

**Deporte y Economía en Movimiento: Alianzas Estratégicas para el Crecimiento del
Clúster Deportivo en Bogotá, Alianza IDRD-AREANDINA**

Presentado Por:

Mónica Andrea Medina Riveros

Docente:

Edwin Alejandro Gómez

Práctica Deportiva - IDRD - Instituto Distrital de Recreación y Deporte

Fundación Universitaria del Área Andina

Facultad de Ciencias de la Salud y del Deporte

Profesional en Entrenamiento Deportivo

Bogotá, Colombia

Noviembre 2024

Contenido

Lista de Tablas	3
Introducción.....	4
Justificación	7
Objetivos.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Plan de Trabajo.....	10
Actores del Clúster Deportivo en Bogotá.....	11
1. Actores del Clúster Deportivo en Bogotá.....	11
2. Matriz de Actores	14
3. Análisis Matriz de Actores	26
4. Diagrama de relación	29
Otros Clúster del Deporte	30
1. Clúster del deporte a Nivel Nacional.....	30
a. Cali, Colombia	30
2. Clúster del Deporte a Nivel Internacional	34
a. Montebelluna, Italia.....	36
b. Barcelona, España	38
3. Matriz de Comparación	42
4. Análisis DOFA.....	47
5. Proyectos e Iniciativas implementadas.....	49
a. Cali, Colombia	49
b. Montebelluna, Italia.....	52
c. Barcelona, España	55
Conclusión.....	60
Recomendaciones.....	62
Referencias.....	64

Lista de Tablas

Tabla 1 - Plan de Trabajo	10
Tabla 2 - Entidades Gubernamentales y Reguladoras.....	16
Tabla 3 - Empresas y Emprendedores del Sector Deportivo.....	18
Tabla 4 - Aliados Financieros y de Apoyo.....	19
Tabla 5 - Instituciones Educativas y de Formación	21
Tabla 6 - Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Asociaciones Deportivas.....	22
Tabla 7 - Medios de Comunicación y Marketing Deportivo	23
Tabla 8 - Instituciones de Salud y Bienestar	24
Tabla 9 - Consumidores y Usuarios Finales	25
Tabla 10 - Matriz de comparación	42
Tabla 11 - Matriz de comparación 2.....	44
Tabla 12 - DOFA	47

Introducción

Para proceder con el análisis del clúster del Deporte en Bogotá con el propósito de conocer el estado actual es importante para avanzar y completar su análisis, identificar conceptos relacionados a que es un Clúster, cuáles son las características, los tipos de Clústeres existentes, las ventajas y desventajas al igual que identificar que es un Hub y cuáles son las diferencias entre Hub y Clúster.

En primer lugar, por clúster se define a la agrupación de empresas, que se encuentran ubicadas en una misma región o ciudad caracterizadas por pertenecer a un mismo sector económico, guardar características comunes, cuyo fin es generar colaboración dentro del sector que le permita lograr ventajas en competitividad y productividad, mejorando en eficiencia y eficacia (Santos, 2024,21 de Octubre).

Cabe destacar que dentro de un clúster se pueden incluir empresas grandes, medianas y pequeñas en términos de personal ocupado o ingresos registrados en el año, organizaciones gubernamentales, instituciones educativas, organizaciones sin ánimo de lucro y demás instituciones u organizaciones relacionadas con el sector objeto de desarrollo.

Las ventajas de pertenecer a un clúster se encuentran la innovación y el desarrollo, la eficiencia y productividad, el acceso a recursos especializados, atracción de inversiones, generación de empleo y reducción de costos. Entre las desventajas riesgo de la homogeneización, desigualdad regional, desgaste ambiental, escasez de recursos, competencia intensa y dependencia de la región (Santos, 2024,21 de Octubre). Por Hub se define al punto central que actúa como intermediario o centro de conexión para una red de entidades, servicios o actividades facilitando la interacción, la comunicación y la transferencia de recursos entre los nodos conectados como por ejemplo En economía: Un Hub de innovación es un centro que conecta startups, inversionistas y universidades, teniendo un enfoque centralizado, mientras que el clúster se basa en la interacción y colaboración descentraliza

Según la Real Academia Española (RAE) (2024) clúster se define como Grupo de empresas de un mismo sector que se colaboran entre ellas para potenciar su competitividad y productividad (Diccionario panhispánico de dudas (DPD), 2024.). Definición que utilizó Porter (1998) citado en el Estudio de Benchmarking de Clústeres del Deporte (2021), donde a su vez definen clúster deportivo como área que reúne diversas organizaciones vinculadas al deporte, como empresas que ofrecen productos y servicios deportivos, clubes tanto profesionales como amateurs, instituciones de educación e investigación, y organismos gubernamentales que regulan e influyen en ellas. Estas empresas suelen compartir recursos, conocimientos y tecnologías, además de establecer sinergias para innovar y acceder a nuevos mercados (Savoie, 2021).

El deporte ha adquirido una importancia significativa en el desarrollo económico y social de las ciudades, siendo un motor que no solo promueve el bienestar y la salud, sino que también impulsa la economía local (Confecámaras, 2024). En Bogotá, el ecosistema deportivo¹ ha evolucionado gracias a la interacción de diferentes actores que conforman un clúster, donde se integran empresas, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales. Este clúster tiene como propósito fortalecer la participación en actividad deportiva y fomentar el crecimiento del sector mediante la creación de sinergias entre sus participantes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024)

De esta manera, el presente documento tiene como objetivo diagnosticar la estructura y las interrelaciones del clúster deportivo en Bogotá, identificando a los actores clave y analizando su funcionamiento. Además, busca comparar la metodología utilizada en Bogotá con la de otros clústeres nacionales e internacionales. En la primera parte, se analizará la

¹ Conjunto de personas y organizaciones interconectadas, cada una con un rol esencial para el éxito de la industria. Patrocinadores, canales de televisión, equipos, ligas, atletas y fanáticos, todos contribuyen de alguna manera al negocio del deporte (Escuela Internacional de Negocios (ESEI), 2023)

relevancia e influencia de cada uno de estos actores en el desarrollo del deporte en la ciudad, así como su impacto económico y social.

En la segunda parte, se comparará la metodología del clúster deportivo de Bogotá con la de otras ciudades, tanto a nivel nacional como internacional. La metodología de Bogotá no se detalla, ya que se toma como referencia el Informe Final Proyecto 7855: Fortalecimiento de la Economía del Deporte, Recreación y Actividad Física 2020-2024 y la Presentación de la Economía del Deporte de Bogotá, ambos del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (2024). Estos documentos describen la metodología empleada, así como la misión, objetivo, propósito y etapas de creación del clúster en Bogotá.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones que permitirán identificar las prácticas y lecciones más aplicables al contexto local, con el objetivo de optimizar el funcionamiento del clúster y consolidar a Bogotá como un referente en la industria deportiva a nivel nacional e internacional.

Justificación

Este documento nace de la necesidad compartida entre el IDRD y la Fundación de la Universidad del Área Andina de comprender y analizar la estructura del clúster deportivo en Bogotá, con el propósito de fortalecer el sector y maximizar su impacto tanto económico como social. El deporte es un motor clave para el desarrollo de las ciudades, no solo porque promueve el bienestar y la salud de la población, sino también porque impulsa la economía local a través de la creación de empleo, el turismo deportivo y la generación de oportunidades de negocio (Confecámaras, 2024). En este contexto, el clúster deportivo de Bogotá juega un papel fundamental al reunir a actores del sector, como empresas, instituciones educativas, organismos gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro, para trabajar de manera coordinada y potenciar la competitividad y productividad del deporte en la ciudad.

Diagnosticar la estructura e interrelaciones del clúster deportivo de Bogotá permite identificar las fortalezas y debilidades del ecosistema, así como las oportunidades de mejora que puedan ser implementadas para optimizar su funcionamiento. Así mismo, analizar la metodología aplicada en el clúster de Bogotá y compararla con otras experiencias nacionales e internacionales contribuirá a la identificación de buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto local, mejorando la eficiencia y efectividad de las estrategias implementadas.

En adición, en el presente documento, se justifica la relevancia e importancia de generar un conocimiento más profundo sobre el ecosistema deportivo de Bogotá, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones de los actores involucrados. Con una mejor comprensión de la estructura y relaciones del clúster, se podrá fomentar la colaboración entre los diferentes actores, promoviendo la innovación y el crecimiento del sector, y consolidando a Bogotá como un referente en la industria deportiva a nivel nacional e internacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, con la creación de este documento se pretende, contribuir al fortalecimiento del deporte en la ciudad, promoviendo una mayor integración de los actores y potenciando su contribución al desarrollo socioeconómico de Bogotá.

Objetivos

A partir de la justificación y el plan de trabajo realizado en conjunto con el IDRD, se plantean los siguientes objetivos.

Objetivo General

Diagnosticar la estructura y relaciones del clúster deportivo en Bogotá, identificando los actores y sus interrelaciones, para comprender su funcionamiento y comparar metodología implementada en Bogotá con la de otros clústeres nacionales e internacionales.

Objetivos Específicos

- Clasificar los actores clave del ecosistema deportivo en Bogotá, determinando su relevancia e influencia en el desarrollo del sector.
- Diseñar un diagrama de red que represente las relaciones y el nivel de impacto de cada actor dentro del ecosistema deportivo, facilitando la visualización de las interacciones entre las diferentes entidades.
- Comparar la metodología del clúster deportivo de Bogotá con la aplicada en otras ciudades y países, identificando similitudes y diferencias que permitan optimizar la metodología local.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones basadas en los análisis realizados, que permitan sugerir mejoras en el funcionamiento del clúster deportivo y el fortalecimiento del ecosistema deportivo de Bogotá.

Plan de Trabajo

A partir del objetivo de la práctica deportiva definida con el IDRD en el área de Economía del Deporte, se han determinado una serie de actividades generales y específicas, así como sus respectivos entregables, orientados a cumplir con los objetivos propuestos y garantizar el éxito de la práctica.

Tabla 1 - Plan de Trabajo

<i>Actividad General</i>	<i>Actividad General</i>	<i>Actividad General</i>
<i>Informe del relacionamiento, la relevancia e influencia económica de los actores del clúster en Deporte</i>	1. Identificación de Actores Clave <i>Revisión y selección de los actores más relevantes dentro del ecosistema del deporte, la recreación y la actividad física en Bogotá</i>	1. Informe de Importancia de Actores <i>Documento que describa la relevancia de cada actor en el ecosistema y su influencia en el desarrollo del sector (ofertas de productos y servicios de cada uno de ellos)</i>
	2. Elaboración del Documento de Importancia <i>Documentar la relevancia e influencia de cada actor dentro del ecosistema.</i>	2. Diagrama de red de relacionamiento del Ecosistema Deportivo <i>Mapa visual del relacionamiento entre ellos</i>
<i>Comparación de la metodología del clúster con otras ciudades y países en las que haya estos grupos de interés</i>	3. Diseño del Diagrama del Ecosistema <i>Crear un diagrama visual que represente el ecosistema, incluyendo a todos los actores identificados</i>	
	1. Revisión de Metodologías en Otras ciudades y Países <i>Investigar las metodologías utilizadas en otras ciudades y países con clústeres deportivos similares</i>	1. Matriz comparación <i>Tiempo - Forma de operación – Afiliación - Tipo de proyectos - Entre Otros</i>
	2. Análisis Comparativo <i>Comparar las metodologías encontradas con la utilizada en Bogotá, destacando las diferencias y similitudes clave</i>	2. Informe Comparativo de Metodologías <i>Análisis que compare la metodología del clúster de Bogotá con las de otras ciudades</i>
	3. Elaboración del Documento Comparativo <i>Redactar un informe que detalle la comparación en la metodología del clúster en Bogotá</i>	

Fuente: Elaboración propia

Actores del Clúster Deportivo en Bogotá

En esta primera parte, se realizará un análisis detallado de la relevancia y la influencia que cada uno de estos actores tiene en el desarrollo del deporte en la ciudad. Así mismo, como cada uno contribuye al crecimiento y sostenibilidad de las actividades deportivas, considerando tanto el impacto económico, en términos de generación de empleo e inversión, como el impacto social, enfocado en la mejora de la calidad de vida y la promoción de una cultura de actividad física entre la población.

1. Actores del Clúster Deportivo en Bogotá

A partir de la información proporcionada por el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) sobre la Economía del Deporte de Bogotá (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, 2024), es posible identificar y perfilar los diferentes tipos de actores y las entidades que los conforman. Y basado en un análisis que integra tanto el ámbito económico como el deportivo, proporcionar una visión más completa del ecosistema.

Esta integración (perspectiva económica y deportiva) resulta fundamental, ya que facilita la comprensión del papel que cada actor desempeña dentro del ecosistema deportivo. Y permite además comprender las interrelaciones entre los diferentes actores, logrando una mayor eficiencia y efectividad de procesos entre los actores del clúster deportivo de Bogotá

Desde el ámbito económico, se puede identificar el impacto financiero de cada actor, así como los productos y servicios que ofrece y su contribución al desarrollo de la industria deportiva local. Desde el ámbito deportivo, se analiza el rol que juegan estos actores en la promoción del deporte, el fomento de la actividad física y la generación de valor social en la comunidad. Este enfoque combinado permite además comprender las interrelaciones entre los diferentes actores, maximizando la eficiencia y fomentando una colaboración más efectiva que contribuya al fortalecimiento del clúster deportivo de Bogotá.

De esta manera, la siguiente clasificación, se estructura considerando el impacto y la influencia de cada uno de estos actores dentro del ecosistema deportivo.

A. Entidades Gubernamentales y Reguladoras:

Definen políticas, normativas y regulaciones que impactan todo el ecosistema y garantizan el funcionamiento del sector.

- a. Congreso de la República
- b. Ministerio del Deporte
- c. Concejo de Bogotá
- d. Secretaria de Hacienda – Bogotá
- e. Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)
- f. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
- g. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte - Bogotá
- h. Secretaría de Salud
- i. Secretaria de Educación
- j. MINTIC – Innpulsa

B. Empresas y Emprendedores del Sector Deportivo:

Motor económico del clúster, responsables de la oferta de servicios y productos deportivos, así como de la innovación y el desarrollo de nuevas oportunidades.

- a. Organizadores de Eventos Deportivos
- b. Gimnasios y Centros de Acondicionamiento
- c. Fabricantes y Distribuidores de Artículos y Equipos (partes y piezas) y Ropa Deportiva
- d. Centros de Innovación y Tecnología Deportiva

C. Aliados Financieros y de Apoyo:

Proveen los recursos económicos y logísticos necesarios para el desarrollo de proyectos y el fortalecimiento de empresas dentro del sector

- a. Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)
- b. Bancóldex
- c. Fondo de Emprender
- d. Ministerio de Cultura (Mincultura)
- e. Empresas patrocinadoras
- f. Procolombia
- g. Organismos de Cooperación Internacional

D. Instituciones Educativas y de Formación:

Forman el capital humano especializado, entrenan a los profesionales y fomentan la investigación y el desarrollo del deporte como disciplina académica.

- a. Universidades y Centros de Formación en Deportes y Ciencias del Deporte
- b. Escuelas y Academias Deportivas

E. Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Asociaciones Deportivas:

Contribuyen al desarrollo deportivo a nivel social y comunitario, promoviendo la inclusión y el acceso a la actividad física.

- a. Ligas y Federaciones Deportivas
- b. Fundaciones de Fomento Deportivo
- c. Clubes Deportivos Locales
- d. Asociaciones Deportivas
- e. Cajas de Compensación

F. Medios de Comunicación y Marketing Deportivo:

Generan visibilidad para el sector y ayudan a conectar a los consumidores con los actores del clúster, influyendo en la percepción y promoción del deporte.

- a. Medios de comunicación Especializados o no en Deportes
- b. Agencias de Marketing General y Deportivo

G. Instituciones de Salud y Bienestar:

Garantizan la atención, seguridad y el bienestar de los deportistas, siendo claves para el desarrollo de actividades saludables y sostenibles.

- a. Clínicas y Centros de Rehabilitación Deportiva
- b. Servicios de Nutrición y Consultoría en Bienestar

H. Consumidores y Usuarios Finales:

Aunque no participan directamente en la estructuración del clúster, son el objetivo principal de todas las actividades desarrolladas por los actores anteriormente nombrados y determinan la demanda de servicios y productos deportivos

- c. Atletas Profesionales
- d. Aficionados
- e. Familias y Comunidades

2. Matriz de Actores

Partiendo de la identificación de dichos actores, se establece la relevancia, haciendo referencia a la importancia que tiene el actor en el ecosistema y qué papel pudiera desempeñar en el mismo. La influencia, haciendo referencia al grado de importancia que se determinó en la relevancia, y si estos pudieran cambiar las dinámicas en el sector. Y los Productos y Servicios, haciendo referencia a lo que cada actor ofrece y tiene impacto en la economía del deporte.

Cabe mencionar que, la clasificación por tipo de actor y las entidades que se encuentran dentro de cada categoría constituyen una propuesta orientada a facilitar una mejor comprensión. La identificación de los actores y esta categorización se basa en el “Mapeo de Actores del Sector del Deporte, Recreación y Actividad Física de Bogotá. DC - IDRD 2024”. A partir de esto, se han formulado comentarios específicos que hacen referencia a los siguientes aspectos basados en un mapa de calor:

- Verde: Se identificó y se ubicó en el mapa de la Economía del Deporte IDR2024, según la clasificación propuesta y no se sugieren cambios o ajustes
- Amarillo: Se identificó en el mapa; sin embargo, con base en los análisis realizados en los Capítulos 1. Actores del Clúster Deportivo en Bogotá y 2. Matriz de Actores se considera fundamental la participación de estos actores para potenciar su impacto en el sector, por lo que sugiere un cambio o ajuste en la clasificación.
- Rojo: No se evidencia en el mapa; sin embargo, así como se mencionó anteriormente, de acuerdo con los análisis realizados se considera importante la inclusión de dichos actores debido a su relevancia en el desarrollo del Sistema del Deporte, la Recreación y la Actividad Física.

Tabla 2 - Entidades Gubernamentales y Reguladoras

Entidad	Relevancia	Influencia	Productos o Servicios
Congreso de la República (Economía del Deporte IDRD 2024 – Externos)	Aprobar leyes de impacto nacional, donde se encuentra incluido el marco jurídico del deporte y la recreación. Regula aspectos de financiamiento del deporte y la legislación de federaciones deportivas y la protección de los derechos de los deportistas (Departamento Nacional de Planeación, 2022)	Diseñar políticas nacionales que impactan el territorio nacional, como la definición del presupuesto del Ministerio de Deporte. Así mismo, planifica y gestiona que los recursos se distribuyan a nivel distrital y nacional.	- Propuestas y aprobación de leyes nacionales - Supervisión de la ejecución del presupuesto - Comisiones especializadas en deporte y recreación
Ministerio del Deporte (Economía del Deporte IDRD 2024 – Externos)	Liderar la política pública en materia deportiva. Su alcance es nacional, sin embargo, sus acciones y programas influyen en el desarrollo del deporte en Bogotá (Ministerio del Deporte, 2023)	Formulación de políticas que permitan el desarrollo del deporte base, la financiación de infraestructuras deportivas, y el apoyo a atletas de alto rendimiento. Regular y coordinar con otras entidades locales como el IDRD la implementación de políticas deportivas (Ministerio del Deporte, 2023)	- Promoción de políticas para el desarrollo del deporte y la actividad física. - Gestión de recursos para el financiamiento de proyectos deportivos en todo el país. - Regulación y supervisión de federaciones y ligas deportivas. - Apoyo a la organización de eventos deportivos nacionales e internacionales
Concejo de Bogotá (No se encuentra detallado)	Creación, modificación y aprobación de normativas y políticas públicas. Define las prioridades y los programas de apoyo, con el fin de asegurar que los recursos sean asignados a iniciativas para el bienestar ciudadano (Bautista, 2012)	Gestionar los recursos para la infraestructura deportiva, la regulación de eventos deportivos y la creación de programas locales. Supervisando y orientando por medio de debates y comisiones especializadas, que las políticas se ajusten a las necesidades de los bogotanos (Bautista, 2012)	- Asignación y gestión del presupuesto local - Supervisión de programas de fomento deportivo - Fomento de audiencias públicas y mesas de trabajo
Secretaría de Hacienda – Bogotá (Economía del Deporte IDRD 2024 – Externos)	Asignación de recursos y presupuestos para el desarrollo de infraestructura deportiva y recreativa en la ciudad. Financia programas de promoción de la actividad física (Departamento Nacional de Planeación, 2022)	Asegurar que se destinen recursos adecuados para el mantenimiento y construcción de infraestructura deportiva, y para el apoyo a programas comunitarios que fomentan la recreación y el deporte	- Apoyo financiero a programas de infraestructura deportiva. - Incentivos fiscales para proyectos deportivos en la ciudad.

(Departamento Nacional de Planeación, 2022)			
Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) (Economía del Deporte IDRD 2024 – Sistema del Deporte, Recreación y Actividad Física)	Promoción de la recreación y el deporte en Bogotá. Su rol es importante en la gestión de políticas públicas orientadas a la práctica deportiva y recreativa (IDRD, 2022)	Creación y mantenimiento de infraestructuras deportivas. Organizar eventos masivos que promuevan la actividad física entre los ciudadanos. Fomentar programas de inclusión social a través del deporte, que impactan positivamente en la salud y cohesión de las comunidades (IDRD, 2022)	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - Organización de eventos deportivos y recreativos masivos. - Gestión de parques, ciclovías y espacios recreativos. - Programas de actividad física gratuitos para la comunidad (recreovía, clases de baile, gimnasios al aire libre). - Mantenimiento y construcción de infraestructura deportiva pública. - Apoyo y promoción al deporte de alto rendimiento.
Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (Economía del Deporte IDRD 2024 – Externos)	Promoción del deporte no solo como una práctica física o como un motor económico, sino también como una herramienta que ayude a impulsar las industrias creativas y deportivas de Bogotá. Lo que a su vez puede facilitar el crecimiento de empresas y emprendimientos vinculados al deporte y la recreación (Departamento Nacional de Planeación, 2022)	Promueve el desarrollo del clúster del deporte en Bogotá, fomentando la colaboración entre empresas, instituciones educativas y otros actores del sector. Incentiva la creación de empleo y la dinamización económica del sector deportivo (Departamento Nacional de Planeación, 2022)	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector. - Apoyo financiero y técnico a emprendimientos deportivos.
Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte – Bogotá (Economía del Deporte IDRD 2024 – Externos)	Fomentar la cultura del deporte y la recreación en la ciudad. Apoyo de iniciativas que promuevan el acceso a actividades deportivas y recreativas para todos los ciudadanos (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2022)	Promoción de programas recreativos y culturales que refuerzan la actividad física como una herramienta de integración social y bienestar comunitario. Preservación de espacios públicos dedicados a la recreación (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2022)	- Gestión de actividades culturales y deportivas. - Programas de acceso gratuito a espacios recreativos y deportivos. - Fomento de la participación ciudadana en eventos deportivos y recreativos. - Promoción de la inclusión social a través de la recreación y el deporte
Secretaría de Salud	Promoción de la actividad física como estrategia de prevención de ENT	colabora con entidades deportivas en el desarrollo de políticas que	- Programas de promoción de hábitos saludables y actividad física.

(Economía del Deporte IDRD 2024 – Externos)	(obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares, entre otras) (Rivera, 2024)	promuevan la vida activa (Rivera, 2024)	- Prevención de enfermedades relacionadas con el sedentarismo. - Apoyo en la creación de programas de salud que integren la recreación y el deporte. - Iniciativas de salud pública que fomentan la práctica deportiva
Secretaría de Educación (Economía del Deporte IDRD 2024 – Externos)	Promoción del deporte y la recreación en el ámbito escolar, con el fin de asegurar que los niños y jóvenes de Bogotá tengan acceso a la educación física y al deporte como parte de su desarrollo integral (Secretaría de Educación, 2023)	Desarrollo de programas de formación deportiva en las escuelas. Fomento de educación en deporte en Instituciones de Educación Superior (Secretaría de Educación, 2023)	- Programas de educación física y deportes en colegios públicos y privados. - Programas de formación en Instituciones de educación superior. - Construcción y mantenimiento de infraestructuras deportivas escolares. - Promoción de competencias deportivas escolares. - Integración del deporte como parte del currículo educativo.
Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MINTIC) – Innpulsa (Economía del Deporte IDRD 2024 – Externos)	Apoya la creación de soluciones tecnológicas que pueden impactar el deporte y la recreación en Bogotá (IDRD, 2022)	Fomenta la innovación y el emprendimiento en el ámbito deportivo, promoviendo el desarrollo de tecnologías emergentes (apps, wearables y plataformas) que mejoran la experiencia de entrenamiento y gestión deportiva (IDRD, 2022)	- Generación de empleo - I+D para el sector - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - Financiamiento para startups relacionadas con el deporte y la recreación. - Apoyo a emprendimientos tecnológicos en el sector del deporte.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 - Empresas y Emprendedores del Sector Deportivo

Entidad	Relevancia	Influencia	Productos o Servicios
Organizadores de Eventos Deportivos (Economía del Deporte IDRD 2024 – Proveedores – Eventos)	Fomentar la participación activa de la población en eventos recreativos o competencias de alto rendimiento. Los eventos deportivos no solo incentivan la práctica de deportes,	Consolidar a Bogotá como una ciudad referente en el ámbito deportivo, con el fin de generar visibilidad	Estimulación de la economía local: - Generación de empleo - Ocupación hotelera - Consumo de productos y servicios locales

	también impulsan el turismo, la economía local y la proyección internacional (Connellan, 2024)	internacional y atraer atletas de otros países (Connellan, 2024)	
Gimnasios y Centros de Acondicionamiento Físico (Economía del Deporte IDR 2024 – Proveedores – Bienes y Servicios)	Promoción de estilo de vida saludable y activo. Representan una de las principales vías para la práctica masiva de ejercicio en Bogotá. Ofrecen espacios accesibles para el público en general (aficionados, deportistas de alto rendimiento) (Ley 729 de 2001, 2021)	Actores clave en la prevención de enfermedades relacionadas con el sedentarismo. Su influencia es significativa en la promoción de la salud pública y la creación de hábitos deportivos, atrayendo a una gran parte de la población activa (Ley 729 de 2001, 2021)	- Generación de empleo - Promoción de la cultura del bienestar
Fabricantes y Distribuidores de Artículos y Equipos (partes y piezas) y Ropa Deportiva (Economía del Deporte IDR 2024 – Proveedores – Bienes y Servicios)	Proporcionar los materiales necesarios para la práctica deportiva, tanto a nivel aficionado como profesional. Estos actores estimulan la economía del sector al satisfacer la demanda creciente de indumentaria y equipos específicos para diferentes deportes y/o Actividad física (Espinal Ruíz et al., 2023)	Transformación en el desarrollo de la práctica deportiva. Su influencia en el desarrollo del sector es evidente a través de las campañas de marketing que promueven la actividad física, y su capacidad para apoyar y patrocinar eventos deportivos locales (Espinal Ruíz et al., 2023)	- Generación de empleo - Mejorar la seguridad, el rendimiento y la comodidad de los atletas. - Patrocinios en eventos - Distribución y logística para clubes, gimnasios y centros educativos
Centros de Innovación y Tecnología Deportiva (Economía del Deporte IDR 2024 – Proveedores – Tecnología)	Progreso del deporte a través de la creación de nuevas tecnologías que optimizan el rendimiento y mejoran la experiencia del deportista. Contribuyen al crecimiento del ecosistema mediante la I+D de soluciones que pueden ser adoptadas por todo tipo de personas (Espinal Ruíz et al., 2023)	Evolución en la forma del entrenamiento y la recuperación. Aumento de la eficiencia en la preparación física, la gestión de datos y el análisis de rendimiento (Espinal Ruíz et al., 2023)	- Generación de empleo - I+D para el sector - Desarrollo de software para análisis de rendimiento deportivo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 - Aliados Financieros y de Apoyo

Entidad	Relevancia	Influencia	Productos o Servicios
Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)	Aliado estratégico para el sector deportivo, ya que facilita la creación y fortalecimiento de empresas	Rol importante en el impulso de emprendimientos deportivos, ofreciendo apoyo en temas de	- Convenios y alianzas con otras entidades del sector

(Economía del Deporte IDRD 2024 – Entidades de apoyo/aliados)	vinculadas al deporte, la recreación y el bienestar. A través de sus programas de capacitación y redes de emprendimiento, fomenta el desarrollo del clúster del deporte en Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024.)	formalización, acceso a mercados y networking. Facilita la creación de alianzas público-privadas, lo que permite generar recursos y fomentar la profesionalización del sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024.)	- Capacitación y consultoría empresarial para emprendedores y empresarios del sector deportivo. - Asesoría legal y técnica para la formalización de empresas y organizaciones deportivas.
Bancóldex (Economía del Deporte IDRD 2024 – Entidades de apoyo/aliados)	Ofrece financiamiento especializado para emprendimientos y empresas en todos los sectores, incluyendo el deportivo. Proporciona capital para apoyar la creación y expansión de empresas en el sector del deporte, desde infraestructura hasta servicios deportivos (Bancóldex, 2021)	Ayuda a facilitar el crecimiento del ecosistema deportivo al ofrecer líneas de crédito y financiamiento para proyectos deportivos, lo que permite que pequeñas y medianas empresas deportivas accedan a recursos para expandir su oferta y servicios (Bancóldex, 2021)	- Líneas de crédito y financiamiento para proyectos deportivos y de infraestructura. - Programas de apoyo a pymes y emprendimientos deportivos en fases de crecimiento. - Facilitador para el acceso a fondos para la innovación en el sector deportivo. - Asesoría financiera y capacitación en gestión empresarial.
Fondo de Emprender (Economía del Deporte IDRD 2024 – Entidades de apoyo/aliados)	Apoya la promoción de actividades culturales y recreativas que integran el deporte. Ofrece apoyo a iniciativas deportivas que promuevan la inclusión social y la recreación (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2024)	Inclusión del deporte como una actividad cultural y recreativa, especialmente en comunidades vulnerables. Apoya proyectos que utilizan el deporte como herramienta de desarrollo social (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2024)	- Financiamiento de proyectos culturales y recreativos que involucren el deporte. - Apoyo a iniciativas deportivas en áreas de inclusión y cohesión social. - Promoción de actividades deportivas como parte del patrimonio cultural. - Capacitación y consultoría para organizaciones que combinan deporte y cultura.
Empresas patrocinadoras (Economía del Deporte IDRD 2024 – Entidades de apoyo/aliados)	Cruciales para el financiamiento y sostenibilidad de eventos, equipos y atletas deportivos. Aportan recursos financieros y de marketing, lo que permite que el deporte siga creciendo en popularidad y profesionalización (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, 2024)	Promoción del deporte al asociar sus marcas con competiciones y atletas, generando visibilidad para ambos. Permiten la creación de eventos deportivos de mayor escala y el desarrollo de infraestructuras y programas deportivos (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, 2024)	- Patrocinios y financiamiento para eventos y competencias deportivas. - Apoyo en la promoción de atletas y equipos a través de acuerdos comerciales. - Marketing y publicidad asociada a competiciones deportivas. - Inversión en infraestructura y programas deportivos comunitarios
ProColombia	Promover la exportación de servicios y productos colombianos, así como el	Posicionamiento internacional de Bogotá como sede de eventos	- Apoyo a la internacionalización de empresas deportivas colombianas.

(Economía del Deporte IDRD 2024 – Entidades de apoyo/aliados)	turismo y la inversión extranjera. En el sector deportivo, ProColombia facilita la internacionalización de eventos deportivos y apoya a las empresas deportivas que buscan expandirse fuera de Colombia (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2024)	deportivos de gran escala. Ayuda a las empresas deportivas a acceder a mercados internacionales y atraer turismo deportivo a la ciudad (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2024)	- Atracción de inversión extranjera para eventos e infraestructura deportiva. - Facilitar alianzas internacionales para el desarrollo de proyectos deportivos. Estimulación de la economía local: - Generación de empleo - Ocupación hotelera - Consumo de productos y servicios locales - Financiamiento para programas deportivos comunitarios enfocados en la inclusión social. - Asesoría y consultoría en el uso del deporte como herramienta de desarrollo. - Apoyo a proyectos de infraestructura deportiva en comunidades desfavorecidas. - Promoción de la cooperación internacional en el desarrollo de políticas deportivas inclusivas.
Organismos de Cooperación Internacional (Economía del Deporte IDRD 2024 – Entidades de apoyo/aliados)	Aportan fondos y recursos para proyectos deportivos y recreativos que tienen un impacto social, particularmente en comunidades vulnerables. Apoyan el deporte como una herramienta para el desarrollo sostenible y la inclusión social (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, 2024)	Implementación de programas deportivos en áreas de desarrollo. Fomentan el intercambio de conocimientos y mejores prácticas a nivel internacional (Instituto Distrital de Recreación y Deporte, 2024)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 - Instituciones Educativas y de Formación

Entidad	Relevancia	Influencia	Productos o Servicios
Universidades y Centros de Formación en Deportes y Ciencias del Deporte (Economía del Deporte IDRD 2024 – Academia)	Profesionalización del sector. Capacitación constante a entrenadores, profesores de educación física, gestores deportivos y otros profesionales que juegan un rol crucial en el desarrollo del deporte o actividad física (Universidad del Externado de Colombia, 2018)	Formación de los futuros líderes y entrenadores del sector. Fomento de I+D en áreas clave como la fisiología del ejercicio, la nutrición deportiva, la psicología del deporte y la gestión de organizaciones deportivas (Universidad del Externado de Colombia, 2018)	- Generación de empleo - Programas académicos - I+D para el sector - Convenios y alianzas con otras entidades del sector

Escuelas y Academias Deportivas (Economía del Deporte IDRD 2024 – Academia)	Desarrollo del talento desde edades tempranas, con el fin de promover la práctica de deportes en la población juvenil y adulta. Detección y formación de talento que pueda integrarse en ligas y competiciones de alto nivel, para contribuir a la profesionalización del deporte en Bogotá y el País (IDRD, 2022)	Formación en diversas disciplinas deportivas. Promoción de estilos de vida saludables y prevención de conductas de riesgo entre los jóvenes. Fomento de integración social y disciplina a través del deporte (IDRD, 2022)	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Asociaciones Deportivas

Entidad	Relevancia	Influencia	Productos o Servicios
Ligas y Federaciones Deportivas (Economía del Deporte IDRD 2024 – Sistema del Deporte Recreación y Actividad Física)	Regulan y organizan competencias de deportes específicos a nivel local, distrital y nacional. Son fundamentales para el desarrollo del deporte de alto rendimiento, ya que gestionan competiciones, capacitan a entrenadores y ofrecen certificaciones (Congreso de la República, 1995)	Estructuración del deporte profesional y amateur en Bogotá, garantizando que los atletas puedan competir de manera ordenada y reglamentada. Responsables de la formación de talentos y de la representación de Bogotá y Colombia en competiciones nacionales e internacionales (Congreso de la República, 1995)	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - Capacitación para entrenadores, jueces y árbitros
Fundaciones de Fomento Deportivo (No se encuentra detallado)	Promover el acceso inclusivo al deporte, especialmente en comunidades vulnerables. Trabajan en proyectos donde el deporte es una herramienta de integración social, prevención de violencia y desarrollo comunitario (Congreso de la República, 1995) <u>Como por ejemplo Soy Más Deporte</u>	Contribuyen a la cohesión social y al bienestar de la juventud. Suelen recibir apoyo de entidades públicas y privadas, lo que les permite tener un impacto significativo en la vida de miles de personas (Congreso de la República, 1995)	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - Proyectos de desarrollo social a través del deporte (salud, educación, valores). - Apoyo en infraestructura deportiva en áreas marginadas
Clubes Deportivos Locales (Economía del Deporte IDRD 2024 – Sistema)	Son la base de la práctica deportiva organizada en Bogotá. Los clubes permiten a personas de todas las edades y niveles de habilidad	Influencia significativa en el desarrollo del talento deportivo en las comunidades, además de ser centros de formación y socialización.	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector

del Deporte Recreación y Actividad Física)	<i>participar en actividades deportivas, ya sea con fines recreativos o competitivos (Congreso de la República, 1995)</i>	<i>Consolidar la participación ciudadana en el deporte, con el fin de contribuir al bienestar físico y mental de los miembros del club (Congreso de la República, 1995)</i>	- Organización de torneos y eventos deportivos
<i>Asociaciones Deportivas</i> (Economía del Deporte IDRD 2024 – Sistema del Deporte Recreación y Actividad Física)	<i>Promoción y desarrollo de deportes específicos, especialmente en modalidades que pueden no estar completamente desarrolladas en la ciudad (Congreso de la República, 1995)</i>	<i>Ayudan a estructurar y organizar disciplinas deportivas, promoviendo su crecimiento y difusión. Responsables de representar los intereses de sus miembros ante otras entidades, y de contribuir a la formación de una cultura deportiva en la ciudad (Congreso de la República, 1995)</i>	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - Capacitación y formación continua para entrenadores, árbitros y dirigentes.
<i>Cajas de Compensación</i> (Economía del Deporte IDRD 2024 – Sistema del Deporte Recreación y Actividad Física)	<i>Promoción del bienestar y la recreación entre sus afiliados, incluyendo servicios de deportes y actividades físicas. Ofrecen acceso a instalaciones y programas deportivos (Secretaría de Educación, 2023)</i>	<i>Brinda instalaciones de calidad y programas deportivos accesibles para trabajadores y sus familias. Apoyan el desarrollo de competencias locales y recreativas, así como la creación de programas de bienestar integral (Secretaría de Educación, 2023)</i>	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - Capacitación y formación continua para entrenadores, árbitros y dirigentes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 - Medios de Comunicación y Marketing Deportivo

Entidad	Relevancia	Influencia	Productos o Servicios
<i>Medios de comunicación</i> <i>Especializados o no en Deportes</i> (Economía del Deporte IDRD 2024 – Proveedores – Eventos)	<i>Promoción del deporte y en la difusión de información relacionada con eventos deportivos, análisis, noticias y contenido especializado.</i> <i>Estas entidades ayudan a crear una mayor conciencia pública sobre el deporte, tanto a nivel local como global, y son clave para la cobertura de deportes amateurs, semiprofesionales y profesionales (Departamento Nacional de Planeación, 2022)</i>	<i>Estas entidades influyen en la forma en que el deporte es percibido por la audiencia, aumentando la visibilidad de los atletas, eventos y competiciones.</i> <i>Promoción de nuevas tendencias deportivas o el impulso de deportes menos populares.</i> <i>Esenciales para aumentar la cobertura mediática de los eventos deportivos locales, lo que también ayuda a atraer patrocinadores y aumentar la</i>	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector

		participación de la audiencia (Departamento Nacional de Planeación, 2022)	
Agencias de Marketing General y Deportivo (Economía del Deporte IDRD 2024 – Proveedores - Eventos)	Comercialización del deporte y en la gestión de la imagen de atletas, equipos y eventos deportivos. Crear estrategias que maximicen la visibilidad y los ingresos de marcas, eventos y personalidades deportivas, lo que contribuye al crecimiento económico del sector (Universidad del Externado de Colombia, 2018)	Creación de campañas publicitarias, patrocinio de eventos y gestión de redes sociales. Pueden generar una transformación de atletas a figuras mediáticas y a eventos locales en competiciones de alto perfil (Universidad del Externado de Colombia, 2018)	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - Vínculo para atraer inversión y patrocinios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 - Instituciones de Salud y Bienestar

Entidad	Relevancia	Influencia	Productos o Servicios
Clínicas y Centros de Rehabilitación Deportiva (No se encuentra detallado)	Garantizar que los deportistas, tanto amateurs como profesionales, puedan recuperarse de lesiones y mantenerse en condiciones óptimas para la práctica deportiva. Pilar importante en la prevención de lesiones y el tratamiento especializado en el ámbito deportivo.	Ofrecen servicios de diagnóstico, tratamiento y recuperación diseñados específicamente para personas activas. Aportan al desarrollo del deporte al reducir el tiempo de inactividad por lesiones y mejorar el rendimiento físico a largo plazo.	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - I+D para el sector
Servicios de Nutrición y Consultoría en Bienestar (Economía del Deporte IDRD 2024 – Proveedores – Bienes y Servicios)	Promoción de una alimentación adecuada que potencie su rendimiento físico y para que la población general adopte hábitos alimenticios saludables.	Proporcionar planes nutricionales personalizados. Prevención de enfermedades relacionadas con la nutrición, como la obesidad y la diabetes, promoviendo una vida activa y saludable.	- Generación de empleo - Convenios y alianzas con otras entidades del sector - Capacitación en nutrición deportiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 - Consumidores y Usuarios Finales

Entidad	Relevancia	Influencia	Productos o Servicios
Atletas Profesionales (Economía del Deporte IDRD 2024 – Cliente – Practicante)	Principales referentes en el ecosistema deportivo y representan un punto de conexión entre el deporte de alto rendimiento y los seguidores. Su participación impulsa la industria del deporte, ya que genera interés en competiciones, patrocinadores, medios y eventos. El éxito en competencias nacionales e internacionales aumenta el prestigio de Bogotá como ciudad deportiva.	Son modelos a seguir para jóvenes deportistas y aficionados. Son clave para inspirar a las nuevas generaciones a practicar deportes y mantener un estilo de vida activo.	- Convenios y alianzas con otras entidades del sector: * Atraen inversión pública y privada en infraestructura y programas deportivos - Vínculo para atraer inversión y patrocinios: * Impulsan la comercialización de productos deportivos
Aficionados (Economía del Deporte IDRD 2024 – Cliente – Practicante)	Principales consumidores de contenido deportivo y productos relacionados con el deporte. Representan una base leal que sigue de cerca a equipos, atletas y competiciones, lo que estimula la demanda de productos y servicios deportivos.	Gran influencia sobre la economía del deporte. Ya que, ellos asisten de manera constante a eventos, compra de merchandising, suscripciones a plataformas de streaming deportivo y consumo de contenido en medios especializados. Las preferencias y opiniones de estas personas pueden influir en las decisiones de patrocinadores y marcas sobre en qué eventos o atletas invertir.	- Fortalecen la industria del entretenimiento deportivo - Impulsan la comercialización de productos deportivos - Contribuyen a la expansión de ligas y competiciones
Familias y Comunidades (Economía del Deporte IDRD 2024 – Cliente – Consumidor)	Base en la promoción del deporte recreativo y formativo. El deporte en familia y a nivel comunitario es esencial para la creación de una cultura deportiva desde temprana edad.	Participar activamente en programas de deportes de base, actividades recreativas y eventos locales. Fomentan el acceso inclusivo a instalaciones deportivas y promueven estilos de vida saludables.	- Generan demanda de actividades recreativas y deportivas - Promueven la creación de programas deportivos comunitarios y competiciones locales - Fomentan la construcción de infraestructura deportiva accesible en parques y centros comunitarios.

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis Matriz de Actores

Teniendo en cuenta las clasificaciones realizadas y la identificación de los actores por cada una de ellas, a continuación, se realiza un análisis del ecosistema deportivo de Bogotá. Cada uno de esos actores, desde proveedores de bienes y servicios hasta entidades gubernamentales y organizaciones de apoyo, contribuye de manera significativa al desarrollo del sector, fortaleciendo la economía local y fomentando un entorno que impulsa la práctica deportiva (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024).

Las *Entidades Gubernamentales y Reguladoras* identificadas en esta clasificación, como el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), el Ministerio del Deporte, el Concejo de Bogotá y demás entidades, tiene un papel fundamental en la creación de políticas públicas que fomenten la práctica deportiva y la recreación a nivel local, fomentando la construcción y mantenimiento de infraestructura deportiva, así como también la organización de eventos masivos, para promover la actividad física y bienestar. En adición, contribuyen a la asignación y seguimiento del presupuesto asignado al sector a nivel local, así como la gestión de convenios y alianzas con otras entidades, con el fin de fortalecer el desarrollo del deporte en Bogotá.

Los actores identificados en la clasificación de *Empresas y Emprendedores del Sector Deportivo* son claves para el desarrollo del ecosistema deportivo en Bogotá, ya que proporcionan productos y servicios que impulsan la práctica deportiva y el bienestar. Los gimnasios y centros de acondicionamiento físico se consideran unos de los principales medios para la promoción de un estilo de vida saludable y la prevención de enfermedades relacionadas con el sedentarismo. Así mismo, los fabricantes y distribuidores de equipos y ropa deportiva en conjunto con los centros de innovación y tecnología deportiva generan una oferta variada que satisface las necesidades tanto de aficionados como de atletas de alto rendimiento, contribuyendo a la profesionalización del sector y el apoyo a la organización de eventos deportivos a nivel local. De esta manera, la relevancia de cada uno de los actores se refleja a

nivel económico en la generación de empleo, promoción del bienestar y el apoyo logístico a otras entidades del sector.

En la clasificación de *Aliados Financieros y de Apoyo*, quienes facilitan el crecimiento del ecosistema deportivo por medio de líneas de crédito, apoyo técnico a emprendedores, entre otras actividades que fomenten la expansión y fortalecimiento de las empresas del sector. En adición, los patrocinadores y organizaciones de cooperación internacional aportan recursos que hacen posible la realización de eventos de gran escala y el desarrollo de programas deportivos a nivel local.

En cuanto a los actores identificados en las *Instituciones Educativas y de Formación*, su papel es esencial en la capacitación y desarrollo de profesionales que lideran el crecimiento del sector deportivo. Dichas instituciones, no solo forman y capacitan entrenadores, gestores y otros actores, sino que, a su vez, promueven la investigación y desarrollo (I+D), en áreas como la fisiología del ejercicio, nutrición deportiva, psicología del deporte, entre otras. En adición las escuelas y academias deportivas, contribuyen con la detección y desarrollo de talentos deportivos en edades tempranas, con el fin de promover la integración social y fomentar la práctica de distintas disciplinas deportivas.

A su vez, las *Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Asociaciones Deportivas* identificadas en esta clasificación, promueven la inclusión social y el acceso equitativo al deporte a nivel local. La relevancia de estos actores se fundamenta en el uso del deporte como herramienta para la prevención de la violencia y el desarrollo comunitario. Así mismo, otras entidades como las ligas y clubes deportivos proporcionan espacios de práctica deportiva para diferentes disciplinas deportivas, con el fin de facilitar la integración social y el bienestar físico y mental de las personas que los integran. Todo esto, generando empleo y la promoción de alianzas con otras entidades del sector.

Los actores identificados en la clasificación de *Medios de Comunicación y Marketing Deportivo* tienen gran influencia en la percepción del deporte y en la difusión de información

relacionada con eventos y competencias deportivas. Su relevancia radica en la capacidad para atraer la atención del público y para aumentar la visibilidad de los atletas de alto rendimiento y los equipos deportivos. Por medio de campañas publicitarias, la gestión de redes sociales, entre otras actividades asociadas al marketing deportivo, los actores que hacen parte de esta clasificación permiten consolidar la imagen del deporte en Bogotá y atraer patrocinadores que impulsen el crecimiento del sector. En adición, fomentan la expansión de deportes menos conocidos o con menor popularidad y promueven nuevas tendencias deportivas en la comunidad local.

En la clasificación de las *Instituciones de Salud y Bienestar* se identifican las clínicas y centros de rehabilitación deportiva, quienes desempeñan un papel importante en el sector, ya que permite que atletas de alto rendimiento o aficionados, puedan realizar su recuperación, así como la prevención de lesiones y permitir que se puedan mantener en condiciones óptimas para la práctica deportiva. Así mismo, entidades que presten servicios de asesoría en nutrición y consultoría en bienestar promueven hábitos de vida saludable y prevención de enfermedades. Dichos actores impactan de manera positiva en la salud pública y en la calidad de vida de los deportistas y de la población en general de Bogotá.

Finalmente, pero no menos importante, se tienen en cuenta los actores identificados en la clasificación de *Consumidores y Usuarios Finales*, como atletas de alto rendimiento, aficionados y familiares, quienes son cruciales para el desarrollo del ecosistema deportivo; puesto que, los atletas de alto rendimiento son referentes para las nuevas generaciones y se convierten en el punto de visibilidad para la atracción de patrocinio e inversión en el sector deportivo. Así mismo, los aficionados y familiares son la base de demanda de productos y servicios deportivos. Por lo que la participación activa de estos actores en eventos deportivos y el consumo de mercancías, contribuyen al crecimiento económico del sector y la sostenibilidad de las competencias locales.

4. Diagrama de relación

Una vez identificados los actores y clasificándolos en los grupos mencionados anteriormente, se propone el siguiente diagrama de nodos (Figura 1), el cual ilustra las relaciones e interacciones existentes entre ellos. Y facilita la visualización de cómo los diferentes actores del ecosistema deportivo están conectados entre sí.

De esta manera, y con base en los productos y servicios que cada uno ofrece, se han establecido ocho puntos comunes que representan oportunidades clave para la sinergia y el desarrollo conjunto. Este diagrama permite entender la complejidad del ecosistema deportivo en componentes manejables, para una mejor comprensión de la estructura propuesta.

- Eventos y Marketing
- Investigación y Desarrollo (I+D)
- Equipamiento Deportivo
- Políticas Públicas
- Financiamiento y Patrocinio
- Infraestructura Deportiva
- Promoción de Salud
- Capacitación y Formación
- Consumo de Servicios

Figura 1 - Diagrama de Red de Clúster Deportivo en Colombia

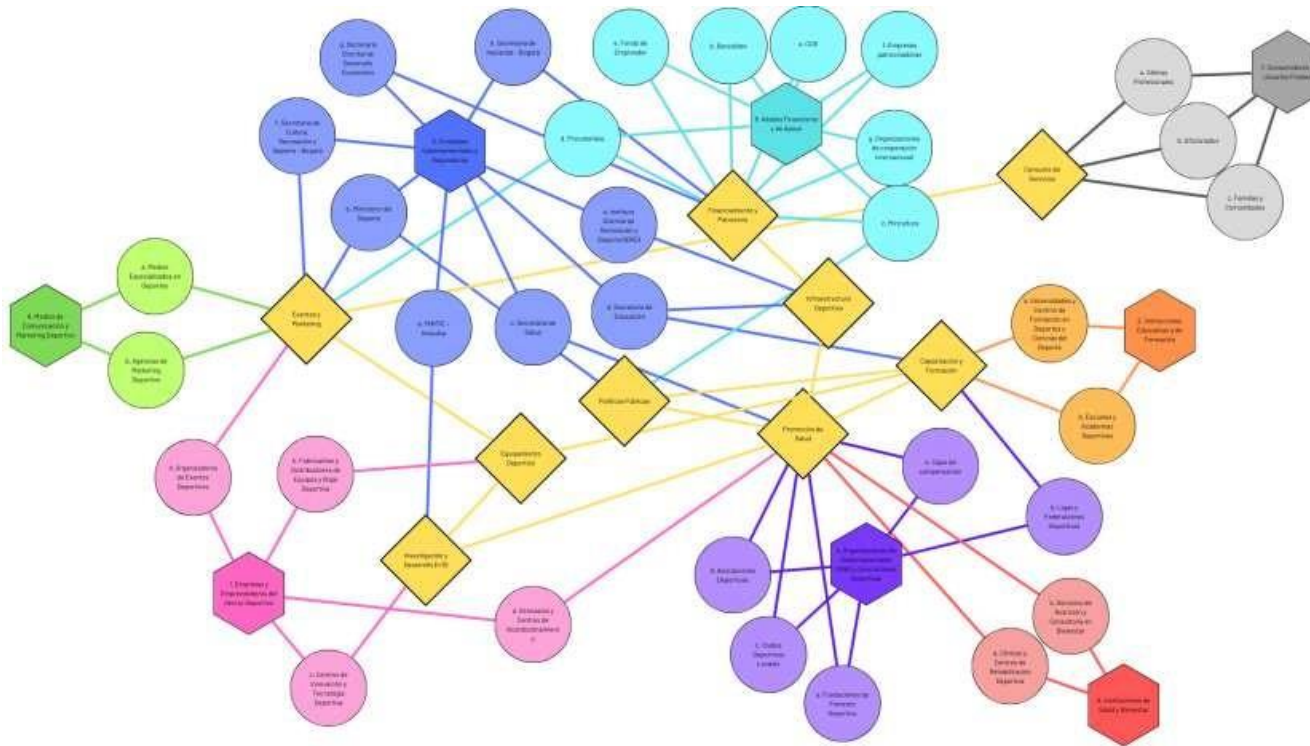


Diagrama de Red del Clúster Deportivo en Colombia

Fuente: Elaboración propia



Otros Clúster del Deporte

A partir de la identificación de los actores en el clúster y con el fin de realizar la comparación de las metodologías utilizadas. A continuación, encontrará un análisis de las metodologías nacionales e internacionales, definiendo criterios iguales para su comparación, como el objetivo de la creación, misión, propósito y alcance, tiempo de implementación y las fases o etapas que establecieron para la formulación y puesta en marcha de los clústeres en el deporte.

1. Clúster del deporte a Nivel Nacional

De acuerdo con la Red Clúster Colombia, quien se encarga de articular, apoyar y monitorear las iniciativas clúster en el país (Confecámaras, 2024), actualmente solo se encuentran registradas dos iniciativas relacionadas con el sector deportivo: Bogotá y Cali. Por esta razón, el análisis a nivel nacional se limitará a la comparación con la ciudad de Cali (Red Clúster Colombia, 2024).

a. Cali, Colombia

Según la Alcaldía de Santiago de Cali (2021), el Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago de Cali se ha caracterizado a lo largo de su historia por promover el deporte como un factor clave para el desarrollo sostenible. De esta manera, las actividades relacionadas con el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre se consideran fundamentales dentro de la economía naranja, un modelo que valora la creatividad, la diversidad cultural y el deporte como pilares de la transformación social y económica en las regiones. De igual manera, el sector deportivo se ve directamente beneficiado por los Pactos por el Crecimiento, al igual que sectores como el turismo, la moda, la construcción y las tecnologías de la información (TI). Lo que permite articular a distintos sectores productivos para desarrollar un entorno que promueva la salud, el bienestar y la economía local (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, la iniciativa del Clúster del Deporte de Cali busca aprovechar las oportunidades para articular un ecosistema deportivo que promueva la colaboración entre el sector público y privado, y así contribuir a la reactivación económica de la ciudad, crear empleo y posicionar a Cali como un referente deportivo nacional e internacional (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

Así mismo, se define que la misión del Clúster del Deporte de Santiago de Cali es aumentar la competitividad de la industria deportiva mediante la creación de espacios de encuentro empresarial que promuevan la cooperación y el desarrollo de proyectos de alto valor agregado. Estos proyectos se orientan hacia el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio a nivel nacional e internacional, buscando integrar a diferentes actores del ecosistema para generar un impacto positivo en la economía local y regional (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

En adición a lo anterior, se determina que el propósito del Clúster del Deporte de Santiago de Cali es crear un ecosistema policéntrico que incorpore nodos especializados para el desarrollo de **bienes y servicios deportivos de alto valor agregado**. Con el fin de contribuir a la reactivación económica de la ciudad, la generación de empleo formal, la atracción de inversión productiva y el fortalecimiento de redes de trabajo locales. También, se determina que este clúster promueve el aumento del capital social y la consolidación de un entorno que fomente el emprendimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en el ámbito deportivo. Su alcance se extiende a la integración de actores públicos y privados, con el fin de consolidar a Cali como un referente en la industria deportiva a nivel nacional e internacional (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

Según la Alcaldía de Santiago de Cali (2021), tiene distintos objetivos, sin embargo, se puede determinar que como objetivos principales sus esfuerzos se encaminan en **promover la ciudad como un centro internacional de la industria deportiva e integrar a los actores de la cadena de valor tanto nacional como internacional**. Que, a su vez, se articulan con el

desarrollo de un modelo de cooperación que facilite la generación de sinergias entre empresas, entidades públicas, no gubernamentales y académicas para identificar y acceder a nuevas oportunidades de negocio; junto con proyectos estratégicos de la ciudad y otras iniciativas de clúster a nivel regional, nacional e internacional, con el objetivo de co-crear valor y promover la atracción de inversión y la expansión a nuevos mercados. Así mismo, el clúster se enfoca en fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación entre sus miembros (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

De esta manera, la Alcaldía de Santiago de Cali (2021), menciona en su estudio que existen beneficios para las empresas que forman parte del Clúster del Deporte en esta ciudad, los cuales se centran en **facilitar el acceso a recursos financieros, conocimiento y redes** de contactos que potencian la colaboración y el desarrollo de proyectos con alto valor agregado. Las empresas participantes tienen la oportunidad de conectar con grandes actores del sector, acceder a mercados nacionales e internacionales, y mejorar su visibilidad e imagen dentro del ecosistema deportivo. Además, se promueve el uso de plataformas tecnológicas colaborativas y se facilita la participación en convocatorias de financiación y proyectos de aceleración empresarial. La iniciativa también fomenta la transferencia de conocimiento y buenas prácticas, ofreciendo a las MiPymes una red de apoyo que les permite aumentar su competitividad e integrarse de manera efectiva en la cadena de valor del clúster (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

Así mismo, para las medianas y grandes empresas, el clúster ofrece ventajas competitivas como el acceso a ecosistemas de innovación, reducción de costos en procesos de comercio exterior, desarrollo de nuevas unidades de negocio y posibilidades de inversión en startups. Estas empresas también se benefician de la diversificación de portafolios y de la explotación de propiedad intelectual, facilitando la creación de iniciativas de innovación abierta. Por último, las entidades gubernamentales encuentran un entorno favorable para diseñar

estrategias de políticas públicas y generar empleo formal, incrementando así su visibilidad en el cumplimiento de políticas de desarrollo (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

Finalmente, el Clúster del Deporte en Cali se ha desarrollado siguiendo un enfoque estructurado que abarca varias etapas o fases para asegurar su éxito. En la primera fase, denominada **aglomeración**, se estipuló una duración de aproximadamente un año, donde se espera la vinculación entre 10 y 20 empresas locales. En este período, se lleva a cabo la caracterización de la base empresarial de la industria deportiva en Cali, se identifican los actores clave y se realiza un diagnóstico local para evaluar la viabilidad técnica y económica del clúster. Todo esto con el fin de construir una visión compartida y sentar las bases del proyecto, asegurando que los objetivos estratégicos estuvieran alineados con las necesidades del entorno (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

La segunda fase, denominada de **crecimiento o puesta en marcha**, se estima que dure aproximadamente entre 1 y 3 años, la cual busca formalizar la estructura del clúster, vinculando entre 30 y 60 empresas adicionales. En esta etapa se consolida la personería jurídica del clúster y se nombra un clúster manager para coordinar las actividades necesarias para la implementación y puesta en marcha de la iniciativa. También se diseñan modelos de negocio para cada línea de servicio, lo que permite a las empresas participantes diversificar su oferta e integrar servicios con alto valor agregado. Cada vez que se avanza con las estrategias formuladas por la Alcaldía de Cali, se busca aumentar la cooperación entre los actores y asegurar la sostenibilidad a largo plazo mediante la implementación de un sistema de gobernanza y la creación de mecanismos financieros robustos (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

La última fase se denomina de **madurez o expansión** nacional e internacional, se establece una duración entre 5 a 10 años. Durante este periodo se espera que el clúster alcance su consolidación total, integrando a más de 150 empresas y estableciendo nuevas alianzas con clústeres internacionales. Esta fase se centra en la expansión de la base de

socios, la creación de nuevas empresas derivadas (spinoffs) y la expansión a mercados internacionales, con el objetivo de posicionar a Cali como un referente global en la industria deportiva. Además, se busca promover la creación de zonas francas y centros de desarrollo especializados para atraer inversión extranjera y fomentar la innovación dentro del clúster (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

2. Clúster del Deporte a Nivel Internacional

Según Savoie (2021) en el Estudio de Benchmarking de Clústeres del Deporte, establece que la creación del conglomerado deportivo se centra en la necesidad de impulsar el desarrollo del sector mediante la creación de un clúster que agrupe a las empresas y organizaciones relacionadas con el deporte. El sector se caracteriza por su automatización y dispersión, limitando la capacidad de crecimiento y competencia en otros mercados. La iniciativa pretende consolidar este sector y proyectarlo como una industria, por lo cual realizaron un estudio de benchmarking, cuyo propósito es analizar las experiencias de clústeres a nivel estatal y europeo con el fin de extraer aprendizajes relevantes para la implementación de un clúster en Euskadi². Además, busca definir conceptos clave, identificar características básicas de los clústeres y comparar diferentes modelos para obtener una visión integral que oriente la puesta en marcha del proyecto en la región (Savoie, 2021).

En adición a lo anterior, en el estudio la autora, menciona que el propósito del clúster del deporte es impulsar la estructuración del sector deportivo como una industria consolidada y reconocida que contribuya al desarrollo económico y social de Euskadi. Esto, mediante la cooperación entre empresas, entidades públicas, universidades y centros de investigación, el clúster busca superar la fragmentación existente en el sector, promoviendo la innovación y la

² Situada en el norte de España, esta comunidad autónoma es conocida por sus ricas y populares tradiciones culturales y por conservar la lengua viva más antigua del país. Cuenta con su propio gobierno territorial, disfrutando de un alto grado de autonomía política y administrativa. Provincias que conforman esta comunidad: Araba (Álava), Bizkaia (Vizcaya) y Gipuzkoa (Guipúzcoa) (Hernández, 2024).

competitividad para posicionar a las empresas locales en mercados internacionales (Savoie, 2021).

Por otro lado, se establece que, las empresas que se vinculen a los clústeres del deporte a nivel general obtendrán múltiples beneficios derivados de la colaboración y el trabajo conjunto en un entorno organizado y estructurado. Uno de los principales beneficios es la creación de un ecosistema que permita el acceso a nuevas oportunidades de negocio y optimice recursos financieros y humanos, permitiendo a las empresas compartir infraestructuras, conocimientos, y servicios especializados. Además, las organizaciones dentro del clúster podrán incrementar su capacidad de innovación por medio de su participación en proyectos colaborativos que promuevan el desarrollo de productos y servicios innovadores, aumentando así su competitividad en el mercado local e internacional (Savoie, 2021).

De igual manera, la pertenencia al clúster facilita el acceso a formación específica y asesoramiento en áreas clave como la internacionalización, la comercialización, y el desarrollo de talento. Las empresas podrán beneficiarse de un entorno de cooperación en el que se promueve el networking entre sus miembros, fomentando la creación de sinergias y la posibilidad de desarrollar iniciativas conjuntas. Asimismo, el clúster actúa como una plataforma de visibilidad y promoción para las empresas, generando reconocimiento a nivel nacional e internacional y facilitando su participación en eventos y ferias sectoriales, lo que les permite alcanzar nuevos mercados y consolidar su presencia dentro de la industria deportiva (Savoie, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, para la comparación a nivel internacional y según Savoie (2021) en el Estudio de Benchmarking de Clústeres del Deporte, el cual se analizan los clústeres deportivos más relevantes en Europa (Savoie, 2021), se identifican diez clústeres de los cuales se seleccionan los dos primeros para realizar la comparación de metodologías, ya que

estos dos clústeres son los principales referentes en Europa para los clústeres horizontal³(Montebelluna, Italia) y clústeres Vertical⁴ (Barcelona, España).

La selección de estos clústeres y su análisis permite entender las estructuras y enfoques metodológicos utilizados en la implementación. Así mismo, es relevante señalar que, según la definición de los tipos de clúster, el clúster deportivo de Bogotá se considera de nivel vertical, ya que se enfoca en el desarrollo de capacidades específicas a lo largo de la cadena de valor del deporte, similar al enfoque del clúster de Barcelona (INDESCAT). Por lo que el análisis que a continuación se genera permitirá identificar mejores prácticas y estrategias que puedan ser implementadas para optimizar el funcionamiento del clúster en Bogotá, adaptando elementos exitosos de los referentes europeos a las particularidades del contexto local.

a. Montebelluna, Italia

Según Sportsystem Foundation (2019), el clúster del deporte en Montebelluna, Italia, conocido como Sportsystem District, es un espacio reconocido de manera internacional por la producción especializada de calzado, ropa y equipamiento deportivo, especialmente para deportes de montaña y actividades al aire libre. Así mismo, la Fundación Sportsystem se encarga de preservar este legado industrial, promover el desarrollo sostenible y fomentar la innovación a través de la investigación y la formación continua (Sportsystem Foundation, 2019)

De esta manera, se establece que la misión del clúster del deporte en Montebelluna, Italia, impulsado por la Fondazione Sportsystem, es preservar y promover el desarrollo de la identidad histórica y cultural del distrito deportivo. Esto se logra a través de la formación técnica, proyectos colaborativos, y el fomento de la sostenibilidad e innovación industrial. La

³ Agrupación de empresas que comparten un mercado común para sus productos finales, utilizan tecnologías similares, emplean el mismo tipo de trabajadores o dependen de recursos naturales semejantes (Savoie, 2021)

⁴ Integración de industrias que mantienen relaciones comerciales de compraventa entre sí (Savoie, 2021)

fundación también se centra en apoyar la competitividad de las empresas locales y la promoción de la tradición deportiva de la región (Sportsystem Foundation, 2024).

Se identifica como propósito, preservar y fortalecer la identidad histórica y cultural del Sportsystem District, promoviendo su desarrollo a través de la investigación, la innovación y la formación técnica. Su alcance incluye la colaboración con universidades, empresas y otras instituciones para impulsar la sostenibilidad, fomentar la competitividad local y apoyar iniciativas deportivas que resalten la calidad y tradición de la región (Sportsystem Foundation, 2024).

Los objetivos del clúster del deporte en Montebelluna, Italia, aparte de preservar la identidad histórica y cultural del distrito. Busca conectar empresas, universidades e instituciones para apoyar el crecimiento del sector deportivo y fortalecer la reputación de Montebelluna como un referente en la producción de equipamiento y tecnología deportiva de alta calidad (Sportsystem Foundation, 2024).

En ese sentido, las empresas que forman parte del clúster del deporte en Montebelluna obtienen beneficios en términos de acceso a crédito e inversión, gracias a la colaboración con entidades bancarias como Intesa Sanpaolo y Banca delle Terre Venete. Dichos acuerdos permiten a las empresas del sector acceder a fondos específicos para proyectos de innovación y sostenibilidad, así como recibir apoyo financiero para mejorar su competitividad y crecimiento (Sportsystem Foundation, 2024).

Finalmente, el clúster del deporte en Montebelluna se construyó a lo largo de varias décadas, comenzando en la segunda mitad del siglo XX, cuando la región se consolidó como un centro industrial especializado en calzado deportivo y equipos de alta tecnología. La primera fase se centró en la creación de capacidades productivas locales y en la atracción de talento especializado en la manufactura deportiva. La segunda fase involucró la integración de innovación y tecnología en los procesos de producción, lo cual fue impulsado por la colaboración con universidades y centros de investigación. Esta etapa marcó un cambio hacia productos de alta calidad y sostenibilidad (Sportsystem Foundation, 2024).

La última fase de consolidación incluyó la formalización del clúster a través de la Fondazione Sportsystem, que ha creado una red de empresas, bancos y gobiernos locales para apoyar la competitividad y el desarrollo económico del sector (Sportsystem Foundation, 2024).

b. Barcelona, España

Según INDESCAT (2019), el clúster de la industria del deporte en Cataluña, denominado INDESCAT – Catalan Sports clúster, agrupa empresas y centros de investigación relacionados con el ámbito deportivo para potenciar la competitividad del sector. Está compuesto por tres grandes segmentos: instalaciones, eventos y bienes de consumo deportivo. Sus actividades se centran en la investigación, innovación, formación, internacionalización, visibilidad y networking, con el objetivo de fortalecer la cadena de valor del deporte en la región (INDESCAT – Catalán Sports Clúster, 2019).

De esta manera, se establece que la misión del clúster INDESCAT es promover la competitividad de la industria del deporte en Cataluña, facilitando la innovación, la internacionalización y la creación de sinergias entre empresas y centros de investigación. A través del conocimiento, el networking y la visibilidad, busca convertir a la región en un referente en el ámbito deportivo a nivel global. El propósito de INDESCAT, es fomentar la competitividad de la industria deportiva en la región a través de la colaboración entre empresas, centros de investigación y entidades públicas. Su alcance incluye la promoción de proyectos estratégicos, la creación de sinergias entre los miembros y la generación de oportunidades de negocio (INDESCAT – Catalán Sports Clúster, 2023).

Así mismo, se puede establecer que, INDESCAT tiene como objetivo principal potenciar la competitividad de la industria deportiva en Cataluña mediante la cooperación estratégica entre empresas, instituciones y centros de investigación. Esto, por medio del fomento de la innovación y la internacionalización, promoviendo la creación de sinergias y facilitando el desarrollo de proyectos conjuntos. Además, se enfoca en la capacitación, el intercambio de

conocimiento y la mejora de la visibilidad del sector a nivel global. Lo que permite que las empresas se adapten a las nuevas tendencias y refuercen su posicionamiento competitivo en el mercado deportivo (INDESCAT – Catalán Sports clúster, 2023).

Por otro lado, las empresas que se vinculan a INDESCAT obtienen diversos beneficios que fortalecen su competitividad en el sector deportivo. Entre estos se incluyen el acceso a programas de formación especializada, estudios de mercado y proyectos conjuntos que les permiten estar a la vanguardia de las tendencias del sector. Además, se promueve la colaboración con otras empresas y entidades, tanto a nivel local como internacional, facilitando la creación de alianzas estratégicas que impulsen su crecimiento y desarrollo (INDESCAT – Catalán Sports clúster, 2023).

En adición a lo anterior, el clúster ofrece amplias oportunidades de networking y visibilidad, lo que permite a las empresas posicionarse mejor en el mercado deportivo y acceder a nuevos clientes y colaboradores. Las acciones de networking se desarrollan en un entorno de confianza y apoyo mutuo, lo que potencia la creación de sinergias y la optimización de recursos. Así mismo, otro de los beneficios de vincularse a este clúster es la participación en misiones internacionales y proyectos de visibilidad conjunta mejora su posicionamiento tanto en el ámbito local como global (INDESCAT – Catalán Sports Clúster, 2023).

El proceso de creación de INDESCAT, se desarrolló en varias etapas. Inicialmente, se llevó a cabo una fase de diagnóstico que permitió identificar las necesidades y oportunidades del sector deportivo en la región, en esta etapa se definieron los objetivos y se estableció la visión del clúster. Seguido de esto, se implementó una fase de planificación, en la cual se delinearon las actividades y se estructuró el modelo de funcionamiento del clúster, incluyendo la participación de empresas, entidades de investigación y el sector público. En esta etapa, se establecieron los mecanismos de colaboración y se definieron los proyectos iniciales para asegurar un crecimiento sostenible. Finalmente, la última fase correspondió a la ejecución y consolidación de las actividades del clúster, promoviendo la cooperación entre los miembros y

el desarrollo de iniciativas que fomenten la innovación, la internacionalización y el intercambio de conocimientos. En esta etapa se ha podido posicionar a INDESCAT como un referente en la industria del deporte en Cataluña, facilitando su expansión y su impacto en el ámbito local e internacional (INDESCAT – Catalán Sports clúster, 2023).

3. Matriz de Comparación

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y de acuerdo con los criterios establecidos para el análisis (Fecha de creación, Que es, Misión, Propósito, Objetivo, Beneficios y Etapas), se puede realizar la siguiente matriz de comparación entre las metodologías clúster en Bogotá (COL), Cali (COL), Montebelluna (ITA) y Barcelona (ESP), con el fin de permitir un análisis más sencillo.

Así mismo, se puede inferir que, el éxito a largo plazo del clúster deportivo en Bogotá dependerá de su capacidad para mantenerse sostenible en términos económicos, sociales y ambientales. La inversión en infraestructura deportiva, la capacitación de recursos humanos, y el establecimiento de políticas públicas que fomenten el deporte son elementos clave para asegurar el crecimiento del sector. Además, la colaboración continua entre los actores del clúster permitirá un desarrollo armónico que no solo genere beneficios económicos, sino que también potencie el bienestar integral de la comunidad.

Por otro lado, el desarrollo de los clústeres en Cali (Colombia), Montebelluna (Italia) y Cataluña (España) demuestra que cada región ha adaptado su modelo a sus fortalezas locales, lo que ha permitido un desarrollo competitivo en diversas áreas. Por ejemplo, en Cali el clúster se ha enfocado en la promoción del deporte como parte de la economía naranja y el desarrollo comunitario, en Montebelluna se han centrado en la especialización de productos de alta calidad en deportes de montaña, y en Cataluña se ha promovido la innovación y la internacionalización de su industria deportiva. Estos enfoques diversos destacan la importancia de que Bogotá adopte un modelo de clúster que aproveche sus recursos y particularidades locales para fomentar su competitividad.

Finalmente, tanto en Cali, Cataluña y Montebelluna, la colaboración entre los sectores público y privado ha sido esencial para el éxito de los clústeres deportivos. La cooperación entre gobiernos locales, empresas y centros de investigación ha permitido la creación de ecosistemas robustos que no solo promueven el desarrollo del deporte, sino que también generan oportunidades económicas y sociales. Estos aspectos destacan la necesidad de que Bogotá continúe fortaleciendo estas alianzas, para asegurar un crecimiento sostenible en el largo plazo y un impacto positivo en la comunidad deportiva.

Tabla 10 - Matriz de comparación

Ciudad / País	Bogotá Colombia	Cali Colombia	Montebelluna Italia	Barcelona España
<i>Fecha Creación</i>	2022	2021	Segunda mitad del siglo XX	2019
<i>¿Qué es?</i>	<i>Espacio de articulación entre empresas, academia, gobierno y otros actores del sector deportivo para fortalecer la competitividad y desarrollo económico del sector en Bogotá</i>	<i>Ecosistema para promover la colaboración entre el sector público y privado en el deporte</i>	<i>Distrito industrial especializado en la fabricación de calzado y equipamiento deportivo.</i>	<i>Clúster de empresas y centros de investigación enfocados en potenciar la competitividad del sector deportivo en Cataluña.</i>
<i>Misión</i>	<i>Promover el desarrollo económico del sector deporte, recreación y actividad física en Bogotá, impulsando la competitividad y el crecimiento a través de la colaboración público-privada.</i>	<i>Aumentar la competitividad de la industria deportiva y promover la cooperación entre los actores del sector.</i>	<i>Preservar y promover la identidad histórica y cultural del distrito deportivo, fomentando la innovación.</i>	<i>Fomentar la competitividad de la industria del deporte mediante la cooperación y la internacionalización.</i>
<i>Propósito</i>	<i>Fortalecer las capacidades del ecosistema deportivo, mejorar la competitividad, y contribuir a la reactivación económica de Bogotá.</i>	<i>Crear un ecosistema que promueva la reactivación económica de la ciudad, generar empleo y fortalecer el sector deportivo.</i>	<i>Fortalecer la identidad cultural y promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector deportivo local.</i>	<i>Potenciar la competitividad del sector deportivo catalán mediante la innovación, el networking y la internacionalización</i>
<i>Objetivo</i>	<i>Articular empresas y actores clave en torno a proyectos que impulsen la innovación y la competitividad en el sector deportivo.</i>	<i>Integrar actores nacionales e internacionales en la cadena de valor del deporte para acceder a nuevas oportunidades de negocio.</i>	<i>Conectar empresas e instituciones para fortalecer la producción y tecnología deportivas.</i>	<i>Mejorar la competitividad de la industria mediante la cooperación estratégica, innovación e internacionalización</i>
<i>Beneficios</i>	<i>Acceso a recursos financieros, redes de contacto, visibilidad, y oportunidades de negocio tanto a nivel nacional como internacional. Se promueven ferias y eventos que impulsan la participación de empresas y emprendedores</i>	<i>Acceso a recursos financieros, conocimiento, redes de contacto, y desarrollo de proyectos de alto valor agregado.</i>	<i>Acceso a crédito e inversión, colaboración con universidades y apoyo a la competitividad.</i>	<i>Formación especializada, estudios de mercado, networking, participación en proyectos conjuntos e internacionalización.</i>

<i>Etapas</i>	- <i>Exploración (2020-2021)</i> - <i>Consolidación con actores clave (2022)</i> - <i>Formalización de mesas de trabajo y acciones colaborativas (2023)</i> - <i>Expansión con alianzas estratégicas (2024).</i>	<i>Aglomeración, crecimiento, y madurez (consolidación nacional e internacional en 5-10 años)</i>	<i>Fases de creación, innovación y consolidación mediante la formalización del clúster.</i>	<i>Diagnóstico, planificación, ejecución y consolidación.</i>
---------------	--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 - Matriz de comparación 2

Nombre-Ciudad- País	Año de Creación	Objetivos	Beneficios	Sectores cobijados
Cluster Sports & Technology, Eindhoven, Países Bajos	2005	Desarrollar soluciones innovadoras que generen un crean un impacto económico positivo que ayude a incrementar la práctica deportiva entre las personas.	Conecta a las organizaciones del deporte para crear oportunidades de negocio. Tiene acuerdos directos con instituciones públicas y socios estratégicos. Organiza congresos, seminarios y talleres. Ofrece asesoramiento de todo tipo .	Industria, Comercio y Servicios
Indescat, Barcelona, España	2010	Impulsar la industria del deporte a nivel local.	Identifica oportunidades e impulsa proyectos innovadores Atraer capital y emprendedores.. Organización de eventos. Trabaja por la Internacionalización del clúster y el fortalecimiento de las relaciones con el networking	Industria, Construcción de instalaciones deportivas Comercio , Servicios y Turismo deportivo
Montebelluna Sportssystem, Montebelluna, Italia	2014	Recuperar y mejorar la memoria histórica del distrito Sportssystem apoyando iniciativas que contribuyan al desarrollo de la cultura industrial y la actividad empresarial.	Apoyo a iniciativas de crecimiento de la industria local. Promoción del territorio. Promover la mejora de los productos de las empresas locales. Captación de fondos.	Industria, Comercio y Servicios industriales y financieros
Cluster Montage, Porte-de-Savoie, Francia	2012	Apoyar y promover los actores franceses en el desarrollo del turismo de montaña	Fomentar la comunicación de eventos. Prospectiva e innovación. Desarrollo de negocio:	Industria, Comercio y Servicios y turismo de montaña
MSE Hungarian Sport & Lifestyle Development Cluster, Debrecen, Hungría	2011	promocionar, coordinar y aprovechar las oportunidades de cooperación innovadora de la pequeña y mediana empresa, así como de las instituciones educativas, municipales y de perfil de I+D interesadas en el deporte y la preservación de la salud	Elaboración de programas conjuntos profesionales y de formación, eventos deportivos. • Estrategia de desarrollo para atraer y retener socios y recursos en la región. • Coordinación de infraestructuras e instalaciones deportivas, así como la maximización de su utilización. • Colaboraciones estratégicas con otros clústeres nacionales e internacionales, sindicatos, asociaciones u organizaciones económicas	Industria(alimentos , artículos , ropa, zapatos),construcción Comercio y Servicios(salud educativos y deportivos

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis DOFA

Considerando la matriz de comparación y el análisis realizado previamente, el sector deportivo y recreativo ha adquirido gran relevancia para el desarrollo económico y social en muchas ciudades alrededor del mundo. Bogotá, Cali, Montebelluna y Barcelona presentan modelos de colaboración entre empresas, gobiernos, universidades y otros actores clave, con el objetivo de mejorar la competitividad, impulsar la innovación y promover el crecimiento en el deporte y la recreación en cada región.

El siguiente análisis DOFA identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los ecosistemas deportivos en estas ciudades, destacando los factores que contribuyen a su desarrollo y los obstáculos que frenan su crecimiento. Así mismo, se agrupan los análisis desde un contexto colombiano y europeo, para una mejor comprensión de las fortalezas y oportunidades de mejora, que en términos generales se pueden determinar en comparación de los clústeres internacionales.

Tabla 12 - DOFA

Fortalezas	Debilidades
<u>Bogotá y Cali:</u> - Respaldo de entidades gubernamentales como la Cámara de Comercio y el IDRD, facilitando acceso a financiamiento, redes de contactos y conocimiento. - Enfoque en la reactivación económica y la generación de empleo para el desarrollo del ecosistema local de deporte y recreación.	<u>Bogotá y Cali:</u> - Limitaciones en infraestructura y acceso a recursos para la sostenibilidad a largo plazo - Dependencia de políticas públicas y continuidad del apoyo gubernamental, lo cual podría reducir el impacto a largo plazo.
<u>Montebelluna y Barcelona:</u> - Especialización en fabricación de calzado y equipamiento deportivo, posicionándose como un centro de producción reconocido a nivel mundial. - Identidad cultural e histórica atractiva para la inversión y la innovación en el sector. - Modelo de internacionalización del clúster deportivo catalán, fomentando la competitividad mediante la colaboración entre empresas y centros de investigación. - Maximiza el networking y los proyectos conjuntos en la región.	<u>Montebelluna y Barcelona:</u> - Especialización en fabricación de calzado y equipamiento deportivo, posicionándose como un centro de producción reconocido a nivel mundial.
Oportunidades	Amenazas
<u>Bogotá y Cali:</u>	<u>Bogotá y Cali:</u>

-
- Fortalecer las alianzas entre el sector público y privado, integrando más actores internacionales y generando una mayor red de oportunidades.
 - Expansión del turismo deportivo para atraer visitantes interesados en deportes y recreación, consolidándose como destinos de eventos deportivos.

-
- Competencia global de otros centros bien establecidos en Europa y Asia con modelos avanzados de internacionalización y financiamiento.
 - Inestabilidad económica y fluctuación del mercado que afecta la inversión y el financiamiento del ecosistema deportivo.
-

Montebelluna y Barcelona:

- Cooperación internacional y enfoques de innovación permiten el acceso a mercados globales.
 - Proyectos de internacionalización que fortalecen su papel en el mercado europeo y latinoamericano.
-

Montebelluna y Barcelona:

- Riesgos de cambio tecnológico y dependencia de modelos tradicionales de producción, afectando la competitividad si no se adapta rápidamente.
-

Fuente: Elaboración propia

5. Proyectos e Iniciativas implementadas

A partir de los clústeres de Cali (COL), Montebelluna (ITA) y Barcelona (ESP), se presentan a continuación los proyectos e iniciativas implementados en cada uno, destacando su propósito y las empresas asociadas en cada caso.

a. Cali, Colombia

- **Centro Integral, Empresarial, Deportivo, Cultural y Turístico en el Estadio**

Pascual Guerrero (Hoyos Valencia, 2022; Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

- Año de Creación: Apertura oficial en el año 2022, como parte de la estrategia de desarrollo del Clúster del Deporte de Cali
- Propósito: Centralizar las actividades deportivas y de negocio en un solo espacio, fomentando la colaboración entre actores del sector deportivo, empresarial, cultural y turístico. Así como, convertir al Estadio Pascual Guerrero en un punto de referencia para el crecimiento de la economía deportiva, promoviendo la innovación y las alianzas estratégicas.
- Empresas Asociadas: Participación de entidades nacionales e internacionales que ven en Cali un potencial de desarrollo para el sector deportivo. No se cuenta con el detalle de las empresas.
- Resumen: Proyecto innovador impulsado por el Clúster del Deporte de la Alcaldía de Cali. Busca establecer al estadio como un epicentro para actividades que integren el deporte con el emprendimiento y el turismo. Con el apoyo tanto del sector público como del privado, este proyecto se enfoca en dinamizar la economía local y posicionar a Cali como una ciudad referente en la industria deportiva.

- **Centro de Alto Rendimiento (CAR) (Santacruz, 2015)**

- Año de Creación: Se consolidó en 2015, tras el Campeonato Mundial de Atletismo Sub-18 realizado en Cali.
 - Propósito: Proporcionar instalaciones de primer nivel para el entrenamiento y desarrollo de atletas de alto rendimiento, tanto locales como internacionales. En adición, busca posicionar a Cali como un referente en la formación deportiva, ya que se ofrecen servicios que cumplen con las normativas internacionales y promueven la excelencia en diversas disciplinas.
 - Empresas Asociadas: Escuela Nacional del Deporte (Proporciona apoyo académico y científico al centro), la Federación Colombiana de Atletismo (Participa en la gestión y promoción del CAR) y la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF) (Brindó aval y apoyo para la creación del centro).
 - Resumen: Instalación dedicada al entrenamiento de atletas de élite. Ubicado en la Unidad Deportiva Jaime Aparicio, cuenta con dos pistas de atletismo, piscinas y servicios de medicina deportiva, entre otros. El centro opera en colaboración con la Escuela Nacional del Deporte y la Federación Colombiana de Atletismo, y ha sido avalado por la IAAF.
- **Zona Franca del Deporte (Comunicaciones Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali, 2020; Ávila, 2020)**
 - Año de Creación: Se presentó en 2020 como parte del proyecto "Cali Ciudad Deportiva". Tras estudios de factibilidad y trámites correspondientes, se proyectó su operación para el año 2022. Sin embargo, según Escobar (2023), su ejecución solo llegó al 10% (Escobar Banderas, 2023).
 - Propósito: Consolidar a Cali como un epicentro de la industria deportiva, atrayendo inversiones y empresas del sector. Ofrecer beneficios tributarios y aduaneros para fomentar la producción, comercialización y exportación de

bienes y servicios relacionados con el deporte. Además, generar empleo, promover la innovación y fortalecer la economía local a través del deporte.

- Empresas Asociadas: Ha contado con el respaldo de entidades como la Federación Colombiana de Fútbol y la Alcaldía de Cali.
- Resumen: Proyecto innovador que busca posicionar a la ciudad como líder en la industria deportiva. Inicia en el 2020 y opera desde el 2022, ofrece incentivos fiscales y aduaneros para atraer inversiones y empresas del sector. Se espera que la zona franca impulse la economía local, genere empleo y promueva la innovación en el ámbito deportivo.

- **Programa de Formación para Emprendedores Deportivos (Sánchez, 2021; Medios UNIAJC, 2024)**

- Año de Creación: Inició en 2017 como parte del Cali SportFest, evento organizado por la Cámara de Comercio de Cali.
- Propósito: Fortalecer las capacidades empresariales en el sector deportivo, brindar a los emprendedores las herramientas necesarias para desarrollar modelos de negocio sostenibles e innovadores. Así mismo, fomentar la cultura del emprendimiento deportivo en Cali.
- Empresas Asociadas: Cámara de Comercio de Cali y varias instituciones educativas, como la Universidad Antonio José Camacho (UNIAJC), que colabora en la formación académica y en la organización de eventos.
- Resumen: Proyecto que busca capacitar a emprendedores del sector deportivo de Cali. Su enfoque principal es dotar a los participantes de habilidades empresariales para desarrollar negocios sostenibles y competitivos en la industria deportiva. El programa incluye actividades como talleres, foros y asesorías, ofreciendo a los emprendedores herramientas para innovar y conectar con otros actores clave del ecosistema deportivo.

b. Montebelluna, Italia

- **Factory Innovation School (Sportsystem Foundation, 2024)**

- Año de Creación: septiembre de 2024 por la Fondazione Sportsystem
- Propósito: Ofrecer formación técnica especializada en el sector del calzado deportivo, especialmente en las áreas de modelado, diseño sostenible, orlado y CAD. Así mismo, busca actualizar conocimientos y promover la investigación en ecodiseño y economía circular.
- Empresas Asociadas: Esta iniciativa cuenta con la colaboración de empresas y entidades locales, como Frasson SpA, Rubbermac Srl, Mondeox SpA, Tecnica Group y Confartigianato Marca Trevigiana. Empresas que participan en la definición de la oferta educativa y en la provisión de recursos y conocimientos especializados.
- Resumen: Factory Innovation School cuenta con instalaciones modernas que incluyen laboratorios de orlado y modelado, aulas equipadas con tecnología CAD y espacios dedicados a la impresión 3D. En adición, los cursos que se ofrecen buscan mantener el nivel competitivo de la mano de obra local.

- **Sportello Sostenibilità (Sportsystem Foundation, 2024)**

- Año de Creación: mayo de 2024 por la Fondazione Sportsystem
- Propósito: Ofrecer asesoramiento gratuito en sostenibilidad a las empresas del distrito del Sportsystem, con el fin de evaluar su contexto empresarial, necesidades y demandas en materia de sostenibilidad.
- Empresas Asociadas: Unisef (Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone). Quien aporta su experiencia en formación y servicios empresariales, especialmente en temas de sostenibilidad.
- Resumen: Las sesiones de asesoramiento se llevan a cabo mensualmente en la sede de la fundación y tienen una duración de 30 minutos cada una.

Estas sesiones están diseñadas para facilitar la adopción de prácticas sostenibles y mejorar el impacto ambiental y social de las empresas del sector deportivo.

- **Museo Fondazione Sportssystem (Sportssystem Foundation, 2024)**

- Año de Creación: 1984 por la Fondazione Sportssystem
- Propósito: Conservar y promover el patrimonio histórico y la experiencia técnica especializada de la región en la fabricación de calzado deportivo, destacando su evolución en diseño e innovación tecnológica.
- Empresas Asociadas: diferentes empresas del distrito de Montebelluna, quienes son reconocidas por su producción de calzado y equipos deportivos (Lotto, Diadora, entre otros)
- Resumen: el Museo de la Fondazione Sportssystem alberga aproximadamente 400 piezas, de dos siglos de historia del calzado deportivo en la región. Así mismo, tiene herramientas y máquinas de coser de los siglos XIX y XX. Y dispone de una biblioteca especializada con revistas, libros y tesis relacionadas con la industria del calzado deportivo.

- **Observatorio Económico del Sportssystem (Flaccavento, 2024)**

- Año de Creación: 2021 por la Fondazione Sportssystem
- Propósito: Proporcionar información y análisis sobre el desempeño económico y social de la industria deportiva, especialmente del calzado y artículos deportivos en Montebelluna y sus alrededores. Así mismo, permite a las empresas, instituciones y actores del sector la comprensión de las tendencias del mercado y apoyar así la toma de decisiones estratégicas.
- Empresas Asociadas: Intesa Sanpaolo (Contribuye al análisis financiero y económico, proporcionando una perspectiva bancaria y de inversión) y Cámara de Comercio de Treviso-Belluno | Dolomiti (Contribuye en la

recopilación de datos económicos y la presentación de informes; y facilita la conexión con empresas locales)

- Resumen: El Observatorio Económico del Sportsystem ofrece un análisis sobre el rendimiento de la industria de artículos deportivos en Montebelluna y sus alrededores. Este análisis económico, se presenta de manera anual con estadísticas sobre empleo, exportaciones y crecimiento del sector.

- **Lotto Sport Award (ITS Contest, 2024)**

- Año de Creación: 2020 por Lotto Sport Italia
- Propósito: Desafiar a jóvenes diseñadores a transformar modelos icónicos de calzado deportivo de Lotto, fusionando la herencia de la marca con enfoques contemporáneos y sostenibles. Así mismo, busca promover el talento emergente y fortalecer la conexión entre la moda y el deporte.
- Empresas Asociadas: International Talent Support (ITS), plataforma reconocida por apoyar a diseñadores emergentes a nivel internacional.
- Resumen: Cada edición busca inspirar a los participantes en diferentes modelos de calzados icónicos de la marca, impulsando la innovación en diseño deportivo.

- **Recycle Your Boots (Sportsystem Foundation, 2024)**

- Año de Creación: 2021 por la Fondazione Sportsystem y Técnica Group
- Propósito: Implementar prácticas de economía circular en la industria de las botas de esquí, con el objetivo de reducir el impacto ambiental asociado a su disposición. Por medio de la recolección, desmontaje y reciclaje de botas de esquí, el proyecto busca reutilizar materiales y minimizar el desperdicio generado por estos productos al final de su vida útil.

- Empresas Asociadas: financiado por el Programa LIFE de la Unión Europea, Fecam, La Prima Plastics, Intersport, FESI (Federación de la Industria Europea de Artículos Deportivos), Universidad de Padua
- Resumen: Proyecto de reciclaje e investigación, para reutilizar partes específicas, como los interiores de los forros, en la fabricación de productos secundarios, como alfombras de protección en estaciones de esquí

c. *Barcelona, España*

- **INSHAPE (INDESCAT, 2024)**

- Año de Creación: 2022 por INDESCAT
- Propósito: Desarrollar un entorno de innovación centrado en la industria del deporte y la actividad física, con el fin de facilitar la conexión entre startups, pymes, grandes empresas, centros de investigación y entidades públicas.
- Empresas Asociadas: Algunas empresas asociadas a este proyecto son INEFC (Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña), INDESCAT (Clúster Catalán de la Industria del Deporte), Leitat, Eurecat, FC Barcelona, entre otras.
- Resumen: Proyecto colaborativo impulsado por INDESCAT y otros actores relevantes de la industria del deporte en Cataluña. Su objetivo principal es fomentar la innovación en el sector deportivo mediante la creación de un ecosistema que reúna a distintos actores como startups, pymes, grandes empresas y centros de investigación. El proyecto se enfoca en la transformación digital y el desarrollo sostenible del deporte, facilitando la colaboración entre el sector privado y el público, además de promover nuevas oportunidades de negocio e investigación en la industria.

- **Barcelona Sports Hub (INDESCAT, 2023)**

- Año de Creación: 2023 por INDESCAT
- Propósito: Posicionar a Barcelona como un referente internacional en innovación deportiva y tecnología aplicada al deporte. Así mismo, busca mejorar la competitividad de las empresas del sector y fomentar la práctica deportiva entre la ciudadanía.
- Empresas Asociadas: INDESCAT, el Ayuntamiento de Barcelona, el Institut Barcelona Esports (IBE), Barcelona Serveis Municipals y Barcelona Activa
- Resumen: Este proyecto está alineado con los objetivos de la agenda 2030 para Barcelona, genera sinergias entre entidades, inversores, empresas y emprendedores, activando y acelerando el ecosistema sport tech en la ciudad mediante el intercambio de conocimiento, impulso a la innovación, acceso a financiamiento y mejora de la visibilidad de sus miembros
- **ESMIS (Enhance Sustainable Measures In Sports Facilities; INDESCAT, 2024; INDESCAT, 2024)**
 - Año de Creación: 2021 por INDESCAT
 - Propósito: Desarrollar herramientas y directrices que faciliten el intercambio de conocimientos y avances tecnológicos en la Unión Europea. Organizar talleres con actores relevantes para identificar desafíos y necesidades hacia instalaciones deportivas sostenibles. Implementar y probar un conjunto de herramientas para apoyar prácticas sostenibles en instalaciones deportivas, complementado con seminarios web y talleres para el aprendizaje mutuo.
 - Empresas Asociadas: Clúster Sports and Technology (Países Bajos), European Platform for Sport Innovation (EPSI) (Bélgica), INDESCAT (Cataluña, España), Olympiacos SFP (Grecia), Sport Ireland (Irlanda), Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) (España)

- Resumen: Proyecto colaborativo que aborda la necesidad urgente de transformar las instalaciones deportivas hacia la sostenibilidad. Mediante el desarrollo de herramientas, directrices y plataformas de intercambio de conocimientos, ESMIS busca empoderar a las instalaciones deportivas para adoptar prácticas sostenibles, fomentando cambios positivos en el sector deportivo y en la sociedad en general. El proyecto incluye la creación de una plataforma digital que ayudará a los gestores de instalaciones deportivas a obtener información e inspirarse en buenas prácticas sostenibles implementadas en toda Europa.
- **SmartSports 4 GoodLife (European Platform for Sport Innovation (EPSI), 2024)**
 - Año de Creación: 2020 por programa COSME de la Comisión Europea
 - Propósito: Fomentar la cooperación entre clústeres deportivos europeos para generar nuevas oportunidades de negocio para las pymes. Mejorar la competitividad de las pymes mediante la explotación de sinergias intersectoriales y el desarrollo de productos y servicios innovadores relacionados con tecnología, energía, turismo y salud.
 - Empresas Asociadas: INDESCAT (Clúster de la industria deportiva catalana), Clúster Montagne
 - (Organización que representa y promueve el know-how francés en desarrollo sostenible de turismo de montaña), Clúster Sports and Technology (Red abierta de empresas, instituciones de conocimiento, SportFieldLabs y organizaciones públicas enfocada en innovación para deportes y vitalidad), MSE Clúster (miembros que operan en el ámbito del deporte y el estilo de vida), European Platform for Sport Innovation (EPSI).
 - Resumen: Proyecto europeo que promueve la colaboración entre clústeres deportivos para mejorar la competitividad de las pymes mediante la innovación y la sostenibilidad. A través de talleres, webinars y el programa

ClusterXChange, se facilita el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre pymes y clústeres, abordando desafíos como la digitalización y la economía circular en el sector deportivo europeo.

- **EFISport (INDESCAT, 2018; INDESCAT, 2021)**

- Año de Creación: 2012 por INDESCAT
- Propósito: Promover la eficiencia energética en la gestión de instalaciones deportivas, tanto públicas como privadas. Fomentar la implementación de soluciones sostenibles y tecnológicas en instalaciones deportivas.
- Empresas Asociadas: Algunas de las empresas asociadas son INDESCAT (Clúster de la industria deportiva catalana), Clúster de l'Energia Eficient de Catalunya (CEEC) (Organización que promueve la eficiencia energética en Cataluña), Clúster Bioenergía Catalunya (Entidad que impulsa el uso de la bioenergía en la región), Secretaría General de l'Esport i de l'Activitat Física (Órgano gubernamental encargado del deporte en Cataluña), Institut Català d'Energia (ICAEN) (Agencia catalana de energía), entre otras
- Resumen: Proyecto que busca mejorar la eficiencia energética en instalaciones deportivas mediante la organización de jornadas anuales, cursos y talleres. Desde 2015, incluye un Marketplace donde se presentan soluciones, productos y servicios para implementar medidas de eficiencia en instalaciones deportivas.

- **Skills4Sports (Increasing the Employability of NEETs by tackling the skills gap for the Sports Sector; INDESCAT, 2020; ENI CBC Med, 2020)**

- Año de Creación: 2020 por el programa de la Unión Europea ENI CBC Med
- Propósito: Incrementar la empleabilidad de los NEET (jóvenes que no estudian ni trabajan, por sus siglas en inglés) en la región mediterránea mediante la formación en competencias demandadas por la industria

deportiva. Crear herramientas electrónicas, como plataformas de e-learning y aplicaciones móviles, para facilitar el aprendizaje y la conexión entre jóvenes y empleadores

- Empresas Asociadas: Development Agency of Evia SA (Grecia), TREK Development of Infrastructures and Services SA (Grecia), Malta Football Association (Malta), International Cooperation South (Italia), Salfit Development Association (Palestina), Sports for Life (Palestina), René Moawad Foundation (Líbano), INDESCAT
- Resumen: Proyecto financiado por la Unión Europea a través del programa ENI CBC MED, con un presupuesto total de aproximadamente 2,9 millones de euros. Su objetivo principal es mejorar la empleabilidad de los jóvenes NEET en la región mediterránea, enfocándose en el sector deportivo. Para ello, se desarrollan nuevos planes de estudio que abarcan tanto profesiones atléticas como empresariales relacionadas con el deporte. Además, se crean herramientas electrónicas para facilitar el aprendizaje y la conexión entre jóvenes y empleadores, y se establece una alianza estratégica entre actores clave del sector deportivo para fomentar la colaboración y la creación de oportunidades laborales.

Conclusión

El presente documento analiza el clúster deportivo en Bogotá, destacando la relevancia de las alianzas estratégicas entre actores clave para fortalecer el sector deportivo y su impacto económico, y comparando metodologías con otros clústeres nacionales e internacionales, de esta manera, a continuación, se mencionan algunas conclusiones de la construcción y análisis del clúster deportivo en Bogotá y las demás metodologías estudiadas.

Así mismo, es importante tener presente que, la estructura planteada en el presente documento es una propuesta con el fin de lograr una mejor comprensión del mapa de actores, que sea sencilla de comprender; y de fácil identificación, permitiendo que cada actor pueda ubicarse y ver la interrelación que tiene en el ecosistema del deporte, desde una perspectiva económica y del deporte.

- Con la identificación de la relevancia e influencia que cada actor tiene dentro del ecosistema, le permite a cada uno de ellos una mayor comprensión de la importancia que este tiene y qué papel desempeña dentro del clúster. Y a partir de ello poder determinar, el grado de importancia y si sus acciones pueden ajustar o cambiar las dinámicas del sector.
- El desarrollo del clúster deportivo en Bogotá demuestra la relevancia del deporte no solo como promotor del bienestar y la salud, sino también como un motor significativo de la economía local. Su éxito depende de la creación de sinergias entre diversos actores, incluidos los actores gubernamentales, empresas del sector deportivo, instituciones educativas y aliados financieros, y con cuya colaboración ha fortalecido el ecosistema deportivo, generando empleo, promoviendo la cohesión social, y fomentando la innovación y el crecimiento económico del sector.
- En el ecosistema del deporte se identifican distintos actores, que a su vez tienen actividades económicas distintas, pero que contribuyen al crecimiento y

fortalecimiento del sector del deporte en Bogotá. Cada actor, desempeña un rol complementario entre ellos, que impulsa la práctica deportiva, la creación de empleo y la profesionalización del deporte en la ciudad. De esta manera, la colaboración entre empresas, entidades gubernamentales, ONG, medios de comunicación y consumidores genera sinergias que fortalecen el desarrollo de un entorno deportivo sostenible y competitivo, todo esto, con el fin de posicionar a Bogotá como un referente regional y nacional.

- Comparando la metodología del clúster deportivo en Bogotá con la de otras ciudades y países, se identifican tanto similitudes como diferencias. Bogotá ha tomado elementos clave de experiencias nacionales e internacionales, como la creación de alianzas estratégicas y la formalización de la estructura del clúster, con el fin de potenciar la competitividad local y adaptarse a las particularidades del contexto urbano.
- Aunque se han logrado avances importantes, aún existen retos que deben ser abordados, como la mejora de la coordinación entre actores y el fortalecimiento de políticas públicas que impulsen la infraestructura deportiva. La implementación de buenas prácticas identificadas en otros clústeres, como el enfoque en la innovación y la internacionalización, puede contribuir a optimizar el desempeño del clúster en Bogotá.

Recomendaciones

Con base en la investigación realizada sobre el clúster deportivo en Bogotá y otras iniciativas a nivel nacional e internacional, se presentan a continuación algunas recomendaciones basadas en buenas prácticas. Estas sugerencias pueden servir como referencia para incorporar los factores de éxito identificados en dichas metodologías:

- El proyecto de la Zona Franca del Deporte en Cali se presenta como un potencial referente para Bogotá. Con base en esta iniciativa, Bogotá podría establecer **incentivos financieros y beneficios tributarios** para las empresas del sector deportivo, contribuyendo al crecimiento del clúster. Esto permitiría atraer inversiones, generar empleos y fomentar la innovación en el sector.
- Al igual que el clúster de Montebelluna, Bogotá podría crear una fundación dedicada a la gestión del clúster, con el fin de **fortalecer la colaboración público-privada**. Esta entidad se encargaría de conectar empresas, gobierno, y otras instituciones para apoyar el desarrollo del sector, fomentar la investigación, la innovación, y asegurar la sostenibilidad económica del clúster.
- Así como el clúster deportivo de Montebelluna, se debería promover la **especialización y fomento del talento local**. La creación de programas de formación que conecten empresas con centros educativos y universidades ayudaría a garantizar un flujo constante de talento humano, preparado para enfrentar los retos del sector.
- Programas de reciclaje y reutilización de equipamiento deportivo.
- Con base en la experiencia de Lotto Sport Award y Recycle Your Boots, Bogotá puede implementar programas de reciclaje y reutilización de equipamiento deportivo, con el fin de promover la sostenibilidad y la conciencia ambiental en la comunidad deportiva. Estos programas pueden incluir la recolección y restauración de equipos deportivos usados, y fomentar así su redistribución a grupos con menos recursos.

- Teniendo en cuenta el modelo de INDESCAT en Barcelona, es clave fomentar la ***innovación y creación de espacios de encuentro empresarial***, donde se generen intercambio de conocimientos (networking), y los actores puedan conectarse y desarrollar proyectos conjuntos. Esto contribuiría a mejorar la competitividad del sector y a impulsar el desarrollo de iniciativas de alto valor agregado.
- Así como en el caso de Barcelona, se debería ***fomentar la internacionalización del clúster de Bogotá***. Facilitar la participación de empresas en ferias y eventos internacionales ayudaría a posicionar a Bogotá como un referente en la industria deportiva, así como a atraer nuevas oportunidades de negocio.

Referencias

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2020, octubre 10). El Estadio Pascual Guerrero será epicentro del Centro de Negocios de la Cali Ciudad Deportiva. Alcaldía de Santiago de Cali.
<https://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/157343/el-estadio-pascual-guerrero-sera-epicentro-del-centro-de-negocios-de-la-cali-ciudad-deportiva/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2021). Estudio, diseño e implementación del modelo de clúster y zona franca del deporte en Santiago de Cali. Red Clúster Colombia.
<https://redclustercolombia.gov.co/storage/initiatives/documents/documento-estrategico-cluster-del-deporte-cali.pdf>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (s.f.). HOJA DE RUTA DEL CLÚSTER CALI CIUDAD DEPORTIVA 2021-2023.
<https://redclustercolombia.gov.co/storage/initiatives/documents/hoja-de-ruta-cccd-2021-2023.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). ¡Bogotá ya tiene un Clúster del Deporte para impulsar la economía del sector!! <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/cluster-del-deporte-para-impulsar-la-economia-del-deporte-bogotano>
- Álzate, Y. D., & López, C. F. (2020). Clúster deportivo como herramienta contributiva de desarrollo socioeconómico y competitivo en el Distrito de Aguablanca Yesid. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31851/ydiagoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ávila, D. (2020, mayo 18). Cali se prepara para tener la primera Zona Franca del Deporte en Colombia. Alcaldía de Santiago de Cali.

- <https://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/153819/cali-se-prepara-para-tener-la-primera-zona-franca-del-deporte-en-colombia/>
- Bancóldex. (2021). Líneas de crédito. <https://www.bancoldex.com/es/soluciones-financieras/lineas-de-credito>
- Bautista, D. (2012). Concejo de Bogotá: misión, visión y reglamento interno del Concejo | Bogotá.gov.co. Alcaldía de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/administracion-distrital/concejo-de-bogota-mision-vision-y-reglamento-interno-del-concejo>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024, mayo 06). La CCB lanza la iniciativa Clúster del Deporte y la Recreación. CCB. <https://www.ccb.org.co/blog/ccb-lanza-iniciativa-cluster-del-deporte-y-la-recreacion>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Clúster del deporte, la recreación y la actividad física | programa de competitividad | CCB. CCB. <https://www.ccb.org.co/servicios/fortalecemos-tu-sector/turismo-sostenible/cluster-recreacion-y-deporte/programa-de-competitividad>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Clúster de recreación y deporte. CCB <https://www.ccb.org.co/servicios/fortalecemos-tu-sector/turismo-sostenible/cluster-recreacion-y-deporte>
- Comunicaciones Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali. (2020, mayo 21). Cali, Ciudad Deportiva, se fortalece ante toda Colombia. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/153880/cali-ciudad-deportiva-se-fortalece-ante-toda-colombia/>
- Confecámaras. (2024, febrero 19). Emprendimiento. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras. <https://confecamaras.org.co/programas-para-la-productividad/estrategia-cluster/>
- Congreso de la República. (1995). Ley 181 de enero 18 de 1995. Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf

Connellan, S. (2024). Organización de Eventos Deportivos y Recreativos. InEventos Colombia.

<https://www.ineventos.co/blog/organizacion-de-eventos-deportivos-y-recreativos.html>

Departamento Nacional de Planeación. (2022). Actualización Plan de Acción de la “Política

Pública de Deporte, Recreación, Actividad Física, Parques y Escenarios 2022-2032”

[Documento CONPES 23]. DNP. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/decretos-conpes/doc._conpes_actualizacion_plan_accion_pp_drafe.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2024). Fuentes de financiación para el sector deportes.

DNP. https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-desarrollo-social/Paginas/fuentes-de-financiacion-deportes.aspx

Diccionario panhispánico de dudas (DPD). (s.f.). clúster. Real Academia Española [en línea].

<https://www.rae.es/dpd/cl%C3%BAster>

ENI CBC Med. (2020, diciembre 31). Skills4Sports. ENI CBC Med.

<https://www.enicbcmed.eu/projects/skills4sports>

Escobar Banderas, J. (2023, agosto 30). Ejecución de la zona franca del deporte en Cali se

quedó en 10%. Caracol Radio. <https://caracol.com.co/2023/08/30/ejecucion-de-la-zona-franca-del-deporte-en-cali-se-quedo-en-10/>

Escuela Internacional de Negocios (ESEI). (2023, abril 21). El negocio de los deportes:

comprender el ecosistema. ESEI International Business School.

<https://www.eseibusinessschool.com/es/the-business-of-sports-the-ecosystem/>

Espinal Ruíz, D. J., Rocco Junior, A., García Tirado, J., David Tenorio, L. E., Cruz González, N.,

Rojas Ospina, A., Sandino Rodríguez, M. C., Fernández Hurtado, S. R., Valencia

Zuluaga, M. E., Caicedo Capera, L., Martínez Martínez, L. Á., Beltrán García, L.,

Carranza Bautista, D., Piña de la Fuente, J. R., Maldonado Maldonado, E., Franco Ávila,

O., Scarpetta Calero, G., Brand Ortiz, J. I., Henao Colorado, L. C., & Barros Loaiza, N. J.

- (2023). Nuevas Tendencias en la Industria Deportiva.
https://institucional.taller5.edu.co/wp-content/uploads/2024/05/Nuevas_Tendencias_del_Deporte_Digital.pdf
- European Platform for Sport Innovation (EPSI). (s.f.). SmartSports 4 GoodLife. European Platform for Sport Innovation (EPSI). https://epsi.eu/wp-content/uploads/2020/04/SS4GL_Official_Leaflet.pdf
- Flaccavento, C. (2024, Julio 24). Sportsystem Economic Observatory. Sportsystem Foundation presents economic and social data for 2023 and an evolutionary interpretation. Treviso Belluno System. <https://www.trevisobellunosystem.com/en/news/sportsystem-economic-observatory-sportsystem-foundation-presents-economic-and-social-data-for-2023-and-an-evolutionary-interpretation/>
- Hernández, S. (2024, abril 20). ¿Qué diferencias hay entre el País Vasco, Euskadi, Euskal Herria y qué significa cada una? Diario AS. <https://as.com/actualidad/politica/que-diferencias-hay-entre-el-pais-vasco-euskadi-euskal-herria-y-que-significa-cada-una-n/>
- Hoyos Valencia, E. (2022, diciembre 01). Se dio apertura al centro de negocios del Pascual Guerrero. Alcaldía de Santiago de Cal. <https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/173137/se-dio-apertura-al-centro-de-negocios-del-pascual-guerrero/>
- INDESCAT. (2021, febrero 16). Curso EFISport: Gestión de la Energía en Instalaciones Deportivas. INDESCAT (Catalan Sports Cluster). <https://www.indescat.org/news/curso-efisport-gestion-de-la-energia-en-instalaciones-deportivas/>

INDESCAT. (2024, junio 25). ESMIS: Enhance Sustainable Measures in Sports Facilities.

INDESCAT (Catalan Sports Cluster). <https://www.indescat.org/news/esmis-enhance-sustainable-measures-in-sports-facilities/>

INDESCAT. (s.f.). ESMIS. INDESCAT (Catalan Sports Cluster).

<https://www.indescat.org/esmis/?lang=es>

INDESCAT. (2018, diciembre 01). EFISport. INDESCAT (Catalan Sports Clúster).

<https://www.indescat.org/news/ca-efisport-en-es/>

INDESCAT. (2020, diciembre 14). INDESCAT participa en el proyecto europeo Skills4Sports para incrementar la empleabilidad de los jóvenes con dificultades para acceder al mercado laboral. INDESCAT (Catalán Sports Clúster).

<https://www.indescat.org/news/indescat-participa-en-el-proyecto-europeo-skills4sports-para-incrementar-la-empleabilidad-de-los-jovenes-con-dificultades-para-acceder-al-mercado-laboral/>

INDESCAT. (2023, Julio 23). Barcelona Sports Hub. INDESCAT (Catalan Sport Cluster).

<https://www.indescat.org/news/barcelona-sports-hub/>

INDESCAT. (2023, agosto 01). Grupos de Trabajo. INDESCAT (Catalán Sports Clúster).

<https://www.indescat.org/news/grupos-de-trabajo/> INDESCAT. (2024, Julio 10).

INSHAPE. INDESCAT (Catalán Sport clúster).

<https://www.indescat.org/i3-inshape/>

INDESCAT – Catalán Sports clúster. (2019). Clúster de la Industria del Deporte. INDESCAT (Catalán Sports clúster). <https://www.accio.gencat.cat/es/serveis/clusters/cluster/cluster-de-la-industria-de-lesport/index.html>

INDESCAT – Catalán Sports clúster. (2023). INDESCAT – Qué Hacemos. INDESCAT (Catalan Sports Cluster). <https://www.indescat.org/que-fem-2023/>

INDESCAT – Catalán Sports Clúster. (2023). INDESCAT – Quiénes Somos. INDESCAT (Catalán Sports Clúster). <https://www.indescat.org/qui-som/>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (2022). Aldea Bogotá Cultural y Creativa aceleró 99 emprendimientos. IDR. <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/aldea-bogota-cultural-y-creativa-acelero-99-emprendimientos>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (2022). Escuelas avaladas. IDR. <https://www.idrd.gov.co/deportes/programas-deportivos/escuelas-avaladas>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (2022). 1.1 Misión, visión, funciones y deberes. IDR. <https://www.idrd.gov.co/transparencia-acceso-informacion-publica/informacion-entidad/mision-vision-funciones-deberes>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (2024). Economía del Deporte de Bogotá.

Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (2024). Informe Final Proyecto 7855 Fortalecimiento de la Economía del Deporte, Recreación y Actividad Física 2020-2024

ITS Contest. (2024, febrero 08). Lotto Sport Award. Fondazione ITS. <https://itsweb.org/its-contest/previous-editions/born-to-create/lotto-sport-award-2023/>

Ley 729 de 2001. (2021). Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52060>

Medios UNIAJC. (2024, mayo 21). I Foro de Emprendimiento en Deporte, Educación Física, Recreación y Salud. Institución Universitaria Antonio José Camacho. <https://www.uniajc.edu.co/i-foro-emprendimiento-endeporte-educacion-fisica-recreacion-salud/>

Ministerio del Deporte. (2023). Lanzamos capacitación en administración deportiva - modalidad virtual. <https://www.mindeporte.gov.co/sala-prensa/noticias-mindeporte/lanzamos-capacitacion-administracion-deportiva-modalidad-virtual>

Ministerio del Deporte. (2023). Políticas públicas para el desarrollo del deporte en Colombia.

Bogotá: MinDeporte. [https://www.mindeporte.gov.co/transparencia/2-normativa/2-1-normatividad/politica-](https://www.mindeporte.gov.co/transparencia/2-normativa/2-1-normatividad/politica-publica#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20P%C3%ABlica%20del%20Deporte,empleo%20y%20el%20desarrollo%20econ%C3%B3mico)

[publica#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20P%C3%ABlica%20del%20Deporte,empleo%20y%20el%20desarrollo%20econ%C3%B3mico](https://www.mindeporte.gov.co/transparencia/2-normativa/2-1-normatividad/politica-publica#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20P%C3%ABlica%20del%20Deporte,empleo%20y%20el%20desarrollo%20econ%C3%B3mico)

Papell, M. (2017, octubre 28). Clústeres del deporte como herramienta de desarrollo económico.

CLUSTER DEVELOPMENT.

<https://www.ccc.org.co/file/2017/11/Presentacio%CC%81n-Cali-SportFest-2017-Vmarc.pdf>

Red Clúster Colombia. (2023). Clúster del Deporte y la Recreación de Bogotá. Red Clúster

Colombia. https://redclustercolombia.gov.co/initiatives_f/144/show-initiatives

Red Clúster Colombia. (2023). Noticias: Clúster del Deporte.

https://redclustercolombia.gov.co/front_news/245/show

Red Clúster Colombia. (s.f.). Listado de Iniciativas. Red Clúster Colombia.

https://redclustercolombia.gov.co/initiatives_f?search-initiative=deporte

Rivera, N. (2024). Distrito promueve la actividad física como factor protector de enfermedades.

Alcaldía de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/distrito-promueve-actividad-fisica-como-protector-de-enfermedades>

Sánchez, G. (2021, 11 15). Apoyo privado y trasnacional marca la senda del clúster deportivo de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali.

<https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/165160/apoyo-privado-y-trasnacional-marca-la-senda-del-cluster-deportivo-de-cali/>

Santacruz, M. (2015, Julio 20). Centro de Alto Rendimiento para Atletas, un legado del mundial de atletismo para Cali. Alcaldía de Santiago de Cali.

https://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/109977/centro_de_alto_rendimiento_para_atletas_un_legado_del_mundial_de_atletismo_para_ca#:~:text=El%20Centro%20de

%20Alto%20Rendimiento%20que%20est%C3%A1%20ubicado%20en%20la,toda%20la
%20normatividad%20del%20d

Savoie, F. (2021). Estudio de Benchmarking de Clústeres del Deporte. Euskadi.eus.

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/kirol_eskola_argitalpenak/es_def/adjuntos/20210428-UV-Estudio-de-benchmarking-para-la-puesta-en-marcha-de-un-cluster-deportivo-en-Euskadi.pdf

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2022). Plataforma estratégica de la SCRD.

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/la-secretaria-de-cultura>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2023). Capital creativo: Primera línea de crédito para la cultura. <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/economia-estudios-y-politica/noticias/capital-creativo-primera-linea-de-credito-para-la-cultura>

Secretaría de Educación. (2023). La educación integral fortalece las habilidades deportivas de 28 mil estudiantes.

https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/index.php/noticia/la-educacion-integral-fortalece-las-habilidades-deportivas-de-28-mil-estudiantes

Sportssystem Foundation. (2019). The Foundation. Fondazione Sportssystem.

<https://fondazionesportssystem.com/en/the-foundation/>

Sportssystem Foundation. (2023, marzo 24). Recycle your boots. Fondazione Sportssystem.

<https://fondazionesportssystem.com/en/progetti/recycle-your-boots/>

Sportssystem Foundation. (2024, marzo 02). Museum. Fondazione Sportssystem.

<https://fondazionesportssystem.com/en/permanent-exhibition/>

Sportssystem Foundation. (2024, marzo 02). Technical training. Fondazione Sportssystem.

<https://fondazionesportssystem.com/en/technical-training/>

Sportssystem Foundation. (2024, abril 14). Good Health and well-being. Foundation Sportssystem. <https://fondazionesportssystem.com/en/progetti/good-health-and-well-being/>

Sportssystem Foundation. (s.f.). Who we are. Fondazione Sportssystem: Home. <https://fondazionesportssystem.com/en/>

Universidad del Externado de Colombia. (2018). Conferencia “La importancia de la formación en el deporte: hacia la necesaria profesionalización del sector deportivo”. <https://www.uexternado.edu.co/derecho/conferencia-la-importancia-de-la-formacion-en-el-deporte-hacia-la-necesaria-profesionalizacion-del-sector-deportivo/>