



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**“El Impacto de las Sociedades Anónimas en la Formación de
Nuevos Talentos en el Fútbol Chileno”**

Memoria Presentada por:

Álvaro Esteban Saavedra Saavedra

Como requisito para optar al título de:

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Santiago, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: "El Impacto de las Sociedades Anónimas en la Formación de Nuevos Talentos en el Fútbol Chileno".

Nombre del candidato(a): Álvaro Esteban Saavedra Saavedra

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Campus Vitacura

Departamento: Departamento de Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, **Lionel Valenzuela Oyaneder**, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (marcar una opción):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 30-10-25

Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 27.10.2025

Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TÍTULO DE MEMORIA:

“El Impacto de las Sociedades Anónimas en la Formación de Nuevos Talentos en el Fútbol Chileno”

AUTOR:

ÁLVARO ESTEBAN SAAVEDRA SAAVEDRA

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Lionel Valenzuela.

Dr. Correferente Interno

Santiago, 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre:

Firma:

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, quiero agradecer profundamente a mi familia por hacerme creer que soy capaz de alcanzar cada uno de mis objetivos. Han sido el pilar fundamental de mi fortaleza y confianza, y a ellos dedico cada logro. Su apoyo, paciencia y compromiso hicieron posible este camino. Siempre llevaré en mi memoria el sacrificio y el amor que me entregaron, pues gracias a ellos he podido recorrer un camino académico y deportivo, compatibilizando ambas disciplinas con esfuerzo y dedicación.

A mi mamá, María Elena, por ser mi mayor pilar y ejemplo de vida. Gracias por todo el amor que me entregas, por enseñarme a levantarme en cada caída y por estar siempre dispuesta a darme todo por tu hijo. Tu fortaleza y tu forma de ver la vida me han ayudado a ser una mejor persona, y sin ti este camino habría sido mucho más difícil de recorrer.

A mis abuelos, mi Tata y la Tere, por acompañarme en cada etapa importante de mi vida, enseñándome que el amor de familia es mucho más valioso que cualquier otra cosa, y que lo verdadero siempre debe ser lo más importante. A mis hermanos, Diego y Catalina por ser una presencia firme y constante en mi vida, por su compañía, sus palabras y por recordarme que nunca estoy solo.

A Christian, mi tío, que fue mucho más que eso. Gracias por ser como un amigo, por compartir conmigo no solo los momentos importantes, sino también las risas, los juegos y el fútbol. Gracias por estar presente y por apoyarme cuando lo necesitaba, así como por enseñarme que lo académico es tan importante como el deporte.

También quiero agradecer a mis amigos, quienes fueron parte fundamental en este camino, tanto dentro como fuera de la universidad. Juntos pudimos construir una linda historia que espero continúe con el pasar de los años. Fue un verdadero gusto compartir cada espacio con ustedes, lo que hizo que este desafío fuera mucho más llevadero y especial.

Quiero dedicar unas palabras muy sentidas a dos grandes amigos de mi infancia, Gianluca y Martín, quienes hoy descansan en paz, y a mi querida Abueli, cuya presencia vive en mi corazón. Siempre los recordaré con el cariño más sincero, porque su amistad y amor de familia marcaron mi vida de una manera imborrable.

Por último, a mi profesor guía, gracias por su disposición, apoyo y orientación durante este semestre. Sus observaciones y consejos fueron clave para el desarrollo y cierre de esta tesis.

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. INTRODUCCIÓN	7
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. OBJETIVOS	9
4.1. OBJETIVO GENERAL	9
4.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS	9
5. ALCANCE DE ESTUDIO	10
6. ESTADO DEL ARTE	11
6.1. ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE	11
6.1.1 Historia del fútbol chileno antes de las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP)	11
6.1.2 Crisis Financiera de los Clubes y el Caso de Colo Colo	13
6.1.3 Promulgación y objetivos de la Ley 20.019	14
6.1.4 Análisis crítico del modelo SADP	15
6.2 MARCO TEÓRICO	18
6.2.1 Definiciones y Conceptos Clave	18
6.2.2 Definición y Fundamentos del Benchmarking	19
6.2.3 Investigaciones Previas	20
7. PROPUESTA DE METODOLOGÍA	23
8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	24
9. CONCLUSIÓN	71
Trabajos citados	73
Bibliografía	76

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio analiza el impacto del modelo de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP) en la formación de nuevos talentos en el fútbol chileno, evaluando su relación con la inversión en divisiones inferiores, el rendimiento deportivo y el retorno económico. La investigación parte del diagnóstico de una baja proyección internacional de futbolistas formados localmente, una exportación tardía y de menor valor en el mercado, y una inversión inestable que limita la competitividad de los clubes y la renovación de la selección nacional.

El objetivo general fue determinar cómo la inversión formativa bajo el modelo SADP influye en el rendimiento deportivo, proponiendo estrategias que equilibren rentabilidad y desarrollo juvenil. Para ello, se aplicó una metodología en cuatro fases: diagnóstico del fútbol formativo chileno (2019–2024); benchmarking con academias internacionales exitosas (Independiente del Valle, Ajax y FC Barcelona); análisis comparativo de indicadores como inversión, minutaje Sub-21, ventas de canteranos e infraestructura; y elaboración de una propuesta estratégica adaptada al contexto nacional.

Los resultados evidencian que la mayoría de los clubes destina menos del 5% de sus recursos propios a divisiones inferiores, concentrando el presupuesto en el plantel profesional y dependiendo de aportes de la ANFP. Esto contrasta con los modelos internacionales, donde la formación es un eje central de sostenibilidad deportiva y financiera. Se detectaron carencias en infraestructura, nutrición, capacitación metodológica y políticas de captación temprana, lo que repercute en menor valorización y proyección del talento chileno.

La propuesta plantea aumentar sostenidamente la inversión formativa, optimizar infraestructura y tecnología, establecer indicadores de gestión, reforzar la captación y proyección juvenil y alinear los objetivos deportivos con los financieros. Estas acciones buscan romper el ciclo de baja inversión y bajo rendimiento, potenciando el talento local como activo estratégico y fuente de rentabilidad.

En conclusión, la investigación confirma que el talento existe, pero requiere estructuras sólidas, financiamiento constante y una gestión alineada a largo plazo. La hoja de ruta presentada ofrece a los clubes bajo el modelo SADP una base práctica para fortalecer sus canteras, recuperar protagonismo internacional y alcanzar un estándar competitivo global.

2. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el fútbol chileno ha atravesado un proceso de transformación profunda, marcado por la transición desde un modelo de gestión basado en corporaciones deportivas sin fines de lucro hacia la administración privada bajo la figura de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP). Este cambio, impulsado por la necesidad de superar crisis financieras y modernizar la gestión, modificó sustancialmente la estructura operativa de los clubes y su relación con el entorno deportivo, social y económico.

Si bien esta reforma introdujo estándares de transparencia y profesionalización, también abrió un debate sobre sus implicancias en áreas no siempre vinculadas al retorno económico inmediato, como la formación de jugadores jóvenes. El desarrollo de talentos locales constituye un componente clave para la sostenibilidad deportiva, no solo como fuente de competitividad y proyección internacional, sino también como factor que fortalece la identidad y el arraigo cultural de los clubes con sus comunidades.

La presente investigación se sitúa en este escenario, donde convergen intereses financieros, exigencias deportivas y responsabilidades sociales. Su propósito no es solo describir la situación actual, sino comprender cómo el modelo SADP ha incidido en la estructura, recursos y gestión de las divisiones inferiores, y de qué manera estas decisiones repercuten en la proyección de futbolistas hacia el profesionalismo.

Este estudio considera que el fútbol formativo es más que una etapa previa al alto rendimiento, es un proceso integral que combina preparación física, técnica, táctica y socioeducativa, y que requiere planificación de largo plazo para generar resultados sostenibles. Se reconoce que los clubes enfrentan presiones competitivas que muchas veces privilegian resultados inmediatos sobre estrategias de desarrollo, generando tensiones que afectan la continuidad de los programas formativos.

El enfoque incluye un análisis comparativo con experiencias internacionales que han consolidado academias de alto nivel, no solo por su éxito competitivo, sino también por su capacidad de transformar la inversión en formación en un activo estratégico. Así, este trabajo busca aportar evidencia y lineamientos que permitan a los clubes chilenos fortalecer su base formativa, equilibrando las demandas económicas del modelo SADP con la necesidad de generar un ecosistema que favorezca la aparición de nuevos talentos y la recuperación del protagonismo del fútbol chileno en el concierto internacional.

3. JUSTIFICACIÓN

La motivación principal y especial de este estudio surge de la situación que está viviendo el fútbol formativo en Chile, marcado por un escenario desfavorable en cuanto a financiamiento y apoyo constante en las divisiones inferiores, además de un escaso respaldo estructural por parte de los clubes. Si bien las categorías semiprofesionales son el principal núcleo de los talentos nacionales, suelen obtener escasos fondos presupuestarios, sin contar muchas veces con una infraestructura adecuada a las necesidades del jugador y carecer de un plan de crecimiento a largo plazo.

Por lo tanto, numerosos jóvenes con capacidades excepcionales ven truncado su futuro profesional, con un paso breve por las divisiones menores, que terminan desmotivados por la falta de recursos y oportunidades de crecimiento. Esta problemática no solo afecta al fútbol formativo, sino que también afecta directamente el desempeño de los clubes profesionales en la competitividad a nivel nacional e internacional, ya que, priva el talento nacional y eleva los costos en incorporar a jugadores extranjeros.

Esta investigación y análisis nace de una experiencia personal y deportiva, ya que tuve un largo pasar por todas las divisiones inferiores de un club en Chile. Haber experimentado las falencias que se presentan, desde áreas de entrenamiento hasta profesionales sin suficiente capacitación, me brindó una comprensión más profunda de todas las dificultades que se presentan para llegar al profesionalismo. Esta experiencia, sumada a la convicción de que el fútbol formativo es el principal motor de desarrollo social y económico de los clubes nacionales, me impulsa a investigar como las sociedades anónimas han impactado en el desarrollo juvenil y qué estrategias pueden equilibrar la inversión-rentabilidad.

Justificar esta investigación implica exponer dos realidades, por un lado, la fragilidad financiera y organizacional de muchos clubes del fútbol chileno que dificulta la inversión en las canteras, y, por otro lado, la necesidad de establecer un modelo sostenible que fusiona profesionalización y sentido comunitario.

Finalmente, este estudio aspira a proporcionar soluciones específicas y factibles para potenciar el fútbol nacional, comparando experiencias internacionales exitosas y generar un balance entre la inversión estructural y el rendimiento deportivo y económico.

4. OBJETIVOS

En el contexto de esta investigación, se pretende analizar si la llegada de las sociedades anónimas tuvo influencia en el apoyo y desarrollo de las divisiones inferiores de los equipos chilenos que adoptaron esta administración, tratando de examinar si esta gestión empresarial impacta en la estructuración, inversión y funcionamiento de las categorías formativas.

4.1. OBJETIVO GENERAL

“Analizar cómo la inversión en divisiones inferiores dentro del modelo de sociedades anónimas influye en el rendimiento deportivo de los clubes chilenos”.

4.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. **“Evaluar el impacto de la inversión en divisiones inferiores en el valor de mercado de los jugadores formados en el club”.**
 - Analizar cómo la formación de juveniles influye en la valorización de los futbolistas, su proyección en el mercado de fichajes y el retorno económico para los clubes.
2. **“Comparar el modelo chileno con casos internacionales exitosos”.**
 - Identificar estrategias aplicadas en otros países que han logrado equilibrar la inversión en formación juvenil con la obtención de buenos resultados deportivos.
3. **“Proponer estrategias basadas en modelos exitosos internacionales para fortalecer el desarrollo juvenil en Chile”.**
 - A partir de un benchmarking con otros países, adaptar y proponer iniciativas que permitan a los clubes chilenos mejorar la rentabilidad y competitividad mediante una inversión más eficiente en sus divisiones inferiores.

5. ALCANCE DE ESTUDIO

Esta investigación abarcará a los clubes chilenos de primera división que, durante los últimos años, han sido operados bajo el modelo de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP). Se pretende analizar con exactitud y detalle la proporción de los presupuestos anuales que destinan los distintos clubes del fútbol profesional a sus divisiones inferiores, abarcando infraestructura, contratación de personal técnico capacitado y especializado, y también tecnologías de seguimiento de juveniles, para evaluar cómo esta inversión se correlaciona con el rendimiento deportivo en competencias nacionales e internacionales y el posible retorno económico que puedan generar los egresos provocados por los jugadores de sus canteras.

En segundo lugar, se explorarán las políticas internas de cada SADP con las cuales manejan sus clubes, tales como la estructura de sus divisiones inferiores considerando Sub-15, Sub-16, Sub-17 y Proyección, los criterios y programas de promoción que utilizan para que los jugadores lleguen a la categoría máxima y normativas que se han implementado para que futbolistas formados en casa puedan debutar en el profesionalismo, como la regla Sub-21 que exige ciertos minutos obligatorios que los clubes deben cumplir.

Además, este estudio incluirá la medición de indicadores clave de desempeño deportivo y formativo, como el porcentaje de debuts en el primer equipo y la cantidad de minutos jugados durante el campeonato, lo que lleva a una posible consolidación en el profesionalismo y a ingresos procedentes de transferencias o préstamos de jugadores formados en casa para foguearse y mantener un nivel de elite. Estos datos, recogidos de fuentes oficiales de los clubes y de la ANFP, ofrecerán una visión cuantitativa del retorno deportivo y financiero de la inversión en canteras.

Para enriquecer este diagnóstico, se aplicará la estrategia de benchmarking con academias élite internacionales que han logrado equilibrar la inversión con la rentabilidad en sus divisiones inferiores, comparando los indicadores chilenos con los obtenidos por referentes globales en formación juvenil. A partir de esta matriz de comparación se buscará extraer buenas prácticas adaptables al contexto nacional, con el objetivo de proponer recomendaciones que equilibren la sostenibilidad financiera de los clubes bajo el modelo de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales y la excelencia formativa en sus categorías menores.

6. ESTADO DEL ARTE

6.1. ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE

6.1.1 Historia del fútbol chileno antes de las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP)

El fútbol chileno, desde sus inicios a fines del siglo XIX, es considerado un fenómeno social profundamente arraigado en la identidad del país. El cual fue introducido por inmigrantes británicos en ciudades como Valparaíso, donde este deporte se pudo consolidar rápidamente entre las clases populares y trabajadoras de la zona, dando paso a la fundación de distintos clubes como Santiago Wanderers y Club de Deportes Magallanes, fundados en los años 1892 y 1897 respectivamente, los cuales fueron pilares fundamentales en el desarrollo de un fútbol competitivo y organizado.

Durante gran parte del siglo XX, los clubes chilenos funcionaban bajo corporaciones sin fines de lucro. Esto significaba que eran organizaciones totalmente dependientes y gestionadas por sus socios, quienes en ese momento elegían directivas encargadas para llevar la administración del club. Este modelo de gestión, basado en el arraigo social y comunitario, permitía que las decisiones importantes se tomaran de manera democrática, aunque muchas veces esta toma de decisiones era de manera informal, ya que no contaban con un control financiero riguroso y carecían de estructuras profesionales. Según *La Izquierda Diario*, “Los clubes eran organizaciones de socios más que empresas, lo que permitía una cercanía con los hinchas, pero también generaba conflictos por el manejo político y económico” (La Izquierda Diario, 2021).

En el año 1933 se profesionaliza oficialmente el campeonato nacional con la fundación de la Asociación de Fútbol Profesional (hoy ANFP), dando inicio a la Primera División de Chile. A partir de ese momento, los clubes comenzaron a pagar sueldos a sus jugadores y entrenadores, lo que en un futuro supuso un salto importante en términos de competitividad, pero que también significó un comienzo de dependencia cada vez más grande de los recursos financieros.

Durante las décadas de los 70', 80' y 90', el fútbol chileno vivió uno de sus momentos más gloriosos, pero a la vez sus más graves crisis institucionales. La selección nacional logró clasificarse a mundiales y varios equipos tuvieron destacadas participaciones en torneos internacionales. Sin embargo, la falta de una estructura financiera estable en los clubes y

una débil regulación de sus administraciones provocó la acumulación de deudas, salarios impagos y múltiples conflictos internos.

En este contexto, algunos de los clubes existentes comenzaron a ser manejados por caudillos políticos, empresarios y dirigentes con intereses personales, lo que agravó aún más la situación. La transparencia estaba siendo más escasa y la gestión financiera presentaba precariedad. El caso más bullado fue el de Colo Colo, que se declaró en quiebra en 2002, donde se evidenció la fragilidad estructural del modelo de corporaciones deportivas, la cual encendió las alarmas sobre la necesidad de un cambio institucional profundo. En el documental *La Verdad del Fútbol Chileno*, se señala que “*La quiebra de Colo Colo fue un antes y un después, mostrando que el fútbol chileno no tenía herramientas para sostenerse a largo plazo*” (Canal El Fútbol Chileno TV, 2023).

Según la *Biblioteca Nacional Digital (Memoria Chilena)*, “*La crisis institucional, económica y deportiva del fútbol chileno durante los 90 se caracterizó por la falta de fiscalización, la mala gestión dirigencial y una ausencia de políticas de desarrollo a largo plazo*” (Memoria Chilena, 2020).

El arrastre que trajo esta problemática fue la ineficiente formación juvenil, carente de planificación estratégica, lo que dificultó la continuidad de talentos hacia el primer equipo y, por consecuente, su proyección profesional. Además, la falta de políticas públicas orientadas al deporte, sumado a la informalidad administrativa, creó un entorno de vulnerabilidad para el crecimiento del fútbol base. Todas estas problemáticas generaron presión en distintos sectores para poder buscar una solución a la estructura dirigencial del momento, lo que derivaría en el debate legislativo que culminó con la promulgación de la Ley 20.019 en 2005.

En resumen, el fútbol chileno antes de las sociedades anónimas fue un reflejo de la pasión e identidad que adoptó el país, pero también de una evidente fragilidad organizacional. Con esto, la necesidad de modernizar la gestión, profesionalizar la administración de los clubes y poder asegurar los estados financieros fue clave para justificar el cambio del modelo empresarial, aunque este modelo haya traído nuevos desafíos que marcarían el desarrollo del fútbol nacional en el siglo XXI.

6.1.2 Crisis Financiera de los Clubes y el Caso de Colo Colo

Durante las décadas de 1990 y principios de 2000, el fútbol chileno enfrentó una de sus mayores crisis financieras que afectaron a numerosos clubes del país, siendo Colo Colo el caso más emblemático por su arrastre y popularidad. Las malas gestiones administrativas, sumadas a gastos excesivos y acumulación de deudas, llevaron a Colo Colo a situaciones insostenibles en el tiempo, las cuales terminaron en procesos de quiebra y reestructuración.

Colo Colo, club fundado en el año 1925 como una corporación sin fines de lucro, experimentó un crecimiento significativo durante los años 90', tanto en lo deportivo como en lo económico. Sin embargo, este crecimiento significativo estuvo acompañado de malas prácticas al momento de administrar al club, ya que, en busca de mantener el éxito, incurrió en gastos desmedidos y distintas decisiones financieras cuestionables. A finales de la década de los 90', el club ya presentaba una deuda llamativa, la cual se agravó por falta de ingresos estables y la ausencia de planificación financiera adecuada.

La situación llegó a su punto crítico en enero de 2002, cuando el 22° Juzgado Civil de Santiago declarara la quiebra del Club Social y Deportivo Colo Colo, debido a una deuda que llevaba a superar los 30 millones de dólares. Esta decisión judicial marcó uno de los hitos más importantes del club y del fútbol chileno, ya que, era la primera vez que se declaraba en quiebra a un club de tal envergadura. Según el *Club Social y Deportivo Colo Colo*: *"El 23 de enero, pleno verano de 2002, no se alcanzó a dimensionar el invierno en el cual se sumergiría la institución de nuestros amores. El vigésimo Segundo Juzgado Civil de Santiago determinaba la quiebra del Club Social y Deportivo Colo Colo, por una deuda que sería fijada posteriormente en 30 millones de dólares, en una operación inédita en Chile"* (Colo, 2022).

Tras la declaración en quiebra, el síndico de quiebras que fue adjudicado para el caso Colo Colo fue Juan Carlos Saffie, el cual implementó medidas drásticas para mantener la operatividad de la institución. Entre las medidas más destacadas para poder reducir la deuda del club estaban, la reducción de salarios, despidos masivos de trabajadores y la venta de distintos activos que eran importantes dentro de la institución, como la sede que se tenía adjudicada en Cienfuegos y el Teatro Monumental. A pesar de estas dificultades, el primer equipo logró campeonar ese mismo año, con un equipo plagado de juveniles y estrellas, logrando la máxima hazaña dentro de esta crisis que presentaba la institución, mostrando resiliencia del equipo y cuerpo técnico.

Este caso emblemático evidenciaba las distintas falencias estructurales que presentaban los clubes chilenos en cuanto a su gestión administrativa, donde la falta de profesionalismo y quizás poco manejo del control financiero generaban situaciones críticas dentro de las instituciones. La situación general del fútbol chileno en este periodo fue descrita por la *Biblioteca Nacional de Chile*: *“La crisis institucional, económica y deportiva del fútbol chileno durante los 90’ se caracterizó por la falta de fiscalización, la mala gestión dirigencial y una ausencia de políticas de desarrollo a largo plazo”* (Biblioteca Nacional de Chile, 2020).

En respuesta a esta crisis, se promulgó la Ley 20.019 en 2005, la cual permitió la transformación de los clubes en Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP), con el objetivo de introducir una mejor gestión y más transparencia al lado financiero. Fue en este año en que Colo Colo adoptó el modelo, entregando su administración a la empresa Blanco y Negro S.A., con una concesión de 30 años, donde esta transición marcó un cambio significativo en la estructura del fútbol nacional, buscando evitar la repetición de crisis administrativas.

6.1.3 Promulgación y objetivos de la Ley 20.019

La promulgación de la nueva Ley N° 20.019, el 5 de mayo de 2005, marcó un punto de inflexión en la larga historia que presenta el fútbol profesional chileno. Esta legislación, también conocida como “Ley de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales” (SADP), surgió en respuesta directa a la profunda crisis financiera, estructural y dirigencial que afectaba a numerosos clubes del país en la década de los 90’, siendo la más emblemática la del Club Colo Colo como fue mencionada anteriormente. Esta ley fue impulsada por una moción parlamentaria presentada el 23 de julio de 2002, la cual estaba encabezada por distintos senadores como Sebastián Piñera (RN), Jorge Pizarro (DC) y Carlos Ominami (PS), los que tenían un amplio respaldo político transversal.

El objetivo central de la Ley N° 20.019 es establecer un marco jurídico para profesionalizar la gestión del fútbol profesional chileno mediante la creación de entidades privadas sujetas a normas de transparencia, fiscalización y responsabilidad. Según el artículo 1°, *“Las organizaciones deportivas profesionales son aquellas que tienen por objeto organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos deportivos y deben estar constituidas conforme a esta ley”* (Biblioteca del Congreso Nacional, 2005).

Uno de los puntos clave fue permitir que los clubes deportivos del país se constituyeran como sociedades anónimas, con personalidad jurídica y obligaciones legales, reguladas por distintos entes como la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Según Vizcarra (2008), “este modelo buscaba superar la informalidad histórica en la administración de los clubes deportivos en Chile, a través de una estructura empresarial que promoviera mayor eficiencia y sustentabilidad económica” (Vizcarra, Sociedades anónimas deportivas en Chile, implementación, funcionamiento y fiscalización al amparo de la ley 20.019, 2008).

Además, la ley incluyó varias disposiciones para poder prevenir posibles conflictos de intereses, como exigir un monto mínimo para que el club pueda constituirse como SADP y así fomentar la participación de socios e hinchas mediante ciertos límites al control accionario. Sin embargo, una investigación como la de Bezanilla (2022) advierte que, en la práctica, esta participación se ha visto totalmente reducida, consolidando el poder de decisiones en los principales accionistas y así debilitar la influencia de las bases sociales de los clubes (Bezanilla, 2022).

En 2024, el senado chileno inició una nueva revisión legislativa para poder actualizar la ley, tratando de incorporar mayores exigencias tanto de transparencia como de representación, ya que, debido a los crecientes cuestionamientos sobre su eficiencia y su impacto en el fútbol formativo. Entre los temas en cuestión en la Comisión de Constitución destacaron la necesidad de reforzar los pilares originales de la ley: profesionalismo, control financiero y vinculación con la comunidad (Senado de la República de Chile, 2024).

En síntesis, la promulgación de la Ley N° 20.019 respondió a una urgente necesidad de modernizar y poder estabilizar el sistema de administración de los clubes del fútbol profesional chileno. Su implementación sentó las bases de una transformación institucional, que, al menos en el papel, buscaba promover la eficiencia y sustentabilidad. Sin embargo, como esta investigación propone analizar, persisten dudas sobre si el modelo adoptado realmente ha contribuido al desarrollo de pilares estratégicos como la inversión en divisiones inferiores y formación de nuevos talentos para el país.

6.1.4 Análisis crítico del modelo SADP

A casi dos décadas de la implementación de las SADP en Chile, distintos estudios, entrevistas, testimonios y análisis coinciden con un punto sumamente importante en que los efectos de esta transformación han sido muy contradictorios. Aunque la Ley N° 20.019

trata de buscar una modernización en la gestión de los clubes y poder asegurar su viabilidad financiera, si se va a la práctica, el modelo ha sido objeto de amplias críticas de distintos entes del deporte debido a sus consecuencias sobre el sentido social que debió haber adoptado, además deportivo y formativo a nivel país.

Muchos de los cuestionamientos que están teniendo las sociedades anónimas deportivas radica en el quiebre de la identidad colectiva de los distintos clubes. Bajo esta lógica, muchas de las instituciones han priorizado los resultados financieros o las distintas operaciones de mercado por sobre el desarrollo institucional y deportivo a largo plazo. Según Bezanilla (2002), *“El proceso de despolitización institucional del fútbol chileno significó, en gran medida, un silenciamiento de las organizaciones sociales base, especialmente los hinchas y principales socios”* (Bezanilla, Conceptualización de la participación social en la discusión de la ley 20.019 de sociedades anónimas deportivas en Chile, 2022). La pérdida de espacio que han tenido estas influencias ha debilitado el vínculo entre los clubes y sus comunidades, lo que impacta directa y significativamente la sostenibilidad del modelo.

En el plano financiero, si bien algunos clubes del fútbol chileno han logrado ordenar sus balances durante los primeros años de implementación, el desempeño en general ha sido bastante irregular y, en muchos casos, deficitario. Azul Azul S.A., quien es dueño y administradora de Universidad de Chile, acumuló mas de 18 mil millones de pesos en pérdida netas entre 2007 y 2022. Viendo el análisis de su archirrival, Blanco y Negro S.A., en tanto, he enfrentado una deuda cercana a los 3 mil millones en pérdidas desde el inicio de la concesión, lo que hace es que se ponga en duda la eficiencia del modelo y se abre la discusión sobre la rentabilidad y sostenibilidad real del nuevo sistema. (Ex-Ante, 2023).

Si bien se comenta demasiado la crisis que pueden presentar los clubes de fútbol en cuanto a pérdidas monetarias, uno de los impactos importantes y relevantes, que se han abordado en menor categoría, ha sido la degradación del fútbol formativo. La lógica de generar ganancias en corto plazo, que prima en las SADP, ha desplazado la inversión en divisiones inferiores, ya sea en entrenadores formativos capacitados, infraestructura, entre muchos otros factores que ayudan al desarrollo personal y deportivo de los juveniles, dando paso a estrategias de contratación de jugadores de un mercado distinto al chileno, sin apostar por procesos formativos sólidos y pensados para un futuro. En palabras de Vizcarra (2008), si bien la ley no impide la inversión en formación juvenil, *“Al no establecer obligaciones deportivas, la normativa queda sujeta a la voluntad del controlador”* (Bizcarra, 2008).

Este gran abandono que están teniendo las divisiones inferiores de Chile está siendo reflejado en la escasa presencia de jugadores formados localmente en los planteles profesionales. Según datos de la ANFP (2022), el porcentaje de minutos jugados por futbolistas sub-21 formados en el mismo club ha ido disminuyendo progresivamente, especialmente en los equipos más grandes de nuestro fútbol profesional, todos bajo el mandato de las SADP. En donde lejos de fortalecer las canteras de nuestro fútbol, muchas concesionarias han optado por modelos deportivos inmediatos. (ANFP, Informe de Minutos Jugados por Sub-21 en Campeonato Nacional 2022, 2022).

6.2 MARCO TEÓRICO

Para contextualizar el marco teórico y darle fundamentos a la propuesta, se dividirá en tres secciones: (1) Se mostrarán definiciones de conceptos clave que facilitan la comprensión y entendimiento del tema, (2) Se visualizará de forma detallada la herramienta y estrategia del benchmarking, y, por último, (3) La revisión de investigaciones previas relacionadas con la formación de talentos en divisiones menores.

6.2.1 Definiciones y Conceptos Clave

- **Sociedad Anónima Deportiva Profesional (SADP):** Entidad jurídica constituida como sociedad anónima que administra un club deportivo profesional bajo normativa específica (Ley N° 20.019 en Chile) con accionistas, directorio y supervisión financiera, orientada a la profesionalización y transparencia de la gestión deportiva. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2005)
- **Club de Fútbol:** Organización deportiva registrada ante sociedades nacionales (ANFP en Chile), y organismos internacionales (FIFA) que practica fútbol, compuesta por socios o accionistas, con una estructura administrativa, cuerpos técnicos y planteles de jugadores, cuyo objetivo es competir en ligas nacionales e internacionales y promover la actividad formativa y social. (Asociación)
- **Divisiones Inferiores:** Conjunto de categorías juveniles de un club (Por ejemplo: Sub-15, Sub-16, Sub-17, Sub-21) cuya misión es desarrollar jugadores jóvenes mediante programas de entrenamiento, formación técnica, táctica, física, y psicológica, reguladas por normativas federativas y ligas juveniles. (ANFP, Normativa de categorías juveniles y divisiones inferiores., 2017)
- **Formación de Talentos:** Proceso integral de detección, desarrollo y acompañamiento de juveniles, que incluye entrenamiento deportivo, preparación académica y orientación personal para consolidarlos en el profesionalismo. (FIFA Talent, 2018)
- **Gestión Deportiva/Modelo Empresarial:** Conjunto de procesos organizativos, administrativos y financieros aplicados a un club de fútbol profesional, diseñados para optimizar recursos, generar ingresos y alcanzar metas deportivas. (Slack, 2006)
- **Indicadores Clave de Desempeño (KPI'S):** Métricas esenciales para medir el éxito de procesos formativos, como proporción de debuts juveniles, tiempo de

consolidación en primera división e ingresos por ventas de jugadores formados en casa. (ISO 9001:2015)

6.2.2 Definición y Fundamentos del Benchmarking

Según el análisis realizado a partir de toda la información recopilada, se puede señalar que el benchmarking es un tipo de herramienta de gestión estratégica la cual consiste en identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de otras organizaciones para lograr el mejor rendimiento propio. En el contexto deportivo, realizar un benchmarking permite a todas las organizaciones o clubes poder comparar los distintos procesos que adoptaron las demás entidades, como también, comparar resultados con los de instituciones líderes dentro de la industria, como lo han hecho clubes reconocidos a nivel mundial como el FC Barcelona con su flamante academia en La Masia, o el SL Benfica con su modelo de formación y venta exitosa de sus jugadores, en donde estos ejemplos han servido como paradigma del éxito formativo sostenible, facilitando la implementación de estrategias exitosas.

En particular, el benchmarking permite observar los distintos modelos exitosos tanto en rendimiento deportivo como en sostenibilidad económica, logrando identificar los factores claves que pueden llegar a ser adaptados al contexto nacional y/o a clubes en específico. Esta estrategia, es altamente utilizada en la gestión empresarial, demostrando su utilidad en el ámbito deportivo cuando busca desarrollar estructuras más eficientes y que estén alineadas con los objetivos propuestos a largo plazo, en este caso, como la formación de nuevos talentos en el ámbito del fútbol.

- **Tipos de Benchmarking**

- **Benchmarking Interno:** Comparación de procesos y resultados entre distintas unidades o departamentos dentro de la misma organización, permitiendo identificar prácticas exitosas internas que puedan replicarse en otra área. (Camp, 2006)
- **Benchmarking Competitivo:** Comparación directa con competidores en el mismo mercado o sector, útil para entender ventajas y debilidades frente a rivales que siguen modelos similares.
- **Benchmarking Funcional:** Análisis de organizaciones que realizan funciones o procesos similares, independientemente de su sector; por

ejemplo, comparar la gestión de juventud en un club de fútbol con la de una academia deportiva de otro deporte (Spendolini, 1992).

- **Benchmarking Genérico:** Comparación de procesos de gestión genéricos, como liderazgo, formación de equipos o control de calidad, aplicables a cualquier organización (Zairi, 1996).

- **Proceso de Benchmarking**

- **Planificación:** Definir objetivos, seleccionar indicadores clave (Inversión en divisiones inferiores, porcentaje de debut juvenil, ingresos por transferencia). Y escoger organizaciones de referencia.
- **Recopilación de Datos:** Emplear fuentes primarias (Entrevistas, encuestas a directivos) y secundarias (Memorias institucionales, reportes financieros, estudios académicos).
- **Análisis Comparativo:** Utilizar herramientas como matrices de brechas y gráficos de rendimiento para evaluar diferencias y similitudes.
- **Adaptación e Implementación:** Ajustar las prácticas identificadas al contexto local, elaborando planes de acción con cronogramas, responsables y métricas de seguimiento.
- **Monitoreo y Revisión:** Establecer ciclos periódicos de evaluación para medir el impacto de las mejoras y actualizar el benchmarking según nuevos desafíos.

La aplicación del benchmarking al estudio permitirá observar experiencias exitosas y establecer comparaciones basadas en indicadores clave, tales como el monto de inversión en divisiones inferiores; el porcentaje de jugadores formados en el club que debutan en el primer equipo; los ingresos generados por la venta de canteranos; y el tiempo promedio de consolidación en el plantel profesional en otros contextos, con el fin de proponer lineamientos realistas que contribuyan al desarrollo de una estructura juvenil más sólida, eficiente y rentable.

6.2.3 Investigaciones Previas

Con el fin de sustentar la aplicación del benchmarking en la investigación, se han identificado diversas tesis, documentos y estudios relacionados con la formación juvenil y la aplicación de esta estrategia en el ámbito deportivo:

1. “Profesionalización temprana en el Fútbol Chileno” (Universidad de Chile, 2022):

Este estudio analiza las trayectorias de jóvenes futbolistas que no pudieron consolidarse en el primer equipo y en el profesionalismo, pese a haber pasado por todos los procesos formativos que piden en el país y los respectivos clubes. En palabras del autor, *“El sistema formativo chileno carece de una planificación estructural que permita proyectar a largo plazo el desarrollo de sus jugadores”* (Reyes, 2022). Esta crítica que realiza el autor puede ser contrastada principalmente con modelos exitosos como La Masia o Benfica, el cual su principal enfoque es el desarrollo integral del jugador en formación.

2. “Propuesta de un sistema de control de gestión para Blanco y Negro S.A.” (Rivera Fernández, 2019):

Esta tesis propone implementar indicadores de gestión orientados a evaluar la formación de jugadores como un activo estratégico del club. En donde el autor destaca, *“La formación de juveniles no es solo un recurso deportivo, sino también una fuente sostenible de valor económico”* (Fernandez, 2023), esto coincide principalmente con la lógica que plantean las academias de Benfica.

3. “Memoria ANFP 2017”:

Documento oficial institucional el cual indica que se han implementado incentivos reglamentarios para fomentar la participación de jugadores Sub-21. Sin embargo, también se reconoce *“La inversión en divisiones inferiores aún es dispar entre los clubes, y carece de estándares de control de calidad”*.

4. “Conceptualización de la participación social en la discusión de la ley 20.019 de sociedades anónimas deportivas en Chile” (Bezanilla, 2022):

Aunque esta tesis está enfocada en la dimensión social, también aporta un enfoque crítico sobre como las Sociedades Anónimas ha afectado la inversión en la formación de las divisiones inferiores. Una mención de Bezanilla en su investigación, *“La lógica empresarial ha relegado la función social y deportiva de los clubes a un segundo plano”*. (Bezanilla, Conceptualización de la Participación Social en la Discusión de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas en Chile, 2022).

5. “Benchmarking de eficiencia para el fútbol peruano” (Universidad Nacional Hermilio Valdizán, 2017):

En esta investigación se define un conjunto de indicadores para evaluar la eficacia organizativa de clubes profesionales, donde destaca la correlación entre la inversión en procesos formativos y desempeño deportivo. Según los autores, *“La aplicación del benchmarking permitió identificar un incremento del 20% en la eficiencia de desarrollo juvenil”* (Huasco, 2017).

6. “Análisis crítico de los procesos organizativos de escuelas de fútbol de base” (Universidad Nacional de Costa Rica, 2009):

Este estudio comparativo de escuelas de primera división destaca la suma importancia de procesos pedagógicos estructurados. Una de sus principales conclusiones en la investigación señala que *“La claridad en la filosofía y metodología formativa es decisiva para la consolidación de talentos”* (Mesén, 2010).

7. “Casos Internacionales Exitosos en la Elite del Fútbol Europeo (Ajax, Independiente del Valle y Athletic Club)”:

- AFC Ajax (Países Bajos): Su academia “De Toekomst” ha demostrado que la sistematización de procesos y la filosofía de juego permiten desarrollar talentos con la identidad del club. John Van ’t Schip destaca que *“En De Toekomst inculcamos un estilo y una mentalidad desde los primeros pasos, lo que garantiza que cada jugador comprenda la filosofía del club”* (Schip, 2019).

Además, Ajax destina un monto superior al 15% de su presupuesto anual a infraestructura formativa, incluyendo instalaciones de última generación para su mejor formación y staff totalmente capacitado en desarrollo juvenil.

- Independiente del Valle (Ecuador): Club que es reconocido por su enorme enfoque en tecnología y alianzas académicas. José Chala afirma en una entrevista el año 2019 que *“Nuestro éxito radica en medir constantemente cada proceso con indicadores claros para mejorar día a día”*, demostrando la eficacia del benchmarking que aplicó a su modelo formativo.

Otro punto importante que implementaron fue la tecnología de análisis de rendimiento desde sus categorías mas pequeñas (Sub-12), donde garantizan un monitoreo y feedback constante individualizado para cada joven talento.

- Athletic Club (España): Con una política bien definida de cantera regional, Lezama se basa en métricas de progreso que se adaptan a la identidad vasca. M. de Andres señala que *“El éxito que han logrado en Lezama reside en una*

formación adaptada a nuestra idiosincrasia, con métricas de progreso muy definidas”. Un punto no menos importante, es que el club vasco destinó un porcentaje de minutos obligatorios competitivos para los jugadores nacidos en el país, donde aseguran un camino y desarrollo hacia el primer equipo.

7. PROPUESTA DE METODOLOGÍA

Este capítulo tiene como objetivo presentar las distintas etapas que conformarán esta investigación, destacando que cada una de ellas aportará información fundamental para el desarrollo del estudio. A continuación, se detallarán las fases que integran la metodología de trabajo, las cuales están alineadas directamente con los objetivos específicos planteados en esta investigación.

Fase 1: Diagnóstico del Fútbol Formativo Chileno

En esta etapa se realiza un análisis contextual y cuantitativo del estado actual del fútbol formativo en Chile, enfocándose en los clubes bajo administración de sociedades anónimas. Se consideran indicadores clave como la inversión anual en divisiones inferiores (2019–2024), los retornos obtenidos por ventas de jugadores formados en casa, y la existencia de infraestructura formativa. Se utilizaron datos financieros oficiales, entrevistas y normativa vigente (como la regla Sub-21), para establecer una línea base del modelo chileno y detectar brechas estructurales y estratégicas.

Fase 2: Benchmarking Internacional

Esta fase compara el modelo chileno con tres academias reconocidas a nivel mundial por su éxito formativo: Independiente del Valle (Ecuador), Ajax (Países Bajos) y FC Barcelona (España). Se analizan cuatro dimensiones clave para cada club: (1) contexto institucional, (2) modelo de formación, (3) estrategias de captación y promoción, y (4) resultados deportivos y económicos. La información fue levantada desde fuentes oficiales, prensa especializada y reportes académicos, construyendo una base cuantitativa para evaluar el desempeño relativo de cada institución.

Fase 3: Análisis Comparativo

En esta etapa se contrasta el desempeño de los clubes chilenos y los benchmarks internacionales, utilizando indicadores como inversión vs retorno, payback de la inversión formativa, volumen de ventas de canteranos, y minutaje Sub-21. Se elaboran gráficos,

tablas y métricas financieras que permiten identificar patrones, oportunidades y debilidades del modelo chileno. Además, se incorporan análisis por dimensión estratégica y por club, con un enfoque narrativo e interpretativo.

Fase 4: Propuesta Estratégica

A partir del diagnóstico y el benchmarking, se construye una propuesta de mejora para el fútbol chileno, basada en tres líneas de acción: aumento de inversión formativa, fortalecimiento de infraestructura deportiva y profesionalización institucional. Se presentan acciones concretas, responsables, plazos estimados e indicadores de evaluación. Además, se analiza el impacto esperado de la propuesta en términos económicos, deportivos y sociales, ofreciendo una visión integral y aplicable a nivel país.

8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

Fase 1: Diagnóstico del Fútbol Formativo Chileno

Los cimientos de la denominada “Generación Dorada” del fútbol chileno se establecieron en el Mundial Sub-20 del año 2007, bajo la dirección técnica de José Sulantay. En dicho torneo, la selección juvenil alcanzó el tercer lugar, su mejor posición histórica en competencias de categorías inferiores, y mostró actuaciones destacadas de futbolistas como Alexis Sánchez y Arturo Vidal, entre otros nombres que posteriormente se consolidarían como referentes. Esta generación homogénea emigró tempranamente al fútbol europeo, y con el paso de los años regresó para integrarse a la selección absoluta, dotándola de un salto cualitativo en términos de competitividad.

Durante ese periodo, “La Roja” logró clasificarse de manera consecutiva a los Mundiales de Sudáfrica 2010 y Brasil 2014, etapas en las que, aunque no se alcanzaron títulos, se instauró una mentalidad ganadora y un estilo de juego ofensivo que posteriormente se tradujo en los mayores logros de la historia del fútbol chileno, la obtención de la Copa América 2015 y la Copa América Centenario 2016.

No obstante, el esplendor de esa década del siglo XXI encubrió las debilidades estructurales del sistema de formación juvenil en el país. La prolongada presencia de esta generación en la selección mayor generó una falsa sensación de estabilidad, sustentada en la creencia errónea de que este grupo de jugadores sería inagotable. En consecuencia,

se conformó un bloque altamente exitoso en lo deportivo, pero que contrastó con la escasa inversión y planificación estratégica en el desarrollo de nuevos talentos a nivel formativo.

A partir del impulso generado por los éxitos deportivos y el reconocimiento internacional alcanzado por la selección chilena, sumado a los millonarios ingresos percibidos por la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), se esperaba una consolidación estructural del fútbol nacional. No obstante, ocurrió lo contrario, se produjo un declive progresivo e inesperado. Las eliminaciones de Chile en las clasificatorias rumbo a los mundiales de Rusia 2018, Qatar 2022 y, más recientemente, la Copa del Mundo 2026, marcaron el ocaso de una generación dorada que no logró ser reemplazada por nuevos talentos del mismo nivel.

Este deterioro también se evidenció en el ámbito de los clubes nacionales, muchos de los cuales han tenido dificultades para sostener un nivel competitivo en torneos internacionales. Una excepción destacable fue el desempeño de Colo-Colo en el año 2024, alcanzando los cuartos de final de la Copa CONMEBOL Libertadores, lo que representa un hito positivo dentro de un contexto general de bajo rendimiento. Sin embargo, este logro contrasta con la reducida y en algunos casos nula proyección internacional de los jóvenes futbolistas formados en el país, reflejando una preocupante desconexión entre el éxito institucional y el desarrollo de nuevas generaciones.

A pesar de los logros alcanzados en el plano internacional, estos no se tradujeron en un legado formativo duradero para el fútbol chileno. Mientras la selección adulta era objeto de significativas inyecciones de recursos y una alta exposición mediática, las divisiones inferiores continuaban operando bajo condiciones precarias, con presupuestos limitados, infraestructuras dispares y una notoria carencia de profesionales especializados, como analistas de rendimiento y psicólogos deportivos.

En paralelo, la tendencia de los clubes a priorizar la incorporación de fichajes externos y jugadores ya consolidados por sobre la promoción sistemática del talento local consolidó un modelo orientado a los resultados inmediatos, pero carente de una base sostenible a largo plazo. Esta disonancia estructural contribuye a explicar la actual crisis de las categorías formativas en el país, sin un plan estratégico claro y una inversión sostenida en el tiempo, el flujo de nuevos talentos se ve comprometido, dificultando el surgimiento de una nueva generación que pueda igualar o superar los éxitos del pasado reciente.

Ante este escenario, surge una interrogante clave: ¿Será posible descubrir nuevos talentos y retornar al nivel competitivo que caracterizó a la selección chilena, al mismo tiempo que los clubes nacionales logran protagonismo en el ámbito internacional? En el contexto actual, responder afirmativamente a esta pregunta resulta complejo. Se percibe un abandono significativo, tanto por parte de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) como de los propios clubes, en lo que respecta a las áreas formativas del fútbol chileno.

La atención institucional parece centrarse prioritariamente en cambios dirigenciales y en dinámicas administrativas, mientras que las estructuras deportivas fundamentales como las divisiones inferiores se ven afectadas por modelos de negocio inestables y por una competencia interna desordenada. Esta falta de enfoque estratégico ha contribuido a desarticular progresivamente el funcionamiento integral del fútbol formativo en el país.

1. La Crisis del Fútbol Formativo en Chile

La disminución en la exportación de jugadores formados en el fútbol chileno se ha consolidado como una de las señales más preocupantes en los últimos años. Esta tendencia no solo evidencia una pérdida de competitividad en el desarrollo de talentos, sino que también ha generado consecuencias negativas directas sobre las inversiones destinadas a las divisiones inferiores. La falta de proyección internacional de los futbolistas jóvenes ha reducido significativamente las oportunidades de retorno económico para los clubes, desincentivando el fortalecimiento de sus estructuras formativas y perpetuando un círculo vicioso de escasa inversión y bajo rendimiento.

La baja en la exportación de futbolistas chilenos formados en el país responde, en gran medida, a dos factores clave. El primero de ellos es la tardía salida de los jugadores al extranjero, ya que muchos de ellos recién emigran entre los 23 y 25 años. Esta situación repercute directamente en su valor de mercado, que tiende a ser considerablemente inferior al de sus pares provenientes de academias internacionales que son transferidos a edades más tempranas. Esta dinámica no solo limita el potencial de desarrollo deportivo de los futbolistas, al reducir su tiempo de adaptación y proyección en contextos de alto rendimiento, sino que también restringe el retorno económico que podrían obtener las sociedades anónimas deportivas que administran los clubes, dificultando así la reinversión en sus divisiones formativas.

De acuerdo con el Anuario Financiero de la ANFP correspondiente al año 2022, un total de 68 futbolistas chilenos emigraron al extranjero entre los años 2021 y 2022. Sin embargo, solo un 29% de ellos tenía entre 18 y 23 años, lo que confirma que la mayoría de las transferencias se produce una vez superada la denominada “edad ideal” de exportación, establecida generalmente entre los 17 y 20 años. Esta realidad contrasta significativamente con lo observado en otros países sudamericanos, donde los talentos son proyectados y vendidos en etapas mucho más tempranas. Casos recientes y exitosos como los de Kendry Páez (Ecuador), Franco Mastantuono y Claudio Echeverri (Argentina), todos transferidos entre los 16 y 19 años a clubes de élite europea, evidencian una brecha estructural.

Estas operaciones han alcanzado montos de entre 12 y 45 millones de dólares, reflejando tanto el valor formativo de sus academias como la estrategia anticipada de internacionalización de sus futbolistas.

TRANSFERENCIAS DE JUGADORES CHILENOS | DISTRIBUCIÓN DE EDAD



FUENTE: IMAGEN ANUARIO FINANCIERO ANFP 2022.

En Chile, el fútbol formativo se estructura en distintas categorías según el rango etario de los jugadores. La etapa de Iniciación, también conocida como “Peque”, abarca desde la categoría Sub-11 hasta la Sub-14; la etapa Junior comprende desde la Sub-15 a la Sub-18; y finalmente, la categoría de Proyección incluye a jugadores entre la Sub-18 y la Sub-21.

En total, estas divisiones reúnen a más de cuarenta clubes, tanto profesionales como amateurs, y congregan aproximadamente a 12.000 niños y jóvenes registrados en el sistema. No obstante, a pesar del elevado número de participantes en estas etapas

formativas lo que constituye un importante semillero para el fútbol nacional, solo un porcentaje muy reducido de ellos logra llegar al profesionalismo. Esta realidad es confirmada tanto por jugadores en formación como por exfutbolistas profesionales vinculados actualmente al entorno deportivo, quienes coinciden en que el tránsito desde las divisiones inferiores al fútbol de élite sigue siendo altamente restringido.

Profundizando en la diferencia entre las ventas de jugadores chilenos y extranjeros, la desvalorización del futbolista nacional se hace evidente al analizar la evolución de su valor de mercado en la última década. A finales de los años 2000, las transferencias internacionales de futbolistas chilenos alcanzaban cifras significativas. Arturo Vidal fue transferido a Europa por USD 9,5 millones, mientras que Matías Fernández lo hizo por USD 7,7 millones. En 2012, Eduardo Vargas impuso el récord histórico de venta del fútbol chileno, al ser traspasado al Napoli de Italia por USD 14,9 millones.

No obstante, ese punto marcó el inicio de un periodo de declive en el valor de mercado de los jugadores formados en el país. Las ventas más elevadas y, al mismo tiempo, escasas en los últimos años dan cuenta de esta tendencia, Ángelo Araos fue transferido en 2019 por USD 4 millones, Marcelino Núñez en 2022 por una cifra similar, Darío Osorio en 2023 por más de USD 3,5 millones y, más recientemente, Damián Pizarro en 2024 por USD 3,7 millones. Estas cifras están muy por debajo de los montos que se obtenían en el pasado, lo que refleja no solo una pérdida de competitividad internacional, sino también una menor valorización del talento nacional en el mercado global.

Entre los principales factores que explican la exportación tardía y de bajo valor de los futbolistas chilenos, destaca en primer lugar el retraso en su consolidación profesional. A medida que los jugadores superan los 22 años, su valor de mercado tiende a disminuir, especialmente cuando provienen de una liga como la chilena, cuya competitividad ha sido cuestionada en los últimos años por los mercados internacionales.

En segundo lugar, se observa una gestión subóptima en los procesos de negociación, dada la escasez de departamentos especializados en transferencia y valorización dentro de los clubes. En muchos casos, las decisiones quedan en manos de representantes o intermediarios, lo que conduce a cierres de operaciones a precios de oportunidad, sin maximizar el valor potencial del jugador.

Finalmente, otro elemento crítico es la ausencia de programas de adaptación internacional. La falta de formación en idiomas, conocimientos culturales y preparación contextual limita

la inserción de los futbolistas en el extranjero, generando una percepción de mayor riesgo por parte de los clubes compradores, quienes tienden a ajustar los montos de transferencia ante la falta de garantías de adaptación exitosa.

1. Sin inversión no hay desarrollo

Desde el año 2022, la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) ha destinado un monto cercano a los 4.000 millones de pesos chilenos anuales al fútbol formativo, con el objetivo de fortalecer la participación y operatividad de las divisiones menores. Estos recursos se distribuyen principalmente a través de órdenes de servicio, permitiendo a los clubes financiar gastos asociados a traslados, alimentación y alojamiento en las distintas regiones del país donde se disputan encuentros.

Esta inversión ha beneficiado a las categorías comprendidas entre la Sub-13 y la Serie Proyección, asegurando una mayor cobertura logística para la competencia nacional. Como resultado de este flujo sostenido de ingresos, en el año 2023 se registraron más de 5.600 partidos juveniles, lo que representó un incremento cercano al 70% en comparación con el año 2022, reflejando un avance significativo en términos de regularidad y extensión del calendario formativo.

No obstante, a fines del año 2023, la ANFP manifestó su intención de reducir en un 50% el presupuesto destinado al fútbol formativo para la temporada 2024, lo que implicaba una disminución del financiamiento anual a aproximadamente 2.000 millones de pesos chilenos.

Esta medida fue justificada bajo el argumento de implementar un nuevo formato de competencia que permitiría reducir los costos operativos. Sin embargo, la propuesta fue rechazada de forma unánime por los clubes durante el Consejo de presidentes.

Diversos representantes expresaron su preocupación frente a este recorte presupuestario, señalando su impacto negativo sobre el desarrollo de largo plazo del fútbol nacional. Entre ellos, Cristian Rodríguez, gerente general del club Unión Española, declaró: “Reducir el presupuesto del fútbol joven sería totalmente contraproducente para el futuro desarrollo del fútbol chileno”. Este episodio dejó en evidencia que, pese a los esfuerzos realizados en materia de inversión, el financiamiento del fútbol formativo aún carece de la estabilidad estructural necesaria para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En la misma instancia, Raúl Delgado, presidente de Unión San Felipe, también se manifestó en contra de la medida, señalando que “ante la opinión de muchos de nosotros, el directorio

entendió que esa decisión era equivocada y Pablo Milad indicó que se retornara al presupuesto de la última temporada. Fue lo más criterioso. Una medida así era desafortunada para el Fútbol Joven”. (Alairelibre.cl, 2023)

Aunque la propuesta de recorte presupuestario fue finalmente revertida, en marzo de 2024 los clubes recibieron una transferencia reducida por parte de la ANFP, lo que generó nuevas molestias y cuestionamientos. Esta situación obligó a las autoridades del organismo a restablecer los montos originalmente comprometidos, en respuesta a la presión ejercida por los clubes. Este vaivén presupuestario evidencia la fragilidad del modelo de financiamiento actual del fútbol formativo chileno.

En efecto, una parte significativa de la inversión en las divisiones menores de los clubes proviene casi exclusivamente de los aportes entregados por la ANFP, mientras que las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP) que administran los clubes no destinan, en términos generales, recursos propios relevantes para el fortalecimiento de sus respectivos semilleros. Esta dependencia estructural limita la autonomía y sostenibilidad del sistema formativo, y refleja una falta de compromiso financiero por parte de los entes privados que gestionan el fútbol profesional en Chile.

Esta situación se evidencia con claridad al analizar las cifras de inversión de algunos clubes del fútbol chileno, los cuales destinan menos del 5% de sus recursos propios al desarrollo de sus divisiones inferiores. Según el Anuario Financiero de la ANFP, durante los años 2021 y 2022, este fue el caso de instituciones como Ñublense, Coquimbo Unido, Unión La Calera, Universidad Católica y Deportes Antofagasta.

Uno de los casos más llamativos es el de Universidad Católica, club que en el año 2018 destinaba el 12% de su presupuesto total al fútbol formativo, pero que redujo drásticamente esa proporción al 1% en los años 2019, 2021 y 2022. Solo en el año 2020 se registró una leve alza, alcanzando un 5% de inversión. Estos datos no solo reflejan la falta de consistencia en la asignación de recursos, sino también la baja prioridad que algunos clubes otorgan al desarrollo sistemático de su semillero, comprometiendo con ello su proyección a mediano y largo plazo. (Anuario ANFP, 2022)

Esta realidad fue expresada con claridad por Pablo Ríos, exjefe del fútbol formativo del club Ñublense, quien evidenció la falta de prioridad que se otorga a las divisiones menores dentro de la estructura financiera de algunos clubes. En sus palabras: “El dinero que llega

del canal del fútbol se utiliza prácticamente en su totalidad en el plantel profesional, lo que queda, si es que queda, va a los juveniles. Donde si no queda, no importa”.

En este contexto, el financiamiento proveniente de los derechos televisivos representa un pilar fundamental para la operación de los clubes del fútbol chileno. De acuerdo con el Anuario Financiero de la ANFP correspondiente al año 2022, los clubes de Primera División y Primera B recibieron en conjunto más de 70.000 millones de pesos por concepto de derechos de televisión. Dentro de esa distribución, los tres clubes considerados históricamente como los más grandes del país Colo-Colo, Universidad de Chile y Universidad Católica concentraron un 9,5%, 8,6% y 6,9% del total, respectivamente. (Anuario ANFP 2022, 2022)

En contraposición, para varias instituciones de menor envergadura, este aporte televisivo constituye una fuente de financiamiento aún más crítica, en la temporada 2023, clubes como Deportes Copiapó, Cobresal y Coquimbo Unido dependieron en más de un 60 % de estos ingresos para sustentar sus operaciones anuales. Esta alta dependencia refuerza el carácter central que tiene el reparto televisivo en el modelo financiero del fútbol chileno, lo que a su vez condiciona las prioridades presupuestarias internas de cada institución, en muchas ocasiones en desmedro del desarrollo formativo. (FútbolyFinanzas.Oficial, 2024).

Ingresos por Derechos de Transmisión Televisiva

Club	% Derechos TV	Ingreso TV (MM CLP)	% Inversión Formativo & Femenino
Colo-Colo	9,5%	6.650	8%
Universidad de Chile	8,6%	6.020	7%
Universidad Católica	6,9%	4.830	1%
Audax Italiano	4,2%	2.940	4%
Cobresal	3,1%	2.170	3%
Coquimbo Unido	3,8%	2.660	4%
Unión Española	4,5%	3.150	6%
Everton	3,4%	2.380	5%

Club	% Derechos TV	Ingreso TV (MM CLP)	% Inversión Formativo & Femenino
Huachipato	2,7%	1.890	5%
Ñublense	2,2%	1.540	3%
O'Higgins	2,9%	2.030	5%
Palestino	3,0%	2.100	6%
Unión La Calera	2,5%	1.750	3%
Deportes Antofagasta	2,8%	1.960	4%
Unión San Felipe*	2,5%	1.750	4%
Deportes La Serena*	2,0%	1.400	4%

FUENTE: TABLA GENERADA SEGÚN INFORMACIÓN RECOPIADA DE FÚTBOL FINANZAS OFICIAL, 2024

- Consecuencias en la operativa diaria:
 - Viajes y alimentación precarias: En abril del año 2024, un grupo de apoderados de Unión La Calera denunciaron condiciones inadecuadas de transporte y alimentación, con casos de deshidratación tras un viaje a la región de Antofagasta, series sub-15 y sub-16. (ADN Radio - Carlos Madariaga, 2024).
 - Falta de recintos fijos: Los mismos apoderados reportaron que los juveniles no tienen un espacio de entrenamiento fijo, si bien el club cimitero cuenta con instalaciones propias, han entrenado en al menos de cinco canchas distintas por falta de espacio (ADN Radio - Carlos Madariaga, 2024).
 - Infraestructura sobrecargada: Francisco Castro, jefe del fútbol formativo del club desde 2022, cuenta “nosotros, gracias a Dios, tenemos una cancha muy buena, pero está sobrepoblada, porque tenemos todas las categorías del fútbol formativo, femenino y escuelas de fútbol, en una sola. En algún minuto, hay que ampliarla, porque si no, no da abasto. Termina siendo contraproducente, debido a que a veces tienes que suspender los entrenamientos o el pasto se deteriora muy rápido” (Araneda & Martínez, 2025).

2. Sucesos inesperados

Existen además contingencias fundamentales que deben ser consideradas, ya que han influido de manera directa en el desarrollo del fútbol formativo tanto a nivel nacional como internacional. En los últimos años, el progreso de las divisiones inferiores se ha visto afectado por sucesos que impactaron estructural y operativamente a los clubes y academias. Entre los más relevantes destacan el estallido social ocurrido en octubre de 2019 y la pandemia de COVID-19 en el año 2020. Ambos eventos generaron la suspensión total de entrenamientos, competencias y actividades regulares, interrumpiendo la formación sistemática de miles de jóvenes futbolistas en todo el país. Esta interrupción no solo afectó la continuidad deportiva de una generación completa, sino que también profundizó las brechas estructurales ya existentes en términos de infraestructura, financiamiento y planificación a largo plazo.

El estallido social del 18 de octubre de 2019 comenzó como una manifestación ciudadana por el alza en el precio del transporte público, pero rápidamente escaló hasta convertirse en un movimiento nacional de carácter masivo. Ante el escenario de violencia e inseguridad que se generó durante las semanas siguientes, la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) resolvió suspender completamente las actividades del fútbol formativo en el país, afectando a todas las categorías, desde la Sub-8 hasta la Serie Proyección.

Esta medida también tuvo consecuencias en el ámbito profesional, donde posteriormente se suspendió el campeonato de Primera División, que concluyó de forma anticipada y sin que se concretaran ascensos ni descensos. En lo que respecta al fútbol joven, la planificación contemplaba una eventual reanudación de entrenamientos y competencias a partir de los primeros meses del año 2020, aunque dicha reactivación se vería nuevamente interrumpida por la pandemia global que afectaría al país meses después.

Pocos meses después del estallido social, en marzo de 2020, la pandemia de COVID-19 impactó con fuerza al país, obligando al cierre total de actividades presenciales en todos los ámbitos, incluido el deportivo. Nuevamente, tanto el fútbol profesional como el formativo se vieron profundamente afectados. En este contexto, la ANFP anunció el 18 de marzo la suspensión de todas sus competencias, abarcando tanto las categorías profesionales como las juveniles.

Si bien el retorno a los entrenamientos del primer equipo fue autorizado el 16 de julio de ese mismo año, y la reanudación del campeonato profesional se concretó el 29 de agosto, el fútbol formativo enfrentó una paralización mucho más extensa. Las categorías inferiores permanecieron sin actividad durante varios meses adicionales, y su regreso oficial fue anunciado recién para mediados del año siguiente, prolongando así el estancamiento en los procesos de desarrollo de jóvenes talentos a lo largo del país.

El 18 de julio de 2021, el diario *La Tercera* publicó una entrevista con Jorge Guerrero, quien en ese entonces se desempeñaba como director de desarrollo técnico de la ANFP, bajo el título “La pausa afectará a nivel mundial el desarrollo del fútbol”. En dicha entrevista, Guerrero advirtió que las categorías más afectadas por la suspensión prolongada de actividades serían las divisiones infantiles, ya que el receso coincidió con una etapa clave en el proceso de crecimiento y formación de los jóvenes futbolistas. Asimismo, reconoció que, si bien no se contemplaron aportes financieros directos a los clubes durante ese periodo, sí se planificaron acciones de apoyo logístico para facilitar el eventual retorno a las competencias, incluyendo transporte, hospedaje y kits sanitarios.

En ese mismo contexto, también se destacó la creación de comisiones técnicas al interior de la ANFP, las cuales trabajaron durante el periodo de confinamiento con el objetivo de diseñar un plan de retorno gradual para el fútbol formativo. Dicho plan estableció como primer paso la reactivación de las categorías Sub-18 y Sub-21, programada para el 4 de septiembre de 2021, contemplando un mínimo de seis semanas de preparación física y logística previa. Por su parte, el resto de las divisiones, desde la Sub-8 en adelante, fueron calendarizadas para retomar sus actividades de forma progresiva durante el año 2022.

Jorge Guerrero también recalcó que la reactivación del fútbol formativo no estaría estrictamente supeditada a las fases del plan “Paso a Paso” del Gobierno, aunque advirtió que el proceso podría revertirse en caso de producirse un rebrote significativo de contagios.

Asimismo, subrayó el valor social que cumple el fútbol formativo en el país, destacando su rol en la integración y desarrollo de los jóvenes. En sus palabras, este tipo de actividad no solo contribuye al crecimiento deportivo, sino que también cumple una función preventiva clave, al mantener a niños y adolescentes activos, comprometidos y alejados de riesgos sociales como el consumo de drogas o la delincuencia (Parker, 2021).

La paralización de las actividades no solo generó impactos de tipo organizacional, sino que también tuvo consecuencias significativas en el plano físico y emocional de los jóvenes

futbolistas. Diversos estudios evidenciaron la pérdida de condición física producto del detraining, interrupciones prolongadas en la rutina de entrenamiento y efectos negativos en la motivación de los jugadores.

Factores como el aislamiento social y la virtualización de las sesiones deportivas elevaron considerablemente el riesgo de deserción, especialmente entre las categorías formativas más tempranas. Frente a este complejo escenario, la ANFP diseñó e implementó un plan de mitigación orientado a reducir estos efectos adversos.

Este plan contempló evaluaciones individuales de los jugadores, protocolos progresivos para la reanudación de entrenamientos presenciales y medidas de apoyo psicoeducativo, con el objetivo de reactivar gradualmente los procesos de formación y resguardar la integridad integral de los deportistas jóvenes.

Si bien este conjunto de contingencias no recae exclusivamente en la gestión y organización de los clubes, resulta fundamental incluirlo en el análisis para comprender con mayor profundidad algunos de los factores que han influido en la maduración tardía de los jugadores chilenos.

3. El ingrediente que marca la diferencia

El rendimiento de un futbolista no se forja únicamente en el centro de entrenamiento, sino también en una parte fundamental en nuestro desarrollo, como lo es la alimentación. Una nutrición saludable es el pilar fundamental que sostiene cualquier programa de carga física, en donde sin los macros y micronutrientes necesarios, los jóvenes difícilmente mantendrán la intensidad requerida durante los 90 minutos de un partido de alto rendimiento, como tampoco poder aguantar las sesiones de entrenamientos requeridas.

Según la encuesta Nacional de Salud ENS del ministerio de Salud mostro que el 28% de los niños y adolescentes en Chile presentan sobrepeso u obesidad, siendo la tasa más alta de Latinoamérica. Estas cifras no solo afectan la salud en general, sino directamente a la capacidad de un canterano para desarrollar potencia, velocidad, resistencia aeróbica desde las categorías formativas hacia el profesionalismo (Araneda & Martínez, 2025).

Pese a los avances en el ámbito deportivo, aún persisten brechas significativas en áreas fundamentales para el desarrollo integral de los futbolistas jóvenes. Una de ellas es la nutrición. Según datos de la Asociación Chilena de Nutricionistas en el Fútbol (Asochinuf),

solo el 35% de los clubes de Primera División cuenta con un nutricionista dedicado exclusivamente a las divisiones inferiores.

En la práctica, esta situación se traduce en programas de alimentación fragmentados, que suelen limitarse a talleres puntuales, charlas aisladas o planillas genéricas que pocas veces se ajustan al gasto energético real de cada jugador. Al respecto, Nicolás Pérez, nutricionista del club Huachipato, señala: “Sin un seguimiento diario, los jóvenes terminan consumiendo alimentos procesados y bebidas azucaradas que anulan el buen trabajo realizado en el día” (Araneda & Martínez, 2025).

Más allá de la experiencia local, la literatura internacional respalda consistentemente el valor de la educación nutricional como parte fundamental del desarrollo deportivo. Un estudio realizado por la Universidad Católica San Antonio de Murcia evidenció un aumento del 12% en la capacidad aeróbica de futbolistas juveniles tras seis meses de intervención nutricional centrada en el consumo adecuado de macronutrientes, hidratos de carbono de bajo índice glucémico y el control del timing proteico.

Este tipo de evidencia refuerza la importancia de implementar programas nutricionales estructurados y sostenidos. En esa línea, clubes de élite como Ajax (Países Bajos) y SL Benfica (Portugal) no solo cuentan con nutricionistas de planta en sus academias formativas, sino que además han incorporado tecnologías de análisis híbridos como aplicaciones móviles y dispositivos wearables que permiten a los jugadores monitorear y ajustar su dieta en tiempo real.

En este contexto, en Cobresal se realizan reuniones quincenales con apoderados para lograr mejorar la alimentación en sus hogares, pasando de snacks altos en grasas a legumbres, proteínas magras y frutas secas. En donde Pérez, nutricionista de Huachipato, menciona: “Educar a la familia es tan vital como educar al jugador”.

4. Una pieza por pulir

La adquisición de destrezas técnicas y la comprensión táctica son tan críticas como el acondicionamiento físico, especialmente en la etapa formativa, donde la plasticidad motriz alcanza su punto máximo. No obstante, en Chile persiste una brecha significativa entre la teoría y la práctica en los procesos de enseñanza deportiva.

En conversación con un profesional del Congreso de Profesores del Instituto Nacional del Fútbol (INAF), se evidenció una preocupación común respecto a los métodos de formación

continúa de los entrenadores en divisiones inferiores. Si bien la ANFP exige que todos ellos cuenten con licencia vigente, el especialista indicó que, en la práctica, solo un 22% de los técnicos opta por renovar dicha acreditación a través de cursos presenciales, mientras que el 78% lo hace mediante evaluaciones remotas.

Este enfoque, según explicó, limita la actualización metodológica y restringe el intercambio directo con formadores de alto rendimiento, reduciendo así la calidad del aprendizaje y el perfeccionamiento técnico que requieren los entrenadores en etapas clave del desarrollo juvenil.

En la práctica, esto se traduce en ejercicios estandarizados que replican modelos del fútbol profesional sin considerar las necesidades pedagógicas propias de preadolescentes y adolescentes. Según nos señaló un profesional del Congreso de Profesores del INAF, un informe interno de la ANFP revela que el 68 % de las prácticas en categorías Sub-12 y Sub-14 se enfocan en rondos de dos toques y presiones altas, dinámicas diseñadas para futbolistas adultos. Esto deja de lado actividades fundamentales como la coordinación, la creatividad y la resolución de problemas, habilidades esenciales en las primeras etapas del desarrollo.

5. Gen Chile

Gen Chile es el programa estratégico de desarrollo formativo impulsado por la ANFP en el año 2022, con el objetivo de profesionalizar las divisiones inferiores y construir un semillero sostenible de talento para el futuro del fútbol chileno. En este marco, la ANFP llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo de todos los equipos profesionales del país incluyendo clubes de Primera División, Primera B y Segunda Profesional mediante la aplicación de un cuestionario compuesto por 200 preguntas, orientado a evaluar distintos aspectos de la estructura formativa de cada institución.

Este informe reveló que el 85% de los clubes contaba con un jefe técnico en el fútbol formativo, el 59% contaba con un preparador físico en sus categorías, pero un 40% carecía de apoyo psicológico y el 85% operaba sin políticas formales para categorías menores (Araneda & Martínez, 2025).

A partir de este diagnóstico, se lanzó el programa GEN Chile en agosto 2022, el cual fue presentado en el congreso de desarrollo integral del fútbol, con cuatro pilares

fundamentales: infraestructura y tecnología, competencia y visibilidad, formación continua de entrenadores, y gobernanza.

- Se instalaron 42 cámaras con IA en campos juveniles y se adoptó el software comet para poder centralizar estadísticas, inscripciones y seguimiento de los futbolistas.
- Competencia ampliada: Los partidos desde el 2022 aumentaron de 3.700 a 7.100 aproximadamente, duplicando las opciones de juego (Alarcón, 2025).

Como parte de la quinta edición de la Liga de Desarrollo del Fútbol Formativo, realizada en marzo de 2023, la ANFP junto a la CONMEBOL inauguraron un torneo que integró escuelas, equipos amateurs y selecciones comunales, desarrollado en el complejo Mundo Sport de Macul. El certamen contempló la disputa de más de 50 partidos durante un período de tres semanas. En su fase preliminar, se preseleccionaron 25 niños y 25 niñas, quienes fueron convocados para representar a Chile en la Fiesta Sudamericana de la Juventud, organizada en Paraguay.

El director técnico de la Selección Chilena Sub-15, Ariel Leporati, se mostró feliz de poder participar en este evento, señalando que “Soy un convencido de que el deporte es una de las herramientas educativas más importantes que existen. La realización de actividades que impulsen el juego y el desarrollo físico-motriz de nuestros jóvenes, son hechos nos van a ayudar en la labor de impulsar el desarrollo y futuro del fútbol chileno” (Campeonatochileno.cl, 2023)

En la misma línea, El director técnico de la Selección Chilena femenina Sub-17, Alex Castro, expresó que “Esta es una gran oportunidad para las jóvenes participantes. Les permitirá crecer, sumar experiencia y mostrar sus virtudes. Es crucial que todas estas chicas disfruten del juego y de la práctica constante del deporte, para que puedan competir y se enamoren de la actividad. Así potenciamos los cimientos fútbol femenino nacional” (Campeonatochileno.cl, 2023).

El director de Desarrollo Técnico de la Federación de Fútbol de Chile, Jorge Guerrero Cortés, argumentó que “cualquier país que pretende crecer en el fútbol necesita un plan de desarrollo, eso es clave. Nosotros lo hicimos, lo armamos y lo estamos aplicando desde octubre de 2022. El Plan Gen Chile implica, entre otros aspectos, trabajar desde las bases

del fútbol formativo y entregarles las herramientas a los y las futbolistas para generar resultados a largo plazo” (Campeonatochileno.cl, 2023).

Desde 2015, la ANFP ha implementado en el fútbol chileno la regla del minutaje sub-21, normativa cuyo principal objetivo es aumentar la presencia de jugadores jóvenes en los torneos nacionales profesionales. En términos específicos, esta nueva regla implementada hace ya 10 años, obliga a cada uno de los clubes a cumplir con al menos 1.890 minutos disputados por futbolistas menores a 21 años, lo que equivale alrededor de un 70% de minutos disputados durante el campeonato. Si bien esta medida fue actualizada a partir del campeonato 2024, estableciendo que los jugadores nacidos después del 1 de enero del 2005 sumaran el doble de minutos disputados, con un máximo de 90 minutos por partido. Además, en caso de que el jugador sea seleccionado en alguna categoría de la selección chilena, se le acreditarán inmediatamente 63 minutos a su respectivo club.

A pesar de la claridad normativa, esta regla no está exenta de controversia. En efecto, los equipos que no logren alcanzar dicha cantidad de minutos serán sancionados con penalizaciones deportivas, las cuales van desde una multa económica hasta la pérdida directa de puntos en la tabla de posiciones, con un máximo hasta de 9 puntos. Este punto ha generado diversas e intensas discusiones entre los dirigentes, técnicos y distintos actores involucrados en el desarrollo juvenil.

Respecto a los beneficios, algunos expertos en el tema defienden esta regla promulgada ya que ha significado una mayor exposición y oportunidades para los jóvenes talentos del fútbol nacional. Felipe Quinteros, profesional relacionado al desarrollo formativo señala que esta iniciativa ha resultado positiva en términos generales, destacando el aumento de jugadores juveniles chilenos exportados al extranjero, quienes han aprovechado esta vitrina para mostrarse en ligas internacionales. Siguiendo esta línea, Jorge Guerrero, exdirector técnico de desarrollo de la ANFP, afirma que cerca del 80% de jugadores sub-21 han logrado consolidarse en los primeros equipos de sus clubes, mencionando casos específicos como Marcelino Núñez y Víctor Felipe Méndez, quienes lograron traspasos al fútbol europeo gracias a esta visibilidad.

No obstante, también existe una contraparte crítica que destaca diversas deficiencias en la aplicación de esta normativa. Algunos entrenadores y formadores argumentan que, más allá del incentivo positivo que representa, la regla termina desviándose de su propósito original. En este sentido, el exentrenador de la selección chilena y de varios clubes

nacionales, Mario Salas, expresó públicamente su descontento, señalando que en muchos casos los clubes recurren a préstamos externos para cumplir con la exigencia reglamentaria. Al respecto, comentó: “Hemos tenido que recurrir a jugadores de otros equipos para cumplir con la norma, lo que termina por destruir el espíritu original de la regla”.

Sumado a lo expresado por Mario Salas, también se han manifestado otros profesionales vinculados al fútbol formativo que cuestionan la efectividad real de esta normativa.

Carlos Pedemonte, exjefe formativo de la U. de Concepción, apuntó en el Congreso del Fútbol:

- “Los clubes hacen estos préstamos por necesidad. Es muy probable que los procesos de formación no cumplan con la exigencia...”

Nicolás Córdova, técnico de selecciones juveniles, declaró durante el Congreso del Fútbol:

- “Mi conclusión es que no hay que tener este reglamento... los jugadores buenos juegan sin ninguna norma particular...”

Al analizar la implementación práctica del reglamento, los datos del campeonato 2022 muestran que apenas seis de los dieciséis equipos lograron superar con holgura el mínimo exigido de minutos para jugadores Sub-21, destacando Universidad de Chile y Unión Española como las instituciones con mayor cumplimiento. Esta tendencia se ha mantenido en los años posteriores, sin cambios significativos en el comportamiento de los clubes.

En contraste, instituciones históricas como Colo Colo apenas alcanzaron el umbral reglamentario, sin evidenciar una apuesta consistente por la promoción sistemática de sus canteras. Asimismo, varios equipos de menor presupuesto han optado de forma reiterada por incorporar jugadores cedidos desde otras instituciones con el único fin de cumplir con la norma, lo que deja en evidencia que, lejos de fomentar el desarrollo genuino de talentos propios, la regla ha derivado en soluciones de corto plazo que desvirtúan su propósito original.

Antes de entrar en el detalle, es importante señalar que los datos presentados a continuación corresponden exclusivamente a la temporada 2022. Esta información permite

observar cómo se aplicó la regla Sub-21 en ese periodo, evidenciando los minutos efectivos que los distintos clubes otorgaron a sus jugadores juveniles.

Minutos Sub 21 - Equipos 2022 (Autor: Felipe Quinteros A. @FQAFUTBOL)				
Ranking	Equipo	Minutos Jugados	Partidos Rest.	Restantes
1	Universidad de Chile	2610	0	0
2	Union Española	2605	0	0
3	Deportes La Serena	2346	0	0
4	Huachipato	2202	0	0
5	Universidad Católica	2145	0	0
6	Palestino	2118	0	0
7	Colo-Colo	2071	0	0
8	Ñublense	2027	0	0
9	Audax Italiano	1973	0	0
10	Everton	1951	0	0
11	Coquimbo Unido	1886	1	4
12	Cobresal	1883	1	7
13	Union La Calera	1865	1	25
14	O'higgins	1878	1	12
15	Deportes Antofagasta	1823	1	67
16	Curicó Unido	1807	1	83

Ranking Top 25 Minutos Jugadores Sub 21 - Campeonato Nacional 2022 (Autor: Felipe Quinteros A. @FQAFUTBOL)						
Ranking	Jugador	Equipo	Posición	Fecha Nacimiento	Minutos Jugados	Partidos
1	Bastian Yañez	Unión Española	Extremo Izquierdo	2001	2144	24
2	Jonathan Villagra	Unión Española	Defensa Central	2001	1873	21
3	Alexander Aravena	Ñublense	Extremo Derecho	2002	1796	20
4	Joaquin Gutierrez	Huachipato	Lateral Derecho	2002	1726	19
5	Marcelo Morales	Universidad de Chile	Lateral Izquierdo	2003	1723	19
6	Dario Osorio	Universidad de Chile	Extremo Derecho	2004	1524	17
7	Felipe Yañez	Coquimbo Unido	Lateral Izquierdo	2004	1469	16
8	Cristopher Medina	Everton	Volante Izq/Der	2001	1446	16
9	Cesar Perez	Unión La Calera	Volante Central	2002	1396	16
10	Bastian Tapia	Universidad de Chile	Defensa Central	2002	1395	16
11	Gonzalo Tapia	Universidad Católica	Extremo Izquierdo	2002	1330	15
12	Tomas Ahumada	Audax Italiano	Arquero	2001	1260	14
13	Lucas Assadi	Universidad de Chile	Volante Ofensivo	2004	1244	14
14	Lucas Carreño	La Serena	Volante Central	2002	1207	13
15	Ivan Contreras	Cobresal	Lateral Izq/Volante	2001	1195	13
16	Felipe Ortiz	Curicó Unido	Volante	2001	1192	13
17	Benjamin Rojas	Palestino	Lateral Derecho	2001	1147	13
18	Bruno Barticciotto	Palestino	Delantero Centro	2001	1113	12
19	Vicente Pizarro	Colo Colo	Volante Central	2002	1105	12
20	Jose Castro	Universidad de Chile	Lateral Izquierdo	2001	836	9
21	Bastian Roco	Huachipato	Defensa Central	2003	746	8
22	Cristobal Castillo	O'higgins	Volante Central	2003	682	8
23	Esteban Moreira	O'higgins	Delantero Centro	2002	682	8
24	Clemente Montes	Universidad Católica	Extremo Izquierdo	2001	666	7
25	Daniel Navarrete	Universidad de Chile	Lateral Derecho	2001	619	7

*Partidos: Corresponde al resultado de "minutos jugados" transformado a 90 minutos. (Minutos/90)

*La posición corresponde a la que (en su mayoría) se ha desempeñado al cumplir los minutos.

*Se esperará y actualizará de forma oficial con la información que entregue la ANFP. (Actualizado a Fecha 29)

*Fueron descontados los minutos que suma el haber participado en selección menor.

FUENTE: TABLA MINUTAJE SUB-21/FELIPE QUINTEROS ALARCÓN

Las tablas muestran que, aunque varios clubes cumplen con la norma Sub-21 e incluso la superan ampliamente como Universidad de Chile y Unión Española, persiste una brecha evidente entre quienes integran juveniles como parte de un proyecto formativo y quienes solo buscan cumplir con el requisito mínimo. Mientras equipos como Huachipato, La Serena, Palestino o Colo-Colo muestran una participación constante de jugadores jóvenes, otros como Curicó Unido, O'Higgins o Unión La Calera dependen de los últimos partidos o de pocos futbolistas específicos para completar los minutos.

Además, el ranking individual demuestra que el minutaje suele estar concentrado en un número reducido de jugadores, lo que evidencia que en muchos casos no existe una política amplia de desarrollo juvenil, sino una estrategia basada en cumplir formalmente más que en proyectar talento.

Una vez revisadas las imágenes correspondientes al año 2022, pasamos ahora a analizar el minutaje registrado durante la temporada 2025. Mostrando un avance actual, según los registros oficiales del Campeonato Nacional 2025, el cumplimiento de la norma Sub-21 sigue reflejando una marcada diferencia entre clubes, evidenciando que la brecha entre el cumplimiento formal y el desarrollo estructural del talento joven persiste.

Clubes que destacan por su compromiso con la regla:

- O'Higgins lidera con 1.350 minutos jugados por futbolistas Sub-21, superando con holgura la exigencia mínima y demostrando una política activa de promoción juvenil.
- Deportes La Serena también se posiciona como uno de los clubes más comprometidos, con 1.293 minutos, consolidando un trabajo formativo sostenido.
- Unión Española, históricamente alineada con el desarrollo de canteranos, acumula 1.260 minutos, reafirmando su enfoque en potenciar jugadores desde las divisiones inferiores.

Colo Colo, uno de los clubes más importantes del país, registra apenas 591 minutos, muy por debajo del promedio del resto de los equipos destacados. Este número refleja una tendencia ya observada en temporadas anteriores, donde el cumplimiento de la norma se ha limitado a lo estrictamente necesario, sin una apuesta clara por el desarrollo de juveniles propios (Liga-de-primera-Itaú, 2025).

Según un análisis publicado por *La Tercera* en diciembre de 2024, muchos entrenadores cumplen la norma Sub-21 únicamente por obligación, recurriendo incluso a jugadores prestados de otros clubes para alcanzar el mínimo exigido (La Tercera, 2024).

Impacto de la normativa Sub-21: Beneficios y limitaciones.

Aspecto	Ventajas	Desventajas
Exposición juvenil	Más minutos Sub-21, mayor visibilidad	Cumplimiento artificial, con préstamos
Formación continua	Mayor rotación juvenil, posibilidad de debut	Falta de respaldo formativo real
Ventas internacionales	Aumento de salidas prematuras	Jugadores no consolidan su carrera afuera
Desarrollo sostenible	Cumple requisitos mínimos	No soluciona falta de inversión ni calidad

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La tabla expone cómo la aplicación de la regla Sub-21 genera efectos mixtos en el fútbol chileno. Si bien aumenta la visibilidad de los juveniles, permite mayor rotación y facilita debuts, también se evidencia un cumplimiento muchas veces artificial, apoyado en préstamos o decisiones coyunturales más que en proyectos formativos sólidos. Asimismo, el alza en transferencias tempranas al extranjero no siempre se traduce en carreras consolidadas, y aunque la norma asegura un piso mínimo de participación, no resuelve los problemas estructurales de inversión, planificación y calidad en la formación de talentos.

En el marco de esta investigación, resulta imprescindible examinar de forma cuantitativa el comportamiento financiero que han tenido los clubes chilenos en relación con el fútbol formativo durante los últimos años. A través del análisis de los estados financieros oficiales reportados por Universidad de Chile, Audax Italiano y Coquimbo Unido, tres instituciones que entregan con mayor detalle sus gastos asociados al desarrollo de divisiones inferiores, se busca observar la evolución real de la inversión y su proporcionalidad respecto al total de egresos anuales.

No obstante, si bien la implementación de las sociedades anónimas deportivas en el fútbol chileno tuvo como propósito inicial garantizar mayor transparencia y una gestión más eficiente en los clubes, en la práctica estos objetivos no se han cumplido a cabalidad. Esto

se evidencia al revisar en detalle los estados financieros disponibles, de la totalidad de instituciones analizadas, solo fue posible extraer información clara y desagregada respecto a la inversión en divisiones inferiores de tres clubes, mientras que el resto no presenta un desglose adecuado ni cifras específicas. Esta falta de uniformidad y transparencia en la entrega de datos refleja las limitaciones del modelo en su capacidad de asegurar rendición de cuentas y control sobre aspectos clave como el desarrollo del fútbol formativo.

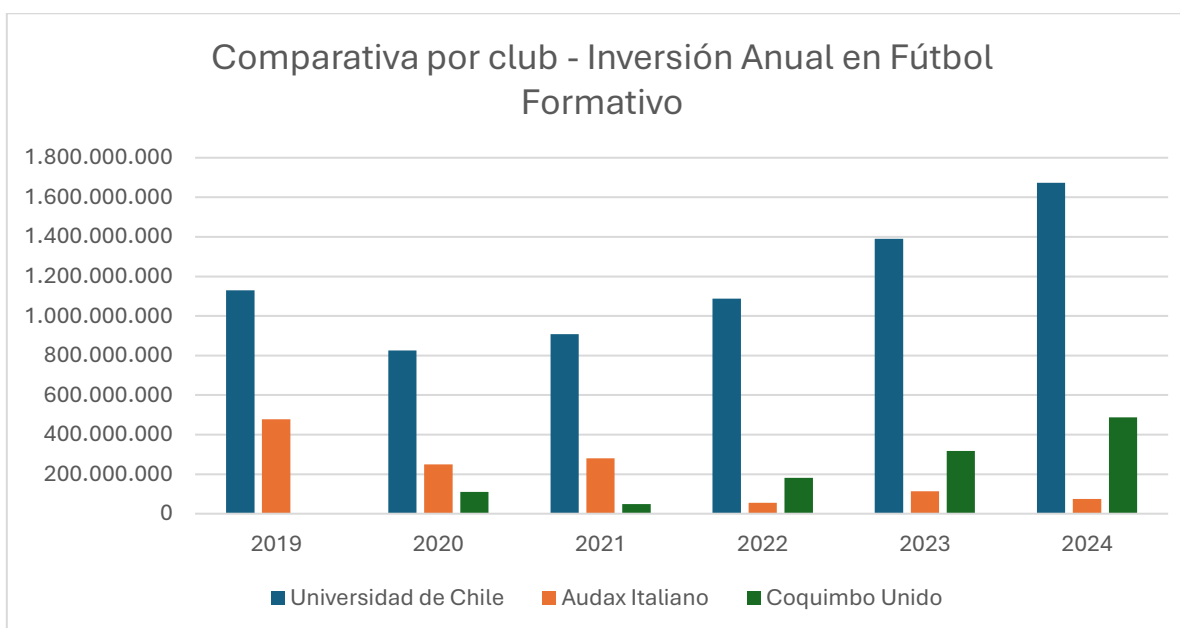
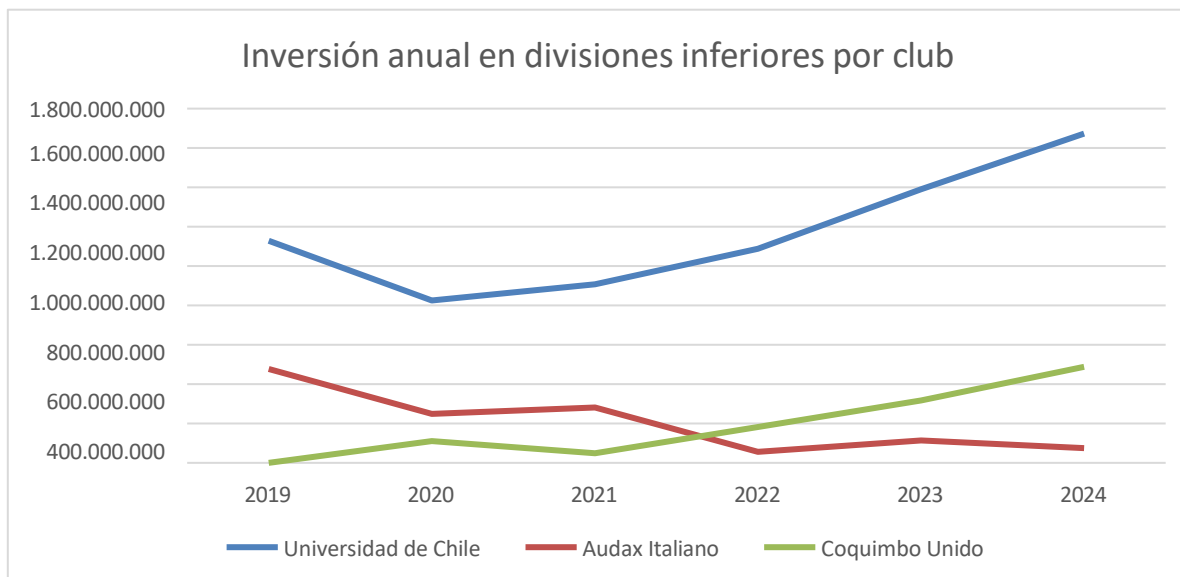
Este ejercicio resulta fundamental no solo para dimensionar el compromiso institucional que existe con el semillero del fútbol chileno, sino también para contrastar si dicha inversión ha sido sostenida, decreciente o simplemente simbólica en comparación con los ingresos percibidos por concepto de televisión, auspicios o ticketing.

A continuación, se presenta una tabla que resume los montos anuales destinados al fútbol formativo por estos tres clubes en el período 2019–2024, expresados en millones de pesos chilenos.

Inversión anual en divisiones inferiores en Chile (2019-2024)

AÑO	UNIVERSIDAD DE CHILE	AUDAX ITALIANO	COQUIMBO UNIDO
2019	\$1.129M	\$476,897M	NN
2020	\$825M	\$249M	\$110,028M
2021	\$908M	\$280,730M	\$48,864M
2022	\$1.088M	\$55,912M	\$181,502M
2023	\$1.391M	\$112,944M	\$317,311M
2024	\$1.673M	\$74,933M	\$487,857M

FUENTE: INFORMES DE GESTIÓN Y ANUARIOS INSTITUCIONALES DE CLUBES SADP CHILENOS (2019-2024). (MONTOS EXPRESADOS EN MILLONES DE PESOS CHILENOS).



Al observar los datos expuestos, se identifican tendencias claras que permiten realizar una primera aproximación crítica respecto al comportamiento de la inversión en divisiones menores en el fútbol chileno. Universidad de Chile destaca por mantener un nivel de gasto constante y progresivo, superando los \$1.000 millones anuales desde 2019, con un aumento sostenido que culmina en \$1.673 millones en 2024. Esta cifra representa una política institucional más estable en materia de formación juvenil, aunque es importante

señalar que en los últimos años se unificó este gasto con el fútbol femenino, lo cual impone desafíos metodológicos para el análisis aislado.

En contraste, Audax Italiano muestra un descenso significativo en su inversión en el período analizado, cayendo desde \$476 millones en 2019 a solo \$74 millones en 2024. Este recorte progresivo podría estar asociado a decisiones estratégicas del directorio o a prioridades financieras en otras áreas, pero también refleja una preocupante pérdida de interés hacia el fortalecimiento de su cantera.

Por su parte, Coquimbo Unido pese a no reportar inversión en 2019 ha evidenciado una tendencia inversa a la de Audax, desde 2020 ha mostrado un aumento constante en su inversión, pasando de \$48 millones en 2021 a \$487 millones en 2024. Esto puede interpretarse como un esfuerzo reciente por fortalecer su base juvenil, aunque todavía lejos de los niveles presupuestarios de clubes como Universidad de Chile.

Esta información revela una realidad dispar entre clubes, donde el nivel de compromiso con la formación juvenil varía considerablemente, sin existir un estándar mínimo ni incentivo regulatorio que promueva una inversión uniforme y sostenida en esta área estratégica.

De esta forma, los gráficos y cifras presentados se convierten en evidencia empírica del desbalance estructural que enfrenta el fútbol formativo chileno.

Fase 2: Benchmarking Internacional

Concluida la primera fase de esta investigación, se ha construido un diagnóstico integral del estado actual del fútbol formativo en Chile, sustentado en evidencia financiera, normativa, histórica y contextual. Este análisis no solo permitió identificar las principales debilidades estructurales del modelo chileno, sino también sentar las bases necesarias para una comparación crítica con modelos exitosos en el extranjero. Bajo esta lógica, damos paso a la Fase 2, la cual estará orientada a realizar un benchmarking estratégico que permita contrastar las realidades formativas de academias internacionales reconocidas por su eficiencia y sostenibilidad. Esta etapa será clave para identificar prácticas replicables y lecciones aplicables al contexto nacional.

Para llevar a cabo el benchmarking internacional, se seleccionaron tres academias formativas de referencia mundial: Independiente del Valle, Ajax y FC Barcelona. El análisis de cada caso se estructuró en base a cuatro ejes clave: (1) contexto general del club, (2) modelo de formación, (3) estrategias de captación y promoción, y (4) resultados deportivos

y económicos. Estos puntos permiten establecer parámetros comparables con la realidad nacional, facilitando una evaluación crítica de las fortalezas y debilidades del sistema formativo chileno.

Independiente del Valle (Ecuador)

1. Contexto general del club

El Club Independiente del Valle (IDV), fundado el 1 de marzo de 1958 en Sangolquí, Ecuador, ha experimentado una profunda transformación institucional que lo ha posicionado como uno de los referentes en fútbol formativo de América Latina. Originalmente denominado Club Deportivo Independiente José Terán, se mantuvo durante décadas como un club sin proyección nacional ni desarrollo juvenil estructurado.

A partir del año 2007, con la llegada del empresario Michel Deller, el club redefinió su estrategia. La nueva administración, consciente de las limitaciones económicas del entorno ecuatoriano, decidió construir un modelo deportivo basado en el desarrollo juvenil como eje central. Esto se tradujo en inversiones sustanciales en infraestructura, metodologías de entrenamiento modernas y apoyo integral a los jóvenes.

El hito más relevante fue la inauguración del Centro de Alto Rendimiento de Chillo Jijón en 2014, que alberga canchas, residencia, áreas médicas, gimnasio, comedor y un sistema educativo interno. En paralelo, IDV consolidó una estructura organizacional moderna, con una fuerte identidad formativa y un enfoque institucional en la educación, el desarrollo personal y el compromiso social.

La apertura del Estadio Banco Guayaquil en 2021 confirmó la estabilidad financiera alcanzada. A nivel deportivo, IDV alcanzó notoriedad internacional al disputar la final de la Copa Libertadores 2016 y coronarse campeón de la Copa Sudamericana en 2019 y 2022.

2. Modelo de formación

El modelo formativo de IDV se basa en una estructura integral que combina desarrollo técnico-táctico con formación académica, psicológica y social. El club destina entre el 30 % y 35 % de su presupuesto anual a la cantera, lo que equivale a una inversión aproximada de USD \$2 millones por año.

El Centro de Alto Rendimiento tiene capacidad para albergar entre 200 y 250 jugadores, quienes reciben residencia, alimentación, educación y servicios médicos. El proceso cubre

desde categorías Sub-12 hasta Sub-20, con una metodología uniforme en todos los niveles. Uno de los indicadores más relevantes es la promoción promedio de entre 10 y 15 juveniles al primer equipo cada temporada.

En términos competitivos, el club ha dominado las ligas juveniles nacionales, con 11 títulos consecutivos en Sub-18 y 10 en Sub-16, validando el rendimiento sostenido de su modelo formativo.

3. Estrategias de captación y promoción

IDV cuenta con una red de captación nacional estructurada a través de cuatro escuelas de élite en Esmeraldas, Chota, Guayaquil y Santo Domingo, que integran a más de 450 jóvenes. En el complejo de Sangolquí residen entre 160 y 200 futbolistas, de los cuales unos 30 están en periodo de prueba, y entre 130 y 170 viven de forma permanente.

El scouting es altamente sistemático, con analistas y responsables regionales que evalúan tanto criterios técnicos como sociales. Se realizan pruebas abiertas semanales y eventos de captación nacional. Una vez incorporados, los jugadores transitan por un sistema progresivo hasta llegar al primer equipo. En 2022, entre 8 y 10 jugadores formados en IDV integraron la selección ecuatoriana absoluta, lo que confirma su proyección internacional.

4. Resultados deportivos y económicos

Deportivos:

- Finalista de Copa Libertadores 2016
- Campeón de Copa Sudamericana 2019 y 2022
- Campeón de la Serie A ecuatoriana 2021, Copa Ecuador 2022 y Supercopa 2023
- Dominio en juveniles con múltiples títulos nacionales e internacionales

Económicos:

- > USD \$100M en ventas de jugadores formados desde 2016
- USD \$100M solo en 2023, destacando ventas como Moisés Caicedo (USD 25M), Kendry Páez (USD 20M) y Gonzalo Plata (USD 5M)
- Top 10 traspasos acumulan más de USD 70M
- Valor actual del plantel según Transfermarkt: USD 34.8M

Ajax (Países Bajos)

1. Contexto general del club

El Amsterdamsche Football Club Ajax, fundado el 18 de marzo de 1900, es uno de los clubes más emblemáticos de Europa, reconocido por su modelo formativo, enfoque disciplinado y constante presencia en torneos internacionales. El eje de su desarrollo juvenil es el complejo Sportpark De Toekomst (“El Futuro”), inaugurado entre 1993 y 1996 y ampliado en 2013, que alberga 9 canchas, un estadio de reserva para 2.250 personas y diversas instalaciones de alto rendimiento.

En 2011 se sumó el Adidas MiCoach Performance Centre, un laboratorio deportivo con tecnología GPS, cámaras biomecánicas y sensores oculares, en colaboración con la Universidad Libre de Ámsterdam. Este centro permite a Ajax mantener estándares científicos en la preparación física, técnica y psicológica de sus futbolistas.

Ajax opera como una sociedad anónima cotizada en Euronext desde 1998, reflejando una gestión empresarial avanzada. En 2017 reportó ingresos por USD 118M, y mantiene alianzas estratégicas con Adidas y Ziggo. Según el Observatorio CIES, Ajax ha formado a 77 jugadores que actualmente actúan en ligas de élite europeas, ubicándose en el segundo lugar en el ranking continental.

2. Modelo de formación

La academia de Ajax se sustenta en el modelo TIPS (Técnica, Insight, Personalidad y Velocidad), aplicado desde los 7 años hasta el primer equipo. El club invierte alrededor de USD 6 millones anuales en su cantera, incluyendo infraestructura, personal técnico, educación, apoyo psicológico y nutricional.

En el complejo De Toekomst operan 13 categorías juveniles, desde Sub-9 a Sub-19. Durante la etapa de Erik ten Hag (2017–2022), se promovieron 23 jugadores formados directamente al primer equipo, consolidando la productividad del modelo.

En términos económicos, Ajax ha generado USD 281M por la venta de 24 jugadores formados en la academia en la última década, con un beneficio neto estimado en USD 140M. El traspaso de Frenkie de Jong al FC Barcelona por USD 86M es uno de los más destacados, además de ingresos adicionales por el sistema de solidaridad de la FIFA.

3. Estrategias de captación y promoción

Ajax aplica un sistema estructurado de scouting apoyado por más de 20 clubes afiliados en la región de Ámsterdam, integrados en su red HETT. Esta red permite captar talento local y facilitar su transición temprana a la academia.

Cada año, el club analiza más de 15.000 partidos combinando observación directa con algoritmos de evaluación deportiva y psicométrica. La entrada a la academia es altamente selectiva, los jugadores no postulan directamente, sino que son invitados tras ser identificados en eventos organizados por Ajax, como los Talent Days.

El perfil ideal de jugador responde al esquema TIPS y al sistema táctico 4-3-3. El índice de éxito formativo es alto, 75% de los jugadores de la academia logran llegar al primer equipo o consolidarse en el fútbol profesional.

4. Resultados deportivos y económicos

Deportivos:

- 36 títulos de Eredivisie y 20 Copas KNVB, siendo uno de los “Tres Grandes” del fútbol neerlandés.
- Finalista de Champions League en 2018/19 y semifinalista ese mismo año, marcando un hito reciente de rendimiento internacional.
- Consistente participación en torneos europeos con planteles que combinan experiencia e identidad formativa.

Económicos:

- USD 281 millones generados en ventas de jugadores formados en la última década, el segundo valor más alto en Europa.
- USD 319M obtenidos en ingresos por competiciones europeas (2013–2023), con un promedio de USD 39.4 millones por temporada.
- A pesar del éxito deportivo, en 2023/24 Ajax registró una pérdida de USD 13 millones, luego de un beneficio de USD 55 millones el año anterior.

FC Barcelona (España)

1. Contexto general del club

El Fútbol Club Barcelona, fundado el 29 de noviembre de 1899, es uno de los clubes más importantes del mundo, reconocido por su identidad deportiva, impacto social e innovación en formación de talentos. La piedra angular de su modelo formativo es La Masia, fundada en 1979 y relocada en 2011 al interior de la Ciutat Esportiva Joan Gamper, un complejo de alto rendimiento con una inversión de USD 77,5 millones.

La Masia funciona como residencia y centro de entrenamiento para unos 80 jugadores, integrando infraestructura médica, educativa y deportiva. Además, el complejo cuenta con 5 campos de césped natural y sintético, gimnasios, áreas de recuperación y el Estadi Johan Cruyff, inaugurado en 2019 con capacidad para 6.000 espectadores, donde juegan el equipo filial y categorías juveniles.

Desde el modelo de gobernanza con socios copropietarios hasta sus operaciones comerciales globales, el club combina tradición y profesionalización. En la temporada 2023/24 reportó ingresos operacionales superiores a USD 100 millones y continúa una reestructuración financiera que ha permitido estabilizar su balance tras años complejos.

2. Modelo de formación

El modelo de La Masia se basa en una formación integral desde los 6 años, enfatizando técnica, táctica, identidad institucional, valores y bienestar emocional. El objetivo no es solo formar jugadores, sino también personas, bajo una metodología coherente con el estilo histórico del club (“fútbol total” y “tiqui-taca”).

La Ciutat Esportiva alberga 13 categorías formativas desde Sub-9 hasta juveniles, con un staff multidisciplinario de entrenadores, médicos, psicólogos y tutores. En total, La Masia entrena a más de 300 futbolistas, de los cuales entre 80 y 120 residen en el complejo durante el año.

Según estimaciones, el club invierte USD 35 millones anuales en su cantera, una cifra comparable a los centros de formación más avanzados de Europa. Esta inversión se financia parcialmente con recursos propios, patrocinios y compensaciones FIFA por formación.

El legado formativo es reconocido globalmente en 2010, Xavi e Iniesta, formados en La Masia, fueron los dos finalistas del Balón de Oro. Más de 1.200 partidos oficiales han sido disputados por jugadores de casa, consolidando su aporte histórico al primer equipo.

3. Estrategias de captación y promoción

La Masia aplica un modelo de captación temprana, selectiva y regionalmente arraigada. El proceso inicia desde los 6 años con una base de más de 1.000 candidatos anuales, de los cuales apenas 120 son preseleccionados para avanzar en fases evaluativas.

El club cuenta con una red de aproximadamente 50 scouts distribuidos por Cataluña, el resto de España y a nivel internacional. Además, mantiene alianzas con 15 clubes formativos locales, que actúan como “aulas externas” de La Masia.

El proceso de residencia es exigente, solo 45 a 50 jugadores de entre 13 y 17 años viven anualmente en la Masia bajo evaluación directa. El criterio clave para incorporar talento externo es que sea “mejor que lo que ya se tiene”.

Barcelona también ha implementado una red de 8 escuelas internacionales (México, Egipto, Dubái, Lima, Delhi, entre otras), como semilleros que permiten transferir a los mejores prospectos hacia la sede principal en España.

Una vez integrados, los jugadores progresan por categorías con una metodología única, compartida con el primer equipo, asegurando continuidad en estilo y exigencia. Se complementa con educación formal, apoyo psicológico y atención médica permanente.

4. Resultados deportivos y económicos

Deportivos:

- Formación de múltiples figuras clave del club y la selección española: Xavi, Iniesta, Puyol, Busquets, entre otros.
- Participación destacada en torneos nacionales e internacionales, sostenida en una base formativa local.
- La Masia ha sido reconocida como una de las canteras más influyentes del mundo.

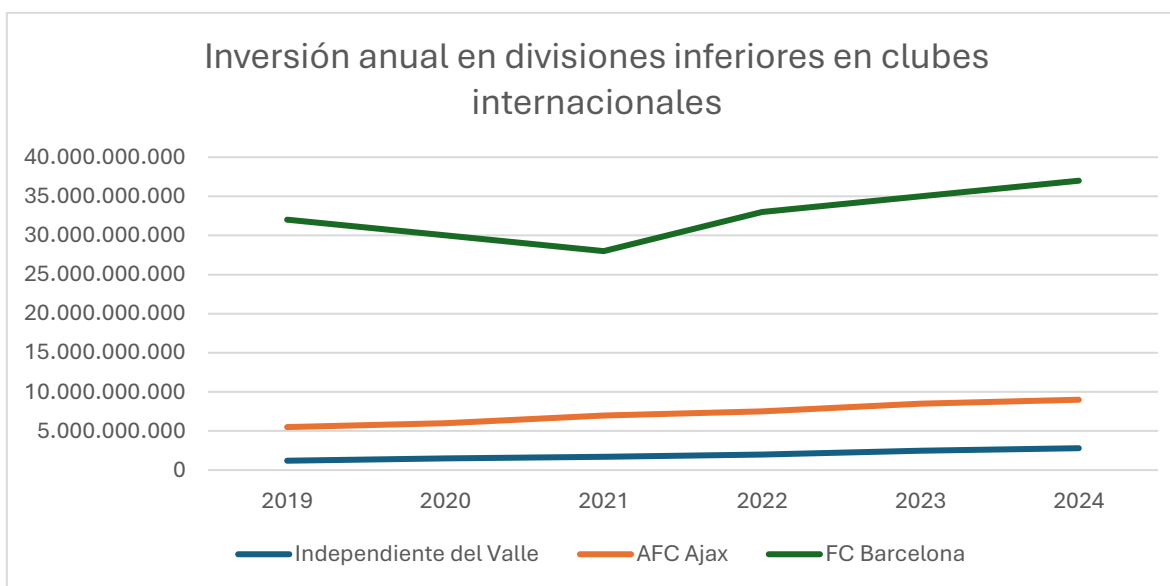
Económicos:

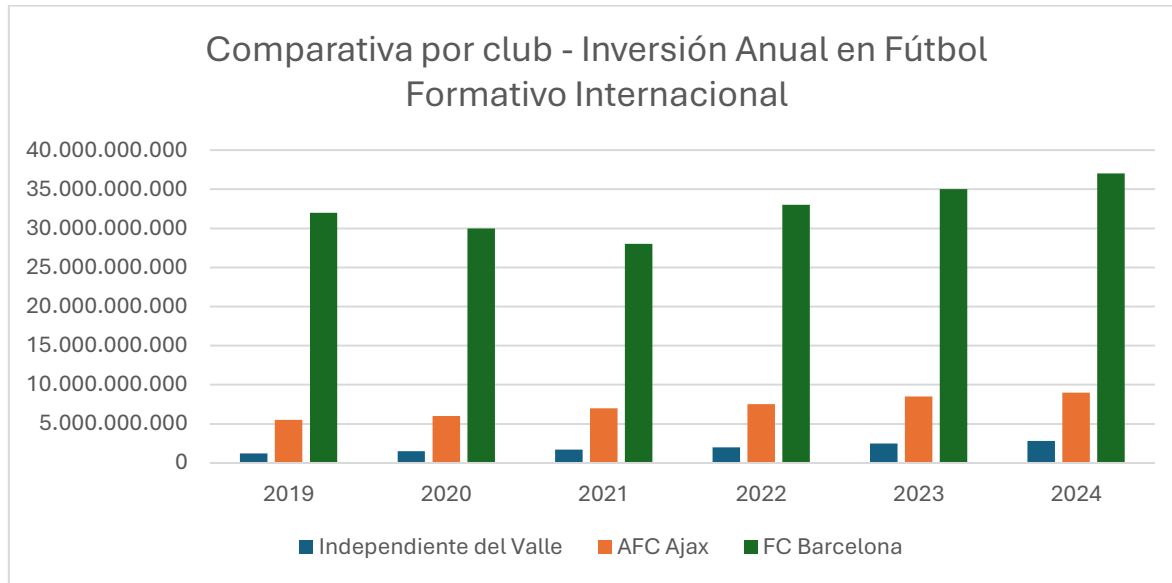
- En la última década, La Masia ha generado USD 140,7 millones por ventas de jugadores formados.
- Solo en los últimos dos años, se vendieron canteranos por USD 57,7 millones, lo que refuerza su rentabilidad.
- El club destina anualmente USD 35 millones a su cantera, considerada una inversión estratégica más que un gasto.
- En la temporada 2023/24, el club reportó un beneficio operativo de USD 12 millones, a pesar de registrar una pérdida neta de USD 91 millones por gastos extraordinarios.
- Los ingresos por venta de jugadores superaron los USD 80 millones y los patrocinios alcanzaron un récord de USD 210 millones, fortaleciendo su balance general.

Inversión anual en divisiones inferiores en academias internacionales

AÑO	FC BARCELONA (USD MILLONES)	AJAX (USD MILLONES)	IDV (USD MILLONES)
2019	\$32.000M	\$5.500M	\$1.200M
2020	\$30.000M	\$6.000M	\$1.500M
2021	\$28.000M	\$7.000M	\$1.700M
2022	\$33.000M	\$7.500M	\$2.000M
2023	\$35.000M	\$8.500M	\$2.500M
2024	\$37.000M	\$9.000M	\$2.800M

FUENTE: INFORMACIÓN RECOPIADA PÁGINAS OFICIALES DE CADA CLUB. (MONTOS EXPRESADOS EN MILLONES DE PESOS CHILENOS).





El presente gráfico tiene como propósito visualizar la evolución estimada de la inversión en fútbol formativo entre los años 2019 y 2024 en tres clubes reconocidos por su enfoque en el desarrollo juvenil, FC Barcelona, Ajax e Independiente del Valle. Esta representación busca entregar una mirada comparativa y evolutiva de cómo cada institución ha asignado recursos a sus divisiones inferiores en función de su estrategia institucional, contexto económico y modelo deportivo. La finalidad última es establecer parámetros de comparación con la realidad chilena, contribuyendo así al diagnóstico y posterior análisis estratégico de nuestra investigación.

Dado que no todos los clubes publican de manera desagregada o sistemática sus cifras de inversión en fútbol formativo año a año, se recurrió a una metodología de estimación fundamentada en fuentes verificables y coherencia institucional. Las estimaciones están respaldadas por los siguientes criterios:

- Ventas de jugadores formados en casa: se utilizaron los ingresos generados por transferencias de futbolistas surgidos del club como indicador indirecto de la salud y valorización del modelo formativo.
- Ampliaciones de infraestructura formativa: inversiones en centros de entrenamiento, residencias juveniles o remodelación de instalaciones fueron consideradas como evidencia concreta de reinversión.

- Eventos económicos coyunturales: en casos como el de FC Barcelona, se contemplaron las afectaciones derivadas de su crisis financiera para proyectar periodos de ajuste presupuestario.
- Consistencia de la estrategia institucional: se evaluó la continuidad o ruptura en los planes de desarrollo juvenil, tomando en cuenta la visión declarada de cada club, sus planes de largo plazo y su alineación con los resultados observables.

En el caso de FC Barcelona, se identifica una disminución en la inversión entre 2019 y 2021, atribuible a la grave crisis económica que enfrentó el club, producto del sobreendeudamiento, la pandemia y una baja en ingresos operacionales. A partir de 2022, se aprecia una recuperación progresiva. Este repunte está vinculado a la venta de talentos como Ansu Fati, así como a la reactivación del plan de fortalecimiento de La Masia. El comportamiento de la inversión refleja cómo los factores financieros externos impactan incluso a los modelos más consolidados, pero también cómo el club mantiene una base mínima que permite reimpulsar su estructura cuando las condiciones mejoran.

En el caso de Ajax, el club muestra una trayectoria ascendente constante durante todo el período analizado, lo que da cuenta de un modelo sólido y predecible. El alza se intensifica en 2021 y 2022, coincidiendo con ventas importantes como la de Antony al Manchester United y una política activa de promoción juvenil. La consistencia del modelo Ajax es ejemplar. Su estrategia de reinversión se basa en un círculo virtuoso: formar, promover, vender y reinvertir. Este ciclo refuerza la sostenibilidad del proyecto formativo.

Por último, Independiente del Valle parte con niveles modestos de inversión, adecuados a su tamaño y contexto económico. A partir de 2020, se observa un incremento sostenido, especialmente tras la venta de jugadores como Moisés Caicedo y Kendry Páez. La inversión se mantiene en un rango del 30–35% del presupuesto total anual del club, lo cual es considerable. IDV demuestra cómo un club de menor escala puede lograr resultados de alto impacto mediante una gestión eficiente, priorizando el desarrollo juvenil como eje central de su modelo económico y deportivo.

Este análisis comparativo permite no solo entender las lógicas de inversión de cada institución, sino también identificar buenas prácticas y desafíos comunes.

TABLA COMPARATIVA – BENCHMARKING INTERNACIONAL

INDICADOR	INDEPENDIENTE DEL VALLE	AJAX	FC BARCELONA
INVERSIÓN PROMEDIO ANUAL (MILLONES DE PESOS CHILENOS)	\$2.000.000.000	\$6.000.000.000	\$35.000.000.000
JUGADORES FORMADOS EN LIGAS ÉLITE	10-15 jugadores	77 jugadores	70 jugadores estimado
% DEL PRESUPUESTO DESTINADO A CANTERA	30-35%	10-12% estimado	15-18% estimado
TÍTULOS JUVENILES NACIONALES	10+ Sub16/11+Sub18	20+ estimado	20+ estimado
INGRESOS POR VENTAS FORMATIVAS (ÚLT. DÉCADA)	\$100MM	\$281MM	\$140,7MM
VALOR DE MERCADO DEL PLANTEL (2024 APROX.)	USD 34.8M	USD 235M	USD 830M
FINALES INTERNACIONALES ALCANZADAS (2016- 2024)	3	1 UCL	Sin finales recientes
CANTERANOS PROMOVIDOS AL PRIMER EQUIPO (2020-2024)	10-15 jugadores por año	23 jugadores	10-15 jugadores por año

La segunda fase de esta investigación ha permitido desarrollar un análisis comparativo profundo sobre tres academias de referencia mundial en el ámbito del fútbol formativo de Independiente del Valle, Ajax y FC Barcelona. A través del benchmarking, se identificaron prácticas clave en inversión, modelos de formación, captación de talentos y retornos económicos y deportivos.

El estudio reveló que todas estas instituciones comparten una visión estratégica de largo plazo, donde la formación de jugadores no solo es una prioridad deportiva, sino también un activo económico esencial. La inclusión de datos cuantitativos permitió validar la consistencia y eficiencia de estos modelos, destacando inversiones anuales sostenidas que oscilan entre los USD 2 y USD 35 millones, y retornos por ventas de jugadores que superan los USD 100 millones en la mayoría de los casos. Asimismo, los indicadores de promoción interna y títulos juveniles reafirman la solidez de sus procesos formativos.

Esta fase concluye estableciendo una base sólida para la siguiente etapa del estudio. El aprendizaje extraído no solo enriquece la comprensión de los factores de éxito internacionales, sino que también sienta las condiciones para una evaluación crítica del caso chileno. Por tanto, en la Fase 3, se avanzará hacia un análisis comparativo estructurado entre estas experiencias internacionales y los modelos de inversión y rendimiento del fútbol formativo en Chile, con el propósito de identificar brechas, oportunidades de mejora y factores replicables que orienten una propuesta estratégica sostenible y contextualizada.

Fase 3: Análisis Comparativo

El análisis comparativo busca establecer las diferencias estructurales y estratégicas entre los clubes chilenos y los modelos internacionales seleccionados. Para ello se utilizaron indicadores financieros, deportivos y de gestión que permiten dimensionar la eficiencia, sostenibilidad y retorno de la inversión en fútbol formativo.

INDICADOR	UNIVERSIDAD DE CHILE	AUDAX ITALIANO	COQUIMBO UNIDO	INDEPENDIENTE DEL VALE	AJAX	FC BARCELONA
INVERSION ANUAL PROMEDIO	USD 1.3M	USD 650K	USD 470K	USD 2M	USD 6M	USD 35M
JUGADORES ÉLITE	BAJO	MUY BAJO	MUY BAJO	10-15 jugadores	77 jugadores	70 jugadores
% PRESUPUESTO CANTERA	6% aprox.	1.1% aprox.	1% aprox.	30-35% aprox.	10-12% aprox.	15-18% aprox.
TÍTULOS JUVENILES	1 Sub19	NINGUNO	NINGUNO	10+ Sub16/11+Sub18	20+ estimado	20+ estimado
INGRESOS FORMATIVOS	USD 3.5M	NINGUNO	NINGUNO	USD 100M	USD 281M	USD 140,7M
VALOR PLANTEL (2024)	USD 25M	USD 7-9M	USD 7-9M	USD 39M	USD 235M	USD 1.020M
FINALES INTERNACIONALES	NINGUNA	NINGUNA	NINGUNA	3	1 UCL	VARIAS HISTÓRICAS
CANTERANOS 1ER EQUIPO	<5/AÑO	<5/AÑO	MUY BAJO	10-15/AÑO	23(5 AÑOS)	10-15/AÑO

Uno de los hallazgos más reveladores de esta investigación es la marcada diferencia en la eficiencia de la inversión formativa entre clubes nacionales e internacionales. Mientras instituciones como Ajax e Independiente del Valle logran recuperar más de 25 dólares por cada dólar invertido en sus divisiones inferiores, los clubes chilenos con excepción de Universidad de Chile no han reportado retornos cuantificables provenientes de la venta de jugadores formados.

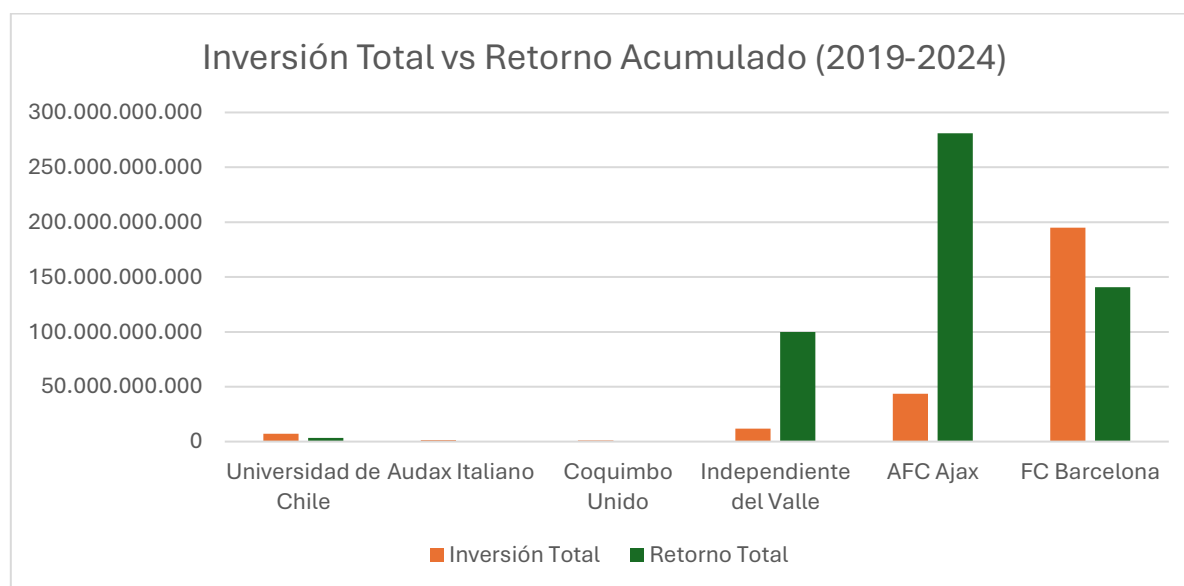
En el caso de Independiente del Valle, con una inversión acumulada cercana a los USD 12 millones en el periodo 2019–2024, el club ha generado un retorno aproximado de USD 100 millones por ventas de futbolistas formados en casa. Esta relación inversión-retorno (8,3 veces) sitúa a su modelo como uno de los más eficientes y sostenibles de Sudamérica. Por su parte, Ajax, con una inversión estimada de USD 40 millones en el mismo periodo, logró ingresos por más de USD 281 millones en transferencias de canteranos, lo que confirma su

consolidación como una de las canteras más productivas de Europa, con una relación retorno/inversión superior a 7 veces.

A nivel nacional, Universidad de Chile Chile es el único club que registra ingresos asociados a la formación juvenil, con un retorno de USD 3,5 millones frente a una inversión acumulada de USD 7 millones. Esto representa una relación retorno/inversión de 0,5, lo que evidencia que solo se recupera la mitad de lo invertido. Si bien este desempeño es el más cercano a un resultado financiero favorable dentro del contexto chileno, sigue estando muy por debajo de los estándares observados en los modelos internacionales.

En contraste, los clubes chilenos presentan una marcada dificultad para completar el ciclo de formación y valorización de sus jugadores. Universidad de Chile constituye la única excepción en el período analizado, al concretar una transferencia internacional relevante de un jugador menor de 23 años (Darío Osorio), lo que le permitió obtener un retorno financiero asociado a su inversión formativa.

Por su parte, Audax Italiano y Coquimbo Unido no registran ventas significativas de futbolistas surgidos de sus divisiones inferiores, lo que pone de manifiesto la ausencia de una estrategia sistemática de promoción, la baja visibilidad internacional y carencias estructurales en la gestión del proceso formativo. Esta situación refleja la incapacidad de transformar la inversión juvenil en un activo sostenible tanto en el plano deportivo como económico, limitando la consolidación de un modelo competitivo a nivel nacional e internacional.



La cantidad de jugadores transferidos al extranjero siendo menores de 25 años se considera un indicador clave para evaluar la madurez y efectividad de un modelo formativo.

En este ámbito, Independiente del Valle destaca con siete jugadores formados en casa vendidos durante el período analizado, seguido por Ajax con seis y FC Barcelona con cuatro. Esta constancia en la promoción y venta de talentos jóvenes no solo da cuenta de una estrategia institucional clara, sino también de una infraestructura robusta y una cultura organizacional que concibe el desarrollo de jugadores como un activo estratégico y sostenible.

Una característica clave de los modelos formativos exitosos es la continuidad y estabilidad en las inversiones destinadas al desarrollo juvenil. En este sentido, los clubes internacionales analizados presentan tendencias consistentes. Ajax y FC Barcelona operan con rangos de inversión anuales claramente definidos en torno a USD 6M y USD 35M, respectivamente, lo que les permite mantener programas estructurados, sostenibles y alineados con objetivos de largo plazo. Por su parte, Independiente del Valle, pese a operar en un contexto económico más limitado, ha logrado una evolución positiva en su inversión formativa, impulsada en gran medida por los retornos generados a través de la exportación de jugadores.

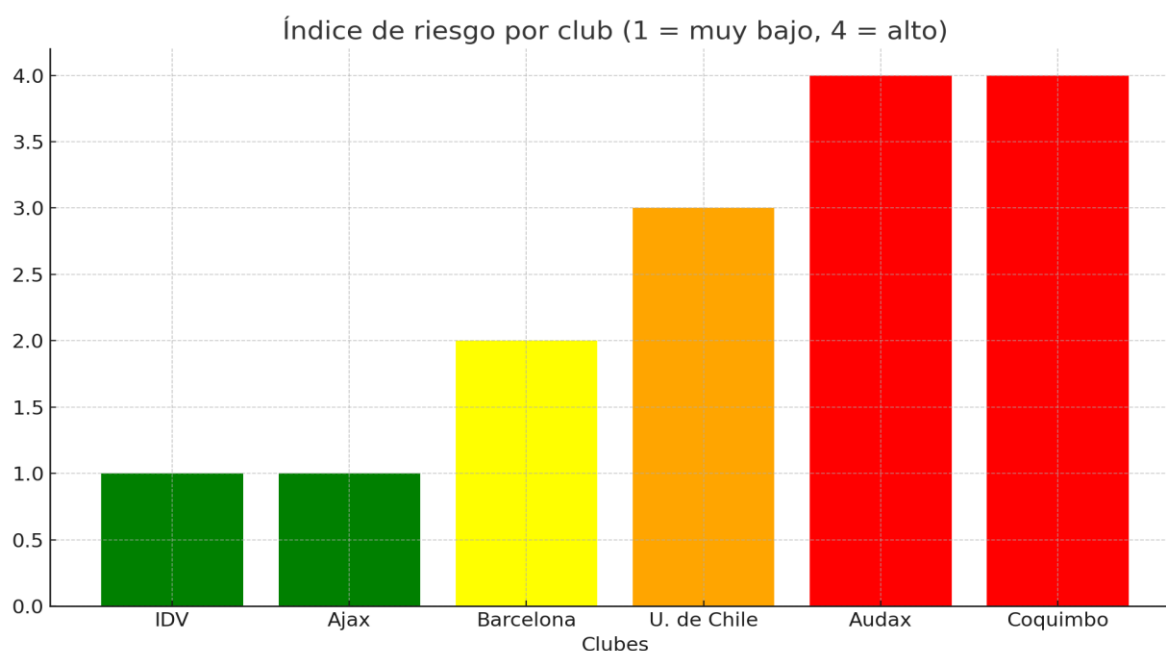
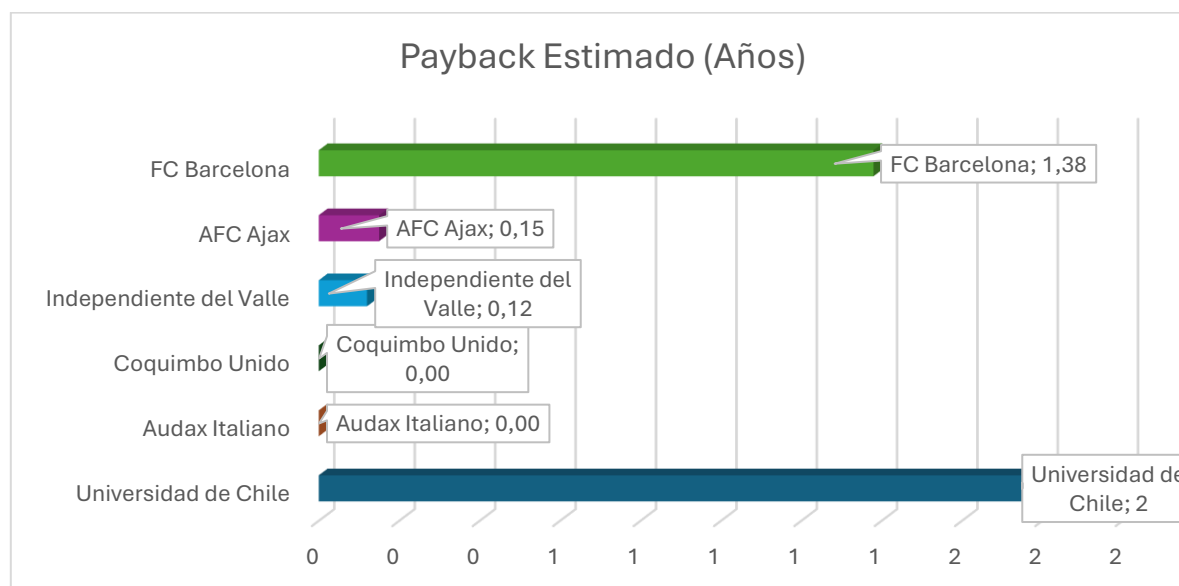
En contraste, los clubes chilenos muestran una menor estabilidad y escala en sus presupuestos destinados a la formación. Universidad de Chile ha presentado un aumento en su inversión, pasando de aproximadamente USD 1.3M en 2023 a USD 1.7M en 2024. Sin embargo, esta alza no se traduce aún en una política sistemática de reinversión proporcional a los ingresos generados por ventas de jugadores. En los casos de Audax Italiano y Coquimbo Unido, no se observa un patrón claro de crecimiento o reinversión formativa, lo que evidencia la ausencia de una estrategia estructurada y sostenible para consolidar sus proyectos de divisiones inferiores.

La evolución anual de los retornos por venta de jugadores evidencia diferencias significativas en la sostenibilidad del modelo. Ajax e IDV muestran una distribución relativamente pareja de ingresos en múltiples años, lo que sugiere un flujo constante de talentos exportables. FC Barcelona, por su parte, concentra ventas en años específicos, en línea con su enfoque de permanencia de jugadores en el primer equipo antes de ser transferidos.

En el caso chileno, el único retorno registrado es puntual (2023), lo que deja en evidencia una alta dependencia de eventos aislados y no de un sistema que permita generar flujos de ingresos estables en el tiempo. Este contraste refuerza la necesidad de profesionalizar el proceso formativo, con visión estratégica y capacidad de planificación financiera en base a los retornos proyectados.

Comparativo de inversión, retorno y riesgo en clubes formativos (2019-2024)

CLUB	INVERSIÓN 2019-2024	RETORNO POR VENTAS	PAYBACK ESTIMADO	NIVEL DE RIESGO
UNIVERSIDAD DE CHILE	7.014.000.000	3.500.000.000	2 años / 24 meses	Medio – Alto
AUDAX ITALIANO	1.250.466.000	0	No Recuperable	Alto
COQUIMBO UNIDO	1.145.562.000	0	No Recuperable	Alto
INDEPENDIENTE DEL VALLE	11.700.000.000	100.000.000.000	0,12 años / 1,5 meses	Muy bajo
AJAX	43.500.000.000	281.000.000.000	0,15 años / 1,8 meses	Muy bajo
FC BARCELONA	195.000.000.000	140.700.000.000	1,38 años / 16 meses	Bajo – Medio



El presente análisis tiene por objetivo evaluar la eficiencia económica de la inversión en fútbol formativo por parte de distintos clubes chilenos e internacionales. En el contexto de esta investigación que busca comprender cómo las sociedades anónimas deportivas en Chile abordan el desarrollo de talento juvenil en comparación con modelos internacionales exitosos se identificó la necesidad de una métrica comparativa que permitiera responder dos preguntas clave: ¿cuánto tiempo tarda cada club en recuperar su inversión formativa?

y ¿qué tan riesgoso es invertir en divisiones inferiores, considerando el retorno efectivo obtenido?

Para abordar estas preguntas, se construyeron dos indicadores clave: el payback y un índice de riesgo asociado a la ausencia de ventas relevantes. El primero permite observar cuántos años, en promedio, tarda un club en recuperar su inversión en fútbol formativo mediante la venta de jugadores surgidos desde sus divisiones inferiores. El segundo se evaluó de forma práctica, asignando un riesgo máximo a los clubes que no registraron ingresos por ventas de jugadores formados durante el periodo 2019–2024, ya que no hubo recuperación alguna de la inversión.

En los clubes chilenos, los resultados evidencian una fuerte brecha estructural. Universidad de Chile presenta un retorno parcial, con una inversión acumulada de USD 7 millones y un ingreso de USD 3,5 millones, lo que arroja un payback de 2 años. Si bien es el único club chileno que logró ingresos por formación en el periodo estudiado, este resultado depende exclusivamente de una sola transferencia (Darío Osorio), lo que refleja una alta vulnerabilidad y ausencia de un modelo sostenido.

Por su parte, Audax Italiano y Coquimbo Unido no registraron ventas formativas relevantes entre 2019 y 2024, por lo que su payback es inexistente. Esto implica un riesgo financiero total desde la perspectiva de la inversión en formación, reforzando la conclusión obtenida en etapas anteriores del estudio, en Chile no existe, en términos generales, un modelo sistemático ni rentable de desarrollo y monetización del talento joven.

En contraste, los clubes internacionales muestran una lógica completamente distinta. Independiente del Valle presenta un payback de 0,12 años (aproximadamente un mes y medio), con una inversión acumulada cercana a los USD 12 millones y retornos superiores a USD 100 millones. Este resultado responde a una estrategia autosustentable y orientada a la exportación de talento como eje del modelo económico y deportivo.

Ajax también exhibe alta eficiencia, con un payback estimado de 0,15 años. Con una inversión acumulada en torno a los USD 43,5 millones y ventas por USD 281 millones, la academia opera como una unidad estratégica de negocio plenamente consolidada dentro del fútbol neerlandés.

En el caso del FC Barcelona, el payback alcanza 1,38 años, lo que sigue siendo eficiente en comparación con el contexto latinoamericano, aunque inferior respecto a IDV y Ajax.

Esta diferencia se explica por el modelo híbrido del club catalán, donde parte del retorno se internaliza a través de rendimiento deportivo, permanencia competitiva y valorización patrimonial del plantel, y no exclusivamente mediante ventas.

Este ejercicio comparativo permite visibilizar una brecha crítica: los clubes internacionales no solo invierten más en formación, sino que lo hacen bajo una lógica de retorno planificado y sostenible. Han desarrollado mecanismos eficientes para recuperar la inversión, consolidando un círculo virtuoso de sostenibilidad deportiva y financiera. En cambio, en el caso chileno, la inversión es baja, fragmentada y sin retorno evidente, lo que evidencia un modelo que, en términos económicos, no es rentable ni sostenible a largo plazo.

El análisis comparativo entre los clubes chilenos (Universidad de Chile, Audax Italiano y Coquimbo Unido) y los referentes internacionales (Independiente del Valle, Ajax y FC Barcelona) revela brechas estructurales significativas que exceden los aspectos financieros y se adentran en dimensiones estratégicas fundamentales para el desarrollo sostenible del talento joven.

En primer lugar, la infraestructura y planificación a largo plazo constituyen un factor claramente diferenciador. Mientras en Chile las inversiones se han concentrado principalmente en el entrenamiento básico y en instalaciones funcionales pero limitadas, los clubes internacionales han apostado por centros de alto rendimiento concebidos como ecosistemas autosuficientes. Ajax, con su complejo Sportpark De Toekomst; FC Barcelona, con la Ciutat Esportiva Joan Gamper; e Independiente del Valle, con su centro en Chillo Jijón, han desarrollado instalaciones que integran residencia, formación escolar, atención médica, tecnología de análisis de rendimiento y programas psicosociales. Esta visión estratégica no solo mejora el rendimiento deportivo, sino que asegura continuidad en los procesos de captación, retención y profesionalización del talento.

Un segundo eje diferenciador es el modelo educativo y de apoyo integral. Los clubes internacionales no se limitan a formar futbolistas, sino que también se preocupan por la formación personal. Incorporan educación formal, acompañamiento emocional y un fuerte sentido de pertenencia institucional. En contraste, en Chile aún predomina un enfoque transaccional, donde el talento joven es promovido al primer equipo con escaso acompañamiento estructurado, lo cual impacta negativamente en la transición profesional y, en consecuencia, en el valor de mercado de los jugadores.

Desde la perspectiva del scouting y las redes de captación, los modelos internacionales operan como sistemas articulados de gran alcance. Ajax, por ejemplo, cuenta con más de veinte clubes afiliados y analiza más de quince mil partidos al año, con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial. Independiente del Valle ha implementado escuelas satélites en zonas estratégicas del país para asegurar una captación territorial diversificada.

En cambio, los clubes chilenos dependen en gran medida de pruebas abiertas, poco sistematizadas y carentes de una red formal de alianzas regionales o nacionales, lo que limita la llegada de talento diverso y de calidad.

Asimismo, se evidencia una diferencia sustancial en la capacidad de reinversión. Los clubes internacionales utilizan los excedentes provenientes de la venta de jugadores para robustecer aún más su sistema formativo, generando un círculo virtuoso. Ajax e Independiente del Valle han reinvertido consistentemente parte de sus ingresos en tecnología, nuevas divisiones y staff técnico especializado. En el caso chileno, la reinversión ha sido baja o inexistente, y en muchos casos, los recursos obtenidos por ventas como en el caso de Darío Osorio en Universidad de Chile se han destinado a cubrir déficits estructurales del club, en lugar de potenciar el fútbol formativo.

Finalmente, en la dimensión de identidad institucional también se observan diferencias profundas. En clubes como FC Barcelona o Ajax, la formación de jugadores es parte central del proyecto deportivo y se encuentra arraigada en su ADN organizacional. No se trata solo de producir talentos, sino de hacerlo bajo un estilo definido, con valores y una filosofía de juego que se transmite desde las divisiones inferiores hasta el primer equipo.

En Chile, si bien existen esfuerzos aislados, no se percibe una alineación institucional sólida entre el proyecto formativo y la estrategia deportiva del plantel profesional, lo que dificulta la escalabilidad del modelo y la consolidación de una cultura formativa sostenida.

Fase 4: Propuesta Estratégica

El análisis comparativo entre los clubes chilenos y referentes internacionales permitió identificar una serie de brechas estructurales que explican las diferencias observadas tanto en el rendimiento deportivo como en el retorno económico del modelo formativo. Dichas brechas, evidenciadas mediante indicadores financieros, institucionales y estratégicos, constituyen la base para formular una propuesta de mejora integral que permita reconvertir el fútbol formativo chileno en un eje de sostenibilidad a largo plazo.

En primer lugar, se constataron niveles de inversión limitados y discontinua. En promedio, los clubes chilenos destinan entre un 1% y 5% de su presupuesto anual al fútbol formativo, muy por debajo del rango observado en instituciones como Independiente del Valle, Ajax o FC Barcelona, donde dicho porcentaje varía entre el 10% y el 35%.

Esta baja asignación impide desarrollar programas sólidos, con proyección interanual y capacidad de escalar. Asimismo, el retorno económico asociado a esta inversión es marginal. Asimismo, el retorno económico asociado a la inversión formativa es prácticamente inexistente. Salvo el caso puntual de Universidad de Chile, que logró ingresos por una única transferencia internacional, ningún otro club chileno recuperó parte de lo invertido durante el periodo analizado. Esto confirma la ausencia de un modelo sostenible de monetización del talento juvenil, derivado de estrategias reactivas y no sistemáticas.

Junto a lo anterior, se observa una falta de visión estratégica de largo plazo. Las estrategias formativas suelen modificarse con frecuencia, carecen de continuidad técnica y no responden a una hoja de ruta clara ni a objetivos medibles por categoría. Esta inestabilidad se ve agravada por la debilidad institucional de las divisiones inferiores, muchas de ellas no cuentan con infraestructura propia, presentan alta rotación en los cuerpos técnicos y carecen de modelos documentados de formación.

Otra brecha relevante es la ausencia de una cultura formativa integral. En los clubes chilenos no se aprecia una filosofía institucional que articule el trabajo formativo con los objetivos deportivos del primer equipo, a diferencia de modelos como La Masia o la academia de Ajax, donde el estilo de juego, los valores del club y el proceso de desarrollo están alineados desde las categorías menores hasta el plantel profesional.

Finalmente, se identificó una desconexión entre la formación y la rentabilidad estratégica, en Chile, la inversión en divisiones inferiores se percibe aún como un gasto más que como una inversión con retorno estructurado, lo que limita su potencial como fuente de sostenibilidad deportiva y económica.

Frente a este diagnóstico, se propone un diseño estratégico integral que articule tres líneas de acción complementarias:

1. Inversión sostenible y retorno estructurado para superar los bajos niveles de inversión y la falta de retorno medible, se proponen las siguientes acciones:

- Implementar un modelo de reinversión obligatoria, que destine al menos un 15 % de los ingresos por ventas de jugadores formados a la propia cantera.
- Crear un Fondo de Fomento Formativo, en conjunto con la ANFP, financiado por ventas internacionales y premios de rendimiento.
- Incluir indicadores financieros formativos en los estados financieros auditados (por ejemplo, relación inversión-retorno acumulado o payback).

Beneficio esperado: Construir un ciclo virtuoso, donde cada venta financie el desarrollo de nuevas generaciones de talentos, garantizando continuidad y autosuficiencia en el modelo formativo.

2. Gestión integral e infraestructura de desarrollo para elevar los estándares de calidad en la formación y profesionalizar los entornos de desarrollo juvenil, se plantea:

- Diseñar Centros Regionales de Alto Rendimiento compartidos, inspirados en modelos como INF Clairefontaine (Francia), mediante alianzas público-privadas.
- Establecer estándares mínimos de infraestructura exigidos por la ANFP (residencia, comedor, sala de estudio, atención médica y psicología deportiva).
- Incorporar una línea formal de planificación estratégica en el área formativa: con objetivos por categoría, presupuestos diferenciados y perfiles de egreso definidos.
- Formular un estándar Nacional de Formación Juvenil, aplicable a todos los clubes profesionales del país.

Beneficio esperado: Profesionalizar el proceso formativo desde edades tempranas, mejorar las condiciones de vida y entrenamiento, reducir la fuga de talentos y elevar el rendimiento integral del jugador.

3. Cultura formativa y alineación institucional para cerrar la brecha entre divisiones inferiores y el primer equipo, se sugiere:

- Integrar el desarrollo juvenil como parte del propósito institucional (misión, visión y valores del club).
- Medir anualmente el Índice de Promoción Juvenil, que combine minutos jugados por canteranos con ventas realizadas.
- Profesionalizar la dirección de fútbol formativo, con líderes especializados en gestión, planificación deportiva y desarrollo integral.

Beneficio esperado: Posicionar al fútbol formativo como una unidad estratégica dentro del club, alineada con los objetivos deportivos y financieros de la institución.

LÍNEA ESTRATÉGICA: INVERSIÓN SOSTENIBLE Y RETORNO ESTRUCTURADO

ACCIÓN CONCRETA	RESPONSABLE	PLAZO ESTIMADO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
DEFINIR ESTÁNDAR MÍNIMO ANFP EN INFRAESTRUCTURA	ANFP + Clubes	Corto (1 año)	% de clubes que cumplen estándar
CREAR CENTROS REGIONALES DE ALTO RENDIMIENTO	Clubes + MINDEP + Privados	Mediano (2–3 años)	N° de centros y jóvenes alojados
INTEGRAR PLANIFICACIÓN FORMATIVA CON METAS POR CATEGORÍA	Gerencia Deportiva + Dirección Técnica	Corto (1 año)	Plan formativo vigente por club

LÍNEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INTEGRAL E INFRAESTRUCTURA

ACCIÓN CONCRETA	RESPONSABLE	PLAZO ESTIMADO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
ESTABLECER NORMA DE REINVERSIÓN DEL 15 % DE VENTAS POR CANTERANOS	Directorio + Gerencia General	Corto (1 AÑO)	% REINVERTIDO SOBRE VENTAS
INCLUIR “ROI FORMATIVO” EN ESTADOS FINANCIEROS	FINANZAS + AUDITORÍA EXTERNA	MEDIANO (2 AÑOS)	PRESENCIA DEL INDICADOR ROI
CREAR FONDO ANFP CON % DE VENTAS AL EXTRANJERO	ANFP + COMISIÓN TÉCNICA	MEDIANO (2 AÑOS)	FONDO CREADO Y CLUBES BENEFICIADOS

LÍNEA ESTRATÉGICA: CULTURA FORMATIVA Y ALINEACIÓN INSTITUCIONAL

ACCIÓN CONCRETA	RESPONSABLE	PLAZO ESTIMADO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
INCLUIR EL PROPÓSITO FORMATIVO EN MISIÓN/VISIÓN DEL CLUB	Directorio + Comunicaciones	Corto (1 año)	Declaración institucional oficial
MEDIR EL “ÍNDICE DE PROMOCIÓN JUVENIL” ANUAL	Gerencia Técnica + Área Datos	Mediano (2 años)	Publicación del índice por club
PROFESIONALIZAR EL CARGO DE DIRECTOR FORMATIVO	Clubes + ANFP	Corto (1 año)	% de clubes con cargo profesionalizado

La implementación de esta propuesta estratégica representa una oportunidad concreta para transformar el modelo formativo del fútbol chileno. A partir del diagnóstico realizado y del aprendizaje extraído de modelos internacionales, se plantea una hoja de ruta que permite pasar de una lógica reactiva y fragmentada a una estructura profesional, sostenible y de alto impacto. Los beneficios esperados pueden proyectarse en tres dimensiones: económica, deportiva e institucional.

Desde el punto de vista económico, se anticipan los siguientes impactos:

- Aumento del retorno por ventas de jugadores formados, generando ciclos virtuosos de inversión y reinversión, al estilo de clubes como Independiente del Valle o Ajax.
- Incorporación de indicadores financieros como el ROI Formativo, que permitan medir y gestionar el valor real generado por las divisiones inferiores, promoviendo decisiones estratégicas más racionales.

En el plano deportivo, se espera:

- Mayor promoción de futbolistas juveniles al primer equipo, como resultado de entornos de formación más estructurados, con planificación y metas por categoría.
- Crecimiento sostenido del minutaje Sub-18 y Sub-21, en sintonía con las normativas ANFP, orientado a fortalecer el talento local con proyección exportable.

Desde una perspectiva institucional y cultural, la propuesta busca:

- Consolidar una visión de largo plazo, donde el fútbol formativo deje de ser un área secundaria y pase a ocupar un lugar central en el propósito estratégico de los clubes.
- Instalar un nuevo estándar nacional en gestión formativa, integrando gobernanza, métricas, infraestructura y profesionalización del capital humano vinculado a las divisiones inferiores.

Finalmente, el impacto sistémico de esta estrategia podrá medirse en tres dimensiones clave:

1. Mayor competitividad internacional de los clubes chilenos, con plantales sostenidos por talento propio.
2. Aumento del valor de mercado del fútbol nacional, con jugadores jóvenes más cotizados en el entorno internacional.
3. Contribución social tangible, al ofrecer trayectorias estables y formativas para cientos de jóvenes deportistas en todo el país.

9. CONCLUSIÓN

La presente investigación permitió constatar que el modelo de sociedades anónimas deportivas en Chile, lejos de cumplir plenamente con los objetivos de transparencia y gestión eficiente que justificaron su implementación, ha mostrado ser insuficiente para consolidar un sistema formativo sólido y sostenible.

El análisis financiero de los clubes nacionales reveló bajos niveles de inversión en divisiones inferiores, información poco detallada en los estados financieros y una limitada capacidad para transformar dicha inversión en retorno deportivo y económico. En este escenario, solo Universidad de Chile logró generar una venta relevante de jugadores formados en casa en el periodo estudiado, mientras que Audax Italiano y Coquimbo Unido no registraron retornos significativos, lo que evidencia una débil articulación entre formación y competitividad.

En contraste, los modelos internacionales analizados Independiente del Valle, Ajax y FC Barcelona demuestran que la inversión sostenida, acompañada de una institucionalidad robusta, puede convertir al fútbol formativo en un eje estratégico. Estos clubes no solo logran retornos económicos consistentes, sino que también generan identidad, cultura y pertenencia, transformando la formación de talentos en un activo que trasciende lo deportivo.

Ahora bien, el valor del deporte no se agota en su dimensión económica o competitiva. Tal como lo plantean diversos enfoques sociales y educativos, la actividad física constituye un factor de integración, tolerancia y desarrollo humano. En un país donde amplios sectores juveniles enfrentan problemas de pobreza, delincuencia, drogadicción y desvalorización personal, el deporte puede transformarse en un instrumento privilegiado de inclusión social y superación. Por ello, la falta de inversión estructurada en formación juvenil no solo limita el desarrollo del fútbol profesional, sino que también desaprovecha un recurso clave para la construcción de capital social y la prevención de problemáticas que afectan a la juventud.

En consecuencia, el desafío para Chile es doble, avanzar hacia un modelo formativo profesional y sostenible que garantice la competitividad de sus clubes, y al mismo tiempo reconocer al deporte como una herramienta de intervención social y educativa.

Esto requiere decisiones institucionales de largo plazo, con mecanismos de reinversión obligatoria, profesionalización de las divisiones inferiores y una cultura directiva que sitúe la formación juvenil en el centro del proyecto deportivo y social. Solo así será posible

transformar el fútbol chileno en un motor de valor económico, deportivo y humano, capaz de proyectar talentos al más alto nivel y de cumplir su función social en beneficio de toda la comunidad.

Finalmente, esta investigación no solo responde a una inquietud académica, sino también a una experiencia de vida. Haber crecido y formado parte del mundo deportivo me permitió comprender desde dentro sus virtudes y carencias, y fue precisamente esa vivencia la que me motivó a desarrollar este trabajo, con la convicción de aportar a la construcción de un fútbol chileno más justo, sostenible y orientado al desarrollo integral de sus jóvenes.

Trabajos citados

- ADN Radio - Carlos Madariaga. (2024). *Fatigados y mal alimentados: critican manejo de las divisiones menores de Unión La Calera*.
- Alairelibre.cl. (2023). *Club rechazaron propuesta de la ANFP de reducir presupuesto para el Fútbol Joven*.
- Alarcón, F. Q. (2025). *el-día-de-ayer-cerramos-el-fútbol-formativo*.
- ANFP. (2017). *Normativa de categorías juveniles y divisiones inferiores*.
- ANFP. (2022). *Informe de Minutos Jugados por Sub-21 en Campeonato Nacional 2022*.
- Anuario ANFP 2022. (2022). *Memoria Institucional 2022*.
- Anuario ANFP. (2022). *Memoria Institucional 2022*.
- Araneda, J., & Martínez, V. (2025). *EL OTRO PARTIDO: LA BATALLA SILENCIOSA DEL FÚTBOL*.
- Asociación, F. I. (s.f.). *Estatutos de la FIFA*.
- Bezanilla, J. (2022). *Conceptualización de la participación social en la discusión de la ley 20.019 de sociedades anónimas deportivas en Chile*.
- Bezanilla, J. (2022). *Conceptualización de la participación social en la discusión de la ley 20.019 de sociedades anónimas deportivas en Chile*.
- Bezanilla, J. (2022). *Conceptualización de la Participación Social en la Discusión de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas en Chile*.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2005). *Ley N° 20.019 que regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales*.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2005). *Texto legal que define el régimen de las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales en Chile*.
- Biblioteca Nacional de Chile. (2020). *Historia del Fútbol Profesional Chileno*.
- Bizcarra, P. (2008). *Sociedades anónimas deportivas en Chile: implementación, funcionamiento y fiscalización al amparo de la ley 20.019*.
- Camilli, J. I. (2022). *Conceptualización de la participación social en la discusión de la ley 20.019 de sociedades anónimas deportivas en Chile*.
- Camp, R. (2006). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance* (2.ª ed.).
- Campeonatochileno.cl. (2023). *Lanzamiento Liga de Desarrollo del Fútbol Formativo 2023*.
- Campeonatochileno.cl. (2023). *Lanzamiento Liga de Desarrollo del Fútbol Formativo 2023*.
- Canal El Fútbol Chileno TV. (2023). *La Verdad del Fútbol Chileno*.

- Colo, C. C. (2022). *"A 20 años de la quiebra en Colo Colo: Una mirada al pasado y futuro de nuestro Club"*.
- Ex-Ante. (2023). *Modelo en jaque: las concesiones de Colo Colo y la U acumulan millonarias pérdidas desde el inicio de las SADP*.
- Fernandez, A. R. (2023). *Propuesta de un Sistema de Control de Gestión*.
- FIFA Talent. (2018). *FIFA Technical Reports*.
- FútbolyFinanzas.Oficial. (2024). *Ingresos Por Televisión*.
- Huasco, J. (2017). *BENCHMARKING DE EFICACIA PARA EL FUTBOL 2017*.
- ISO 9001. (s.f.). *International Organization for Standardization*.
- ISO 9001:2015. (s.f.). *International Organization for Standardization*.
- La Izquierda Diario. (2021). *"La lucha de los hinchas en contra de las Sociedades Anónimas Deportivas"*.
- La Tercera. (2024). *La regla del sub21 y el limite de extranjeros: la crisis de la anfp con el sifup de cara a la temporada 2025*.
- Liga-de-primera-Itaú. (2025). *Minutos Sub21 Liga de Primera Itaú 2025*.
- Memoria Chilena. (2020). *"Inicios del Fútbol Chileno"*. Biblioteca Nacional de Chile.
- Mesén, D. (2010). *Análisis crítico de los procesos organizativos de escuelas de fútbol base y especializadas de clubes participantes en primera división masculina en Costa Rica en los años 2008 y 2009*.
- Ormedilla, A. (2002). *Propuesta de Intervención Psicológica para el Control de Hábitos Alimentarios en Deportistas Jóvenes*.
- Parker, M. (2021). *Jorge Guerrero, Director de Desarrollo Técnico de la ANFP: "La para afectará a nivel mundial en el desarrollo del fútbol"*.
- Reyes, A. (2022). *Profesionalización Temprana: Fracazos y Oportunidades del Proceso Formativo en el Fútbol Profesional Chileno*.
- Schip, J. V. (2019). *Philosophy at De Toekomst. Ajax Youth Academy*.
- Senado de la República de Chile. (2024). *Proyecto sobre Sociedades Anónimas Deportivas avanza a su análisis en Constitución*.
- Slack, T. &. (2006). *Understanding Sport Organizations*.
- Spendolini, M. (1992). *The benchmarking book*.
- Vizcarra, P. (2008). *Sociedades anónimas deportivas en Chile, implementación, funcionamiento y fiscalización al amparo de la ley 20.019*.

Vizcarra, P. (2008). *Sociedades Anónimas Deportivas en Chile, Implementación, Funcionamiento y Fiscalización al Amparo de la Ley N° 20.019.*

Zairi, M. (1996). *Benchmarking for best practice: winning through innovative adaptation.*

Bibliografía

ANFP: dos categorías serían eliminadas, los cambios que propone la ANFP para el fútbol formativo en 2025

<https://www.adnradio.cl/2024/09/13/dos-categorias-serian-eliminadas-los-cambios-que-propone-la-anfp-para-el-futbol-formativo-en-2025>

El fútbol profesional en Chile y las S.A.D.

<https://asifuch.cl/el-futbol-profesional-en-chile-y-las-s-a-d>

Sociedades Anónimas en el Fútbol Chileno, primeras experiencias.

<https://bibliotecadigital.academia.cl/server/api/core/bitstreams/2d444588-4dc4-4eb9-8785-32f103ec5c17/content>

“Insostenible”: La carta que les llegó a los socios de Colo Colo

https://chile.as.com/chile/2021/02/19/futbol/1613768922_866083.html

A 20 años de la quiebra en Colo Colo: Una mirada al pasado y futuro de nuestro Club

<https://csdcolocolo.cl/noticia/a-20-anos-de-la-quiebra-en-colocolo-una-mirada-al-pasado-y-futuro-de-nuestro-club>

La segunda división profesional y el desgaste estructural del fútbol chileno en el siglo XXI

<https://es.scribd.com/document/625796638/Tesis-el-desgaste-estructural-del-futbol-chileno>

Administración del Club Social y Deportivo Colo Colo

https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_del_Club_Social_y_Deportivo_Colo_Colo

Benchmarking

<https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Liga de Primera Itaú

https://es.wikipedia.org/wiki/Primera_Divisi%C3%B3n_de_Chile?utm

Sociedad Anónima

https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_an%C3%B3nima

La Sociedad Anónima Deportiva Profesional en Chile

<https://felipecastro.blog/2024/07/18/la-sociedad-anonima-deportiva-profesional-en-chile/?utm>

Proyecto sobre Sociedades Anónimas Deportivas avanza a su análisis en Constitución

<https://www.senado.cl/comunicaciones/noticias/proyecto-sobre-sociedades-anonimas-deportivas-avanza-su-analisis-en>

Chile – Sociedad Anónima Deportiva Profesional

<https://www.diariojuridico.com/chile-sociedad-anonima-deportiva-profesional>

Senadores del BíoBío exigen “celeridad” en discusión de proyecto que regula a las Sociedades Anónimas Deportivas

<https://www.diarioconcepcion.cl/politica/2024/10/21/senadores-del-biobio-exigen-celeridad-en-discusion-de-proyecto-que-regula-a-las-sociedades-anonimas-deportivas.html>

Ley de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales: Una mirada 10 años después

<https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2016/09/02/ley-de-sociedades-anonimas-deportivas-profesionales-una-mirada-10-anos-despues>

¿Modelo en jaque? Las concesiones de Colo Colo y la “U” acumulan millonarias pérdidas desde el inicio de las sociedades anónimas

<https://www.ex-ante.cl/modelo-en-jaque-las-concesiones-de-colo-colo-y-la-u-acumulan-millonarias-perdidas-desde-el-inicio-de-las-sociedades-anonimas>

La lucha de los hinchas en contra de las Sociedades Anónimas Deportivas

<https://www.laizquierdadiario.cl/La-lucha-de-los-hinchas-en-contr-a-de-las-Sociedades-Anonimas-Deportivas>

Las Sociedades Anónimas y la destrucción del fútbol chileno

<https://www.laizquierdadiario.com/Las-sociedades-anonimas-y-la-destruccion-del-futbol-chileno>

Las fábricas de jugadores más eficientes están en Portugal

<https://www.latercera.com/pulso-trader/noticia/las-fabricas-jugadores-mas-eficientes-europa-estan-portugal/1005789/>

Inicios del fútbol chileno

<https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-635.html>

Conceptualización de la participación social en la discusión de la ley 20.019 de sociedades anónimas deportivas en Chile

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/18530/2/TFLACSO-2021%20JIBC.pdf>

Las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales: ¿Son las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales el estatuto jurídico idóneo para las entidades deportivas?

<https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/1239a71e-6dba-4fe8-b2c3-a24b37e6312a/>

Impacto Económico y Administrativo de la ley N°20.019 de sociedades anónimas deportivas en los clubes profesionales de fútbol de Chile que operan como sociedades anónimas

<https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/6d5599c3-5782-4723-8676-8ad05c01d500>

Sociedades Anónimas Deportivas en Chile, implementación, funcionamiento y fiscalización al amparo de la ley 20.019.

https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106869/de-vizcarra_p.pdf

Análisis crítico, conclusiones y propuestas, respecto de la normativa de fomento del deporte vigente en Chile

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/107839/Analisis-critico-conclusiones-y-propuestas-respecto-de-la-normativa.pdf>

Sociedades Anónimas Deportivas: El ocaso del fútbol social

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139656/Sociedades-anonimas-deportivas.pdf>

Sociedades Anónimas en el fútbol y crisis identitaria de los clubes: El caso de Universidad de Chile analizado a través de sus espacios institucionales

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/197460/Sociedades-Anonimas-en-el-futbol-y-crisis-identitaria-de-los-clubes.pdf>

Hinchas, Socios y Clientes: Neoliberalismo y participación social en los clubes deportivos Colo Colo y Universidad de Chile (2002-2014)

<https://www.scielo.cl/pdf/cuadhist/n58/0719-1243-cuadhist-58-00011.pdf>

Transfermarkt

<https://www.transfermarkt.com/>

La Impactante Evolución del fútbol chileno en 7 minutos

<https://www.youtube.com/watch?v=-PitrR2CaGY>

Informe Anual y Estados Financieros 2019

[U 2019.pdf](#)

Informe Anual – Estados Financieros 2020

[U 2020.pdf](#)

Informe Anual – Estados Financieros 2021

[U 2021.pdf](#)

Memoria Anual y Estados Financieros 2022

[U 2022.pdf](#)

Memoria Anual y Estados Financieros 2023

[U 2023.pdf](#)

Memoria Anual y Estados Financieros 2024

[U 2024.pdf](#)

Audax Italiano La Florida S.A.D.P. – Memoria 2019

[Audax 2019.pdf](#)

Audax Italiano La Florida S.A.D.P. – Memoria 2020

[Audax 2020.pdf](#)

Audax Italiano La Florida S.A.D.P. – Memoria 2021

[Audax 2021.pdf](#)

Audax Italiano La Florida S.A.D.P. – Memoria 2022

[Audax 2022.pdf](#)

Audax Italiano La Florida S.A.D.P. – Memoria 2023

[Audax 2023.pdf](#)

Audax Italiano La Florida S.A.D.P. – Memoria 2024

[Audax 2024.pdf](#)

Coquimbo Unido SADP – Memoria 2019

[Coquimbo 2019.pdf](#)

Coquimbo Unido SADP – Memoria 2020

[Coquimbo 2020.pdf](#)

Coquimbo Unido SADP – Memoria 2021

[Coquimbo 2021.pdf](#)

Coquimbo Unido SADP – Memoria 2022

[Coquimbo 2022.pdf](#)

Coquimbo Unido SADP – Memoria 2023

[Coquimbo 2023.pdf](#)

Coquimbo Unido SADP – Memoria 2024

[Coquimbo 2024.pdf](#)