

# ESTUDIO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CLUSTER Y ZONA FRANCA DEL DEPORTE EN SANTIAGO DE CALI:



Recomendaciones estratégicas,  
tácticas y operativas para la planeación  
y ejecución de las fases  
de prefactibilidad y factibilidad  
del proyecto clúster/zona franca  
del deporte de Santiago de Cali.

DISTRITO DE  
SANTIAGO DE CALI.  
2021



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI  
SECRETARÍA DEL DEPORTE  
Y LA RECREACIÓN



**ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI**

**Alcalde**

Jorge Iván Ospina Gómez

**SECRETARÍA DEL DEPORTE Y LA**

**RECREACIÓN**

**Secretario**

Carlos Alberto Diago Álvarez

**Subsecretario de Fomento**

Joan Andrés Osorio Herrera

**Subsecretario de Infraestructura**

**Deportiva y Recreativa**

Felipe Ignacio Dulcey Cuellar

**Jefe de la Unidad de Apoyo a la Gestión**

Jhon Jairo Henao Grajales

**Contratista - Rol técnico**

Jhon Yeimer Santos Segura

**Contratista - Apoyo técnico**

Diana Cristina Piedrahita Betancur

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**Director ejecutivo**

Marlon Giovany Gómez Jaramillo

**Coordinador**

Andrés Felipe Ortiz Manbuscay

**Director científico**

Darío José Espinal Ruiz

**Expertos**

Marc Papell

Edgar Andrés Rodríguez Hernández

Guido Fernando Vara Barona

Luis Fernando Zapata Ortega

**Integrador**

Steven Becerra Balcázar

**PRENSA Y ENTRETENIMIENTO AGENCIA**

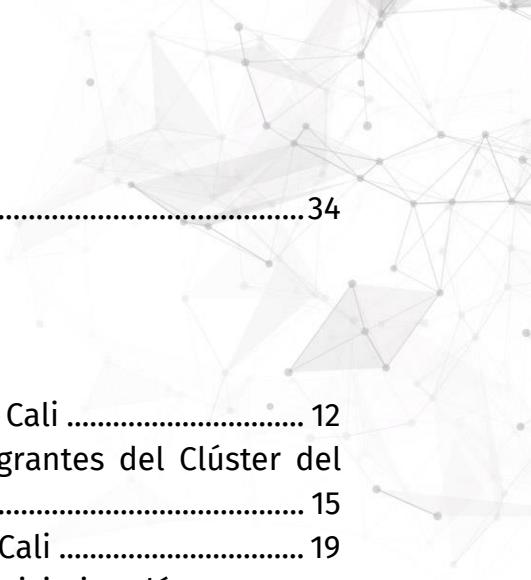
**DE COMUNICACIONES SAS**

**OCTOPUS FORCE SAS**



## Tabla de contenido

Introducción.....	1
1 Condiciones de base del Clúster del Deporte de Santiago de Cali.....	4
1.1 Factores específicos del entorno local.....	5
1.2 Cadena productiva de la industria deportiva de Santiago de Cali.....	7
2 Estructuración de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali.....	10
2.1 Diagnóstico .....	10
2.2 Direccionamiento estratégico de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali (recomendaciones estratégicas).....	13
2.2.1 Misión.....	13
2.2.2 Visión .....	13
2.2.3 Propósito y alcance.....	13
2.2.4 Objetivos .....	13
2.2.5 Beneficios para las empresas y organizaciones integrantes de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali .....	15
2.2.6 Segmentos estratégicos de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali	16
2.2.7 Agenda estratégica preliminar de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali (recomendaciones tácticas).....	17
3 Modelo de gobernanza de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali ...	21
4 Plan de implementación de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali	23
4.1 Actividades de la fase de aglomeración (motivación).....	23
4.2 Actividades de la fase de crecimiento (puesta en marcha) .....	24
4.3 Actividad de la fase de madurez (expansión).....	24
4.4 Plan de acción para el reconocimiento como iniciativa en la red clúster de Colombia .....	25
4.5 Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME) para la iniciativa clúster del deporte de Santiago de Cali .....	27
5 Recomendaciones para las fases de prefactibilidad y factibilidad.....	30



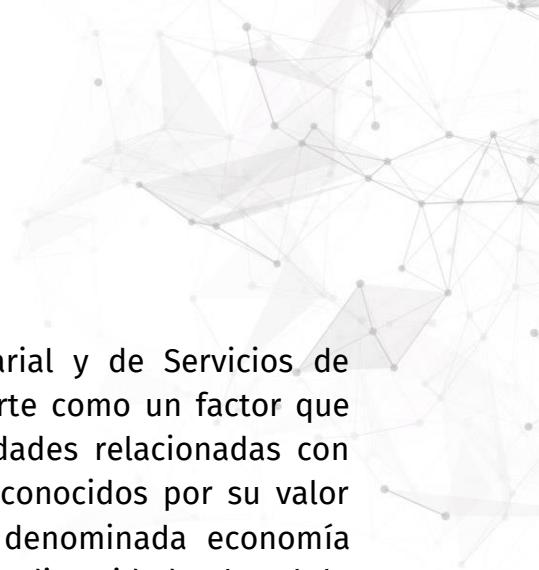
6. Bibliografía.....	34
----------------------	----

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis DOFA de la industria deportiva de Santiago de Cali .....	12
Tabla 2. Beneficios para las empresas y organizaciones integrantes del Clúster del Deporte de Santiago de Cali .....	15
Tabla 3. Ejes temáticos del Clúster del Deporte de Santiago de Cali .....	19
Tabla 4. Plan de acción para obtener el reconocimiento como iniciativa clúster .....	25
Tabla 5. Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación para la iniciativa clúster del deporte de Santiago de Cali .....	27
Tabla 6. Recomendaciones estratégicas, tácticas y operativas para las fases de prefactibilidad y factibilidad .....	30

## Índice de figuras

Figura 1. Cadena productiva de la industria deportiva de Santiago de Cali .....	8
Figura 2. Segmentos estratégicos del Clúster del Deporte de Santiago de Cali .....	17
Figura 3. Estructura organizacional del Clúster del Deporte de Santiago de Cali .....	22
Figura 4. Modelo de implementación del Clúster del Deporte de Santiago de Cali.....	25



## Introducción

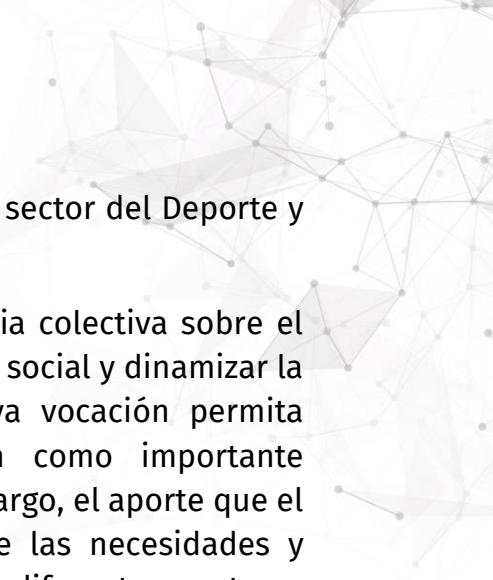
El Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago de Cali a través de su historia le apuesta al deporte como un factor que promueve el desarrollo sostenible. En la actualidad, actividades relacionadas con deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, reconocidos por su valor cultural, son consideradas como parte importante de la denominada economía naranja<sup>1</sup>, que refiere a un modelo de desarrollo en el que la diversidad cultural, la creatividad y el deporte, son pilares de transformación social y económica del país, desde las regiones. De igual manera sectores que hacen parte de los Pactos por el Crecimiento como lo son el turismo, la industria del movimiento, moda, construcción, economía naranja, software y tecnologías de la información (TI) son beneficiarios directos e indirectos de las actividades productivas del sector DRAF.

La problemática social y económica generada por la pandemia COVID- 19 ha tenido repercusiones negativas sobre los sectores relacionados al entretenimiento, la recreación y otras actividades de servicios en Colombia (DANE, 2020), afectando la cantidad y calidad del empleo en los grupos poblacionales más vulnerables (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2020). La crisis ocasionada por el COVID-19 creó una disrupción sin precedentes del deporte en todo el mundo. Los mayores impactos negativos se han concentrado principalmente en el deporte para niñas y mujeres, el deporte en países de ingresos bajos y medianos, y el deporte para personas con discapacidad (Nauright et al., 2020). Esto sumado a que millones de puestos de trabajo están en riesgo a nivel mundial, no solo para los profesionales del deporte, sino también para su cadena de valor que incluye: el comercio minorista, los servicios deportivos, el turismo, la infraestructura, la implementación, la indumentaria, el transporte, los alimentos, los medios de comunicación, los eventos deportivos, entre otros (United Nations, 2020).

La pandemia ocasionada por el COVID-19 cambiará la forma en que el sector del deporte funcionará en el futuro (Parnell et al., 2020). Este escenario post pandémico deberá equilibrar los aspectos del desarrollo sostenible con la creación y el mantenimiento de las economías locales resilientes que permitan superar la crisis (Cooper & Alderman, 2020), lo que exige que las instituciones públicas y privadas

---

<sup>1</sup> Ley 2010 de 2019



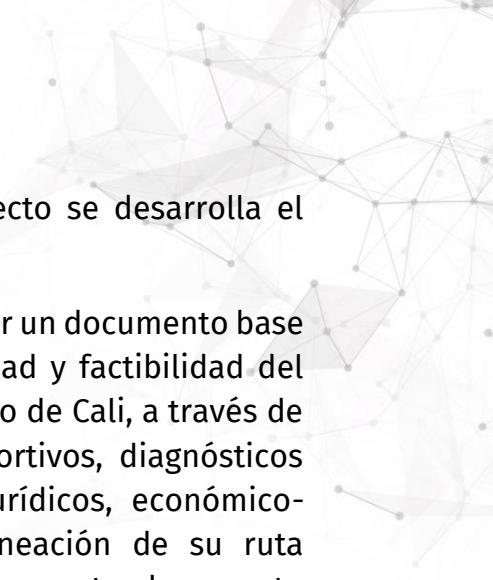
exploren alternativas basadas en la innovación para reactivar el sector del Deporte y la Recreación (Ratten, 2020).

Para Cali Ciudad Deportiva es importante fomentar la conciencia colectiva sobre el potencial del deporte para incrementar el bienestar económico y social y dinamizar la economía, para esto le apuesta a una iniciativa Clúster cuya vocación permita fortalecer la competitividad del sector y su visualización como importante contribuyente del producto interno bruto (PIB) regional. Sin embargo, el aporte que el deporte hace al PIB se encuentra desagregado debido a que las necesidades y expectativas del consumidor del deporte son atendidas por diferentes sectores (intersectoriales). El clúster del deporte se presenta como una oportunidad para identificar el sector y acelerar el proceso de reactivación económica y social del sector deporte y sus conexos, el cual ha sido uno de los más afectados por la pandemia COVID-19.

La Alcaldía del Distrito de Santiago de Cali, a través de la Secretaría del Deporte y la Recreación (SDR), en el proceso de consolidación de Cali como distrito especial, deportivo, cultural, turístico, empresarial y de servicios promulgado por la Ley 1933 del 2018, ha emprendido un proyecto de largo plazo que tiene como apuesta principal el fortalecimiento de las capacidades de la industria deportiva local a través de la conformación de la iniciativa clúster del deporte.

De este modo la Secretaría del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali se ha propuesto dentro su plan de desarrollo impulsar un Clúster y Zona Franca del Deporte que tiene como propósito crear un ecosistema policéntrico con nodos especializados en el desarrollo de bienes y servicios deportivos de alto valor agregado que contribuyan a la reactivación económica de la ciudad, la generación de empleo formal, la atracción de inversión productiva, al fortalecimiento de las redes de trabajo locales, al aumento del capital social, la promoción del emprendimiento, la ciencia, tecnología e innovación deportiva y la consolidación del proyecto Cali Distrito Especial.

Dado lo anterior la Secretaría del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali auspicia el proyecto denominado **“Estudio, diseño e implementación del modelo de cluster y zona franca del deporte en Santiago de Cali”** el cual ejecuta la Fundación Universidad del Valle. El alcance del proyecto está asociado con la construcción de un documento base que contribuya a estructuración de las fases de prefactibilidad y factibilidad del proyecto clúster/zona franca del deporte de Santiago de Cali, a través de ejercicios de referenciación internacional de ecosistemas deportivos, diagnósticos locales en diferentes componentes y el diseño de las actividades de planeación y desarrollo para



el año 2021. Como parte de los estudios previstos en el proyecto se desarrolla el contenido del presente documento.

De este modo, durante la fase de alistamiento se propuso construir un documento base que contribuya a la estructuración de las fases de prefactibilidad y factibilidad del proyecto Clúster/Zona Franca del Deporte del Distrito de Santiago de Cali, a través de ejercicios de referenciación internacional de ecosistemas deportivos, diagnósticos locales en diferentes componentes (técnicos, tecnológicos, jurídicos, económico-financiero, mercado) y el diseño de las actividades de planeación de su ruta competitiva. Como resultado de la fase de alistamiento, el presente documento propone una serie de recomendaciones estratégicas, tácticas y operativas que tienen como propósito establecer la hoja de ruta para la consolidación del Clúster y Zona Franca del Deporte en el corto, mediano y largo plazo, buscando facilitar los procesos de toma de decisiones y la estructuración de las fases posteriores del proyecto.



## 1 Condiciones de base del Clúster del Deporte de Santiago de Cali

Existe una amplia evidencia que permite reconocer la influencia de la innovación en los modelos de negocio sobre la ventaja competitiva en las organizaciones (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013). De manera que la innovación en los modelos de negocio se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones de crear, proponer y capturar valor (Clauss, 2017). Así pues, la creación de valor es influenciada por diferentes factores externos, entre ellos un mayor acceso a la información, visión global de bienes, productos, servicios y comunidades en redes (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Para incrementar la capacidad de captura de valor, Porter (2008) sostiene que un sistema localizado de empresas interconectadas, proveedores especializados, industrias relacionadas e instituciones asociadas son más competitivas que cualquier organización aislada. Así pues, desde esta perspectiva emerge el concepto de clúster definido como un área geográficamente delimitada que se caracteriza por una concentración de empresas y organizaciones que trabajan en la misma industria o en industrias interdependientes las cuales compiten y cooperan simultáneamente (Porter, 2008).

En el ámbito de la industria del deporte, el concepto de clústeres deportivos tiene su origen en el trabajo de Shilbury (2000), quien reconoce el entorno cada vez más complejo en el cual están inmersas las organizaciones deportivas y su necesidad de crear una ventaja competitiva a través de nuevas formas de organización. Esto se debe a que la industria del deporte consta de múltiples sectores industriales que combinan intereses comunes en un deporte en particular, con intereses comunes en productos/servicios para diferentes deportes (Gerke et al., 2015). En este sentido, los clústeres deportivos se definen como concentraciones geográficas de organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro con un interés compartido en uno o varios deportes (Gerke & Pria, 2018).

Los clústeres deportivos se caracterizan por relaciones interorganizacionales y redes de trabajo con diversos grados de formalidad. Estos vínculos se sustentan en cualquier combinación de competencia, coordinación, cooperación, colaboración y ciudadanía (Gerke et al., 2017). Según Gerke et al., (2020) existen seis factores específicos del entorno local que favorecen el surgimiento y la sostenibilidad de un clúster deportivo, los cuales son: geoeconómicos, geográficos, históricos, políticos, socioeconómicos y deportivos. Además, se han identificado diez tipos de organizaciones diferentes que son típicas de un clúster deportivo, entre ellas se encuentran: fabricantes de equipamientos, proveedores de sistemas, proveedores de accesorios, proveedores de servicios de soporte, medios de comunicación para eventos, diseñadores y



constructores de infraestructuras, equipos profesionales, equipos aficionados, instituciones educativas y entidades gubernamentales.

### 1.1 Factores específicos del entorno local

Teniendo como punto de partida las particularidades referenciadas en la literatura que definen los clústeres deportivos, se puede concluir que el distrito de Santiago de Cali cumple con todas las características necesarias para emprender un proyecto de esta índole. A continuación, se detallan los factores del entorno local que favorecen la creación del Clúster del Deporte (Tabla 1):

**Tabla 1. Factores del entorno local para el desarrollo de clústeres del deporte**

Factores del entorno local	Características
<b>Geoeconómicos</b>	La industria deportiva tiene registradas ante la Cámara de Comercio de Cali 1.284 empresas (93%) y ESALS (7%). El gasto deportivo se concentra en: ropa deportiva (47%), los accesorios (20%), la alimentación (27%) y el transporte (25%). La Alianza del Pacífico representa un gran potencial de mercado, toda vez que es la octava economía mundial y la séptima potencia exportadora, la alianza del pacífico es hoy el principal socio comercial del departamento con una participación de 21,2% sobre el total de sus exportaciones, lo que representa una gran oportunidad de internacionalización de la industria deportiva local.
<b>Geográficos</b>	En el Valle del Cauca existe una red de ocho ciudades con amplia tradición industrial, turística y de servicios: Cali, Palmira, Buenaventura, Buga, Jamundí, Tuluá, Cartago y Yumbo. Además, cuenta con la cercanía del puerto de Buenaventura permitiendo reducir costos de logística en el comercio internacional.
<b>Históricos</b>	Santiago de Cali fue reconocida como capital deportiva de América en el año 2019 por Aces Europa. La ciudad ha albergado numerosos eventos deportivos de nivel internacional como: los Juegos Panamericanos de 1971; Copa Mundo de la FIFA sub-20; Juegos Mundiales; Campeonato Mundial de Ciclismo (del cual ha sido sede en 13 oportunidades); Campeonato Suramericano de Menores de Atletismo, Campeonato Mundial de Atletismo de Menores de la IAAF; Campeonato Sudamericano de Voleibol Femenino; LX Campeonato Mundial FIRS –Cali 2015 de patinaje artístico; Mundial de Clubes de Fútbol de Salón; Copa Mundo de Futsal de la FIFA; Campeonato Mundial de Raquetball. Además, Santiago de Cali fue seleccionada como sede de los primeros juegos Panamericanos Juveniles para el año 2021 y sede del campeonato mundial de atletismo sub-20 en el 2022 y sede de Copa América de Fútbol.
<b>Políticos</b>	La región cuenta con visiones de futuro estratégicas de competitividad “Valle 2032”, “Somos un Valle que se atreve”, la “Visión Cali 2036” y la ley 1933 de 2018 que reconoce a Cali “Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico,

Factores del entorno local	Características
	Empresarial y de Servicios". Las visiones estratégicas coinciden en definir a la región como el polo de desarrollo futuro del suroccidente colombiano debido a sus ventajas comparativas y competitivas.
Socioeconómicos	El Valle del Cauca es el primer departamento con mayor tasa de población urbana del País (83,4%). Esta condición, representa oportunidades para el aumento de la productividad y la competitividad ya que se puede acceder rápidamente a mano de obra calificada y no calificada. Cuenta con una amplia red educativa, hospitalaria y de servicios básicos.
Deportivos	Santiago de Cali es una de las ciudades deportivas más importantes de Colombia, el 48 % de los ciudadanos practica algún tipo de actividad deportiva, recreativa o actividad física; cuenta con 43 ligas deportivas, 6 federaciones, 92 gimnasios, más de 1.000 clubes deportivos, 588 escenarios deportivos y recreativos y 26 escenarios de alto rendimiento.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los factores locales específicos propuestos por Gerke et al., (2020), el Distrito de Santiago de Cali cumple exitosamente con cada uno de ellos. Desde la óptica geoeconómica, la industria deportiva local cuenta con una masa crítica empresarial y organizacional en toda su cadena productiva (Cámara de Comercio de Cali, 2020), por lo que se permite contar con una base empresarial amplia y diversificada. Desde el punto de vista Geográfico, Santiago de Cali es el epicentro de desarrollo del suroccidente colombiano, la orientación al Pacífico y la cercanía al puerto de Buenaventura le permite convertirse en una oportunidad de internacionalización de las actividades empresariales del Clúster del Deporte. Por otro lado, históricamente la ciudad cuenta con una extensa trayectoria deportiva, especialmente en lo relacionado a la organización de eventos deportivos de talla internacional. Además, el deporte es un activo cultural de los ciudadanos que lo reconocen como parte de la identidad caleña.

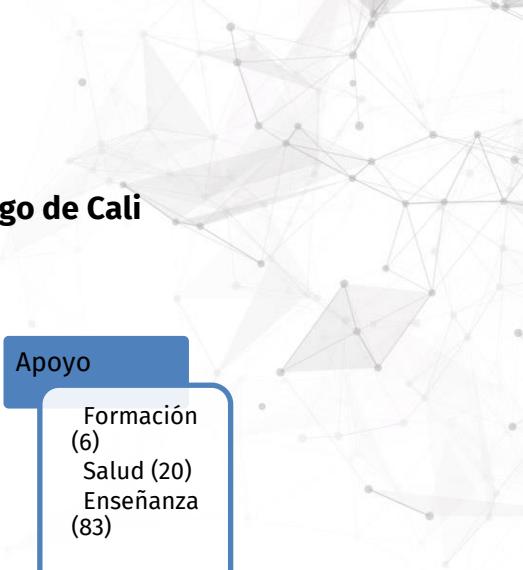
Desde el punto de vista político, la región y la ciudad cuentan con visiones de futuro a largo plazo que promueven el desarrollo local. Adicional a esto, la estrategia denominada "Cali Ciudad Deportiva" se está concibiendo como un modelo de desarrollo sostenible deportivo que se va a concretar en una política pública para atender la complejidad del sector deportivo y recreativo. Desde la perspectiva socioeconómica, la ciudad-región cuenta con una gran concentración de la población en zonas urbanas facilitando el acceso a mano de obra calificada y no calificada, un incremento en la tasa de desempleo (19%) en comparación con el 2019 como resultado de la pandemia COVID-19, una amplia red de instituciones de educación superior en los niveles técnico, tecnológico, universitario (41) y de centros hospitalarios en

distintos niveles. Finalmente, en el ámbito deportivo, Santiago de Cali cuenta con una cultura deportiva arraigada, fenómeno que se refleja en los altos niveles de práctica deportiva, recreativa y de actividad física (48%) y en el reconocimiento social del deporte. Además, cuenta con un sistema deportivo consolidado, un número importante de atletas de altos logros, gimnasios y entidades deportivas públicas y privadas que invierten gran presupuesto en el desarrollo deportivo de la ciudad.

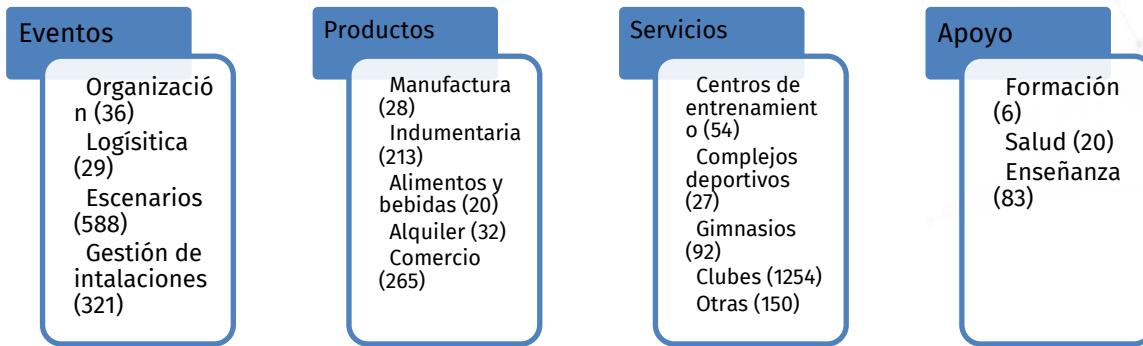
## 1.2 Cadena productiva de la industria deportiva de Santiago de Cali

La estructura de la cadena productiva de la industria deportiva de Santiago de Cali cumple con los requisitos definidos en la literatura para la estructuración de un Clúster del Deporte. La base empresarial identificada se relaciona en cuatro eslabones y 41 actividades económicas reconocidas por la Cámara de Comercio de Cali, además se incluyen otras actividades que cuentan con el reconocimiento de la Secretaría del Deporte y la Recreación tales como clubes y escenarios deportivos comunitarios. A continuación, se detalla la estructura de la cadena productiva de la industria deportiva de Santiago de Cali (figura 1):

- El eslabón de eventos deportivos incluye actividades económicas relacionadas a la organización de eventos, logística, escenarios comunitarios y de alto rendimiento, así como la gestión de instalaciones deportivas.
- El eslabón de productos deportivos incluye actividades relacionadas a la manufactura de implementos, indumentarias, alimentos y bebidas, alquiler de materiales deportivos y recreativos, y comercio al por menor de artículos deportivos.
- El eslabón de práctica deportiva se relaciona con la prestación de servicios deportivos tales como centros de entrenamiento, complejos deportivos (canchas sintéticas), gimnasios, clubes deportivos reconocidos y otras actividades deportivas y recreativas.
- El eslabón de apoyo tiene que ver con formación en educación superior en programas relacionados a la educación física, recreación y deporte, entidades prestadoras de servicios de salud y actividades de enseñanza deportiva y recreativa.



**Figura 1. Cadena productiva de la industria deportiva de Santiago de Cali**



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se describen las principales categorías de empresas del ecosistema del deporte en la ciudad:

#### **Ropa y complementos:**

- Incluye empresas especializadas en la producción de prendas y accesorios deportivos, empresas con una línea deportiva dentro de su portafolio de productos y empresas que confeccionan prendas para otras marcas. Se destaca empresas como: Faby Sport, Gramma, Congote Deporte, Industrias NKI, Quest, Plasticaucho Colombia, Supertex, Fajas Ann Chery, Aritex de Colombia, Confecciones Salomé, Yubarta, Jaimego, Vasport, Studio F, entre otras.

#### **Material para la práctica deportiva:**

- Incluye las empresas que fabrican o comercializan material utilizado para la práctica deportiva: Motos, bicicletas, balones, pisos sintéticos, pesas, máquinas o equipos para gimnasios. Se destacan empresas como: Fanalca, Dismovel, Ovibike, Industrias Berg, Miro Deportes, Trofemarcas, Bulldog Sports, Biker Store, Wepa, Industrias Fitness, Multiflex Sport, Epic Fitness.

#### **Productos de salud:**

- Empresas que fabrican y/o comercializan equipos médicos o suministros ortopédicos y de fisioterapia. Se destacan empresas como: Cobo & Asociados, BSN Medical, Allers, Bioart, Amanecer Médico, Sermeqs y Servicios de Salud Inmediato.

#### **Productos de alimentación:**

- Empresas encargadas de elaborar y/o comercializar productos dietéticos, suplementos alimenticios o funcionales que inciden en el rendimiento y salud del deportista. Se destacan empresas como: Feria Fit que distribuye Sasha

Fitness, XXX. En cuanto a comercializadores se destaca Cuerpo y Figura, y fabricantes como Healthy Sports, UPN Health & Fitness y Kinetic Pro.

#### Servicios de salud:

- Centros médicos que cuentan con unidades de rehabilitación y medicina deportiva, traumatología y ortopedia. Se destacan empresas como: Coomeva, Fundación Valle del Lili, Imbanaco, Clínica de Occidente, Clínica Farallones, hospital en casa, Clínica Versalles, entre otras.

#### Servicios de formación:

- Escuelas de formación para el público en general (competencia o recreación), incluye Clubes que cuentan con equipo profesional y/o academias de formación para distintas disciplinas y, escuelas de formación deportiva. Se destacan empresas como: América de Cali, Centro Internacional de Entrenamiento Salamandra, Club Deportivo Atlético Fútbol Club y el Deportivo Cali.

#### Centros de entrenamiento y recreación:

- Centros de acondicionamiento físico, como gimnasios, o de recreación como kartings, bolos y canchas sintéticas. Entre las principales tendencias identificadas durante las entrevistas se encuentran: crecimiento del entrenamiento funcional que integra salud, nutrición y entrenamiento y, una nueva línea de negocio de entrenamiento a deportistas *amateur* para la participación en eventos deportivos. Se destacan empresas como: Luz Mery Tristan, SportLab, Green's Bolo Club, Finta Fútbol, Juegos Electrónicos del Sur, The Box Crossfit, Xtreme Sports, Monarca Crossfit, Bodytech, entre otros.

#### Proveedores de eventos:

- Empresas dedicadas a la producción de eventos deportivos y/o proveer servicios logísticos, publicidad o transmisión para su realización. Se destacan empresas como: Corfecali, HPC Marketing, CMY Producciones, Feria y Eventos, Quack de Colombia, Telepacífico, entre otras.

#### Proveedores de escenarios deportivos:

- Clubes deportivos que administran escenarios deportivos como canchas de tenis, golf, piscinas, donde los socios tienen acceso y se realizan actividades de formación y, adicionalmente se usan para los eventos. Se destacan empresas como: Club Campestre de Cali, Club Farallones, Club Tequendama, Asociación Campestre Shalom, Club de Tenis, Club Náutico.



## 2 Estructuración de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali

### 2.1 Diagnóstico

Partiendo de los resultados obtenidos en el proceso de referenciación internacional y en el diagnóstico local, se realizó una matriz DOFA que permite observar el panorama estratégico al cual se enfrenta el Clúster del Deporte de Santiago de Cali como organización (tabla 2).

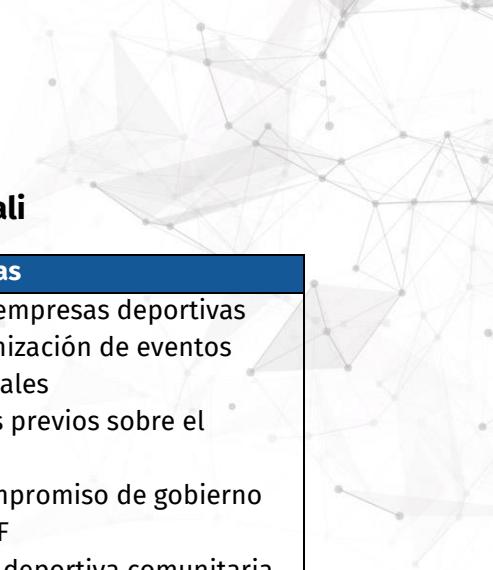
Partiendo de las debilidades, de acuerdo al estudio de mercado, se evidencia una dispersión de las actividades económicas de la industria deportiva local ocasionando la desarticulación de los actores de la cadena productiva. En consecuencia, no se evidencian trabajos interorganizacionales (2 empresas) o en redes (3 o más empresas) sobre proyectos colaborativos que procuren aumentar los niveles de productividad. Esto podría deberse, en parte, a la falta de confianza que existe entre los actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil. Por otro lado, no existen cifras sobre el impacto económico y generación de empleo del sector deportivo en Colombia y en la ciudad, limitando los procesos de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo del sector. También, se presume que existe un sub-registro en el sector del deporte frente al ejercicio profesional en los procesos diligenciales y técnicos propios de la actividad deportiva. Del mismo modo, se evidencia una baja sofisticación de la industria deportiva local y un bajo nivel de madurez tecnológica en sus organizaciones, por consiguiente, existe una baja penetración en los mercados internacionales y falta de acceso a fuentes de financiación.

En lo concerniente a las fortalezas, existe una masa crítica de empresas deportivas que favorecen la creación del clúster, esto sumado a que se cuenta con estudios previos que han viabilizado su creación. Además, la ciudad de Santiago de Cali tiene una extensa historia deportiva que ha creado un arraigo cultural en la ciudadanía y amplia experiencia en la organización de eventos deportivos nacionales e internacionales que han dejado como legado procesos de renovación urbana e infraestructura deportiva de primer nivel. Este proceso ha ocasionado que el deporte se convierta en uno de los pilares de desarrollo de la ciudad. Por tanto, se denota la voluntad política y el compromiso del gobierno local por crear una oferta deportiva que atienda las necesidades de todos los grupos poblacionales, lo cual se ve reflejado en el desarrollo de la estrategia “Cali Ciudad Deportiva” y en la creación del Centro de Negocios Deportivo, Cultural y Turístico “Pascual Guerrero”. Por otro lado, las ventajas comparativas relacionadas a la ubicación geográfica de la ciudad convierten a Cali en el epicentro de desarrollo del suroccidente colombiano, sumado a la disponibilidad de recursos naturales como potencial de diversificación de productos de consumo y

ecoturismo deportivo. En cuanto a las ventajas competitivas, cabe destacar la función que cumple el Observatorio del Deporte, la Recreación y la Actividad Física como centro de pensamiento, la oferta diversificada para la formación profesional en distintos campos y la facilidad de acceso a mano de obra calificada y no calificada.

En cuanto a las amenazas, el sector deportivo ha sido uno de los mayores afectados por la pandemia del COVID-19. En consecuencia, se han presentado cambios en los patrones de consumo deportivo y disminución en su práctica, fenómeno para el cual las organizaciones deportivas no estaban preparadas. El retorno al confinamiento podría ser devastador para el proceso de reactivación económica y social del sector deporte. Adicionalmente, la alta carga tributaria para las empresas, la incertidumbre por una nueva reforma tributaria y las limitaciones del sector privado para realizar inversiones podrían desencadenar la fuga de empresas hacia otros países afectando la sostenibilidad del clúster a largo plazo. Por otra parte, la falta de reconocimiento del deporte como un sector productivo, la baja productividad y competitividad de la industria colombiana y la falta de regulaciones específicas para iniciativas clúster podría ocasionar que el empresariado nacional e internacional vea poco atractivo invertir en este proyecto.

De esta forma, el Clúster del Deporte de Santiago de Cali presenta una diversidad de oportunidades. A nivel internacional las figuras de clústeres del deporte han demostrado ser exitosas, esto permitiría vincularse a la red de clústeres del deporte para realizar negocios y transferencia de conocimiento facilitando su crecimiento, además de poderse vincular a la red nacional de clústeres con el mismo propósito. Asimismo, la ciudad cuenta con un plan de reactivación económica lo que brinda la posibilidad de articularse con los proyectos de ciudad, promover áreas de desarrollo naranja que permitan la explotación de la propiedad intelectual, el crecimiento de los negocios digitales del deporte, la integración con los sectores cultura, turismo, educación, salud y la construcción/ adecuación de infraestructura deportiva inteligente. También, a través del networking entre los integrantes del clúster se facilita la participación en convocatorias para acceder a recursos de financiación, promover procesos de innovación en productos, servicios, organizacionales y de mercadeo que desarrolleen el potencial exportador hacia la Alianza del Pacífico.



**Tabla 2. Análisis DOFA de la industria deportiva de Santiago de Cali**

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispersión de las actividades económicas de la industria deportiva local</li> <li>• Desarticulación de los actores de la cadena de productiva del deporte local</li> <li>• Falta de confianza entre los actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil</li> <li>• Bajo nivel de madurez tecnológica en las organizaciones deportivas</li> <li>• Alto nivel de informalidad en el sector deporte</li> <li>• Baja sofisticación de la industria deportiva local</li> <li>• Acceso a la financiación para las organizaciones deportivas</li> <li>• Falta de cifras sobre el impacto económico y generación de empleo del sector deporte</li> <li>• Bajo nivel de comunicación con los mercados internacionales del deporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe masa crítica de empresas deportivas</li> <li>• Experiencia en la organización de eventos deportivos internacionales</li> <li>• Se cuenta con estudios previos sobre el clúster</li> <li>• Voluntad política y compromiso de gobierno</li> <li>• Se cuenta con el ODRAF</li> <li>• Amplia infraestructura deportiva comunitaria y de alto rendimiento</li> <li>• Arraigo de la cultura deportiva caleña</li> <li>• Ventajas comparativas relacionadas a la ubicación geográfica de la ciudad</li> <li>• Satisfacción de los usuarios son la oferta deportiva de la ciudad</li> <li>• Estrategia “Cali Ciudad Deportiva”</li> <li>• Historia deportiva de la ciudad</li> <li>• Disponibilidad de recursos naturales como potencial de diversificación de productos de consumo y ecoturismo deportivo</li> <li>• Centro de Negocios Deportivo, cultural y turístico “Pascual Guerrero”</li> <li>• Oferta diversificada para la formación profesional</li> <li>• Acceso a mano de obra calificada y no calificada</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto del COVID-19 sobre el sector deporte</li> <li>• Retorno al confinamiento por nuevos picos de la pandemia COVID-19</li> <li>• Cambio en los patrones de consumo deportivo</li> <li>• Fuga de empresas a otros países</li> <li>• Sostenibilidad del clúster a largo plazo</li> <li>• Alta carga tributaria para las empresas</li> <li>• Limitaciones para realizar inversiones del sector privado</li> <li>• Falta de reconocimiento del deporte como sector productivo</li> <li>• Incertidumbre tributaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las figuras de clústeres del deporte son exitosas a nivel mundial</li> <li>• Plan de reactivación económica de ciudad</li> <li>• Áreas de Desarrollo Naranja para atraer emprendedores de las industrias creativas</li> <li>• Explotación de la propiedad intelectual deportiva</li> <li>• Articulación con los proyectos de ciudad (Cali ciudad inteligente)</li> <li>• Crecimiento de los negocios digitales</li> <li>• Existencia de una red de clústeres nacionales</li> <li>• Potencial exportador a la Alianza del Pacífico</li> <li>• Convocatorias para acceder a recursos de financiación</li> <li>• Innovación en productos y servicios organizacionales y de mercado</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja productividad y competitividad de la industria colombiana</li><li>• Falta de regulaciones específicas para iniciativas clúster en Colombia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Articulación con los sectores cultura, turismo, educación, salud</li><li>• Vinculación a la red de clústeres del deporte internacional</li><li>• Infraestructura deportiva inteligente</li></ul>
---	--

## 2.2 Direccionamiento estratégico de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali (recomendaciones estratégicas)

### 2.2.1 Misión

Incrementar la competitividad de la industria deportiva de Santiago de Cali facilitando espacios de encuentro empresarial que dinamicen la cooperación y el desarrollo de proyectos de alto valor orientados al aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio a nivel nacional e internacional.

### 2.2.2 Visión

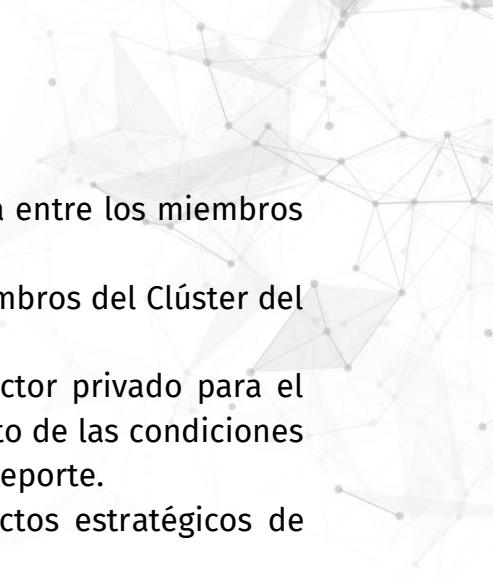
En el 2030 la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali será reconocida por el desarrollo de bienes y servicios de alto valor agregado para la industria deportiva nacional e internacional.

### 2.2.3 Propósito y alcance

El Clúster del Deporte de Santiago de Cali tiene como propósito crear un **ecosistema policéntrico** con nodos especializados en el desarrollo de **bienes y servicios deportivos de alto valor agregado** que contribuyan a la reactivación económica de la ciudad, la generación de empleo formal, la atracción de inversión productiva, al fortalecimiento de las redes de trabajo locales, al aumento del capital social y a la promoción del emprendimiento, la ciencia, tecnología e innovación deportiva.

### 2.2.4 Objetivos

- Promover a Santiago de Cali como un centro internacional de la industria deportiva.
- Integrar a los actores de la cadena de valor de la industria deportiva nacional e internacional.
- Desarrollar un modelo de cooperación para el aprovechamiento de posibles sinergias entre empresas, entidades públicas, no gubernamentales y académicas entorno a la detección y el acceso a nuevas oportunidades de negocio en la industria deportiva.



- Fomentar la Ciencia, Tecnología e Innovación colaborativa entre los miembros del Clúster del Deporte.
- Generar ventajas económicas y competitivas para los miembros del Clúster del Deporte.
- Promover la cooperación entre el sector público y el sector privado para el desarrollo de la industria deportiva local y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la zona de influencia del Clúster del Deporte.
- Articular los ejes del Clúster del Deporte con los proyectos estratégicos de ciudad.
- Crear e implementar soluciones colaborativas, cooperativas y de innovación abierta que permitan superar los retos competitivos de la cadena de valor del Clúster del Deporte.
- Articularse con otras iniciativas clúster regionales, nacionales o internacionales para la co-creación de valor a través de proyectos específicos de cooperación.
- Apoyar la búsqueda de financiación a sus miembros para el desarrollo de proyectos específicos de Ciencia, Tecnología e Innovación en la industria deportiva.
- Generar estrategias para la atracción y retención de empresas y otros actores a nivel nacional e internacional que contribuyan al crecimiento y afianzamiento del Clúster del Deporte.
- Propiciar el acceso a nuevos mercados por medio del desarrollo de agendas conjuntas que potencien sus niveles de productividad y competitividad de manera articulada.
- Asesorar y preparar a los empresarios, especialmente a los emprendedores, en la identificación de oportunidades de mercado y diseño de estrategias de penetración internacional.
- Promover la Zona Franca del Deporte en mercados internacionales para atraer empresas inversoras, eventos deportivos, eventos culturales y el desarrollo del marketing de ciudad.
- Promover alianzas entre gremios, agencias para el desarrollo, empresarios y el sector público para el desarrollo de proyectos de inversión en la industria deportiva.

## 2.2.5 Beneficios para las empresas y organizaciones integrantes de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali

La iniciativa clúster del deporte pretende generar una serie de beneficios relacionados al acceso a capital, conocimiento y networking que dinamicen la participación y compromiso de sus integrantes para el desarrollo de proyectos de alto valor agregado (tabla 3). Del mismo modo, los beneficios planteados contribuirán a la atracción de empresas nacionales e internacionales que encuentren atractivo vincularse a un ecosistema innovador especializado en el desarrollo de bienes y servicios deportivos.

**Tabla 3. Beneficios para las empresas y organizaciones integrantes del Clúster del Deporte de Santiago de Cali**

Organizaciones	Beneficios
MiPymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a grandes empresas</li> <li>• Contacto con potenciales colaboradores</li> <li>• Participación en proyectos colaborativos con grandes empresas, organizaciones intensivas en conocimiento, PYMES y entidades gubernamentales</li> <li>• Participación en diseños estratégicos y de mercado</li> <li>• Transferencia de conocimiento y buenas prácticas</li> <li>• Facilidad de acceso a mercados nacionales e internacionales</li> <li>• Networking con clientes potenciales a nivel nacional e internacional</li> <li>• Visibilidad e imagen</li> <li>• Trabajo sobre plataformas tecnológicas colaborativas</li> <li>• Formación del talento humano</li> <li>• Facilidades para participar en convocatorias y proyectos para acceder a financiación</li> <li>• Acceso a potenciales inversores y capital de riesgo</li> <li>• Participación en procesos de aceleración empresarial</li> <li>• Explotación de la propiedad intelectual</li> </ul>
Empresas medianas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un ecosistema de empresas innovadoras</li> <li>• Vigilancia estratégica, competitiva, tecnológica</li> <li>• Networking con clientes potenciales a nivel nacional e internacional</li> <li>• Captación de talento humano</li> <li>• Desarrollo de iniciativas Spinoff</li> <li>• Facilidades de acceso a mercados internacionales</li> <li>• Reducción de costos en comercio exterior</li> <li>• Diversificación de portafolios y desarrollo de nuevos productos basados en procesos de innovación abierta</li> <li>• Acceso a inversores</li> <li>• Explotación de la propiedad intelectual</li> </ul>
Empresas grandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un ecosistema de empresas innovadoras</li> <li>• Acceso a nuevos proveedores</li> <li>• Desarrollo de iniciativas Spinoff</li> </ul>



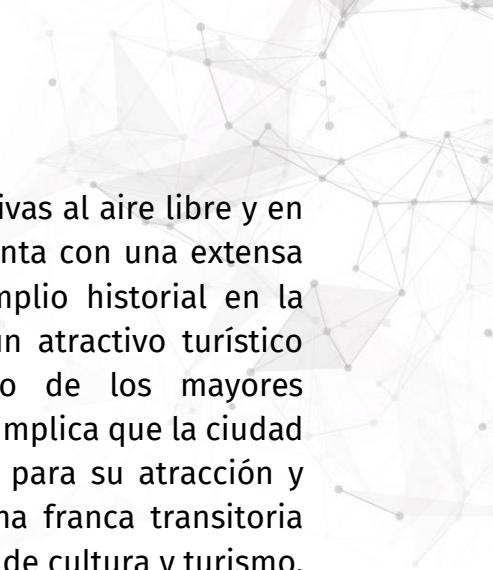
Organizaciones	Beneficios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue internacional</li> <li>• Reducción de costos en procesos de transformación digital y reconversión tecnológica</li> <li>• Acceso a talento humano</li> <li>• Networking internacional</li> <li>• Desarrollo de nuevas unidades de negocios</li> <li>• Posibilidades de compra e inversiones en startups</li> <li>• Acceso a financiación</li> <li>• Explotación de la propiedad intelectual</li> </ul>
Organizaciones intensivas en conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación</li> <li>• Acceso a datos</li> <li>• Desarrollo de modelos y prototipos</li> <li>• Transferencia de conocimiento</li> <li>• Networking nacional e internacional</li> <li>• Acceso a procesos de financiación</li> <li>• Desarrollo de conocimiento de frontera</li> <li>• Explotación de la propiedad intelectual</li> </ul>
Entidades gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de políticas y estrategias tecnológicas, industriales y sociales de mayor impacto</li> <li>• Impulso y generación de empleo formal</li> <li>• Visibilidad en el cumplimiento de políticas públicas</li> <li>• Acceso a datos, información y conocimiento de frontera para la toma de decisiones</li> <li>• Desarrollo de nuevas líneas de financiación e inversión para emprendedores y empresarios</li> <li>• Identificación de problemas estructurales y facilidades en el desarrollo de soluciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.6 Segmentos estratégicos de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali

Basados en los resultados del diagnóstico local elaborado en la fase de alistamiento, se identificaron una serie de brechas y potencialidades que permiten aproximarse a la definición de los segmentos estratégicos potenciales. Su definición contribuye a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva del Clúster del Deporte de Santiago de Cali para generar una propuesta diferenciada. Se pretende como resultado final, definir una estrategia que sea acorde con las ventajas competitivas de la industria deportiva local y las ventajas comparativas de la ciudad-región.

Existe un amplio potencial en el desarrollo de una industria turística alrededor del deporte y sus actividades conexas. La geografía de la ciudad y sus recursos naturales facilitan el desarrollo de una oferta relacionada al turismo eco-deportivo, esto implica



la generación de nuevos negocios alrededor de prácticas deportivas al aire libre y en contacto directo con la naturaleza. Por otro lado, la ciudad cuenta con una extensa oferta de servicios asociados a la industria *wellness* y un amplio historial en la organización de eventos deportivos, lo cual se convierte en un atractivo turístico nacional e internacional. Los eventos deportivos son uno de los mayores diferenciadores de Santiago de Cali como ciudad deportiva, esto implica que la ciudad cuenta con una amplia experiencia e infraestructura de apoyo para su atracción y organización, ventaja que puede ser aprovechada con una zona franca transitoria especializada en este tipo de eventos articulada con los sectores de cultura y turismo. La vocación deportiva de la ciudad ha promovido el desarrollo de una industria local de bienes y servicios que satisfacen la demanda local y cuentan con un gran potencial de internacionalización, ya sea con el fortalecimiento empresarial, la atracción de empresas extranjeras o la formación empresarial (Figura 2).

**Figura 2. Segmentos estratégicos del Clúster del Deporte de Santiago de Cali**



## 2.2.7 Agenda estratégica preliminar de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali (recomendaciones tácticas)

Resulta necesario tener en cuenta que la fragmentación de la industria deportiva local no permite el desarrollo de un clúster que produzca bienes y servicios altamente especializados, por tal motivo, es necesario diversificar su oferta en ejes temáticos que se especialicen en el desarrollo de una propuesta de valor que articule diversos actores a través de la generación de proyectos que tengan como objetivo aprovechar las ventajas comparativas y competitivas locales. De acuerdo con esto, los ejes

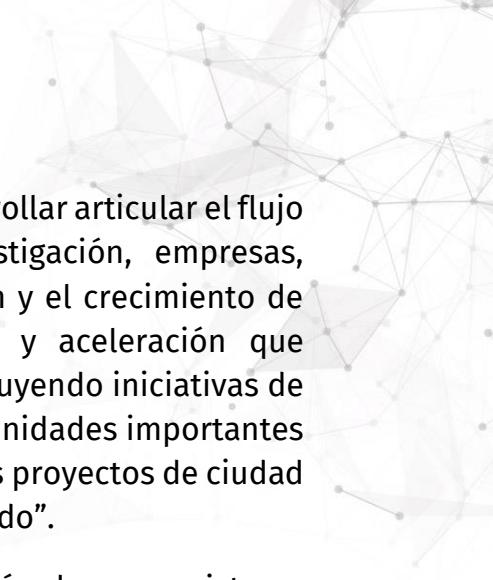
temáticos que resultan con mayor factibilidad para su consolidación en el corto y mediano plazo son: la industria del wellness; deporte y medio ambiente; ciencia, tecnología e innovación deportiva; desarrollo naranja y, desarrollo deportivo y recreativo (tabla 4).

El eje temático de desarrollo naranja tiene como objetivo fomentar el emprendimiento alrededor de las industrias creativas del deporte, promoviendo negocios como: publicidad, turismo cultural, creación audiovisual, deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, actividades de arquitectura e ingeniería, espectáculos en vivo, investigación y desarrollo experimental en ciencias sociales, actividades de consultoría técnica, software, programación, difusión sonora y de televisión, entre otras actividades potenciales.

El eje temático de deporte y medio ambiente tiene como objetivo desarrollar bienes y servicios de alto valor agregado alrededor del deporte en espacios naturales, esto permite aprovechar las ventajas comparativas de la ciudad basadas en sus recursos naturales y geografía que permitan el desarrollo de una industria del turismo sostenible por medio de la creación de una oferta ecodeportiva integrada por prácticas como el senderismo, mountain bike, canopy, rappel, rafting, avistamiento de aves, camping, glamping, hospedajes, entre otros; promoviendo la conservación con bajo impacto negativo ambiental y cultural, aportando beneficios socioeconómicos en las poblaciones locales y atrayendo empresarios dispuestos a invertir.

El eje temático de desarrollo deportivo y recreativo tiene como objetivo desarrollar bienes y servicios deportivos de alto valor agregado. Esto puede incluir la infraestructura deportiva inteligente, la oferta de valor del centro de alto rendimiento, agencias de marketing deportivo, agencias de representación de deportistas de élite, agencias organizadoras de eventos deportivos, agencias para la detección del talento, centros de entrenamiento deportivo, centros de medicina deportiva, entre otras.

El eje temático asociado a la industria del *wellness* tiene como objetivo desarrollar bienes y servicios de alto valor agregado alrededor de la industria del bienestar, esto permitiría integrar a empresas especializadas en el turismo de *wellness*, la actividad física, la nutrición, spas, la construcción de propiedades (residenciales, comerciales, oficinas, hostelería, multifamiliares, médicas, de ocio, etc.) que incorporen elementos intencionales de bienestar en su diseño, centros recreativos, prevención y rehabilitación física, entre otras actividades. Además, se presenta una gran oportunidad para el desarrollo de proyectos colaborativos para la creación de ofertas complementarias con el clúster de excelencia clínica y el clúster de bienestar y cuidado personal.



El eje temático de ciencia, tecnología e innovación buscaría desarrollar articular el flujo de conocimiento entre universidades, instituciones de investigación, empresas, mercados y el gobierno local que permitan impulsar la creación y el crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación y aceleración que viabilicen el desarrollo de productos y servicios de alto valor incluyendo iniciativas de innovación social a través de los Living Labs. Se presentan oportunidades importantes de articulación con el clúster TIC del pacífico colombiano y con los proyectos de ciudad como “Cali Ciudad Inteligente” y “Parque Tecnológico San Fernando”.

Finalmente, es indispensable tener en cuenta que, para la creación de un ecosistema innovador y sostenible, el Clúster del Deporte requiere definir un modelo de gobernanza corporativa que permita generar una dinámica de trabajo que incluya la articulación de proyectos, financiación, regulaciones, co-creación, networking, liderazgo, capacitación y formación de talento. Esto implica que es fundamental la creación de una figura jurídica que se encargue de esta labor y garantice su funcionamiento en el largo plazo.

**Tabla 4. Ejes temáticos del Clúster del Deporte de Santiago de Cali**

Segmentos	Turismo Deportivo	Eventos Deportivos	Industria Deportiva	Servicios Deportivos
<b>Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agencias de turismo</li> <li>● Hostales, hoteles</li> <li>● Guía turística</li> <li>● Camping; Glamping</li> <li>● Alquiler de equipos</li> <li>● Excursiones</li> <li>● Actividades de Soft adventure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agencias promotoras y organizadoras de eventos deportivos</li> <li>● Logística para eventos</li> <li>● Actividades de arquitectura e ingeniería</li> <li>● Espectáculos en vivo</li> <li>● Mantenimiento de instalaciones deportivas</li> <li>● Difusión sonora y televisión</li> <li>● Streaming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedores de materias primas e insumos</li> <li>● Manufactura de implementos, indumentarias, accesorios, repuestos, aparatos, instalaciones deportivas.</li> <li>● Retail deportivo</li> <li>● Nutrición, nutracéutica, suplementos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de alto rendimiento</li> <li>● Agencias de marketing deportivo</li> <li>● Agencias de representación de deportistas</li> <li>● Agencias para la detección y formación del talento</li> <li>● Centros de entrenamiento deportivo</li> <li>● Universidades</li> <li>● Centros de investigación</li> <li>● Laboratorios</li> <li>● Clubes deportivos</li> <li>● Gimnasios</li> <li>● CAF's</li> <li>● Centros de rehabilitación</li> </ul>



Segmentos	Turismo Deportivo	Eventos Deportivos	Industria Deportiva	Servicios Deportivos
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPA's</li> <li>• Actividades de consultoría técnica</li> <li>• Entidades gubernamentales (SDR; Indervalle)</li> <li>• Federaciones; Ligas</li> <li>• Desarrollo de software y programación</li> <li>• Centros de entretenimiento deportivo (canchas sintéticas)</li> </ul>
<b>Nodos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Ecodeporte</li> <li>• Corazón de Pance</li> <li>• Centro de Negocios "Pascual Guerrero"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Negocios "Pascual Guerrero"</li> <li>• Infraestructura deportiva comunitaria y de alto rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Negocios "Pascual Guerrero"</li> <li>• Zona Franca del Deporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADN del Deporte</li> <li>• Bulevar del Deporte</li> <li>• Centro de Negocios "Pascual Guerrero"</li> <li>• Centro de Bienestar Deportivo</li> <li>• Centro de Alto Rendimiento</li> </ul>
<b>Ejes Temáticos</b>				
<b>Desarrollo Naranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el emprendimiento para las industrias creativas del deporte</li> </ul>			
<b>Deporte y Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar bienes y servicios de alto valor agregado para el deporte en espacios naturales</li> </ul>			
<b>Desarrollo Deportivo y Recreativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar bienes y servicios de alto valor agregado alrededor del fomento y el deporte de alto rendimiento</li> </ul>			
<b>Wellness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar bienes y servicios de alto valor agregado para la industria Wellness</li> </ul>			
<b>Ciencia, tecnología e innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular la colaboración entre universidades, laboratorios, centros de investigación, gobierno, mercados y empresas por medio de proyectos CTEL.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia.



### 3 Modelo de gobernanza de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali

El modelo de gobernanza corporativa que se propone para el Clúster del Deporte tiene como propósito organizar la cooperación para el desarrollo colectivo y común de sus integrantes. Para esto, se propone un modelo de gobernanza constituido por un marco normativo, mecanismos de participación y la estructura organizacional. Con este modelo se busca asegurar que se apliquen los principios del buen gobierno que garanticen autonomía, independencia, transparencia, innovación, responsabilidad social y el beneficio para sus socios.

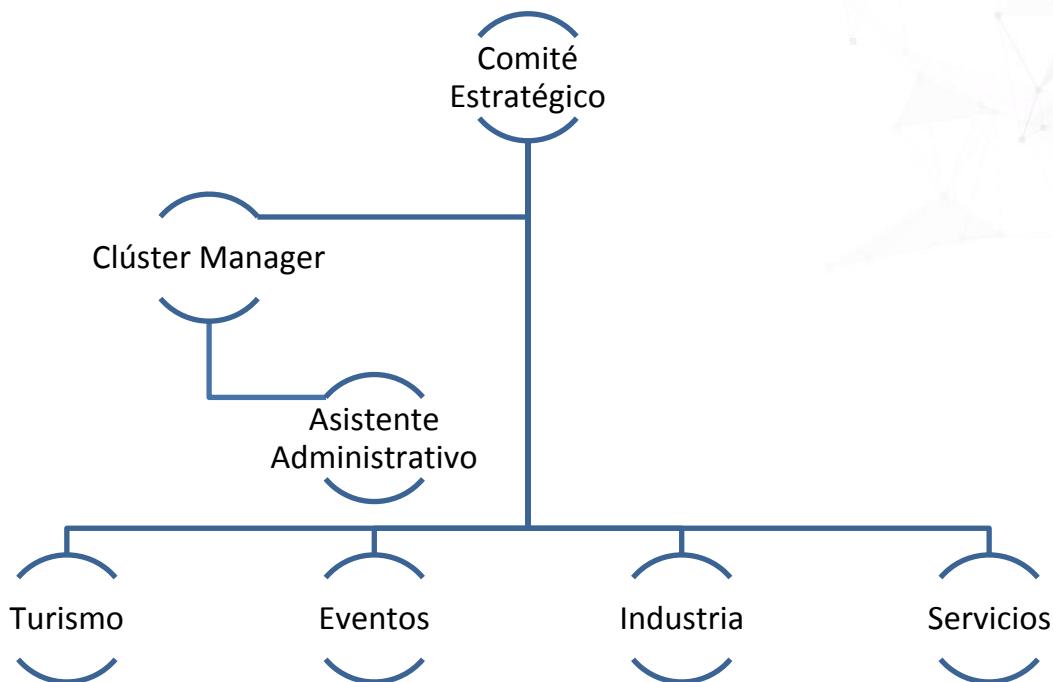
**Marco normativo:** se plantea desarrollar una plataforma de tipo legal que asegure la participación e interacción de los miembros del clúster para ejercer la gobernanza. En ella se establecerá la normatividad que defina los mecanismos de participación, financiación, administración, procesos, transparencia, rendición de cuentas, incentivos y buenas prácticas de gobierno corporativo, entre otras.

**Mecanismos de participación:** se recomienda desarrollar mecanismos que protejan los intereses de los miembros del clúster y sus grupos de interés. Esto implica garantizar la participación en la toma de decisiones asociadas a la definición de objetivos, estrategia, inversiones, líneas de negocio y los instrumentos de selección y evaluación de miembros de junta directiva, gerencia y otros cargos. Esto se realiza mediante el diseño e implementación de un manual de gobierno corporativo.

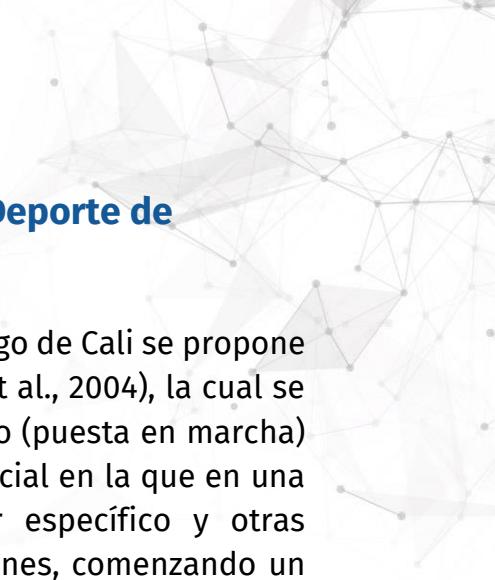
**Estructura:** se propone una estructura organizacional integrada por una junta directiva, un clúster manager y líderes de procesos para cada unidad de negocio. Se debe propender por una estructura ligera, flexible y horizontal que facilite los procesos de toma de decisiones y promueva un ecosistema de innovación. Por tanto, la carga burocrática, en el estadio inicial debe ser lo más reducida posible. La estructura debe facilitar la creación de un espacio de encuentro para empresarios locales, emprendedores, inversionistas, empresas internacionales, sector público, gremios (CCC, Fenalco, Analdex, ANI, etc) y agencias para el desarrollo (pro-pacífico, investpacífico, proColombia, Fontur, entre otras). El comité estratégico (5 integrantes) debería estar conformado por los socios clave del clúster, por lo cual se requiere un clúster manager encargado de dinamizar la colaboración entre sus miembros y un equipo de líderes que desarrollem las distintas iniciativas en cada uno de los segmentos estratégicos propuestos (figura 3).



**Figura 3. Estructura organizacional del Clúster del Deporte de Santiago de Cali**



**Fuente:** Elaboración propia.

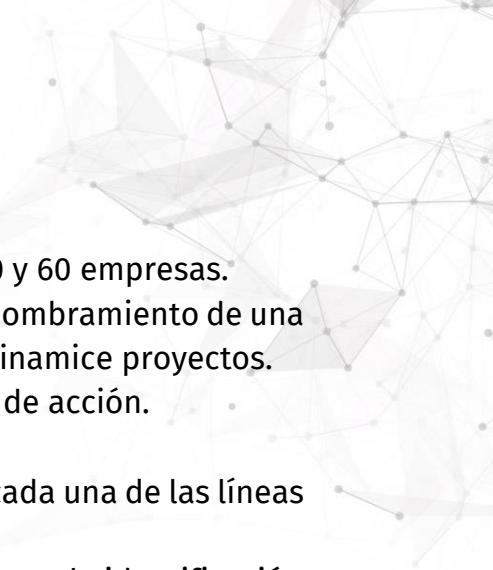


## 4 Plan de implementación de la iniciativa Clúster del Deporte de Santiago de Cali

Para la implementación exitosa del Clúster del Deporte de Santiago de Cali se propone seguir la metodología de ciclo de vida del clúster (Waelbroeck et al., 2004), la cual se desarrolla en las fases de: aglomeración (motivación), crecimiento (puesta en marcha) y madurez (expansión). La fase de aglomeración es el estadio inicial en la que en una región se encuentran un grupo de empresas de un sector específico y otras complementarias las cuales comparten unos motivadores comunes, comenzando un proceso de cooperación en torno a una estrategia compartida. En la fase de crecimiento o emergencia, los actores comienzan a cooperar alrededor de un negocio en particular generando y aprovechando las oportunidades que se presentan en el mercado y vinculando nuevos actores. En la fase de madurez, existe una gran cantidad de actores que desarrollan negocios en un sector específico fortaleciendo sus relaciones, vinculándose con otros clústeres, expandiéndose fuera de su zona de influencia y generando nuevas empresas, el clúster evoluciona de acuerdo con las características de los mercados y las tecnologías incursionando en nuevos negocios, creando otros clústeres, expandiéndose a nivel internacional y creando empresas de crecimiento exponencial (figura 4).

### 4.1 Actividades de la fase de aglomeración (motivación)

- Duración aproximada de un año. Se vinculan entre 10 y 20 empresas para iniciar el proceso.
- Referenciación internacional de iniciativas clústeres del deporte que permitan identificar sus características principales.
- Caracterización de la base empresarial de la industria deportiva de Santiago de Cali. Análisis de la base de datos de la cámara de comercio con relación a las actividades económicas de la industria deportiva local.
- Elaboración del estudio *Who is Who* para identificar los retos estratégicos del sector deporte basado en entrevistas a actores de gobierno, academia, sector privado y sociedad civil.
- Diagnóstico local que permita viabilizar técnicamente el clúster del deporte.
- Elaboración de la ruta competitiva, estudios de caracterización del sector deporte, retos estratégicos y oportunidades de negocio.
- Elaboración de la propuesta del modelo de clúster, direccionamiento estratégico y sus líneas de negocio.



#### 4.2 Actividades de la fase de crecimiento (puesta en marcha)

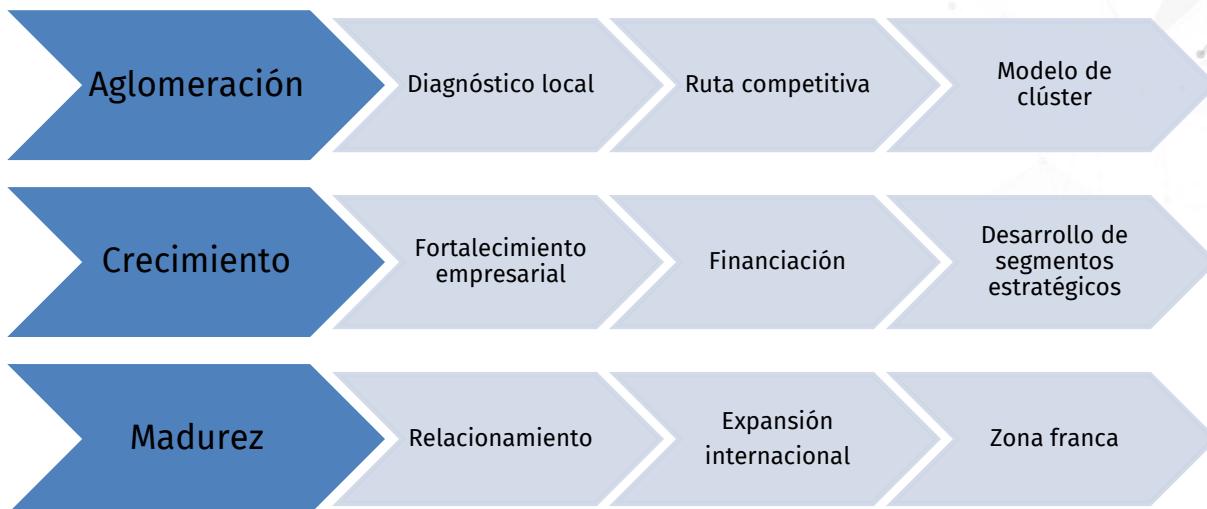
- Duración aproximada entre 1 y 3 años. Se vinculan entre 30 y 60 empresas.
- Creación de la personería jurídica del clúster del deporte. Nombramiento de una junta directiva y un clúster manager que vincule socios y dinamice proyectos.
- Formulación del plan prospectivo, estratégico y los planes de acción.
- Creación de una marca e imagen propia.
- Diseño e implementación de los modelos de negocio para cada una de las líneas de acción definida.
- Estudios detallados de mercado locales e internacionales para la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
- Estudios de factibilidad para el desarrollo de los nodos físicos propuestos y sus modelos de negocio (Zona franca transitoria, centro de bienestar, centro ecodeportivo, living lab del deporte, área de desarrollo naranja del deporte, bulevar del deporte y centro de alto rendimiento).
- Vinculación de nuevos socios.
- Elaboración del manual de buen gobierno.
- Formulación de proyectos para acceder a recursos de financiación.
- Formulación de proyectos para cada segmento estratégico del clúster.
- Creación del área de desarrollo naranja del deporte.

#### 4.3 Actividad de la fase de madurez (expansión)

- Duración aproximada entre 5 y 10 años. Se vinculan entre 50 y 150 empresas.
- Elaboración de proyectos colaborativos con otros clústeres a nivel nacional e internacional.
- Elaboración de proyectos para acceder a financiación internacional.
- Creación de nuevas empresas (Spinoff) entre socios del clúster.
- Aumentar la base de socios contribuyentes.
- Expansión a mercados internacionales.
- Vinculación de empresas internacionales.
- Expansión internacional del clúster.
- Creación de nuevas empresas.
- Creación de nuevos clústeres altamente especializados.
- Creación de una zona franca del deporte.



**Figura 4. Modelo de implementación del Clúster del Deporte de Santiago de Cali**



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4 Plan de acción para el reconocimiento como iniciativa en la red clúster de Colombia

Uno de los hitos más importantes que se deben tener en cuenta para la consolidación de la iniciativa clúster del deporte tiene que ver con el cumplimiento de los requerimientos establecidos por la red clúster de Colombia para ser reconocidos como tal. En este sentido, resulta necesario puntualizar un plan de acción que focalice los esfuerzos hacia la articulación de un esfuerzo deliberado entre el sector público y privado, la construcción de una visión compartida de futuro, la definición de una agenda de proyectos, la implementación de un sistema de gobernanza y de gestión de recursos. A continuación, en la tabla 5 se propone el plan de acción que se debe implementar para cumplir con estos requerimientos.

**Tabla 5. Plan de acción para obtener el reconocimiento como iniciativa clúster**

Criterio	Definición	Acciones año 2021
Sobre la capacidad de la iniciativa de desarrollo económico local, iniciativa de desarrollo de clúster y/o una apuesta productiva local, por hacer explícito su trabajo.	Hay un esfuerzo deliberado del sector privado, público o de alianzas público-privadas sobre un sector/cadena de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación de la cámara de comercio de Cali (propuesta formal).</li> <li>• Definición de una agenda de compromisos entre la SDR, CCC,</li> </ul>

Criterio	Definición	Acciones año 2021
	valor/clúster/apuesta productiva.	<p>Alcaldía, empresarios e Innspulsa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de un evento de instalación del clúster.</li> </ul>
Sobre la capacidad de la iniciativa de desarrollo económico local, iniciativa de desarrollo de clústeres y/o una apuesta productiva local, por hacer su trabajo de forma consensuada.	Existe una visión compartida de hacia dónde va el sector o clúster y se cuenta con la participación activa del sector privado (varias empresas) en su definición y Seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y aplicación de la Ruta competitiva (agenda estratégica y gobernanza).</li> <li>Diseño e implementación del plan de fortalecimiento empresarial basado en los retos estratégicos identificados con acompañamiento de la Cámara de Comercio de Cali.</li> </ul>
Sobre la capacidad de la iniciativa de desarrollo económico local, iniciativa de desarrollo de clústeres y/o una apuesta productiva local, por llevar una planeación de su trabajo.	Los esfuerzos de las partes se traducen en agendas, proyectos o programas que involucran a varios actores y que apuntan a alcanzar la visión compartida del sector o clúster.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del plan prospectivo y estratégico.</li> <li>Elaboración de planes de acción por segmento estratégico.</li> <li>Definición de la agenda de proyectos o metodología de trabajo.</li> <li>Diseño del plan financiero (business plan de sostenibilidad al 2030).</li> </ul>
Sobre la capacidad de la iniciativa de desarrollo económico local, iniciativa de desarrollo de clústeres y/o una apuesta productiva local, por reflejar una estructura de administración de su trabajo.	Existe unos espacios y/o herramientas de institucionalidad formal mínimos (ej. una gerencia, una asamblea, unos comités o mesas temáticas, un consejo estratégico, entre otros) de la iniciativa que sea capaz de liderar, coordinar, hacer monitoreo al trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del modelo de gobernanza.</li> <li>Nombramiento de equipo gestor (clúster manager y equipo de apoyo).</li> <li>Conformación de la asamblea.</li> <li>Nombramiento de comité estratégico.</li> <li>Constitución de las mesas operativas por segmentos estratégicos.</li> </ul>

Criterio	Definición	Acciones año 2021
Sobre la capacidad de la iniciativa de desarrollo económico local, iniciativa de desarrollo de clústeres y/o una apuesta productiva local, por hacer tangible su trabajo.	La agenda de trabajo que se definió ya se empezó a ejecutar, existen implementaciones y esfuerzos para gestionar recursos económicos para el desarrollo de los proyectos que permitan la sostenibilidad de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombramiento de clúster manager.</li> <li>• Gestión de recursos (convocatorias, venta de servicios, membresías).</li> <li>• Diseño del sistema de monitoreo (indicadores KPI).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de requerimientos de la red clúster Colombia.

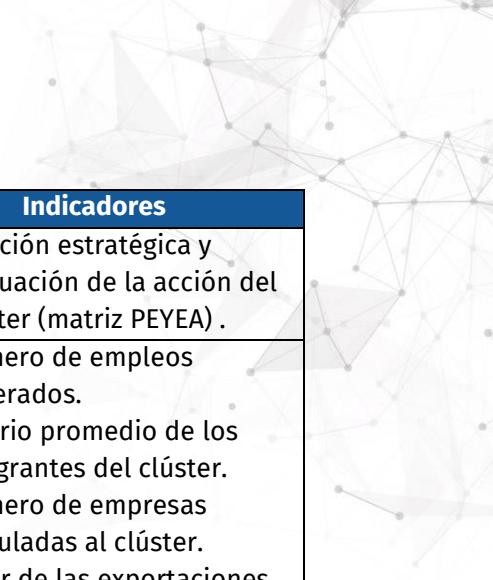
#### 4.5 Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación (SSME) para la iniciativa clúster del deporte de Santiago de Cali

Para poder evaluar el desempeño de la iniciativa clúster del deporte se propone un modelo fundamentado en la metodología de la red clúster Colombia que analiza su capacidad de gestión, el desempeño de las empresas y las cifras del clúster (Innpulsa, 2018). Este sistema de análisis permite determinar la evolución en su grado de madurez y proporcionar información útil para la toma de decisiones gerenciales y mejorar su desempeño competitivo. A continuación, en la tabla 6 se propone el sistema de indicadores para cada una de las dimensiones mencionadas.

**Tabla 6. Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación para la iniciativa clúster del deporte de Santiago de Cali**

Dimensión	Descripción	Indicadores
Gestión de la iniciativa clúster.	Momento del ciclo de vida en que se encuentra la iniciativa, así como el nivel de madurez de sus procesos de planeación, desarrollo de actividades, ejecución de proyectos, desempeño en la gestión de la iniciativa y su capacidad de financiación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un modelo de gobernabilidad organizado y apoyado en estructuras de gestión y decisión.</li> <li>• Implementación de un modelo de financiación a largo plazo.</li> <li>• Elaboración de un plan estratégico.</li> <li>• Planes de acción formulados.</li> <li>• Número de proyectos orientados a la mejora estratégica empresarial y a</li> </ul>

Dimensión	Descripción	Indicadores
Monitoreo de las empresas y el entorno.	Evaluar el desempeño de las empresas y de las entidades que participan en la iniciativa, los resultados que se han obtenido de los proyectos implementados y el entorno del clúster.	<p>la mejora del entorno en el que operan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades de posicionamiento interno y externo.</li> <li>• Percepción de las empresas participantes acerca del impacto de las acciones o proyectos implementados.</li> <li>• Percepción de las empresas participantes acerca del impacto de la implementación de acciones de mejora del entorno.</li> <li>• Grado de satisfacción global de las empresas y de las entidades participantes, con la iniciativa clúster, a partir del impacto que esta haya tenido en la competitividad de la empresa.</li> <li>• Desempeño de las empresas en el ámbito financiero, comercial, y actitud estratégica.</li> <li>• Capacidad de innovación y de sofisticación de producto.</li> <li>• Capacidad de internacionalización y comercialización en las empresas.</li> <li>• Valoración de las condiciones del entorno de negocios en el que operan las empresas.</li> <li>• Ajustes realizados a las estrategias empresariales a partir de los factores clave de éxito y la posición competitiva.</li> </ul>



Dimensión	Descripción	Indicadores
Cifras del clúster.	Medir la evolución del clúster mediante la consulta en fuentes oficiales, a partir de los resultados que se pueden obtener una vez construido el listado de códigos CIIU que forman parte de la cadena de valor del clúster intervenido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posición estratégica y evaluación de la acción del clúster (matriz PEYEA).</li> <li>● Número de empleos generados.</li> <li>● Salario promedio de los integrantes del clúster.</li> <li>● Número de empresas vinculadas al clúster.</li> <li>● Valor de las exportaciones por año.</li> <li>● Valor de las importaciones por año.</li> <li>● Impacto del clúster en el PIB de la ciudad.</li> </ul>

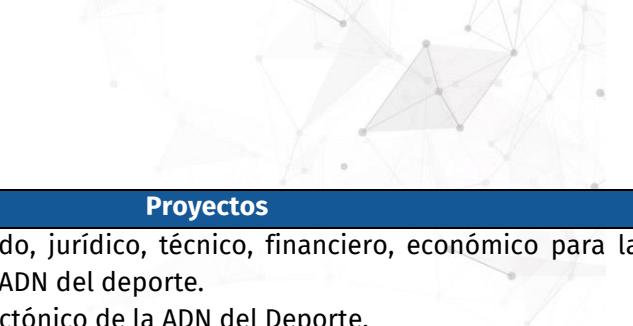
**Fuente:** Elaboración propia a partir del modelo de la Red Clúster Colombia e Innpulsa (2018).

## 5 Recomendaciones para las fases de prefactibilidad y factibilidad

**Tabla 7. Recomendaciones estratégicas, tácticas y operativas para las fases de prefactibilidad y factibilidad**

Estratégicas	Tácticas	Proyectos
Crear una zona franca transitoria.	Consolidar un modelo de negocio para la sostenibilidad del escenario en el largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de: mercado, jurídico, técnico, financiero, económico y lonja para el centro de negocios.</li> <li>• Plan prospectivo-estratégico-operativo.</li> <li>• Diseño de modelo de negocio y gobernanza.</li> <li>• Factibilidad jurídica, técnica, económica, financiera, mercado de bienes y servicios para la zona franca transitoria.</li> <li>• Diseño del Plan de promoción internacional del proyecto de inversión de la zona franca.</li> <li>• Estudios de reconversión industrial, transferencia tecnológica y de servicios.</li> <li>• Diseño del desarrollo urbanístico y arquitectónico (ubicación, características del terreno, vías de acceso, diseño eléctrico, hidráulico y estructural).</li> <li>• Estudio del impacto económico, social y ambiental.</li> <li>• Creación del modelo de negocio.</li> <li>• Acreditación de los requisitos generales y específicos .</li> <li>• Licencias y permisos.</li> <li>• Elaboración y presentación del plan maestro de desarrollo general de la zona franca.</li> </ul>
Promover la industria del Wellness.	Crear un centro de bienestar deportivo que articule las empresas locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio arquitectónico para la construcción de un centro de bienestar que cuente con: rehabilitación, trabajo psicosocial, salud, cuidado personal, nutrición y fitness.</li> <li>• Estudios de mercado, vigilancia, económico, financiero, tecnológico y jurídico para el centro de bienestar.</li> <li>• Diseño del Modelo de negocio y gobernanza para el centro de bienestar.</li> </ul>

Estratégicas	Tácticas	Proyectos
Aprovechar la ventajas comparativas relacionadas al medio ambiente y recursos naturales de la ciudad.	Incentivar el turismo sostenible a través de un centro eco-deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de dispositivos inteligentes, wearables, streaming, software y hardware para la industria wellness.</li> <li>Estudios de caracterización y adecuaciones de los espacios naturales para el desarrollo de actividades eco-deportivas (señalética, seguridad, iluminación, conectividad, accesos, parqueaderos, paisajística y arquitectura).</li> <li>Estudios de mercado, vigilancia, económico, financiero, tecnológico y jurídico para la creación de un centro eco-deportivo.</li> <li>Diseño arquitectónico para la creación de un centro eco-deportivo en el proyecto corazón de Pance.</li> <li>Diseño del modelo de negocio y gobernanza para el centro eco-deportivo.</li> <li>Diseño del plan de promoción eco-deportiva nacional e internacional.</li> </ul>
Articularse con los proyectos de ciudad de base tecnológica.	Promover la ciencia, tecnología e innovación deportiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articular el observatorio del deporte y la recreación al proyecto Cali ciudad inteligente.</li> <li>Articularse con el proyecto parque tecnológico San Fernando a través de un centro o un museo interactivo.</li> <li>Crear un <i>living lab</i> del deporte que incentive la innovación social</li> <li>Realizar estudios de mercado, vigilancia, económico, financiero, tecnológico y jurídicos para el <i>living lab</i> y articulación con proyectos Cali ciudad inteligente y San Fernando.</li> <li>Realizar los diseños arquitectónicos para el <i>living lab</i> y articulación con proyectos Cali ciudad inteligente y San Fernando.</li> <li>Diseño del modelo de negocio y gobernanza.</li> </ul>
Aprovechar los beneficios de las área de desarrollo naranja.	Promover el emprendimiento alrededor de las industrias creativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los estudios de mercado, jurídico, técnico, financiero, económico para la creación de un bulevar del deporte.</li> <li>Diseño arquitectónico del bulevar del deporte (incluye edificio administrativo).</li> <li>Diseño del Modelo de negocio y de gobernanza del bulevar del deporte.</li> </ul>



Estratégicas	Tácticas	Proyectos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio mercado, jurídico, técnico, financiero, económico para la creación de la ADN del deporte.</li> <li>• Diseño arquitectónico de la ADN del Deporte.</li> <li>• Diseño del modelo de negocio y de gobernanza de la ADN del deporte.</li> <li>• Industria de los deportes electrónicos.</li> <li>• Fortalecer los emprendimientos deportivos de base tecnológica.</li> </ul>
Desarrollar bienes y servicios deportivos de alto valor agregado.	Aprovechar los recursos y capacidades de las empresas y organizaciones deportivas locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios para la adecuación física y tecnológica de los escenarios de alto rendimiento y comunitarios.</li> <li>• Diseño del modelo de negocio y gobernanza para escenarios deportivos inteligentes.</li> <li>• Diseñar un modelo de negocio y gobernanza para la creación de un ecosistema de alto rendimiento que incluya academia, empresa, gobierno.</li> <li>• Diseñar un plan estratégico para la atracción de empresas de bienes y servicios deportivos.</li> <li>• Capacitar al empresariado deportivo local en prototipado, certificaciones y acceso a capital.</li> <li>• Desarrollo de productos deportivos de alto valor agregado (telas inteligentes, wearables, dispositivos, ingeniería de materiales, prótesis, órtesis, dispositivos biomédicos, hardware).</li> <li>• Desarrollo de servicios de alto valor agregado (medicina y rehabilitación deportiva, agencias de marketing deportivo, agencias de derecho deportivo, agencias de consultoría deportiva, arquitectura deportiva, agencias de representación de deportistas, laboratorios).</li> </ul>
Generar condiciones para garantizar la sostenibilidad del clúster en el largo plazo.	Promover una política pública del deporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico local del deporte en todas sus dimensiones (social, económico, ambiental).</li> <li>• Realizar encuentros con la comunidad y empresarios del deporte para identificar las brechas competitivas.</li> <li>• Realizar eventos de socialización y validación de los lineamientos de política.</li> </ul>

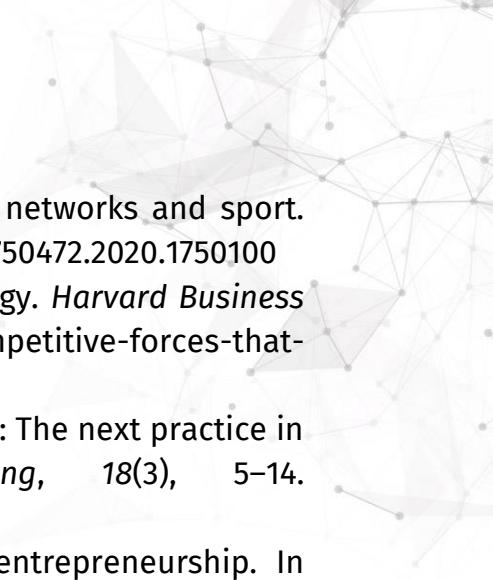
Estratégicas	Tácticas	Proyectos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes prospectivos, estratégicos, de acción y financieros para garantizar la implementación de la política pública.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.



## 6. Bibliografía

- Cámara de Comercio de Cali. (2020). Estudio clúster del deporte de Santiago de Cali. In CCC. Cámara de Comercio de Cali.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34, 464–482.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R and D Management*, 47(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Cooper, J. A., & Alderman, D. H. (2020). Cancelling March Madness exposes opportunities for a more sustainable sports tourism economy. *Tourism Geographies*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759135>
- DANE. (2020). *Principales indicadores del mercado laboral- mayo 2020*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_may\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_may_20.pdf)
- Gerke, A., Desbordes, M., & Dickson, G. (2015). Towards a sport cluster model: the ocean racing cluster in Brittany. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 343–363. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1019535>
- Gerke, A., Dickson, G., Desbordes, M., & Gates, S. (2017). The role of interorganizational citizenship behaviors in the innovation process. *Journal of Business Research*, 73, 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.005>
- Gerke, A., & Pria, Y. D. (2018). Cluster concept: Lessons for the sport sector? Toward a two-step model of sport cluster development based on socioeconomic proximity. *Journal of Sport Management*, 32(3), 211–226. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0338>
- Gerke, A., Woratschek, H., & Dickson, G. (2020). The sport cluster concept as middle-range theory for the sport value framework. *Sport Management Review*, 23(2). <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.004>
- Innpulsa. (2018). *Iniciativas clúster en Colombia: Instrumentos de desarrollo económico y competitividad*. iNNpulsa Colombia.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2020). *Decreto Legislativo 682 DE 2020. 21 de mayo del 2020*. [https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO\\_682\\_DEL\\_21\\_DE\\_MAYO\\_DE\\_2020.pdf](https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO_682_DEL_21_DE_MAYO_DE_2020.pdf)
- Nauright, J., Zipp, S., & Kim, Y. H. (2020). The sports world in the era of COVID-19. *Sport in Society*, 23(11), 1703–1706. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1834196>



- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 1–7. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. In *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research: Vol. ahead-of-p* (Issue ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2020-0387>
- Shilbury, D. (2000). Considering Future Sport Delivery Systems. *Sport Management Review*, 3(2), 199–221. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(00\)70086-6](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70086-6)
- United Nations. (2020). The Impact of COVID-19 on Sport, physical Activity and Well-Being and Its Effects on Social Development. In *Policy Brief No 73* (Vol. 1, Issue 73, p. 1).
- Waelbroeck, E., Andersson, T., Schwaag, S., Sörvik, J., & Wise, E. (2004). *The Clúster Policies Whitebook*. Ike.