGENTINO

AFA | MARCA GLOBAL

El libro de la transformación · 2017 — 2026

Dieciocho capítulos sobre la transformación comercial, deportiva e institucional de las Selecciones Argentinas: del punto de partida de 2017 a la marca global de 2026 y los hitos 2027–2028. Edición bilingüe, español / inglés.

afamarcaglobal.com · marketing@afa.org.ar

Índice

-
- 01** **El punto de partida**²⁰¹⁷
The starting point
-
- 02** **Una década de transformación**^{2017–2026}
A decade of transformation
-
- 03** **La Era Messi**^{2021–2026}
The messi era
-
- 04** **Respaldo académico internacional**²⁰²⁵
International academic backing
-
- 05** **El crecimiento comercial**^{2018–2026}
Commercial growth
-
- 06** **El salto comercial**²⁰²⁶
The commercial leap
-
- 07** **Los números, en humano**²⁰²⁶
The numbers, made human
-
- 08** **Comparador interactivo**^{2017–2026}
Interactive comparator
-
- 09** **Casos de éxito**^{2023–2026}
Success stories
-
- 10** **Expansión mundial**^{2024–2026}
Global expansion
-
- 11** **Ecosistema digital**²⁰²⁶
Digital ecosystem
-
- 12** **Presencia digital local**²⁰²⁶
Local digital presence
-
- 13** **Formación global**^{2025–2026}
Global training
-
- 14** **Selección Femenina**²⁰²⁶
Women's national team
-

15 **Marca país**²⁰²⁶
Country brand

16 **Manuales de marca**²⁰²⁶
Brand manuals

17 **Próximos hitos**^{2027–2028}
Next milestones

18 **Contacto comercial**^{Hoy}
Commercial contact

01

El punto de partida

THE STARTING POINT

Corría el año 2017 y la Asociación del Fútbol Argentino no tenía, en rigor, una marca. Tenía un escudo centenario, tres estrellas ganadas en otro siglo y una camiseta que el mundo reconocía de memoria, pero puertas adentro la institución arrastraba deudas, carecía de sponsors globales y, sobre todo, no tenía un relato propio que contar. Cinco marcas —apenas cinco— acompañaban entonces a la Selección. No había estrategia comercial escrita, no había plan a diez años, no había un área que pensara la marca como un activo. Había, eso sí, una camiseta albiceleste y la intuición de que ahí adentro dormía algo mucho más grande de lo que se estaba aprovechando. Ese año, sin saberlo del todo, la AFA tocó fondo comercialmente en el mismo momento en que empezaba a imaginar, por primera vez, hacia dónde quería ir.

Nueve años después, esa misma asociación tiene más de cien sponsors activos, presencia comercial en los cinco continentes y tres estrellas más que la respaldan. Es, contado así, casi una fábula: como si durante nueve años seguidos, cada mes, sin excepción, una empresa nueva del mundo hubiera decidido apostar por la Selección argentina. Pero toda fábula necesita un punto de partida incómodo, y el de este libro es exactamente ese: 2017, cinco sponsors, una asociación endeudada y sin relato propio. Todo lo que sigue —la década, la Era Messi, las cien marcas, el reconocimiento de Harvard, los 35 millones de seguidores— nace de ese momento cero.

The year was 2017, and the Argentine Football Association did not, strictly speaking, have a brand. It had a century-old crest, three stars won in another era, and a jersey the world recognized by heart — but behind the scenes the institution was carrying debt, had no global sponsors, and, above all, had no story of its own to tell. Five brands — only five — accompanied the national team at the time. There was no written commercial strategy, no ten-year plan, no department that thought of the brand as an asset. What existed was an albiceleste jersey and the intuition that something far bigger than what was being used was sleeping inside it. That year, without fully knowing it, AFA hit its commercial low point at the very moment it began imagining, for the first time, where it wanted to go.

Nine years later, that same association has more than one hundred active sponsors, commercial presence on five continents, and three additional stars behind it. Told that way, it almost sounds like a fable: as if, for nine consecutive years, every single month, a new company somewhere in the world decided to bet on the Argentine national team. But every fable needs an uncomfortable starting point, and this book's is exactly that: 2017, five sponsors, an association in debt with no story of its own. Everything that follows — the decade, the Messi Era, the hundred brands, Harvard's recognition, the 35 million followers — grows out of that zero point.



02

Una década de transformación

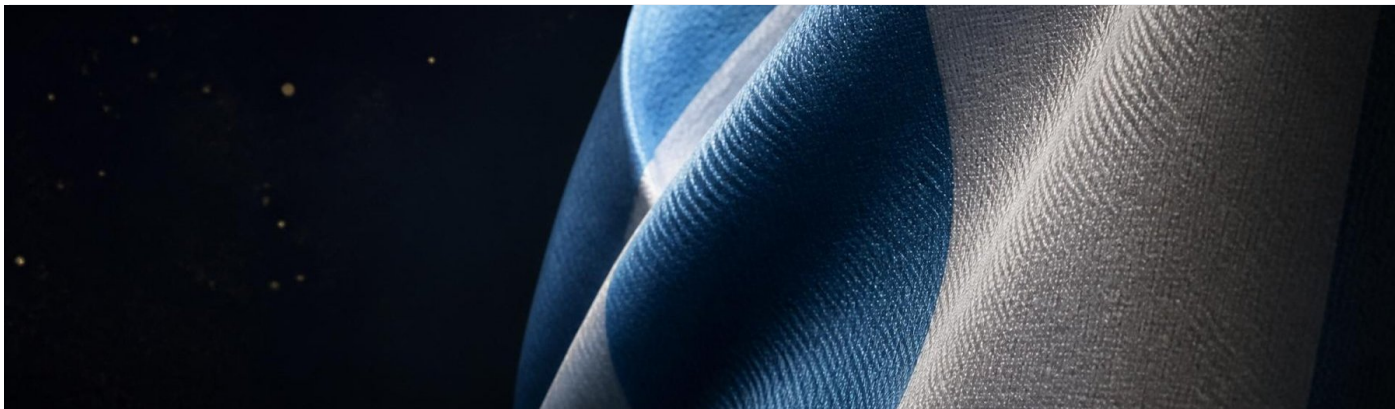
A DECADE OF TRANSFORMATION

Si hay una manera honesta de contar una transformación, es año por año, sin saltarse los tramos lentos. En 2017 la Selección tenía cinco sponsors activos: el comienzo, las bases de una nueva estrategia comercial recién puestas sobre la mesa. En 2018, con el Mundial de Rusia como primera prueba de exposición global bajo la nueva conducción, la cifra subió a nueve. En 2019, con la Copa América como escenario, el área de sponsors regionales empezó a profesionalizarse y la cartera llegó a catorce marcas. 2020 fue el año de la pandemia y del pivote obligado: mientras el mundo se detenía, la transformación digital de la AFA se aceleró y crecieron las plataformas propias; los sponsors activos llegaron a veintidós.

El quiebre real llegó en 2021, cuando Argentina se consagró campeón de la Copa América y la demanda comercial internacional explotó: treinta y cuatro marcas. Un año después, en 2022, la Selección fue campeona del mundo en Qatar, la marca AFA entró al top mundial y su valor pegó un salto sin precedentes: cincuenta y ocho sponsors. En 2023, con la Finalissima y las giras internacionales, se activaron mercados en Asia, Medio Oriente y Norteamérica, y la cifra llegó a setenta y cuatro. 2024 trajo el bicampeonato continental en la Copa América y una nueva ola de socios globales: ochenta y siete sponsors. En 2025 el ecosistema comercial se consolidó, organizado ya por regiones e industrias, con noventa y seis marcas activas. Y en 2026, camino al Mundial, la AFA alcanzó el número simbólico de cien sponsors activos: una marca verdaderamente planetaria. Nueve años, un solo sentido: siempre hacia arriba.

If there is an honest way to tell a transformation, it is year by year, without skipping the slow stretches. In 2017 the national team had five active sponsors: the beginning, the foundations of a new commercial strategy just laid on the table. In 2018, with the Russia World Cup as the first test of global exposure under the new leadership, the figure rose to nine. In 2019, with Copa América as the stage, the regional sponsorship area began to professionalize and the portfolio reached fourteen brands. 2020 was the year of the pandemic and the forced pivot: while the world stood still, AFA's digital transformation accelerated and its own platforms grew; active sponsors reached twenty-two.

The real turning point came in 2021, when Argentina won the Copa América and international commercial demand exploded: thirty-four brands. A year later, in 2022, the national team became world champion in Qatar, the AFA brand entered the global top tier, and its value leapt without precedent: fifty-eight sponsors. In 2023, with the Finalissima and international tours, markets opened across Asia, the Middle East and North America, and the count reached seventy-four. 2024 brought back-to-back continental titles at Copa América and a new wave of global partners: eighty-seven sponsors. In 2025 the commercial ecosystem consolidated, now organized by region and industry, with ninety-six active brands. And in 2026, on the road to the World Cup, AFA reached the symbolic number of one hundred active sponsors: a truly planetary brand. Nine years, one single direction: always upward.



La Era Messi

THE MESSI ERA

El 31 de agosto de 2026, Lionel Messi escribió una carta de despedida a la Selección Argentina. "Fue una decisión que dolió y duele en el alma, pero entiendo que es el momento", escribió, cerrando con esa frase el capítulo futbolístico más ganador en la historia del seleccionado nacional. Los números de esa etapa son, en sí mismos, un relato: 207 partidos jugados, récord histórico con la camiseta albiceleste; 125 goles, la marca de máximo goleador de todos los tiempos; 68 asistencias, también récord del equipo; seis Mundiales disputados entre 2006 y 2026; 21 goles en Copas del Mundo, segundo lugar histórico; y en su último Mundial, en 2026, ocho goles y cuatro asistencias, la mayor cifra de asistencias de todo el torneo.

Pero este capítulo no habla solamente de fútbol: habla de cómo ese fútbol se convirtió en marca. El crecimiento comercial de la AFA no coincidió por casualidad con la carrera de Messi: cada título deportivo abrió, puntualmente, un nuevo ciclo de demanda comercial. Entre 2021 y 2026, mientras Messi capitaneaba a la Selección hacia tres finales en cuatro años, la cartera de sponsors pasó de 34 a 100 marcas activas —dos tercios de todo el crecimiento de la década ocurrieron bajo su capitanía— y el Brand Strength Index llegó a 90,7. Marcas como adidas, Coca-Cola y Lay's construyeron parte de su propia historia reciente alrededor de esa figura. Con su retiro, la AFA abrió una "Edición Legado": una ventana comercial pensada para las marcas que quieran asociarse al cierre de una era, con contenido retrospectivo y activations de homenaje.

On August 31, 2026, Lionel Messi wrote a farewell letter to the Argentine national team. "It was a decision that hurt and still hurts in my soul, but I understand it's the moment," he wrote, closing with that line the most successful footballing chapter in the national team's history. The numbers from that stretch tell a story of their own: 207 matches played, a historic record in the albiceleste shirt; 125 goals, the all-time top-scorer mark; 68 assists, also a team record; six World Cups played between 2006 and 2026; 21 World Cup goals, second on the all-time list; and in his final World Cup, in 2026, eight goals and four assists — the most assists of the entire tournament.

But this chapter is not only about football: it is about how that football became a brand. AFA's commercial growth did not coincide with Messi's career by chance: each sporting title reliably opened a new cycle of commercial demand. Between 2021 and 2026, as Messi captained the national team to three finals in four years, the sponsor portfolio grew from 34 to 100 active brands — two-thirds of the entire decade's growth happened under his captaincy — and the Brand Strength Index reached 90.7. Brands like adidas, Coca-Cola and Lay's built part of their own recent history around that figure. With his retirement, AFA opened a "Legacy Edition": a commercial window designed for brands wishing to associate with the closing of an era, including retrospective content and tribute activations.

Leer online: afamarcaglobal.com/capitulo/messi

6



04

Respaldo académico internacional

INTERNATIONAL ACADEMIC BACKING

Hay un momento en que una transformación deja de ser una historia que cuenta la propia institución y pasa a ser un caso que estudian otros. Para la AFA, ese momento ocurrió en Harvard Business School, en Boston, donde el caso "AFA Global Brand Expansion" fue presentado durante dos años consecutivos, 2025 y 2026, ante más de 150 asistentes entre estudiantes, profesores y medios acreditados. La AFA es, según el propio relato institucional, la única entidad deportiva invitada a presentar dos años seguidos. "Profesionalizamos la gestión, ordenamos los procesos y diseñamos un plan a diez años", resumió Leandro Petersen, Chief Commercial & Marketing Officer de la AFA, ante el auditorio de Harvard: una frase que condensa, en pocas palabras, todo lo que este libro intenta contar en dieciocho capítulos.

El respaldo académico no se detiene en Cambridge. La AFA formalizó además programas de formación con la Florida International University (FIU), ADEN Business School y ESBS, instituciones con las que construyó espacios de capacitación e intercambio que no buscan acreditar a la AFA como universidad, sino tender puentes entre el mundo académico y el fútbol de gestión. El mensaje detrás de estas alianzas es metodológico: cada cifra que aparece en este libro —desde el Brand Strength Index hasta los seguidores digitales— está respaldada por fuentes primarias, datos internos auditables, investigación de terceros y, cuando corresponde, estimaciones conservadoras declaradas como tales. La transparencia, en este caso, es también parte de la marca.

There comes a point when a transformation stops being a story the institution tells about itself and becomes a case that others study. For AFA, that moment happened at Harvard Business School in Boston, where the case "AFA Global Brand Expansion" was presented for two consecutive years, 2025 and 2026, before more than 150 attendees including students, professors and accredited media. AFA is, by its own institutional account, the only sports entity invited to present two years in a row. "We professionalized management, ordered processes, and designed a ten-year plan," summarized Leandro Petersen, AFA's Chief Commercial & Marketing Officer, before the Harvard audience — a sentence that condenses, in a few words, everything this book tries to tell across eighteen chapters.

The academic backing doesn't stop in Cambridge. AFA also formalized training programs with Florida International University (FIU), ADEN Business School and ESBS — institutions with which it built spaces for training and exchange that aim not to accredit AFA as a university, but to build bridges between academia and football management. The message behind these alliances is methodological: every figure in this book — from the Brand Strength Index to the digital following — is backed by primary sources, auditable internal data, third-party research and, where relevant, conservative estimates clearly labeled as such. Transparency, in this case, is also part of the brand.

Leer online: afamarca.global.com/capitulo/academia



05

El crecimiento comercial

COMMERCIAL GROWTH

De cinco marcas a la cartera comercial más grande del fútbol sudamericano: ese es, en una frase, el capítulo cinco. Hoy, noventa marcas acompañan comercialmente a la Selección Argentina, ocho de ellas en un nivel "showcase" de máxima visibilidad —Adidas, Google Gemini, Coca-Cola, Lay's, Lexar, DiDi, Cotti Coffee y Kalshi— y las ochenta y dos restantes conformando un portafolio amplio y diverso: Airbnb, Amul, Arcor, Danone, Betano, BGH, DeRucci y decenas de compañías más, repartidas entre rubros tan distintos como bebidas, tecnología, indumentaria, finanzas y entretenimiento. Argentina sigue siendo el mercado que más marcas aporta a esa cartera, con veinticinco firmas locales, aunque —como se verá en el capítulo de expansión mundial— ya no es, ni de lejos, el único.

En 2026, el evento comercial "Sponsor Day" reunió a más de 120 marcas en un mismo espacio, una postal que hubiera sido difícil de imaginar en 2017. "Sin ese acompañamiento sería muy difícil lograr el desarrollo de los proyectos y el crecimiento de las Selecciones de élite", sintetizó Claudio Fabián Tapia, presidente de la AFA, sobre el rol que cumplen los sponsors en la estructura deportiva de la institución. La frase invierte, a propósito, la lógica habitual: no es solamente que el éxito deportivo atrae marcas, sino que las marcas —ya integradas como socias estratégicas— sostienen y hacen posible ese mismo éxito deportivo.

From five brands to South American football's largest commercial portfolio: that, in one sentence, is chapter five. Today, ninety brands commercially support the Argentine national team, eight of them at a "showcase" tier of maximum visibility — Adidas, Google Gemini, Coca-Cola, Lay's, Lexar, DiDi, Cotti Coffee and Kalshi — with the remaining eighty-two forming a wide and diverse portfolio: Airbnb, Amul, Arcor, Danone, Betano, BGH, DeRucci and dozens of other companies, spread across categories as different as beverages, technology, apparel, finance and entertainment. Argentina remains the market that contributes the most brands to that portfolio, with twenty-five local firms, though — as the chapter on global expansion will show — it is no longer, by far, the only one.

In 2026, the "Sponsor Day" commercial event brought together more than 120 brands in a single space, a scene that would have been hard to imagine in 2017. "Without that support, it would be very difficult to achieve project development and the growth of our elite national teams," summarized Claudio Fabián Tapia, AFA's president, on the role sponsors play within the institution's sporting structure. The phrase deliberately inverts the usual logic: it is not only that sporting success attracts brands, but that brands — now integrated as strategic partners — sustain and make that very sporting success possible.

Leer online: afamarcaglobal.com/capitulo/sponsors

8



06

El salto comercial

THE COMMERCIAL LEAP

Dicho en números fríos: veinte. Ese es el factor por el cual se multiplicó la cartera comercial de la Selección Argentina en menos de una década, de cinco a más de cien marcas activas. Dicho en ritmo humano: casi un sponsor nuevo por mes, todos los meses, durante nueve años consecutivos, sin pausas ni retrocesos significativos. Ese crecimiento no es solo comercial, es también reputacional: el Brand Strength Index que mide Brand Finance ubica hoy a la AFA en 90,7 sobre 100, un número que la consultora define como la fortaleza de marca percibida por audiencias e inversores, y que la coloca en el primer puesto entre las cuarenta y ocho selecciones que compitieron en el Mundial 2026.

Ese primer puesto no es casualidad, es consecuencia directa de una racha deportiva casi inédita en el fútbol moderno: tres finales en cuatro años —Qatar 2022, Copa América 2024 y el propio Mundial 2026—, algo que muy pocas selecciones lograron en toda la historia del deporte. En la tabla comparativa de Brand Finance, la AFA lidera con esos 90,7 puntos por delante de Brasil (84,0), Alemania (82,0), Francia (81,0) e Inglaterra (80,0): las potencias históricas del fútbol mundial, superadas por una asociación que nueve años atrás ni siquiera figuraba en esas conversaciones. Este capítulo es, en cierto sentido, el pico de la década: el punto donde el crecimiento deportivo y el crecimiento comercial terminan de fundirse en un solo número.

Put in cold numbers: twenty. That is the factor by which the Argentine national team's commercial portfolio multiplied in under a decade, from five to more than one hundred active brands. Put in human rhythm: nearly one new sponsor every month, every month, for nine consecutive years, without pauses or meaningful setbacks. That growth is not only commercial, it is also reputational: the Brand Strength Index measured by Brand Finance now places AFA at 90.7 out of 100 — a figure the consultancy defines as brand strength as perceived by audiences and investors — putting it in first place among the forty-eight national teams that competed at the 2026 World Cup.

That first place is no accident; it is the direct consequence of a run of sporting success almost unheard of in modern football: three finals in four years — Qatar 2022, Copa América 2024, and the 2026 World Cup itself — something very few national teams have achieved in the entire history of the sport. In Brand Finance's comparative table, AFA leads with those 90.7 points ahead of Brazil (84.0), Germany (82.0), France (81.0) and England (80.0): football's historic powerhouses, overtaken by an association that, nine years earlier, wasn't even part of that conversation. This chapter is, in a sense, the decade's peak: the point where sporting growth and commercial growth finally merge into a single number.



07

Los números, en humano

THE NUMBERS, MADE HUMAN

Los números impresionan. Las comparaciones permanecen. Ese podría ser el epígrafe de todo este libro, pero es, puntualmente, la premisa de este capítulo: traducir cifras enormes a algo que se pueda sostener en la cabeza. Veinte veces: así creció la cartera comercial entre 2017 y 2026. Noventa coma siete: el Brand Strength Index de la AFA, un número que la ubica en la misma liga reputacional que Nike, Coca-Cola, Dior, McDonald's o YouTube —marcas que no compiten en una cancha, pero que compiten, como la AFA, por un lugar en la cabeza de miles de millones de personas—. Cien: la cantidad de sponsors alcanzada en 2026, sobre lo cual Leandro Petersen fue elocuente: "casi una marca nueva cada mes. Impensado años atrás".

Treinta y cinco millones: los seguidores que reúnen las cuentas oficiales de la Selección, lo que equivale a siete de cada diez argentinos siguiendo a su equipo nacional en redes. Doscientos trece punto seis millones: los nuevos seguidores ganados en apenas treinta días durante el mes del Mundial, en la marea digital que generan estos torneos. Y tres: las finales jugadas en cuatro años —Qatar 2022, Copa América 2024 y Mundial 2026—, algo que el propio libro describe como "prácticamente inédito en el fútbol moderno". Ese es el ejercicio de este capítulo: no negar la magnitud de las cifras, sino ponerlas al lado de algo reconocible para que, en lugar de abrumar, expliquen.

The numbers impress. The comparisons remain. That could be the epigraph for this entire book, but it is, specifically, the premise of this chapter: translating enormous figures into something the mind can actually hold onto. Twenty times: that is how much the commercial portfolio grew between 2017 and 2026. Ninety point seven: AFA's Brand Strength Index, a number that places it in the same reputational league as Nike, Coca-Cola, Dior, McDonald's or YouTube — brands that don't compete on a pitch, but that compete, like AFA, for a place in the minds of billions of people. One hundred: the number of sponsors reached in 2026, about which Leandro Petersen was blunt: "almost a new brand every month. Unthinkable years ago."

Thirty-five million: the followers gathered across the national team's official accounts, equivalent to seven out of every ten Argentines following their national team on social media. Two hundred thirteen point six million: new followers gained in just thirty days during World Cup month, amid the digital surge these tournaments generate. And three: the finals played in four years — Qatar 2022, Copa América 2024 and the 2026 World Cup — something the book itself describes as "practically unprecedented in modern football." That is this chapter's exercise: not to deny the scale of the figures, but to place them next to something recognizable so that, instead of overwhelming, they explain.

Leer online: afamarcaglobal.com/capitulo/comparaciones

10



Comparador interactivo

INTERACTIVE COMPARATOR

En afamarcaglobal.com, este capítulo no se lee: se explora. Es una herramienta interactiva que permite elegir competidores y años y observar, en tiempo real, cómo se mueven las curvas de fortaleza de marca. El instrumento que ordena la comparación es, otra vez, el Brand Strength Index, que mide cuatro dimensiones —familiaridad, consideración, reputación y recomendación— en una escala de cero a cien. Un puntaje por encima de 85 ubica a una marca en lo que el sitio llama la "zona AAA", el mismo territorio que ocupan Nike, Coca-Cola o Apple. El comparador permite medir a la AFA contra selecciones nacionales, clubes como Real Madrid, FC Barcelona, Manchester City, PSG, Bayern München, Manchester United o Liverpool, ligas como la Premier League, LaLiga, la Bundesliga o la Serie A, e incluso marcas de referencia ajenas al fútbol, como Nike y Coca-Cola.

Los resultados de 2026 son, en sí mismos, la conclusión del capítulo: la AFA cierra el año con un BSI de 90,4, un salto del 27,6% desde 2017; el Real Madrid llega a 88,5 (+6,4%); el FC Barcelona a 86,8 (+4,2%); y la Premier League a 89,2 (+6,4%). En comunidad digital, la distancia se invierte —35 millones de seguidores para la AFA contra 450 millones del Real Madrid y 420 millones del Barcelona—, pero en fortaleza de marca percibida, la Selección Argentina supera al Real Madrid por 1,9 puntos y al Barcelona por 3,6. El hallazgo central del comparador es incómodo para cualquier prejuicio: una selección nacional, con una fracción de los seguidores de los grandes clubes europeos, puede tener una marca objetivamente más fuerte.

On afamarcaglobal.com, this chapter isn't read: it's explored. It's an interactive tool that lets you pick competitors and years and watch, in real time, how the brand-strength curves move. The instrument that organizes the comparison is, once again, the Brand Strength Index, which measures four dimensions — familiarity, consideration, reputation and recommendation — on a scale from zero to one hundred. A score above 85 places a brand in what the site calls the "AAA zone," the same territory occupied by Nike, Coca-Cola or Apple. The comparator lets you measure AFA against national teams, clubs like Real Madrid, FC Barcelona, Manchester City, PSG, Bayern München, Manchester United or Liverpool, leagues like the Premier League, LaLiga, the Bundesliga or Serie A, and even reference brands outside football, like Nike and Coca-Cola.

The 2026 results are, in themselves, the chapter's conclusion: AFA closes the year with a BSI of 90.4, a 27.6% jump since 2017; Real Madrid reaches 88.5 (+6.4%); FC Barcelona 86.8 (+4.2%); and the Premier League 89.2 (+6.4%). In digital community, the gap reverses — 35 million followers for AFA against 450 million for Real Madrid and 420 million for Barcelona — but in perceived brand strength, the Argentine national team surpasses Real Madrid by 1.9 points and Barcelona by 3.6. The comparator's central finding is uncomfortable for any assumption: a national team, with a fraction of the followers of Europe's giant clubs, can hold an objectively stronger brand.



Casos de éxito

SUCCESS STORIES

Toda estrategia comercial se mide, en última instancia, por lo que le pasa a los socios que la eligieron. Este capítulo cuenta tres historias. La primera es adidas: antes, un contrato histórico pero limitado al mercado local; después de renovar el vínculo hasta 2038, la marca de las tres tiras vendió la camiseta más exitosa de la historia de la AFA, con activaciones en más de sesenta países y un crecimiento del 1.100% en venta de camisetas, además del título de camiseta de selección más vendida del mundo en 2022. La segunda es American Express: antes, un sponsor puntual sin activación deportiva ligada a la Selección; después, según investigación de Brand Finance sobre Soft Power Global de diciembre de 2025, la marca reportó un crecimiento de dos dígitos tanto en familiaridad como en uso luego de los torneos de la AFA, alcanzando el nivel "Premium Official Tier".

La tercera historia ocurre en India. Amul, una marca de consumo masivo sin experiencia previa en el fútbol internacional, se convirtió en el primer sponsor indio de una selección campeona del mundo. El resultado: acceso a un mercado de 1.400 millones de personas y el mismo patrón que con American Express, un crecimiento de dos dígitos en familiaridad y uso tras los torneos de la Selección. Las tres historias, distintas en geografía y en rubro, comparten una misma estructura narrativa: una marca que decide asociarse a la Selección Argentina y termina descubriendo un mercado, una audiencia o un crecimiento que no hubiera alcanzado por su cuenta.

Every commercial strategy is ultimately measured by what happens to the partners who chose it. This chapter tells three stories. The first is adidas: before, a historic contract limited to the local market; after renewing the relationship through 2038, the three-stripes brand sold the most successful jersey in AFA history, with activations in more than sixty countries and a 1,100% increase in jersey sales, on top of being crowned the best-selling national-team jersey in the world in 2022. The second is American Express: before, a one-off sponsor with no sports activation tied to the national team; after, according to Brand Finance's Global Soft Power research from December 2025, the brand reported double-digit growth in both familiarity and usage following AFA tournaments, reaching "Premium Official Tier" status.

The third story takes place in India. Amul, a mass-consumer brand with no prior experience in international football, became the first Indian sponsor of a World Cup-winning national team. The result: access to a market of 1.4 billion people, and the same pattern seen with American Express — double-digit growth in familiarity and usage following the national team's tournaments. All three stories, different in geography and in industry, share the same narrative structure: a brand that chooses to partner with the Argentine national team and ends up discovering a market, an audience, or a level of growth it would not have reached on its own.

Leer online: afamarcaglobal.com/capitulo/casos



10

Expansión mundial

GLOBAL EXPANSION

«La camiseta llegó a todos lados.» Es la frase que abre este capítulo y resume, mejor que cualquier estadística, la filosofía detrás de la expansión comercial de la AFA: pensar global, ejecutar local. El mapa de sponsors por región cuenta esa historia con números concretos. Argentina sigue siendo la base, con veinticinco marcas, pero ya no es, ni de cerca, el centro exclusivo del negocio: China aporta dieciséis marcas y se consolidó como el segundo mercado más importante de la cartera comercial, por delante de India, que suma siete. Doce sponsors más se clasifican como marcas globales o multirregionales, mientras que otros diez mercados aportan cifras menores pero constantes.

El resto del mundo se reparte de manera casi simétrica: Estados Unidos aporta cinco marcas, Medio Oriente cinco, Europa cinco, América Latina —fuera de Argentina— cinco, el resto de Asia cinco, y otras regiones, cinco más. Esa dispersión deliberada, de Buenos Aires a Yakarta, es en sí misma una estrategia: en lugar de depender de dos o tres mercados gigantes, la AFA construyó una cartera distribuida en la que ningún país, salvo Argentina y China, concentra una proporción desproporcionada del negocio. Es la traducción comercial de un hecho deportivo: una selección que juega para el mundo entero necesita, tarde o temprano, una cartera de marcas que también hable todos los idiomas del mundo.

"The jersey reached everywhere." That is the line that opens this chapter and sums up, better than any statistic, the philosophy behind AFA's commercial expansion: think global, execute local. The sponsor map by region tells that story in concrete numbers. Argentina remains the base, with twenty-five brands, but it is no longer, by any measure, the exclusive center of the business: China contributes sixteen brands and has established itself as the portfolio's second most important market, ahead of India, which adds seven. Twelve more sponsors are classified as global or multi-regional brands, while ten other markets contribute smaller but steady numbers.

The rest of the world splits almost symmetrically: the United States contributes five brands, the Middle East five, Europe five, Latin America — outside Argentina — five, the rest of Asia five, and other regions, five more. That deliberate spread, from Buenos Aires to Jakarta, is itself a strategy: rather than depending on two or three giant markets, AFA built a distributed portfolio in which no country, aside from Argentina and China, holds a disproportionate share of the business. It is the commercial translation of a sporting fact: a national team that plays for the entire world eventually needs a brand portfolio that speaks every language of the world too.



11

Ecosistema digital

DIGITAL ECOSYSTEM

Treinta y cinco millones de seguidores. Siete de cada diez argentinos, siguiendo a la Selección. Ese es el número que abre el capítulo del ecosistema digital, construido sumando Instagram en español (18,5 millones en @afaseleccion), Facebook (7,6 millones), Instagram en inglés (4 millones en @afaseleccionen), TikTok (3,9 millones en @afaseleccion) e Instagram India (999 mil en @afa_india), entre otras cuentas regionales. No es, sin embargo, una sola voz global: es una arquitectura multicanal, organizada por idioma y por región, que trata a cada mercado como una conversación distinta.

Los picos de crecimiento son elocuentes. Durante el mes del Mundial 2026, las cuentas de Instagram de las selecciones finalistas sumaron en conjunto más de 213,6 millones de nuevos seguidores en apenas treinta días, un salto del 6,6%. Y el «efecto Messi» —512,3 millones de seguidores propios tras ganar 5,6 millones en un solo mes mundialista— demuestra cómo la marca personal del capitán amplificó, en simultáneo, la marca institucional. Desde julio de 2024, cuando la AFA ocupaba el cuarto lugar del ranking FIFA de Goal.com con 29,7 millones de seguidores combinados, hasta hoy, cuando solo Instagram en español e inglés suma cerca de 22,5 millones, la cuenta de la Selección casi iguala la operación completa de Instagram de Francia en 2024 con dos años menos de historia acumulada. Ese es el dato que mejor resume el capítulo: no ganó tiempo, ganó velocidad.

Thirty-five million followers. Seven out of every ten Argentines, following the national team. That is the number that opens the digital ecosystem chapter, built by adding Instagram in Spanish (18.5 million on @afaseleccion), Facebook (7.6 million), Instagram in English (4 million on @afaseleccionen), TikTok (3.9 million on @afaseleccion) and Instagram India (999 thousand on @afa_india), among other regional accounts. It is not, however, a single global voice: it is a multi-channel architecture, organized by language and region, that treats every market as a distinct conversation.

The growth spikes speak for themselves. During World Cup month in 2026, the Instagram accounts of the finalist national teams combined gained more than 213.6 million new followers in just thirty days, a 6.6% jump. And the "Messi effect" — 512.3 million personal followers after gaining 5.6 million in a single World Cup month — shows how the captain's personal brand simultaneously amplified the institutional one. From July 2024, when AFA sat fourth in Goal.com's FIFA ranking with 29.7 million combined followers, to today, when Instagram in Spanish and English alone adds up to roughly 22.5 million, the national team's account nearly matches France's entire 2024 Instagram operation with two fewer years of accumulated history. That is the figure that best sums up the chapter: it didn't just gain time, it gained speed.

Leer online: afamarcaglobal.com/capitulo/digital

14



12

Presencia digital local

LOCAL DIGITAL PRESENCE

Diez cuentas oficiales. Una conversación por mercado. La Selección Argentina no habla, en redes sociales, con una sola voz global: cada mercado estratégico tiene su propia cuenta oficial, con contenido, idioma y horarios de publicación adaptados a esa audiencia específica. La cuenta madre, @AFAEspanol, opera en Argentina; @Argentina_AFA_EN atiende a la audiencia global de habla inglesa; y de ahí en más, una red de ocho cuentas regionales cubre mercados tan diversos como India (@AFA_India), China (@AFA_China), Arabia Saudita (@AFA_ArabiaSaudita), Pakistán (@AFA_Pakistan), Bangladesh (@AFA_Bangladesh), Vietnam (@AFA_Vietnam), Australia (@AFA_Australia) y Nueva Zelanda (@AFA_NZ).

La lógica detrás de esta red es simple pero poderosa: una marca que se comunica en el idioma y con los códigos culturales de cada país deja de ser una marca importada y pasa a ser, para esa audiencia, una marca local. No es lo mismo que un hincha en Karachi o en Hanói reciba contenido traducido automáticamente a que reciba contenido pensado específicamente para su cultura, su huso horario y su forma de consumir fútbol. Esa decisión estratégica —multiplicar las voces en lugar de amplificar una sola— es, en el fondo, una extensión digital de la misma filosofía de expansión mundial que este libro describe en el capítulo diez: pensar global, ejecutar local.

Ten official accounts. One conversation per market. The Argentine national team doesn't speak on social media with a single global voice: every strategic market has its own official account, with content, language and posting schedules tailored to that specific audience. The mother account, @AFAEspanol, operates in Argentina; @Argentina_AFA_EN serves the global English-speaking audience; and beyond that, a network of eight regional accounts covers markets as diverse as India (@AFA_India), China (@AFA_China), Saudi Arabia (@AFA_ArabiaSaudita), Pakistan (@AFA_Pakistan), Bangladesh (@AFA_Bangladesh), Vietnam (@AFA_Vietnam), Australia (@AFA_Australia) and New Zealand (@AFA_NZ).

The logic behind this network is simple but powerful: a brand that communicates in the language and cultural codes of each country stops being an imported brand and becomes, for that audience, a local one. It is not the same for a fan in Karachi or Hanoi to receive automatically translated content as it is to receive content built specifically for their culture, their time zone, and the way they consume football. That strategic decision — multiplying voices rather than amplifying a single one — is, at its core, a digital extension of the same global-expansion philosophy this book describes in chapter ten: think global, execute local.



13

Formación global

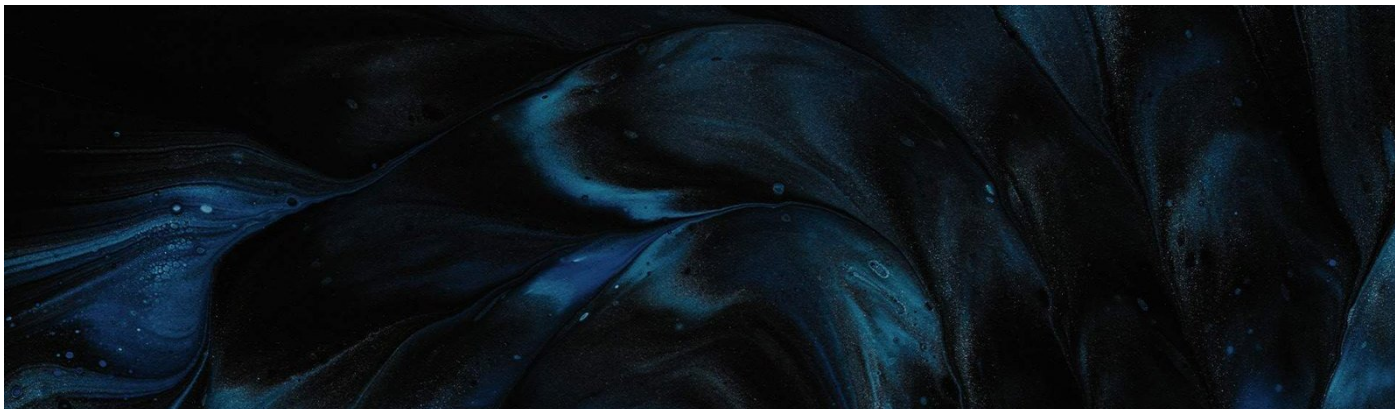
GLOBAL TRAINING

No todo lo que la AFA exporta es una camiseta: también exporta una metodología. La AFA Academy es una red internacional de academias oficiales que llevan la forma argentina de entender el fútbol —su técnica, su pasión, su identidad— a otros países. Hoy la red tiene once sedes, de las cuales nueve están activas y ocho corresponden a países distintos, con dos aperturas más ya en camino. En Norteamérica funcionan las sedes de Hollywood y Pembroke Pines, en Miami, Estados Unidos, mientras se preparan nuevas aperturas en Ciudad de México y Calgary. En Europa, la red tiene presencia en Madrid y Barcelona, España, y en Parma y Nápoles, Italia. En América Latina, fuera de Argentina, hay sedes en Porto Alegre, Brasil, y en Medellín, Colombia. Y en África, la Academy llegó hasta Tánger, Marruecos.

Cada una de esas sedes replica un mismo principio de formación, pero se adapta a la realidad futbolística local: no se trata de imponer un modelo único, sino de trasladar una identidad que luego dialoga con cada país. El cierre institucional de este capítulo lo resume con una frase que funciona casi como lema: «Donde hay una Academy, hay una parte de Argentina formando al próximo campeón del mundo». Es, en cierto modo, el capítulo menos comercial del libro y, sin embargo, el más estratégico a largo plazo: cada chico que se forma en una AFA Academy en Marruecos, en Colombia o en Italia crece, de algún modo, dentro de la órbita cultural de la Selección Argentina.

Not everything AFA exports is a jersey: it also exports a methodology. The AFA Academy is an international network of official academies that carry the Argentine way of understanding football — its technique, its passion, its identity — to other countries. Today the network has eleven venues, nine of which are active, spanning eight different countries, with two more openings already underway. In North America, venues operate in Hollywood and Pembroke Pines, Miami, in the United States, while new openings are being prepared in Mexico City and Calgary. In Europe, the network has a presence in Madrid and Barcelona, Spain, and in Parma and Naples, Italy. In Latin America, outside Argentina, there are venues in Porto Alegre, Brazil, and Medellín, Colombia. And in Africa, the Academy reached as far as Tangier, Morocco.

Each of these venues replicates the same training principle but adapts it to local footballing realities: the goal isn't to impose a single model, but to carry an identity that then engages in dialogue with each country. The chapter's institutional close sums it up in a line that almost works as a motto: "Wherever there's an Academy, there's a part of Argentina training the next world champion." It is, in a way, the least commercial chapter in the book — and yet the most strategic over the long run: every kid trained at an AFA Academy in Morocco, Colombia or Italy grows up, in some sense, within the cultural orbit of the Argentine national team.



14

Selección Femenina

WOMEN'S NATIONAL TEAM

Si hay un capítulo de este libro escrito deliberadamente en tiempo futuro, es este. «La Selección Femenina es la próxima gran plataforma de marca», afirma el sitio, y la frase no es un halago protocolar sino una tesis de inversión. Camino al Mundial Femenino 2027, la Selección Femenina combina crecimiento deportivo, audiencias nuevas y espacios comerciales todavía disponibles: es, literalmente, la oportunidad de entrar temprano en una historia que recién empieza a escalar, algo que en el fútbol masculino ya no es posible desde hace varios años.

Las categorías de participación comercial están definidas con la misma claridad que en la Selección mayor: el nivel de Sponsor Oficial ofrece presencia de marca en la camiseta, en la indumentaria de entrenamiento y en los activos de partido; el de Proveedor Oficial habilita categorías de producto y servicio con derechos de uso de marca y visibilidad en instalaciones; el eje de Contenido y Digital abre series, contenido detrás de escena y activaciones dentro de la red de cuentas oficiales por idioma y mercado que ya describió el capítulo doce; y el de Hospitality y Experiencias ofrece programas de invitados, clínicas y experiencias para clientes durante las ventanas oficiales de competencia. El mensaje de fondo es simple: la infraestructura comercial que tardó nueve años en construirse para la Selección masculina ya existe, y la Selección Femenina puede usarla desde el primer día.

If there is one chapter in this book deliberately written in the future tense, it is this one. "The Women's National Team is the next great brand platform," the site states, and the line is not a courtesy compliment but an investment thesis. On the road to the 2027 Women's World Cup, the women's team combines sporting growth, new audiences, and commercial space that is still available: it is, quite literally, the chance to get in early on a story that is only just beginning to scale — something no longer possible in men's football, which has been fully priced in for years.

The commercial participation categories are defined with the same clarity as for the senior men's team: the Official Sponsor tier offers brand presence on the jersey, on training gear, and on match-day assets; the Official Supplier tier enables product and service categories with brand-usage rights and visibility at facilities; the Content & Digital track opens up series, behind-the-scenes content and activations within the network of official accounts by language and market already described in chapter twelve; and the Hospitality & Experiences tier offers guest programs, clinics and client experiences during official competition windows. The underlying message is simple: the commercial infrastructure that took nine years to build for the men's team already exists, and the women's team can use it from day one.



15

Marca país

COUNTRY BRAND

«La camiseta trabaja como embajada. Todos los días.» La frase que titula este capítulo resume una idea que excede al fútbol: la Selección Argentina no solo representa a un país en una cancha, también moldea, silenciosamente, la percepción que millones de personas tienen de la Argentina como destino, como socio comercial y como lugar para estudiar o invertir. Según el Global Soft Power Index de Brand Finance, presentado en diciembre de 2025 en un evento conjunto de AFA y Brand Finance en Nueva York, los hinchas de fútbol perciben a la Argentina de manera más favorable que el resto de la población y muestran una mayor disposición a recomendar visitarla, estudiar en ella o hacer negocios con el país.

Ese efecto se mide en seis dimensiones concretas: Herencia, con una percepción mejorada del legado cultural argentino; Confiabilidad, con mayor confianza en Argentina como socio de negocios; Estabilidad, con una percepción más favorable de la estabilidad económica; Facilidad para hacer negocios, con una noción de mayor sencillez comercial; y, finalmente, indicadores de recomendación —visitar, estudiar y comerciar— que muestran una intención más alta entre quienes siguen fútbol. El capítulo, en definitiva, argumenta algo que pocas instituciones deportivas pueden demostrar con datos: que ganar partidos y construir una marca fuerte no solo beneficia a la AFA, sino que mejora, medible y objetivamente, la marca del país entero.

"The jersey works as an embassy. Every single day." The line that titles this chapter sums up an idea that goes beyond football: the Argentine national team doesn't just represent a country on a pitch — it also quietly shapes how millions of people perceive Argentina as a destination, a business partner, and a place to study or invest. According to Brand Finance's Global Soft Power Index, presented in December 2025 at a joint AFA and Brand Finance event in New York, football fans perceive Argentina more favorably than the general population and show a greater willingness to recommend visiting, studying in, or doing business with the country.

That effect is measured across six concrete dimensions: Heritage, with an improved perception of Argentina's cultural legacy; Trustworthiness, with greater confidence in Argentina as a business partner; Stability, with a more favorable perception of economic stability; Ease of doing business, with a stronger sense of commercial simplicity; and, finally, recommendation indicators — visiting, studying and trading — all showing higher intent among football followers. Ultimately, the chapter argues something few sporting institutions can prove with data: that winning matches and building a strong brand doesn't only benefit AFA — it measurably and objectively improves the brand of the entire country.



16

Manuales de marca

BRAND MANUALS

«La marca, con reglas claras.» Toda la consistencia visual de la AFA está documentada en los manuales oficiales del restyling 2025, disponibles para descarga de partners, licenciarios y equipos de comunicación en afamarcaglobal.com. El primero es el Manual de Marca Institucional, la norma madre de la identidad de la AFA: define el escudo, los logotipos, las reglas y usos correctos, la composición y el área de seguridad, la tipografía oficial y las aplicaciones institucionales, organizado en seis secciones y disponible como PDF de 1,3 MB.

El segundo es el Manual Textil y de Licencias, pensado específicamente para licenciarios y partners de indumentaria: cubre el escudo textil, la regla de las tres estrellas, la morfología y los colores oficiales, el contraste garantizado y ejemplos concretos de aplicación sobre la prenda, organizado en cuatro secciones y disponible como PDF de 24 MB. Juntos, estos dos documentos representan algo que pocas instituciones deportivas logran sistematizar del todo: una identidad visual construida no como un capricho estético, sino como una herramienta de gestión que permite que cualquier socio, en cualquier parte del mundo, aplique la marca AFA con la misma consistencia con la que se aplicaría en Buenos Aires.

"The brand, with clear rules." All of AFA's visual consistency is documented in the official 2025 restyling manuals, available for download by partners, licensees and communications teams at afamarcaglobal.com. The first is the Institutional Brand Manual, the master standard for AFA's identity: it defines the crest, the logotypes, the rules and correct uses, composition and safety area, official typography, and institutional applications, organized into six sections and available as a 1.3 MB PDF.

The second is the Textile and Licenses Manual, designed specifically for apparel licensees and partners: it covers the textile crest, the three-star rule, morphology and official colors, guaranteed contrast, and concrete examples of application on garments, organized into four sections and available as a 24 MB PDF. Together, these two documents represent something few sporting institutions fully manage to systematize: a visual identity built not as an aesthetic whim, but as a management tool that lets any partner, anywhere in the world, apply the AFA brand with the same consistency it would carry in Buenos Aires.

Leer online: afamarcaglobal.com/capitulo/manuales

19



17

Próximos hitos

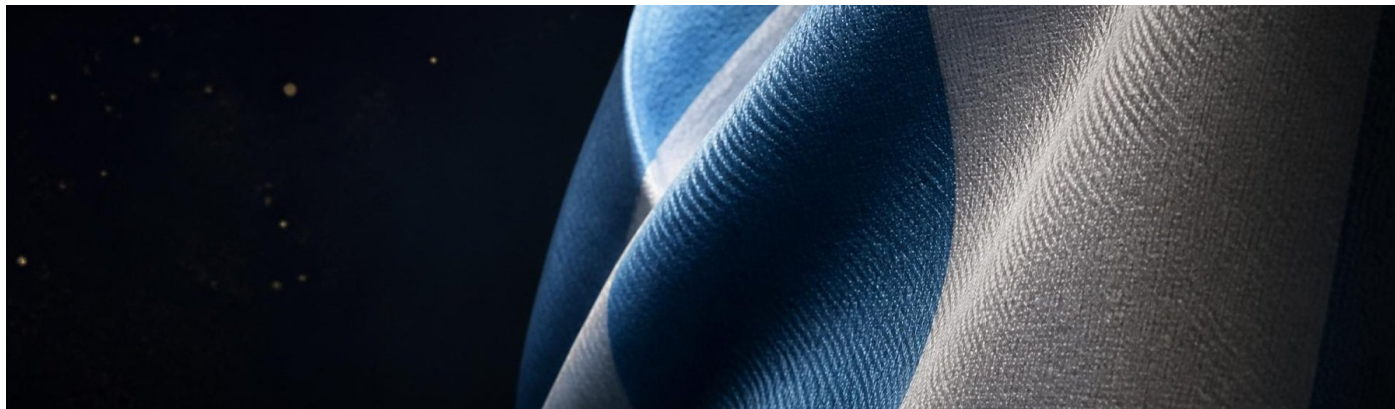
NEXT MILESTONES

Este libro se cierra, deliberadamente, mirando hacia adelante. El calendario de los próximos años concentra las ventanas de mayor exposición global de las Selecciones Argentinas, y este capítulo las organiza en cuatro grandes bloques. El primero es el presente inmediato: los partidos oficiales de las selecciones nacionales dentro de las ventanas FIFA vigentes, el pulso constante que sostiene la relevancia de la marca entre un gran torneo y el siguiente. El segundo es 2027, año del Mundial Femenino, descrito en el propio sitio como «el escenario global de la Selección Femenina y el eje de su plan comercial»: el capítulo catorce de este libro y este capítulo diecisiete están, en ese sentido, directamente conectados.

El tercer bloque es 2028, con una nueva edición de la Copa América, «de alcance regional y global de audiencias». Y el cuarto bloque abarca todo el bienio 2027-2028: los amistosos internacionales y las giras, cada una con su propia activación comercial diseñada mercado por mercado, siguiendo la misma filosofía descrita en el capítulo diez. El mensaje final es coherente con el resto del libro: la transformación de 2017 a 2026 no fue un pico aislado que ahora empieza a bajar, sino la base sobre la cual se construye la próxima década. «Una década construyendo la marca más importante del fútbol», dice el cierre institucional del sitio. Este libro documenta la primera; el capítulo dieciocho, el que sigue, invita a ser parte de la segunda.

This book closes, deliberately, looking forward. The calendar for the coming years concentrates the windows of greatest global exposure for the Argentine national teams, and this chapter organizes them into four broad blocks. The first is the immediate present: official national-team matches within current FIFA windows, the steady pulse that sustains the brand's relevance between one major tournament and the next. The second is 2027, the year of the Women's World Cup, described on the site itself as "the global stage for the Women's Team and the centerpiece of its commercial strategy": chapter fourteen of this book and this chapter seventeen are, in that sense, directly connected.

The third block is 2028, with a new edition of the Copa América, "with regional and global audience reach." And the fourth block spans the entire 2027-2028 period: international friendlies and tours, each with its own commercial activation designed market by market, following the same philosophy described in chapter ten. The closing message is consistent with the rest of the book: the transformation from 2017 to 2026 was not an isolated peak now starting to decline, but the foundation on which the next decade is being built. "A decade building football's most important brand," reads the site's institutional closing line. This book documents the first one; chapter eighteen, which follows, invites you to be part of the second.



18

Contacto comercial

COMMERCIAL CONTACT

«Hablemos de tu marca.» El libro termina donde, en rigor, empieza cualquier vínculo comercial nuevo: en una conversación. El proceso que propone la AFA es deliberadamente simple —«contanos qué buscás y el equipo comercial de AFA se pone en contacto con las oportunidades disponibles por selección, categoría y mercado»— y se canaliza a través de un formulario que pide nombre, email, empresa, área de interés (Selección Masculina, Selección Femenina, ambas selecciones, presencia digital, Edición Legado/Legado Messi, u otro) y un mensaje libre, además del contacto directo a marketing@afa.org.ar.

Vale la pena cerrar este libro con la misma advertencia con la que se cierra en el sitio: este es un documento vivo. «Este libro se actualiza online. Cada capítulo tiene su propia página con datos interactivos, gráficos y galerías, siempre actualizados en afamarcaglobal.com.» Lo que se contó en estas dieciocho páginas —de una asociación endeudada en 2017 a una marca con Brand Strength Index de 90,7 en 2026, de cinco sponsors a cien, del silencio institucional al estudio de caso en Harvard— es una fotografía de un proceso que sigue en marcha. La invitación final, entonces, no es solo a leer la historia, sino a formar parte de su próximo capítulo.

"Let's talk about your brand." The book ends where, strictly speaking, any new commercial relationship begins: in a conversation. The process AFA proposes is deliberately simple — "tell us what you're looking for and AFA's commercial team will reach out with the opportunities available by team, category and market" — channeled through a form that asks for name, email, company, area of interest (Men's National Team, Women's National Team, both national teams, digital presence, Legacy Edition/Messi Legacy, or other) and an open message, alongside direct contact at marketing@afa.org.ar.

It's worth closing this book with the same reminder the site closes on: this is a living document. "This book updates online. Each chapter has its own page with interactive data, graphics and galleries, always kept current at afamarcaglobal.com." What these eighteen chapters have told — from an association in debt in 2017 to a brand with a Brand Strength Index of 90.7 in 2026, from five sponsors to one hundred, from institutional silence to a Harvard case study — is a snapshot of a process still in motion. The final invitation, then, is not only to read the story, but to become part of its next chapter.

Leer online: afamarcaglobal.com/capitulo/contacto

21



CONTACTO COMERCIAL

Sumate a la cartera de marcas

Este libro se actualiza online. Cada capítulo tiene su propia página con datos interactivos, gráficos y galerías, siempre actualizados en afamarcaglobal.com.

marketing@afa.org.ar · afamarcaglobal.com