

**Caracterización de la competitividad del sector del deporte en Santiago de Cali a
partir de análisis del entorno y herramientas prospectivistas**

Johan James Romo González

Cod: 1504440

Hugo Andrés Zúñiga García

Cod: 1403095

Maestría en Administración

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias Administrativas

Cali – Colombia

2019

**Caracterización de la competitividad del sector del deporte en Santiago de Cali a
partir de análisis del entorno y herramientas prospectivistas**

Johan James Romo González

Cod: 1504440

Hugo Andrés Zúñiga García

Cod: 1403095

Director: Benjamín Betancourt Guerrero

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias Administrativas

Cali – Colombia

2019

Nota de Aceptación

Director

Jurado

Jurado

Cali, ____ de _____ de 2019

Tabla de Contenido

LISTADO DE TABLAS	XII
LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	XVI
INTRODUCCIÓN	1
1. ASPECTOS METODOLOGICOS	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación de Problema	5
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1. General	6
1.2.2. Específicos	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	7
1.4. MARCO REFERENCIAL	10
1.4.1. Estado del arte	10
1.4.2. Marco Teórico	18
La estrategia en las organizaciones.	19
Matriz de crecimiento-participación de BCG.	26

Modelo de análisis competitivo de Porter.....	28
Estrategias genéricas de Porter.....	30
La cadena de valor de Porter.....	31
Los estudios sectoriales como medio para la definición de estrategias competitivas..	33
Elementos que componen los estudios sectoriales.....	34
1.4.3. Marco Legal.....	42
1.4.4. Marco Contextual.....	47
1.5. METODOLOGÍA.....	52
1.5.1. Tipo de estudio.....	52
1.5.2. Fuentes de información.....	52
1.5.3. Proceso para el análisis competitivo del sector.....	53
1.5.4. Escenarios futuros del deporte en Cali.....	61
2. RESULTADOS.....	66
2.1. La identificación del sector	66
2.1.1. Entorno general del deporte.....	70
2.1.1.1. Análisis del Entorno	70
2.1.1.2. Entorno Geofísico	71
2.1.1.3. Entorno demográfico.....	80

2.1.1.4.	Entorno social	93
2.1.1.5.	Entorno Económico.	103
2.1.1.6.	Entorno medioambiental.	114
2.1.1.7.	Entorno cultural	126
2.1.1.8.	Entorno tecnológico.....	132
2.1.1.9.	Entorno Jurídico.....	137
2.1.2.	Matriz integrada del entorno.	144
2.2.	Caracterización del sector.....	159
2.2.1.	Resultados de la consulta a expertos por medio del metodo Delphi.....	160
2.3.	Análisis del ambiente competitivo mediante el desarrollo del diamante competitivo.	167
2.3.1.	Factores productivos del sector.....	167
2.3.1.1.	Factores Básicos.....	168
2.3.1.2.	Factores Avanzados.....	168
2.3.1.3.	Factores Generalizados.	170
2.3.1.4.	Factores especializados.....	170
2.3.2.	Sectores conexos y clúster cadenas productivas.	171

2.3.3.	Condiciones de la Demanda.	177
2.3.4.	Estrategia, estructura y rivalidad empresas.	179
2.3.5.	El gobierno.	181
2.3.6.	El azar.	182
2.4.	Análisis de las cinco fuerzas competitivas del deporte.	183
2.4.1.	Intensidad de la rivalidad	183
2.4.1.1.	Número de competidores	183
2.4.1.2.	Diversidad de los competidores	186
2.4.1.3.	Crecimiento del sector	186
2.4.1.4.	Incrementos de capacidad.....	187
2.4.1.5.	Capacidad de diferenciación del producto	187
2.4.1.6.	Rentabilidad del sector.....	187
2.4.2.	Amenazas de los nuevos entrantes	188
2.4.3.	Poder de negociación de los proveedores	188
2.4.4.	Poder de negociación de los compradores.....	189
2.4.5.	Productos sustitutos	190
2.4.6.	Análisis estructural del sector	192

2.5. Análisis de la competencia por medio del estudio de referenciación o benchmarking competitivo	193
2.5.1. Referenciación de los entes municipales del deporte.	193
2.5.1.1. Presentación de las organizaciones a comparar.	193
2.5.1.1.1. Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.	193
2.5.1.1.1.1. Descripción general del ente municipal.	193
2.5.1.1.1.2. Portafolio de servicios deportivos.....	194
2.5.1.1.1.3. Certificaciones de Calidad	196
2.5.1.1.1.4. Disponibilidad de recursos financieros.	197
2.5.1.1.1.5. Alianzas estratégicas.....	197
2.5.1.1.1.6. Marketing y las comunicaciones.....	198
2.5.1.1.1.7. La infraestructura física para el deporte.....	199
2.5.1.1.1.8. Talento humano especializado.	200
2.5.1.1.1.9. Indicadores de gestión de la entidad.	202
2.5.1.1.2. Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá.	207
2.5.1.1.2.1. Descripción General de la Institución.	207
2.5.1.1.2.2. Portafolio de servicios deportivos.....	208

2.5.1.1.2.3. Certificaciones de calidad.....	211
2.5.1.1.2.4. Disponibilidad de recursos financieros	212
2.5.1.1.2.5. Alianzas estratégicas.....	212
2.5.1.1.2.6. Marketing y comunicaciones	213
2.5.1.1.2.7. Infraestructura física para el deporte	215
2.5.1.1.2.8. Talento humano especializado	216
2.5.1.1.2.9. Indicadores de gestión de la entidad	217
2.5.1.1.3. Instituto de Deporte y Recreación de Medellín.....	220
2.5.1.1.3.1. Descripción general del ente municipal	220
2.5.1.1.3.2. Portafolio de servicios.....	221
2.5.1.1.3.3. Certificaciones de calidad.....	225
2.5.1.1.3.4. Disponibilidad de recursos financieros	226
2.5.1.1.3.5. Alianzas estratégicas.....	227
2.5.1.1.3.6. Marketing y comunicaciones	229
2.5.1.1.3.7. La infraestructura física para el deporte.....	230
2.5.1.1.3.8. Talento humano especializado	231
2.5.1.1.3.9. Indicadores de gestión de la entidad	231

2.5.2. Factores de éxito generales para las entidades y matriz de perfil competitivo	233
2.5.2.1. Radares competitivos	236
2.5.2.2. Portafolio de servicios y productos	238
2.5.2.3. Certificaciones de Calidad	242
2.5.2.4. Disponibilidad de recursos financieros.....	245
2.5.2.5. Alianzas estratégicas.....	247
2.5.2.6. Marketing y comunicaciones	249
2.5.2.7. Infraestructura para el deporte.....	251
2.5.2.8. Talento humano especializado.....	254
2.5.2.9. Indicadores de gestión de la entidad	257
2.6. Análisis de la competitividad empresarial del deporte por medio de elaboración de la cadena de valor del sector.....	260
2.7. Análisis del estudio de los escenarios del futuro del deporte.	264
2.7.1. Identificación de las variables determinantes en el futuro del sector.....	264
2.7.2. Análisis de los escenarios futuros por medio de metodologías prospectivistas	271

2.7.2.1.	Abaco Regnier.....	271
2.7.2.2.	Matriz de impactos cruzados (Mic – Mac).....	276
2.7.2.3.	Importancia y Gobernabilidad (IGO)	284
2.7.2.4.	Incertidumbre	288
2.7.2.5.	Caja de herramientas consolidada.....	290
2.7.3.	Escenarios futuros para las empresas del sector	292
2.7.3.1.	El escenario optimista.	292
2.7.3.2.	El escenario pesimista.	295
2.7.3.3.	El escenario tendencial.....	297
3.	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	302
4.	CONCLUSIONES.....	306
5.	RECOMENDACIONES.....	309
6.	REFERENCIAS.....	315

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de información a de la investigación.....	53
Tabla 2. Ficha de recolección de información de las percepciones presentes y futuras frente al impacto de las variables escogidas del entorno en las empresas del sector.....	63
Tabla 3.Promedios de precipitaciones por días/mes ya cantidad (mm) en Cali, calculados a partir de 1981 a 2010.....	77
Tabla 4. Promedios de Temperatura en Cali, calculados a partir de 1981 a 2010	78
Tabla 5. Guía del Análisis del macro ambiente, entorno GEOFISICO de Cali.	78
Tabla 6 Guía del Análisis del macro ambiente, entorno SOCIAL de Cali.....	100
Tabla 7 Guía del Análisis del macro ambiente, entorno CULTURAL de Cali.....	131
Tabla 8. Guía del Análisis del macro ambiente. Entorno DEMOGRÁFICO de Cali, de Betancourt Guerrero, (2011), dónde: A = Amenazas, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor.....	90
Tabla 9. Cuencas Hidrográficas en el PNN Farallones de Cali.....	115
Tabla 10. Cuencas Hidrográficas en el PNN Farallones de Cali.....	116
Tabla 11. Indice de la calidad del Agua de los ríos de Cali segundo semestre 2017.	119
Tabla 12. Guía del Análisis del macro ambiente. Entorno medioambiental de Cali, de (Betancourt Guerrero, 2011), dónde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor	123
Tabla 13. Guía del Análisis del macroambiente. Entorno ECONOMICO de Cali, de (Betancourt Guerrero, 2011), dónde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor....	110

Tabla 14. Guía del Análisis del macroambiente. Entorno TECNOLÓGICO de Cali, de (Betancourt Guerrero, 2011), dónde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor....	135
Tabla 15. Guía del Análisis del macroambiente. Entorno JURÍDICO de Cali, de (Betancourt Guerrero, 2011), dónde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor....	142
Tabla 16. Matriz integrada del entorno, sector del deporte.	144
Tabla 17. Análisis estructural del sector del Deporte.	192
Tabla 18.Oferta de programas de deporte, recreación y actividad física de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.	195
Tabla 19. Clasificación de cargos oficiales de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.....	200
Tabla 20. Indicadores de producto Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.	203
Tabla 21. Indicadores de resultad. Plan de desarrollo 2016 – 2019 - “Cali progresa contigo”	204
Tabla 22. Programas en deporte del IDRD – Bogotá.....	209
Tabla 23. Progrmas de recreación IDRD – Bogotá.....	210
Tabla 24. Distribución del personal contratista de IDRD a 2019.....	216
Tabla 25. Oferta de programas de deporte y recreación del Instituto de Deportes y Recreación de Medellín.....	222
Tabla 26. Matriz de perfil competitivo de los entes territoriales.....	233
Tabla 27. Cantidad de programas vs N° de usuarios por cada organismo territorial	240
Tabla 28. N° de usuarios vs población total por ciudad	241
Tabla 29. Certificaciones de Calidad de cada una de las entidades en estudio.	244

Tabla 30. Recursos financieros ejecutados en el periodo de 2018.	246
Tabla 31. Cantidad y duración de las alianzas de los entes territoriales	248
Tabla 32. Resultados consolidados de la encuesta “Como Vamos” y la cantidad máxima de seguidores en una red social de la entidad.....	250
Tabla 33. Cantidad de escenarios registrados.....	252
Tabla 34. Superficie de escenarios registrados.....	253
Tabla 35. Registro comparado de la cantidad de talento humano	254
Tabla 36. Registro comparado de la distribución talento humano con diferente formación académica.	255
Tabla 37. Cantidad de usuarios atendidos por un contratista.	257
Tabla38. Porcentaje promedio del nivel de cumplimiento de los indicadores	259
Tabla 39. Características de las de las actividades primarias de la cadena de valor para las empresas deportivas.....	261
Tabla 40.	263
Tabla 41. Resultados de la tabulación de las percepciones positivas de las variables en el ábaco de Regnier.	271
Tabla 42. Resultados de la tabulación de las percepciones negativas de las variables en el ábaco de Regnier.	272
Tabla 43. Resultados de la tabulación de las percepciones positivas a futuro de las variables en el ábaco de Regnier.....	273
Tabla 44. Resultados de la tabulación de las percepciones negativas a futuro de las variables en el ábaco de Regnier.	274
Tabla 45. Relación de las variables positivas del presente y futuro del sector.....	274
Tabla 46. Relación de las variables negativas del presente y futuro del sector.....	275

Tabla 47. Tabla de variables consolidada con los resultados de la caja de herramientas de GODET para la organización Las empresas del sector.	290
---	-----

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Desarrollo de clientes de acuerdo con las estrategias de bajo costo, diferenciación e híbrida, tomado de Tripes, Kral & Zelena. (2013: 314)	15
Ilustración 2. Matriz de crecimiento – participación de la BCG	26
Ilustración 3. Proceso análisis competitivo del sector	54
Ilustración 4. Ubicación Geográfica de Cali en el Departamento del Valle del Cauca ...	72
Ilustración 5. División del municipio de Cali por comunas, Tomado del Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT, (2014).	73
Ilustración 6. Cargas contaminantes de DBO y SST, registrados desde 2004 a 2014. Tomado de Informe evaluación de la calidad de vida 2014 (Cámara de Comercio de Cali et al., 2015: 92).	75
Ilustración 10. Estimación de la densidad poblacional total de Cali en su cabecera urbana y rural. Tomado del Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de población 2006 - 2020 / DANE, Cálculos	81
Ilustración 11. Registros de las tasas de mortalidad infantil registradas (TMI) y la expectativa de vida al nacer (2010 – 2016). Tomado de Cali en Cifras 2017	83
Ilustración 12. Estimación de la densidad poblacional diferenciando género en Cali en su cabecera Urbana y Rural.....	83
Ilustración 13. Estimación de la densidad poblacional diferenciando género en Cali en su cabecera Urbana y Rural.....	84
Ilustración 14. Estimación de densidad poblacional, tendencia de crecimiento por género en Cali (Urbana).	84

Ilustración 15. Estimación de densidad poblacional, tendencia de crecimiento por género en Cali (Rural).	85
Ilustración 16. Promedio de crecimiento poblacional estimado por rango de edad, en la cabecera de Cali de 2014 a 2020.	85
Ilustración 17. Promedio de crecimiento poblacional estimado, en la cabecera de Cali de 2014 a 2020.	86
Ilustración 18. Zonas de concentración de la población afrocolombiana en las comunas en Cali.	88
Ilustración 19. Zonas de concentración de la población de menor índice de la calidad de vida por comunas en Cali.	88
Ilustración 20. Incidencia de la pobreza por comunas en Cali.	88
Ilustración 7. Cifras de la incidencia de pobreza 2004 a 2014, en (Cámara de Comercio de Cali et al., 2015: Pág. 212).	97
Ilustración 8 Cifras de la incidencia de pobreza 2004 a 2014, (Cámara de Comercio de Cali et al., 2015: Pág. 212).	97
Ilustración 9. Tomado de (Cámara de Comercio de Cali et al., 2015: Pág. 213).	98
Ilustración 25. Índice de Precios al Consumidor 2015.	106
Ilustración 26. Índice de Precios al Consumidor por grupo y por origen 2015.	106
Ilustración 27. Tasas de desempleo	108
Ilustración 21. Presiones antrópicas y naturales	116
Ilustración 22. Distribución de parques y eco-parques en la ciudad Cali,	118
Ilustración 23. Niveles de ruido permitidos por área.	121
Ilustración 24. Niveles de Radiación solar de acuerdo con la hora día.	122

Ilustración 28. Tecnología física representada en maquinaria especializada para el sector en el área del fitness Powe Plate y Miha-Bodytec.....	135
Ilustración 29. Clúster del sector del deporte para Colombia.....	172
Ilustración 30. Diamante competitivo del sector deporte con relación a Cali.	185
Ilustración 31. Modelo de las cinco fuerzas competitivas del sector del deporte.....	191
Ilustración 32: Idoneidad del talento humano de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.....	201
Ilustración 33. Rendimiento de indicadores a diciembre de 2018 de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.	206
Ilustración 34. Rendimiento de indicadores a diciembre de 2018 del Instituto de Distrital de Recreación y Deporte.	218
Ilustración 35. Radares de valor comparados de las entidades territoriales en estudio.	236
Ilustración 36. Radares de valor sopesado comparados de las entidades territoriales en estudio.....	237
Ilustración 37. Cantidad de usuarios atendidos en 2018 vs la cantidad de habitantes por ciudad.....	242
Ilustración 38. Comparación de la disponibilidad financiera por cada organismo en el periodo de 2018.	246
Ilustración 39. Cadena de valor para el sector del deporte.	260
Ilustración 40. Resultados influencia directa deporte: Mic Mac	276
Ilustración 41. Resultados influencia indirecta deporte: Mic Mac	278
Ilustración 42. Resultados potenciales de influencia directa deporte: Mic Mac.....	279
Ilustración 43. Resultados potenciales de influencia indirecta dependiente deporte: Mic Mac	280

Ilustración 44. Grafica de Influencia al 10%	281
Ilustración 45. Grafica de Influencia al 50%	283
Ilustración 46. Distribución de las variables de acuerdo a su importancia y gobernabilidad para la organización deportiva.....	285
Ilustración 47. Distribución de las variables de acuerdo al grado de importancia e incertidumbre.....	288

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla sobre estrategia competitiva para un sector económico, necesariamente se tratarán temas relacionados con la planeación estratégica, la cual de acuerdo con Roche, (1996), es la anticipación previa al desarrollo de una actividad o tarea. Como todas las organizaciones de otros sectores, aquellas que pertenecen al sector del deporte y la recreación no escapan a los cambios vertiginosos de su entorno, por lo cual su constante análisis, vigilancia y diseño de estrategias competitivas, capaces de responder a sus demandas del mercado serán vitales para su supervivencia, haciendo que estas organizaciones reflexionen constantemente sobre el camino que tendrían que abordar en el futuro.

De acuerdo con esto, el planificar no es nuevo para el sector del deporte y la recreación. Constantemente el entrenador, docente o recreador diseña, construye y ejecuta planes de entrenamiento, unidades didácticas, secuencias de actividades recreativas, etc, (Contreras. 1998), (Devís. 1996), (Platonov. 2001), (Infante.1991). Planificar es, por tanto, como diría Roche (1996) “construir el futuro que se desea” (p.14) similar a cuando un entrenador planifica los resultados competitivos de sus deportistas.

Por este motivo, para Betancourt (2014), la planeación estratégica en el ámbito de la competitividad para un sector, se transforma tanto en un proceso intelectual como un enfoque sistemático para el direccionamiento del cambio. Conocer el entorno competitivo y las fuerzas que influyen en la supervivencia de una organización, así como las ventajas

competitivas que ésta posea o pueda generar, permitirá que la empresa diseñe planes estratégicos exitosos, de manera que, respondan eficientemente ante su competencia, las nuevas oportunidades del mercado y ante la arremetida de las fuerzas competitivas que impactan el sector empresarial del sector.

Esta investigación tiene como objetivo realizar un análisis de la competitividad del deporte en Cali, de manera que esto permita analizar su entorno a nivel local, realizar estudio de referenciación con otras ciudades del país, analizar su ambiente competitivo mediante el desarrollo del diamante competitivo, identificar sus cinco fuerzas competitivas, formular y diseñar los escenarios del futuro, elaborar la cadena de valor del deporte y, por último, generar recomendaciones para que el sector encuentre insumos necesarios para determinar sus lineamientos estratégicos que permitan alcanzar la apuesta competitiva eficaz, diferenciada y prospera.

Todo esto será un insumo importante que contribuye al sector y sus actores para la toma de decisiones y plantear estrategias que puedan tener un impacto que trascienda a las organizaciones e influir positivamente en otros entornos como lo social, lo político, lo económico, lo educativo, la salud pública, entre otros. El estudio será mixto de carácter explicativo, donde se busca explorar y describir los entornos organizacionales del deporte en el contexto local y relacionarlos con la construcción de estrategias para la generación de ventaja competitiva.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El sector del deporte está integrado por diferentes organizaciones (públicas, privadas y mixtas) que promocionan su práctica con el objetivo de masificar y aportar al país mejores indicadores de salud, bienestar y formación integral del desarrollo humano, así como contribuir – gracias a su estrecho vínculo con la promoción y prevención de la enfermedad y a su potencial social, Vargas (2006) – a la convivencia y la paz, en común acuerdo con la visión que se plantea en el Plan Decenal del Deporte (2009 – 2019) (Coldeportes 2009).

El deporte actualmente toma una importancia plenamente reconocida por la sociedad, presentándole como el principal medio utilizado para alcanzar la cohesión social, siendo entonces así un “fenómeno social con mayor arraigo, capacidad de movilización y de convocatoria” (Pedroza Sanz & Salvador Insúa, 2003, págs. 61- 84) Pedroza & Salvador (2003).

Es visible el aporte que éste realiza en la promoción y prevención de la enfermedad a lo cual Vargas Olarte (2006) (2012) denomina “potencial deporte salud” donde el sector no solo previene y promueve, sino que también interviene en las patologías de las personas, convirtiéndolo entonces en un multiplicador de crecimiento económico, (Pedrosa & Salvador 2003).

Sin embargo, es importante resaltar que hacer un análisis del deporte desde un enfoque económico hace que sobresalgan problemas que pueden clasificarse en conceptuales, estadísticos y metodológicos; “numerosas definiciones existentes sobre el mismo y la

inexistencia de una nítida separación entre el sector deportivo y los otros sectores relacionados con él (entretenimiento, recreación, turismo), y de las múltiples funciones que cumple (educativa, sanitaria, social...)” (Pedrosa & Salvador. 2003).

Todo esto, crea inquietudes por conocer más sobre el sector, sus características, sus productos, su nivel de competitividad, incluso, el impacto económico y las oportunidades que representa para las empresas del deporte en una ciudad como Cali, que actualmente se reconoce como distrito especial, deportivo, cultural, turístico, empresarial y de servicios, además nombrada como la Capital Americana del Deporte por la fundación internacional Aces Europe.

Dar respuesta a cada una de estas inquietudes resulta una tarea interesante y de gran envergadura académica, por lo tanto, se hace menester centrar los esfuerzos de esta investigación en buscar caracterizar la competitividad del sector del deporte en Cali. Tras la revisión de la literatura académica se encuentra que existen escasas investigaciones relacionadas con la gestión del deporte en la ciudad, las publicaciones encontradas son principalmente trabajos de grado que abordan el Sport Management desde los estudios de factibilidad, el marketing social y los planes de comunicaciones (Rivera. 2011), (Romero. 2013), (Bolaños. et al 2015), (Campaz. 2017), (García. & Prado. 2017).

De igual manera, encontramos el libro de Betancourt. (2014) que brinda herramientas prácticas para realizar planes estratégicos de organizaciones deportivas, también un trabajo de grado que desarrolla el tema de la planeación estratégica a partir de la empresa Strings, García Buitrago. & López López. (2016) y, por último, los informes gubernamentales que indican que desde el año 2016 se “está apostando a potenciar el mercado deportivo de la

ciudad” con el inicio de la implementación del Observatorio del Deporte, la Recreación y la Actividad Física (ODRAF) dando las bases para la construcción del clúster del deporte en la ciudad, Secretaría del Deporte y la Recreación. (2018). Estas publicaciones son los referentes de la literatura académica del sector a nivel local y nacional, lo que evidencia que el campo académico, en cuanto a la planificación estratégica y la competitividad del deporte, es poco explorado por los académicos especializados.

En el tema de competitividad, los referentes locales, nacionales e internacionales centran sus análisis en las PYMES, sin encontrar en ellos una relación directa que menciona a las organizaciones del deporte, (Rivera. 2011), (Restrepo. 2007), (Cala. 2005). Por lo tanto, se desconocen diagnósticos que clasifiquen la competitividad de las empresas del deporte en Cali e incluso que caractericen los tipos de organizaciones que lo conforman.

La investigación abordará el sector visto desde la perspectiva de los modelos de deporte de Vargas (1994) enfocando el análisis desde las organizaciones que tienen que ver con la salud (deporte salud). El interés de la identificación de los factores y situaciones que afectan la competitividad del sector deportivo en la capital del Valle del Cauca. De esta manera se brindará sustento académico y será una herramienta de útil consulta para la toma de decisiones de emprendedores y empresarios tanto a nivel público como privado.

1.1.1. Formulación de Problema

¿Qué factores y situaciones se deben considerar en el estudio de la competitividad del sector del deporte en Cali?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Caracterizar la competitividad del sector del deporte en Cali

1.2.2. Específicos

- Analizar el entorno del deporte en Colombia
- Caracterizar el sector del deporte en Santiago de Cali, analizando el ambiente competitivo y la estructura del sector
- Hacer el estudio de referenciación del deporte con otras localidades del país
- Elaborar la cadena de valor del sector del deporte en Cali
- Diseñar los escenarios del futuro del deporte en la capital del Valle

1.3. JUSTIFICACIÓN

Cali, nombrada la Capital Americana del Deporte, es una ciudad donde el sector forma parte de la idiosincrasia de su gente, como se puede interpretar de Díaz, Camacho. (2012). En Cali es fácil observar cómo los parques se transforman en espacios deportivos, convirtiéndolos en gimnasios al aire libre en donde el cemento toma forma de pesas y mancuernas, las llantas de camiones en retos por superar, las caminadoras son los senderos ecológicos y el césped y la arena se transforman en colchonetas, sin duda una ciudad deportiva que reafirma el título de Capital Deportiva entregada por la fundación Aces Europe en el mes de diciembre de 2018, (Secretaría municipal del Deporte y la Recreación de Cali. 2018).

El caleño encuentra en la salud y la estética una de las razones más importantes para motivarse a practicar deporte, Vargas (2006) y la ciudad y su geografía ayudan a ello. Las condiciones climáticas, los 7 ríos que la circundan, los espejos de agua, así como la oferta de parques y polideportivos fortalecen la actividad deportiva de sus habitantes, por lo cual, identificar esos entornos es clave para que las organizaciones reconozcan las oportunidades y amenazas, logrando ser más competitivos pese a los diferentes problemas identificados de orden académico, jurídico y laboral.

El deporte, como sector económico, se transforma en un multiplicador para el crecimiento de la economía, que como dice Pedrosa & Salvador (2003) "expresa en qué medida el crecimiento de un sector induce al crecimiento de los demás, dentro de una comunidad/región o entre varias" de allí que este sector presente diferentes esferas y

dimensiones prácticas que los autores y la normatividad del país identifican y sobre los cuales giran los programas de gobierno. Bajo esta mirada el sector del Deporte se transforma en un fenómeno que no solo es capaz de movilizar al país desde las motivaciones del ocio y el esparcimiento, sino también desde su capacidad por generar transformación social, desarrollo integral del ser humano, la salud pública y la educación (Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali. (2018) y, por tanto, como multiplicador económico para Colombia. Por este motivo pensar en aportar para el fortalecimiento de la competitividad del sector es pensar en aportarle al país un sector que será capaz de crear valor para sus habitantes.

En este sentido, analizar el deporte desde la perspectiva de la planeación estratégica, permitirá consolidar argumentos académicos sólidos para el reconocimiento de aquellos factores y situaciones que se deben tener presente para el diseño de una estrategia competitiva. Por medio del análisis del entorno y de la cadena de valor, así como la utilización de herramientas comparativas como el benchmarking, se podrá influir – con este aporte – en la toma de decisiones que propendan por la competitividad de la empresa deportiva, aportando para el éxito de la gestión de los sistemas deportivos en las organizaciones privadas y públicas de Cali.

Esta investigación permitirá exponer, de manera académica y con argumentos sólidos, un diagnóstico claro y preciso que dé cuenta de los elementos claves de competitividad que deben tener en cuenta las organizaciones deportivas de la ciudad, analizando tanto el entorno general como específico del sector, por medio de la metodología propuesta por Betancourt (2014). Así, la investigación centra parte de su análisis en la relación de las

fuerzas competitivas y los factores que la afectan, que bien podrían ser similares para todo el país pero que demandaría de un estudio amplio, toda vez que cada entorno es diferente.

Los resultados de esta investigación, aportarán para que las organizaciones del deporte identifiquen los factores importantes para la generación de ventaja competitiva, reconociendo tanto su entorno general como específico, sus limitaciones, las fuerzas competitivas que lo aquejan, la implementación de barreras, entre otros que servirán para crear preocupación entre los actores del sector, presionar y apropiar nuevos discursos, incluso, unos que permitan buscar cambios en las prácticas comunes de sus postulados teóricos y jurídicos y así tomar conciencia de la necesidad de agremiarse como un solo sector que sea capaz de multiplicar la economía una la región.

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. Estado del arte

Para la búsqueda de información del sport managment, se definieron como palabras claves: planeación estratégica, estrategia competitiva, competitividad empresarial, deporte e industria deportiva. Una vez esto, se encuentra que las investigaciones recientes del sport managment se caracterizan, principalmente, por desenvolverse bajo unidades de análisis bien definidas como lo son: el deporte de alto rendimiento – aficionado y profesional/espectáculo –, eventos deportivos, organizaciones sin ánimo de lucro – Clubes, federaciones y entidades nacionales y privadas –, las instalaciones deportivas y los patrocinios deportivos. (Bibby, et al. 2009), (Böhlke. & Robinson. 2009), (Djaballah., Hautbois. & Desbordes. 2016), (Gasparetto. & Barajas. 2016), (Iversen. & Cuskelly. 2015), (Mazzei, et al. 2015), (Millar. & Doherty. 2016), (Shuv-Ami. & Shuv-Ami. 2016), (Škorić. & Bartoluci. 2014).

En este sentido, cuando se trata del estado del arte en relación a la planeación estratégica para el sector del deporte, y entendida ésta como parte del proceso administrativo relacionado con la anticipación a futuro, Betancourt, (2003: 30), se encuentra que las investigaciones sobre el sport managment a nivel internacional giran bajo el análisis de las entidades sin ánimo de lucro – siendo esta la forma de constitución organizacional más común, en relación al deporte de alto rendimiento, Millar y Doherty, (2016), Škorić, y Bartoluci, (2014) – y la gestión para alcanzar posicionamiento de marca, así como impacto económico y cobertura poblacional.

En primer lugar, en cuanto a la planeación estratégica, se encuentran análisis importantes en relación a la dinámica organizacional de las empresas deportivas ligadas al modelo del deporte de alto rendimiento y al de espectáculo o profesional. Los autores concuerdan que las organizaciones deportivas, en su mayoría, giran bajo el amparo, protección e influencia del estado, (Tripes, Kral, y Zelena, 2013), (Dittmer. 2013), (Škorić, y Bartoluci. 2014), (Iversen y Cuskelly. 2015), (Millar y Doherty. 2016).

Por otra parte, como lo expone Gasparetto y Barajas (2016), tenemos estudios internacionales que hablan sobre la economía del sector y realizan análisis sobre el balance competitivo de las ligas deportivas profesionales en Estados Unidos y España, algunos de varias décadas atrás como El-Hodiri y Quirk (1971), Vrooman (1995), Hausman y Leonard (1997) hasta estudios más recientes como el de Késenne (2000) y Dittmer (2013), entre otros. Cada uno de ellos enfocado en un tema y sector específico.

El artículo ‘Un modelo económico de una liga deportiva profesional’, escrito por El-Hodiri y Quirk de la universidad de Kansas, que investiga la “similitud de las fuerzas competitivas de juego”, principalmente en la liga de béisbol de los Estados Unidos, describe como el modelo empresarial de las ligas deportivas no está orientado a generar un equilibrio competitivo entre los equipos, ni en lo deportivo ni en la generación de dividendos económicos.

De acuerdo con el artículo además de los detalles específicos que diferencian a cada equipo profesional de una liga, se debe reconocer que existen prácticas que les son comunes, tales como:

- Reglas que gobiernan la propiedad y adquisición de contratos de jugadores
- Reglas que gobiernan los derechos territoriales
- Reglas que gobiernan la televisión y los contratos de radio

Esto describe que el modelo económico adoptado por las ligas profesionales se rige por normas de exención antimonopolio, bajo un modelo de franquicias que otorga derechos territoriales, cláusulas de reserva que restringen el movimiento de jugadores de un equipo a otro, derechos de transmisión deportiva en televisión y radio por donde se canalizan los recursos económicos dependiendo del mercado o la ubicación geográfica del equipo, que mide el conjunto de habilidades de jugadores por el valor del contrato, prácticas que se mantienen vigentes actualmente en el deporte profesional.

De acuerdo con los autores, es importante resaltar los diferentes mecanismos que existen y regulan o influyen la competencia entre las ligas deportivas, tales como: los resultados deportivos, las cláusulas de reservas de jugadores, la compra y venta de jugadores, incluso la ubicación de las franquicias en ciudades con potenciales de ingresos, siendo esta la causa para que ningún equipo profesional de cualquier disciplina deportiva logre una tendencia hacia la igualdad de fuerzas de juego.

Por otra parte, el estudio más reciente de Jacob Peter Dittmer (2013) da a conocer la estrecha relación que existe entre la NFL, el Gobierno de Estados Unidos y los medios de comunicación para hacer que el fútbol sea cada vez más competitivo en términos

económicos en el país. De acuerdo para el autor, “la NFL opera como una institución capitalista, con su estructura comercial y modelos de ingresos desarrollados a partir de liderazgo creativo, exenciones gubernamentales, desarrollos en las tecnologías de los medios y regímenes de derechos de propiedad”, incluso derechos de propiedad intelectual y el estado de monopolio con el único objetivo de lograr beneficios económicos por medio de una marca que el autor describe como “hipercontrolada”.

Dittmer, comenta que el nivel competitivo de esta liga profesional, al igual que otras ligas como la de béisbol y el baloncesto va más allá de la suma de habilidades y la capacidad atlética de los jugadores, debido a que involucra un amplio portafolio de productos que le permiten generar ingresos multimillonarios, utilizando estrategias como la escasez percibida en su identidad de marca y productos entre los fanáticos, convirtiendo a la NFL como una de las ligas deportivas más competitivas de Estados Unidos.

Por otro lado, Gasparetto y Barajas (2016) indican que en cuanto a modelos para medir la competitividad de las ligas profesionales de disciplinas deportivas se encuentra una “gran cantidad de modelos de análisis” donde se destaca el marcado interés por comprar el equilibrio competitivo de las ligas de fútbol española y brasileña, por medio de un modelo matemático propio de los autores, el cual permite identificar qué liga profesional es más equilibrada en cuanto a resultados deportivos y cómo esto influye en el nivel de competitividad de las organizaciones, sin embargo el acortamiento del estudio se centra más en los resultados deportivos de cada campeonato, que en el impacto que estos tienen en la competitividad empresarial.

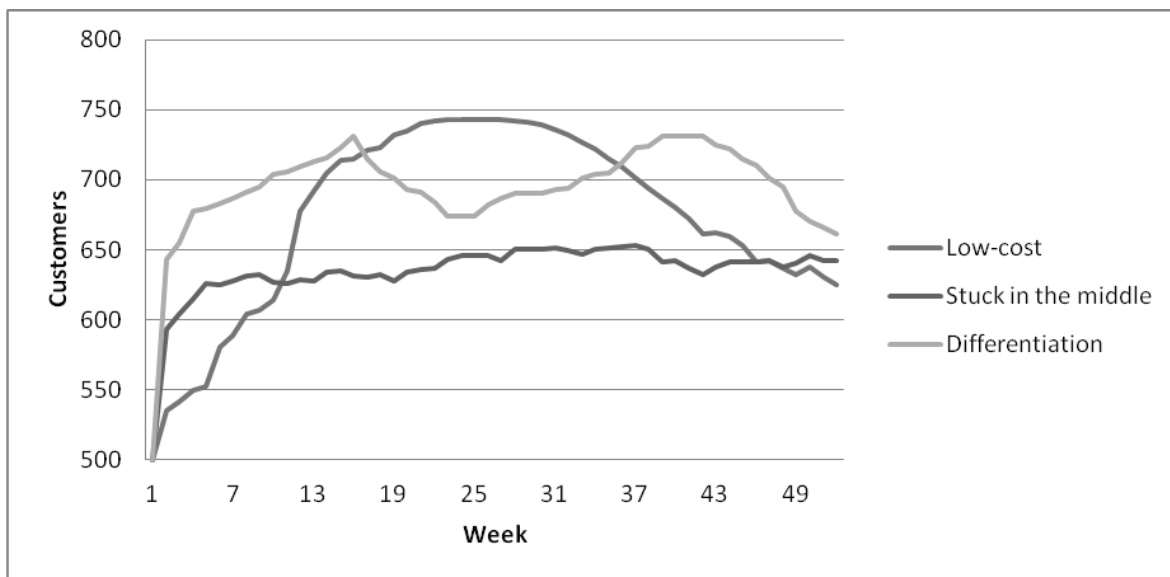
Por otra parte, también se encuentra en la literatura estudios que hacen constante llamado a la importancia de la planeación de estrategias competitivas. Es así como en el marco de la 9ª Conferencia Europea sobre Gestión de Liderazgo y Gobernanza, ECMLG 2013, los autores Tripes, Kral, & Zelena, (2013) comentan de la importancia que los gerentes deportivos deben brindarle al diseño de estrategias competitivas para las organizaciones deportivas tradicionales de Checoslovaquia – entendidas como las que promocionan el deporte tradicional tales como el futbol, el basquetbol y la natación, etc. – debido a la llegada al mercado de nueva oferta deportiva ligada a conceptos de salud, bienestar y estética o las nuevas tendencias deportivas, como los ya bien conocidos deportes extremos, las actividades deportivas en el medio natural, Fuster & Queixalós, (2008), y las tendencias urbanas como el parkur, el skate, entre otros Martín & Maymó, (2008), es decir que “la estructura básica del sistema deportivo tradicional no desaparece sino que se descentra” (p.47), surgiendo de esta manera, nuevas tendencias deportivas gracias al proceso innovador que desarrollan las organizaciones o las propias manifestaciones motrices sujetas a lógicas culturales y sociales.

Tripes, Kral, y Zelena, (2013) ilustran que tras el análisis de las amenazas – debido a las dinámicas innovadoras de la práctica deportiva – las organizaciones que promueven el deporte tradicional se ven en la necesidad de implementar estrategias competitivas que les permitan sobrevivir en el mercado cambiante, para esto los autores basan sus propuestas de estrategia de acuerdo con los postulados porterianos, es decir por la estrategia de diferenciación o por la de disminución de los costos.

En este sentido, Tripes, Kral, & Zelena, (2013), explican que es necesario que los pequeños clubes deportivos Checos, tengan presente el entorno sobre el cual gira su actividad económica y por tanto determinar la estrategia que más se ajuste a las necesidades del mercado y las posibilidades de la organización.

De acuerdo con esto, los investigadores realizaron el experimento, por medio de un estudio de corte longitudinal, en el cual se somete a las dinámicas del mercado las estrategias genéricas de bajo costo, diferenciación y una a la cual denominaron como ‘híbrida’ de los clubes deportivos checos durante 49 semanas, como se puede apreciar en la figura 1.

Ilustración 1. Desarrollo de clientes de acuerdo con las estrategias de bajo costo, diferenciación e híbrida, tomado de Tripes, Kral & Zelena. (2013: 314)



De acuerdo con los autores, debido a la alta competitividad y variabilidad en el mercado actual, existe una creciente demanda de precios bajos por algunos clientes, mientras que

otros están “dispuestos a pagar grandes sumas de dinero por los servicios excepcionales (...) siempre y cuando se refleje en la satisfacción (...)” (p.308), por tanto, la estrategia a elegir por parte de las pequeñas organizaciones deportivas deberá estar de la mano con el profundo conocimiento de sus clientes en cuanto a sus preferencias y también a las tendencias del entorno deportivo.

En este artículo, los autores comentan de la invariable tendencia de las personas por encontrar, cada día, nuevas experiencias, por lo cual, para los autores la estrategia de diferenciación es la más acertada para las entidades privadas del deporte, pese a los riesgos que existe en el declive de los beneficios por la entrada de nuevos competidores o nuevas disciplinas y actividades deportivas, es decir, el éxito puede llegar a ser temporal. Por otro lado, las otras estrategias (bajo costo e híbrida) no generan bastos beneficios económicos, pero sí son más constantes en el tiempo, los autores recomiendan el uso de estas estrategias en el caso de Cash Cows.

En estos estudios se encuentran Škorić, & Bartoluci, (2014), quienes – tras examinar el nivel de satisfacción del proceso de planificación en 80 federaciones deportivas nacionales, miembros del Comité Olímpico de Croacia – describen y analizan la importancia de la planeación estratégica para el proceso administrativo de las federaciones deportivas a la hora de alcanzar el éxito financiero y disminuir así el impacto de la dependencia gubernamental, toda vez que, la empresa deportiva no escapa al vertiginoso cambio del mercado actual, en especial con la llegada de nuevas ofertas en materia de deporte, siendo entonces, un mercado que se ha vuelto más variado y por tanto más competitivo, Tripes, Kral, & Zelena, (2013: 308).

En este sentido, Kunkel, Doyle & Funk (2014), desde la perspectiva de un estudio de caso de la A-League australiana de fútbol, muestran a sus lectores, las fortalezas de implementar estrategias corporativas para el posicionamiento de marcas deportivas. En su investigación analizan cómo las estrategias de desarrollo de marca pueden ligarse a los consumidores por medio de las experiencias y las preferencias de estos con las ligas y clubes deportivos, lo cual crea vínculos en las mentes de los usuarios con las organizaciones deportivas espectáculo y por tanto les atañe una gran ventaja frente a otras organizaciones empresariales.

Por otra parte, Iversen & Cuskelly (2015) exponen su investigación bajo un enfoque distinto al del beneficio económico, es decir, la estrategia desde una perspectiva de la razón del gobierno, en la cual las organizaciones deportivas sin beneficio, cumplen su función fomentadora del deporte valiéndose de las subvenciones que reciben. En este contexto, se busca que la ciudadanía utilice tanto las instalaciones deportivas de una ciudad o región, así como los programas de deporte que se ofertan, se trata entonces de diseñar y ejecutar estrategias para que la utilización de las instalaciones se usen tanto como sea posible, los autores reflexionan sobre la necesidad de que los gobiernos centren sus esfuerzos en lograr mayor utilización de las instalaciones con lo cual se alcanzarán aumentos importantes de participación de los ciudadanos en el deporte.

Más tarde Millar & Doherty, (2016), muestran un estudio donde la estrategia se expone como el mecanismo para alcanzar el éxito en la construcción de capacidad de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro. Los autores indican que existe una creciente

literatura en el tema de la capacidad de las organizaciones en el contexto deportivo, afirmando que concurren grandes diferencias en relación a la construcción de la capacidad de las empresas deportivas, para esto proponen el diseño de un modelo basado en la metodología interpretativa de Groot's (1969), visto este aspecto – la construcción de capacidad – como un ítem importante para la adquisición de ventaja competitiva de las entidades que trabajan por el deporte.

De esta manera podemos afirmar que la planeación estratégica se convierte en un eslabón administrativo de vital importancia, tanto para el apalancamiento financiero como para alcanzar metas de participación ciudadana o para lograr atraer patrocinadores gracias a las ventajas en el posicionamiento de marca que tiene el sector desde el enfoque de los mega-eventos deportivos o los clubes deportivos profesionales, Bibby, et al (2009), Shuv-Ami, & Shuv-Ami, (2016).

Por lo tanto, la planeación estratégica en las organizaciones del deporte debe ser un tema de estudio de los cursos de comportamiento organizacional en el sport managment, toda vez que desconocer su uso e importancia por los administradores deportivos implicaría condenar a las organizaciones a no continuar activas en el mercado, (Sparvero, Warner, y Tingle, 2016).

1.4.2. Marco Teórico

La comprensión de todos los aspectos teóricos de la administración en relación a sus orígenes, su evolución y las concepciones contemporáneas tienen una relevancia importante

en la dirección de las organizaciones en todo el mundo, sin importar a qué sector pertenecen y el deporte no escapa a este hecho.

Existen investigaciones que exponen la necesidad de estandarizar y caracterizar sus actividades, para poder agrupar sus cuentas económicas y Ruiz & Mesa. (2010), gestionar la rentabilidad, Sánchez, Sánchez-Fernández, y Barajas. (2016), Magaz-González, Mallo-Fernández y Fanjul-Suárez, (2017), definir estrategias efectivas, entre otros. A continuación, se presenta un marco teórico que centra su hilo conductor en la planificación estratégica y la competitividad empresarial.

La estrategia en las organizaciones.

Algunos autores consideran que el administrar se transforma en “un proceso llevado a cabo a través de diversas funciones” atribuyéndole a la planificación estratégica la tarea más importante, debido a que es por medio de ella que se encuentra respuesta a las preguntas: ¿con qué tipo de organización se cuenta en el presente? ¿con cuál se quiere contar en un futuro? y ¿cómo llegar hasta allí?, Škorić, y Bartoluci, (2014). Bajo esta idea el concepto de estrategia se ve envuelto entre definiciones simples y de poca profundidad conceptual, siendo utilizado con libertad y afecto en el contexto pragmático, pero que en realidad su significado ha sido estudiado con profundidad durante varias décadas, Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999: 22).

Los autores, Ronda, & Guerras, (2012) comentan que la estrategia se origina del griego estrategos, lo cual significa “estratos: Ejército, (Ag: Guía), es decir: general en comando de un ejército” (p.164) y afirman que el concepto asociado a la gestión administrativa presenta

sus orígenes a partir de autores contemporáneos como Von Neumann & Morgenstern (1947), con el libro ‘Teoría de Juegos y Comportamiento Económico’ siendo en 1950 cuando se materializa el interés académico de los estudiosos en cuanto a la estrategia con las primeras investigaciones financiadas por Ford Fundación and the Carnegie Corporation, por lo cual, según los autores, esto dio inicio al proceso de construcción teórica del concepto.

En este sentido es importante tener presente que el concepto de estrategia debe ser transformado desde su concepción teórica a los desarrollos en su práctica, más cuando se trata de organizaciones que desempeñan su labor en el deporte, debido a sus características pragmáticas, “la empresa que no tiene una estrategia dependerá de un dueño carismático en un medio lleno de improvisación, inestabilidad y liderazgo autoritario o personalizado” Ogliastri, E. (1988), situación que es común entre las organizaciones del deporte.

Por lo cual, Taylor & Harrison (1991) afirman que las estrategias son “medios para alcanzar una meta específica”, para ellos no tiene sentido pensar en la estrategia si no se ha definido la meta final, “el objetivo a largo plazo” y hace reflexiones sobre de las decisiones y la definición de las estrategias a aplicar por el gerente en las organizaciones.

No obstante, para Ronda & Guerras, (2012), al realizar las reflexiones respecto a la evolución histórica del concepto de estrategia con el paso de los años, indican que el problema es porque no ha existido consenso entre los académicos del concepto pese a décadas de investigación en cuanto al tema, razón por lo cual estudiaron el consenso de los expertos en el management estratégico y la evolución del concepto estrategia en el campo a nivel estructural, a lo largo de las etapas del desarrollo histórico.

Ronda & Guerras, (2012), comentan que autores como Taylor & Harrison (1991) se clasifican entre aquellos estudiosos cuyos desarrollos del concepto está asociado a la orientación de metas a largo plazo y la lección de planes y programas. De esta manera analizan a una serie de autores clasificándolos de acuerdo con la tendencia de la definición de la estrategia y su alta diversidad conceptual (p. 165). Por lo cual se puede decir que los autores comparten la opinión de Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999), cuando afirman que el concepto de estrategia no resulta ser tan simple como parece, este por sí solo demanda del estudio de diferentes enfoques cuya definición se pone en constante movilidad, entre lo que es la estrategia proyectada y otra realizada.

En este sentido, en este documento se revisaran los aspectos más relevantes de la obra de Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999) – Safari a la estrategia – donde se concibe a la estrategia bajo la metáfora del elefante, como aquella bestia enorme del management estratégico que debemos conocer y el recorrido por la evolución de la estrategia en el campo administrativo como el safari que permitirá que tanto profesionales como estudiantes descubran las partes que conforman al elefante, es decir que en el libro se exponen las diez escuelas del pensamiento estratégico, toda vez que con la evolución del concepto, éste se “ha convertido en una disciplina académica como el marketing y las finanzas” (p. 34).

En primer lugar, se tiene a la escuela del diseño, la cual define a la estrategia como un proceso de concepción, debido a que sus postulados continúan siendo la base en la formación de administradores en todo el mundo, la escuela plantea la evaluación de las

condiciones internas y externas de las organizaciones, por medio del análisis de las debilidades y fortalezas, o virtudes y flaquezas como se describe en el libro, y también las oportunidades y amenazas del entorno de la organización. En otras palabras, la escuela propone la DOFA, una matriz de diagnóstico que permite conocer de manera precisa la realidad de la organización en su contexto interno y externo y a partir de ello definir estrategias que les permitan ganar ventaja competitiva en el sector, es una de las herramientas que más se usa en la actualidad y con la cual se estableció un modelo que permite al gerente valorar tanto las capacidades como las posibilidades de la organización de manera que el diseño de la estrategia a elegir surja de manera directa, respondiendo a la dinámica del entorno cambiante.

En segundo lugar, se tiene a la escuela de la planificación, en la cual se establece la estrategia como un proceso consciente, controlado y razonado, la cual según los autores, se origina al mismo tiempo que la escuela del diseño (p. 71), esta escuela constituye un modelo de planificación estratégica que supone el establecimiento de objetivos bien definidos, cuantificables, de manera que ésta se establece de forma secuencial, como un paso a paso que “elaboran extensos procedimientos para explicar los objetivos de la organización” (p. 72), en este sentido, la escuela instauro indicadores, momentos en que deben llevarse a cabo los procesos incluso jerarquías, concibiendo el management gerencial como el macroproceso que contiene en sí mismo subprocesos, es decir; la planificación como el paso necesario para darle salida al proceso administrativo.

En tercer lugar, se tiene a la escuela del posicionamiento, en la cual se define una cantidad de estrategias generales básicas, como la diferenciación de productos y la amplitud

de mercados, con lo cual los autores comentan que se logró crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada, (p. 112), uno de los exponentes más influyentes en la actualidad, en relación a esta escuela de pensamiento estratégico, es Michael Porter, que establece modelos y métodos para el análisis de sectores organizacionales para el diseño de estrategias con miras alcanzar ventaja competitiva en las organizaciones, Betancourt, (2014: 79).

La cuarta escuela del pensamiento estratégico es la empresarial, en donde la estrategia se concibe como un proceso visionario donde el gerente debe ser capaz de ver en diferentes perspectivas, hacia el pasado y hacia el futuro, desde arriba y desde abajo, de costado, hacia más allá de lo inmediato y, por último, con todo esto ser capaz de ver a través. Esto permite, según Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999: 168) que “un pensador merezca el título de estratégico”.

De acuerdo con los autores, la escuela de la planificación y el posicionamiento estratégico, no toman en serio el liderazgo formal y los procesos mentales del directivo en la construcción de la estrategia, desechando la intuición por el desarrollo de un marco conceptual, aspecto que las separa de la escuela del pensamiento empresarial pero la acerca hacia la escuela del diseño, toda vez que “no solo se concentró en los procesos de formación de estrategia sino que también hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos, como la intuición, el criterio, la capacidad, la percepción...” (p. 164) promoviendo una imagen de la estrategia que se asocia y representa con el sentido de dirección y visión, una representación mental de la estrategia que permite tomar acción en función de lo que se visiona o se propone la organización.

De esta manera, aceptamos la propuesta de Ronda & Guerras, (2012) en cuanto a la definición del concepto estrategia, debido a que éste surge del riguroso análisis realizado por los autores en cuanto a los aportes de los académicos del campo administrativo y la evolución del concepto con el paso de los años, por lo cual estrategia es “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno para el que las acciones necesarias son tomar para lograr sus objetivos y/o para aumentar el rendimiento por medio de la utilización racional de los recursos”, (p.82).

Por otra parte, en un sentido más amplio y resaltando la importancia que representa la escuela del posicionamiento en la literatura del pensamiento estratégico, se considera relevante describir las diferentes herramientas desarrolladas por los exponentes de la misma que han permitido a los directivos, gerentes y organizaciones de diferentes sectores la posibilidad de desarrollar, no solo un pensamiento estratégico sino el diseño de estrategias adecuadas que respondan a las condiciones del entorno y generen competitividad en sector.

Al ampliar la literatura sobre esta escuela es obligación destacar a su máximo exponente, Michael Porter, quien en 1980 publicó el libro ‘Estrategia Competitiva’, que sirvió de estímulo para el posterior desarrollo y solidez que faltaba en el campo de la estrategia en ese momento. No obstante, consideramos revisar primero los orígenes y bases que fundamentan la escuela destacando los siguientes aportes:

Sun Tzu (400 a.C), en el libro el Arte de la Guerra “El supremo arte de la guerra es doblegar al enemigo sin luchar”, hizo énfasis en la importancia de contar con información sobre el enemigo y el lugar de la batalla. Identificó condiciones genéricas y presentó máximas que vinculan estrategias genéricas con tales condiciones. (terreno, fuerza numérica). Citado por (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999)

De igual forma, Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999) citan a Carl Von Clausewitz (1780-1831) con el libro ‘De la guerra’, en cual explica cómo “la estrategia procura dar forma al futuro, pero las intenciones suelen verse frustradas por el azar. Para poner en funcionamiento una estrategia, es necesario armar una organización con cadena de mando formal, donde las órdenes se ejecuten sin cuestionar”.

En una segunda etapa de aportes y desarrollos bibliográficos, se destaca a los teóricos más representativos que son en la actualidad los principales actores de esta escuela en particular, en los que encontramos a Boston Consulting Group, BCG, cuyo creador: Bruce Henderson diseñó la ‘Matriz de Crecimiento-Participación’ una de las herramientas de análisis más usadas en la actualidad para la definición de estrategias en el campo de la administración.

Esta matriz es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa. Es una herramienta muy utilizada en el marketing estratégico, un método analítico que ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y/o carteras de productos, para discernir dónde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar.

Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999) citan a Bruce Henderson quien manifiesta:

Para tener éxito, una compañía debe contar con una cartera de productos con distintos índices de crecimiento y diferentes participaciones en el mercado. La composición del portafolio es una función de equilibrio entre los flujos de caja, los productos de gran crecimiento necesitan ingresos de efectivo para poder crecer, los de poco crecimiento deberían generar un exceso de efectivo. Ambos tipos son necesarios simultáneamente.

En este sentido el BCG, realiza una clasificación de productos de acuerdo a las características descritas para definir las estrategias que se deben seguir y que permitan ganar un mayor crecimiento y participación en el mercado. En la siguiente gráfica se ilustra el modelo.

Matriz de crecimiento-participación de BCG.

Ilustración 2. Matriz de crecimiento – participación de la BCG



A continuación, se describe y explica cada uno de los elementos de este modelo tomados de (Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) así:

Los productos con gran participación en el mercado y crecimiento lento representan un ingreso continuo de efectivo son “gallinas de los huevos de oro”. Llegan a generar una gran cantidad de efectivo, que supera la reinversión necesaria para mantener la participación. Este exceso no necesita, ni debe ser reinvertido en los mismos productos.

Los productos con escasa participación en el mercado y crecimiento lento son ‘perros’, pueden mostrar una ganancia contable, pero ésta debe ser reinvertida para mantener la participación sin dejar ningún exceso de efectivo. Esencialmente el producto no tiene valor, salvo en la liquidación.

Los productos con baja participación en el mercado y gran crecimiento son los “niños problema”. Casi siempre requieren mucho más efectivo del que son capaces de generar. Si no se les proporciona efectivo, se rezagan y mueren.

El producto de alta participación y gran crecimiento es la ‘estrella’, casi siempre rinde beneficios, pero puede o no generar todo su propio efectivo. No obstante, si se mantiene como líder, se convertirá en un gran generador de efectivo cuando empiece a retrasarse el crecimiento y disminuyan sus requisitos de reinversión. Con el tiempo el ‘estrella’ se convierte en ‘gallina’.

En adelante, Michael Porter (1980) es quien realiza el aporte de mayor significado a la escuela, destacando publicaciones como: Estrategia Competitiva, Ventaja competitiva de las Naciones, Ser Competitivo, Ventaja competitiva.

En este sentido, para Porter, la estrategia competitiva se resume en ser ‘diferente’, seleccionar actividades distintas a los competidores, ofrecer un valor agregado para ganarle a la competencia y cumplir objetivos financieros y no financieros. Sus estudios dejan como herramientas: el modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas, las estrategias genéricas y la cadena de valor, las cuales se describen a continuación.

Modelo de análisis competitivo de Porter

De acuerdo con Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999), con este modelo se identifican cinco fuerzas del entorno de una empresa u organización, con capacidad de influir sobre la competencia que son, la amenaza de nuevos concursantes o competidores, poder de negociación de los proveedores de la firma, poder de negociación de los clientes de la firma, amenaza de productos sustitutos e intensidad de rivalidad entre las firmas competidoras, definidas así.

- La amenaza de nuevos concursantes. Una industria es como un club donde las firmas se ganan el derecho de admisión superando ciertas ‘barreras’, como por ejemplo economías de escala, requisitos básicos de capital y lealtad de los clientes hacia las marcas establecidas. Las barreras altas generan un club cerrado donde la

competencia es amistosa; las barreras bajas generan un grupo altamente competitivo donde hay poco que pueda darse por sentado.

- Poder de negociación de los proveedores. Como los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, se desencadena naturalmente una lucha de poder entre las firmas y sus abastecedores. La ventaja la obtiene la parte que tiene más alternativas y menos que perder si se termina la relación.
- Poder de negociación de los clientes. Los clientes de una firma buscan bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de lo mucho que compren, de lo bien informados que estén, de su disposición de experimentar con las alternativas.
- Amenaza de productos sustitutos. Según un viejo dicho, nadie es irremplazable. La competencia depende el grado en que los productos de una industria son reemplazados por los de otra. Cuando una industria realiza una innovación, otra puede sufrir.
- Intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras. Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que según Porter es un cruce de guerra activa con diplomacia pacífica. Las firmas luchan por ganar una posición, pueden luchar unas a otras o alcanzar un acuerdo tácito de coexistencia, tal vez incluso bajo la forma de alianzas.

Estrategias genéricas de Porter

Para tener ventaja competitiva una organización puede apelar a dos tipos de estrategias, que Porter define como bajo coste o diferenciación. De acuerdo con Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999) “estas se combinan con el alcance de una empresa en particular, la gama de segmentos del mercado buscados para producir tres estrategias genéricas que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria: liderazgo en costo, diferenciación y concentración”.

A continuación, se describen según las tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costes. Esta estrategia apunta a ser el productor de más bajo coste en una industria. La estrategia se realiza mediante la obtención de experiencia, la inversión en instalaciones de producción a gran escala, el uso de economías de escala y el minucioso control de los costes operativos (a través de reducción de personal y el management de calidad total).
- Diferenciación. Esta estrategia comprende el desarrollo de productos o servicios únicos, con base en la lealtad del cliente hacia la marca. Una firma puede ofrecer alta calidad, mejor desempeño o características únicas y todos estos elementos pueden justificar precios más altos.

- **Concentración.** Esta estrategia busca servir segmentos más estrechos de mercados. Una firma puede ‘concentrarse’ en un grupo particular de clientes, líneas de productos o mercados geográficos. La estrategia puede ser de ‘concentración diferenciada’, por la cual las ofertas se diferencian en el mercado especializado o de ‘concentración general de liderazgo de costes’ que consiste en vender a bajos precios.

De acuerdo a los planteamientos definidos por Michael Porter una organización, en especial las industriales, deben de definir su inclinación bien sea por una estrategia de liderazgo en costo, que implica no solo una curva de aprendizaje o experiencia sino contar con conocimiento experto y excelente tecnología entre otros factores o por el desarrollo de productos con alto nivel de diferenciación que implica que una firma ofrezca la mejor calidad a sus clientes y la concentración en un nicho o segmento de mercado específico. Pero, una especialización extrema puede ocasionar sesgo a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes, debido a que en la actualidad las condiciones de mercado no son genéricas y tienen niveles de cambio alto, en este sentido Miller (1992), citados por Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999) en su obra Safari a la Estrategia, (p 139), “ha cuestionado a Porter: abocarse a una sola estrategia, bien quedar atrapado “en medio”. ¿Semejante especialización estratégica no puede “causar inflexibilidad y estrechar la mira de una organización?”

La cadena de valor de Porter

Este término lo introdujo Porter en 1985 en el que sugiere que una organización puede dividirse en dos tipos de actividades: primaria y de apoyo, infiere que: Minstzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999), citado en Porter, (1985),

“las actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente e incluyen logística de entrada (recepción, almacenaje, etc.), operaciones (o transformación), logística de salida (procesamiento de órdenes, distribución física, etc.), marketing y ventas y servicios (instalación, reparación, etc.)

Las actividades de apoyo existen para respaldar a las primarias, incluyen adquisiciones, desarrollo de tecnologías, administración de recursos humanos y provisión de la infraestructura de la firma (incluyendo finanzas, contabilidad, management general, etc.)

A continuación, se describen las premisas que resumen las bases del modelo de la escuela de posicionamiento planteadas en el libro Safari a la Estrategia de Henry Mintzberg:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
- El proceso de formación de estrategia depende de la selección de las posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.

- El análisis es fundamental en el proceso, proporciona los resultados de sus cálculos a la dirección.

Por lo anterior las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas, por lo tanto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

Los estudios sectoriales como medio para la definición de estrategias competitivas

Los estudios sectoriales toman su importancia en la planificación estratégica a partir de los grandes cambios que suscita el entorno organizacional de las empresas en la actualidad, toda vez que la evolución de las prácticas empresariales están de la mano con su desarrollo histórico desde los inicios de la administración científica hasta la nueva era del conocimiento y la tecnología de la información que “exigen el cambio” permanente e innovación frente a la arremetida de la globalización como agente movilizador de esta evolución sistemática (Betancourt, 2014).

De esta manera encontramos que los estudios sectoriales permiten identificar la evolución y tendencia del mercado, los competidores y el entorno general y específico que rodea a las organizaciones, es decir; “por una parte evaluar el ambiente (clima), las tendencias del sector y el estudio de la estructura competitiva”, permitiendo formular la mejor estrategia y mejores procesos de vigilancia de los actores que componen el sector económico, toda vez que es la “puesta en marcha de un estudio sistemático global” (Betancourt, 2014).

Elementos que componen los estudios sectoriales

El análisis de un sector de la economía de un país, región o ciudad involucra y exige la necesidad de estudiar y analizar ciertos conceptos que permitirán centrar el estudio a realizar. En este sentido, de acuerdo con Betancourt (2014) para “la construcción y análisis” de un sector en particular es necesario realizar estudios sectoriales entendiendo el significado de la productividad, la competitividad, la ventaja comparativa, la ventaja competitiva, sus formas de medición y las fuerzas competitivas.

La Productividad

Al revisar la literatura encontramos que el concepto de productividad comenzó a manejarse en el siglo XVI, pero es en siglo XVIII, en la era de la escuela de pensamiento económico, se define el concepto como “la facultad de producir” y en este sentido Betancourt (2014) asegura que “desde principios del siglo XX, los economistas daban la palabra ‘productividad’ un sentido más preciso: el de relación (mensurable) entre producto y factores.”

Este concepto permite ser analizado en dos sentidos diferentes, que nos lleva a una bifurcación de su significado lo que ofrece un análisis más profundo según sea la producción a uno de los factores o al conjunto de estos. De acuerdo con Betancourt (2014), se definen los conceptos así:

Si se refiere a la producción de uno de los factores, se obtiene la productividad del factor considerado. Tal es la noción general establecida por la OECE en 1950: “La productividad es el cociente de dividir una producción por uno de los factores de esa producción. Se habla así de la productividad del capital, de las inversiones, de las materias primas, según se relacione la producción con el capital, con las inversiones, con las materias primas etc.

La productividad global de los factores puede ser definida como la relación del volumen de la producción con el volumen total de los factores que intervinieron en el ciclo de producción. Es decir: “la productividad global es la relación entre la producción total obtenida en un tiempo dado y el conjunto de agentes empleados en esta producción”.

Expuesto lo anterior, la definición de productividad global de los factores da un concepto con un sentido más amplio e integral ya que permite la conjunción de todos los agentes que afectan el proceso de producción en sí.

La competitividad

La competitividad empresarial consiste en el proceso de rivalizar, luchar con otras organizaciones por una “cosa o asunto” entre las cuales establece la competencia o contienda, Betancourt, (2014). De esta manera, encontramos que el concepto ha sido aplicado para valorar la capacidad de los países, sectores o empresas para aprovechar con mayor eficiencia y eficacia la participación en los mercados locales e internacionales. (Productivity Slowdown 1985, citado por Betancourt, 2014).

En este sentido, son diferentes los autores que señalan que la competitividad se relaciona con el grado en que un país produce bienes y servicios que satisfacen los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantiene o expande los ingresos reales de sus ciudadanos (Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. 2011), (López Leyva 2016).

López Leyva (2016) afirma que en el análisis de la competitividad se deben considerar a tres modelos teóricos: primero cita al Instituto Alemán para el Desarrollo como el organismo que elabora un modelo denominado de competitividad sistémica, el cual considera que la competitividad de un país surge del producto de la interacción compleja y dinámica entre 4 niveles económicos y sociales:

1) Nivel metaeconómico. Se refiere a la esfera que brinda el marco a la sociedad para disponer de las condiciones que le permitan seleccionar las alternativas que deben guiar al país. Corresponde a los patrones básicos de organización económica, política y jurídica; considera la suficiente capacidad social de organización e integración, y la capacidad de los actores para la unificación estratégica.

2) Nivel macroeconómico. Es el que ofrece el marco donde se definen y se sustentan las políticas de tipo macroeconómico del país.

3) Nivel mesoeconómico. Se encarga de definir las políticas para atender y solventar las fallas del mercado.

4) Nivel microeconómico. Es la esfera de la distribución a través del mercado.

Corresponde a las empresas, las cuales buscan eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción ante las variaciones del mercado.

De igual manera, el autor menciona un segundo modelo del Institute for Management Development (img) que cuenta con el World Competitiveness Center, el cual formula un ranking de competitividad de los países, donde Colombia aparece en el puesto 58, debajo de Chile que está en el puesto 35 y por encima de Brasil que se ubica en el puesto 60.

La Ventaja Comparativa

Ganar ventaja dentro de un sector económico cualquiera que sea es un propósito definido casi de forma intrínseca por las unidades de producción que coexisten y compiten en él, este se puede visualizar entre otros factores a través del nivel de participación en el mercado, la rentabilidad y los porcentajes de crecimiento, indicadores que guardan concordancia directa con las condiciones naturales que provee el medio o el espacio en el que las empresas u organizaciones desarrollan sus actividades productivas y de comercio, las cuales deben ser aprovechadas de forma eficiente para alcanzar el éxito y/o resultados que se esperan sean superiores a los de la competencia.

Esto es definido como la ventaja comparativa, concepto diferente a la ventaja competitiva, los cuales guardan concordancia, pero se diferencian en que el segundo es creado por el hombre y el primero está dado por los recursos y la naturaleza de una región en particular, además de ser estáticas.

En este sentido, Betancourt (2014) lo define como “la ventaja comparativa está referida a la dotación de recursos naturales: agua, suelo, clima, ubicación geográfica, minerales, flora, fauna, gente (mano de obra), sobre los cuales, muchas empresas y países han soportado y sustentado su desarrollo económico”.

Además de lo anterior, el mismo autor afirma que: “las ventajas comparativas se respaldan y se mantienen en los factores de producción tradicionales: tierra, capital y trabajo”, por ello las ventajas comparativas se expresan en menores costos de producción.

Al analizar la definición del concepto se podría inferir que las empresas más competitivas serán las de los países que cuentan con mayores recursos naturales y mejores posiciones geográficas, pero fenómenos como la globalización de la economía, han desarrollado políticas y herramientas que a través de la “mundialización de la competencia permiten a las empresas igualar las ventajas comparativas aprovisionándose de materias primas, capitales e incluso conocimiento científicos genéricos allí donde están” (Betancourt 2014).

La ventaja competitiva

Es aquella que la empresa logra crear por medio de procesos de innovación, menores costos de producción, diferenciación de los productos, mayores avances tecnológicos, mayor mejor conocimiento, entre otros. Permitiendo que la empresa logre mayores márgenes que la competencia.

Porter (2015) afirma que la ventaja competitiva es aquella que proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes, lo cual se puede traducir en precios más bajos o dando mayores beneficios que los competidores, lograr liderazgo en costos o diferenciación será fundamental para que una empresa sea competitiva.

Sistema de Competitividad

Un sistema es un conjunto de elementos y/o actores que se relacionan entre sí, por lo que para definir un sistema de competitividad es necesario destacar y resaltar las principales fuerzas, en un entorno económico en el que influyen las dinámicas organizacionales que direccionan los esfuerzos de estas para ganar una posición en la participación del mercado, a partir de la creación e implementación de ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta los aportes de Betancourt (2014), encontramos que un sistema de competitividad lo componen los siguientes elementos:

Fuerzas del ambiente: la ventaja competitiva de una ciudad o región se crea y se mantiene mediante un proceso que responde a sus características particulares. Las estructuras económicas, los valores, la cultura, las instituciones, las estructuras demográficas, la organización política y el devenir histórico hacen de una nación, región o ciudad algo único y condicionan el grado de éxito de su competitividad.

Los objetivos nacionales y regionales: Lo que la gente pretende de su ciudad o región y la consistencia de los objetivos de los diferentes estamentos como el sector público y

privado, los gremios, los líderes empresariales, cívicos y sindicatos, los académicos y los formadores de opinión son determinantes al momento de consolidar los procesos.

Las herramientas gubernamentales: los instrumentos que utiliza la autoridad económica y el desarrollo nacional, regional y urbano, contribuyen al logro de los objetivos propuestos, cuando existe consistencia entre ellos y suficiente continuidad para que den frutos y puedan ser evaluados debidamente.

El ambiente competitivo: es el aspecto central de la teoría de la competitividad. Es un modelo que explica el ambiente en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir.

Las decisiones estratégicas: se refiere al proceso de toma de decisiones y a las alternativas que el sistema posibilita para que los empresarios compitan. La formulación de estas estrategias regionales debe estar orientada al planteamiento y selección de un conjunto integrado de decisiones sobre un abanico determinado de alternativas.

Categorías de aprendizaje: los competidores, los clientes o consumidores y las estructuras de costo, conocidas como “tres ces” cambian permanentemente; por lo tanto, las empresas deben aprender a competir en un escenario muy dinámico, centrándose en estas categorías básicas.

Clústeres cadenas productivas: la presencia de cadenas productivas y clúster, compuestas por las industrias relacionadas y que cuentan con el apoyo de las empresas

productoras, se convierten en un factor importante en la construcción de la ventaja competitiva de la región y hacen parte del diamante competitivo.

Impacto en la productividad: todos los componentes del sistema de competitividad deben estar orientados al mejoramiento continuo de la productividad de las empresas, esto se logra mediante la evaluación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología y el incremento en la eficiencia de la producción. Las empresas de una región también deben adquirir las aptitudes necesarias para competir en segmentos cada vez más refinados de su propio sector, donde la productividad generalmente es mayor.

Lo expuesto deja entrever que el reto de una organización para definir estrategias adecuadas, que le permitan ser competitivas en un sector económico específico, implica un conocimiento experto y articulado de cada uno de los elementos arriba mencionados, para lograr un mejor posicionamiento y participación en el mercado y la creación de ventajas competitivas, todo ello a partir de un análisis riguroso tanto de sus condiciones y cualidades internas como de las posibilidades que ofrece el sector y/o región.

Fuerzas competitivas

Son una de las herramientas más utilizadas en la dirección estratégica, desarrollada por Michael Porter el mayor exponente de la escuela del posicionamiento en la década de los 80, enfocado en el análisis principalmente de organizaciones industriales, y “se centra en

las acciones que una empresa puede tomar para crear posiciones defendibles contra las fuerzas competitivas”, Betancourt (2014).

De acuerdo con este autor “Porter afirma que la esencia de la formulación de la estrategia competitiva consiste en relacionar una compañía con su ambiente. Los aspectos claves del ambiente son la industria o industrias con las que la empresa compite. La estructura de la industria influye fuertemente sobre las reglas de la competencia y sobre las reglas del juego competitivo, así como en las estrategias potenciales disponibles para las empresas”.

Dentro del modelo de las fuerzas competitivas diseñado por Porter se definen cinco tipos de fuerzas: Barreras de entrada, amenaza de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores. La dinámica de estas fuerzas y la forma como se relacionan y coexisten dentro de una industria o sector son determinantes para definir los beneficios a los que se puede acceder.

Las cinco fuerzas competitivas definidas por Porter permiten, en su sentido más amplio, que las organizaciones y/o empresas logren posiciones que puedan defender ante los competidores, siempre y cuando las estrategias sean sostenibles y acordes a los requerimientos del entorno y sobre todo que sean valiosas para el cliente y/o consumidor.

1.4.3. Marco Legal

Se tiene que el deporte se encuentra regulado por un amplio número de leyes y decretos que fijan lineamientos generales para su implementación, difusión, masificación,

administración y regulación, por tanto, para efectos prácticos en este análisis solo se tendrá presente aquellas normativas que se consideran relevantes.

En primera instancia está la Constitución del país que en su artículo 52 reconoce al deporte como un derecho de todos los ciudadanos y lo posiciona como un gasto público social, de igual manera se tiene la ley 181 de 1995 que, junto con las demás leyes y decretos que la reglamentan o modifican, presenta una alta injerencia para el sector.

Los artículos y párrafos de esta ley consideran los objetivos, lineamientos y conceptualizaciones para la recreación, la educación física, la educación extraescolar y el deporte, donde éste último se clasifica bajo el desarrollo de ocho formas distintas, encontrando así el deporte formativo, comunitario, universitario, asociado, competitivo, de alto rendimiento, aficionado y profesional.

De esta manera, esta ley en su artículo 7, indica que “las instituciones públicas realizarán, directamente o por medio de entidades privadas sin ánimo de lucro, programas de educación extraescolar” y en el artículo 23 que “las empresas con más de 50 trabajadores programarán eventos deportivos, de recreación, culturales y de capacitación directamente, a través de las cajas de compensación familiar o mediante convenio con entidades especializadas”.

Por el lado del deporte asociado, aficionado y profesional se encuentra que la Ley 181 les permite a sus actores constituir clubes deportivos, invertir en la formación de deportistas de alto rendimiento y profesional, adquiriendo beneficios por la venta de derechos deportivos y derechos de formación, lo cual encuentra soporte jurídico mediante Sentencia

C-320/97, donde les permite a las organizaciones del deporte la adquisición de los derechos deportivos de un ciudadano, reconociendo la compensación económica por derechos de formación, ley 181 de 1995.

No obstante, las modificaciones realizadas a la ley 181 del 1995, como las de la Ley 1445 de 2011, Artículo 30 Parágrafo 2, indican que “sin perjuicio del monto del capital autorizado, los clubes con deportistas profesionales de disciplinas diferentes al fútbol, organizados como Sociedades Anónimas, en ningún caso podrán tener un capital suscrito y pagado a la fecha de la constitución o de la conversión inferior a 100 salarios mínimos legales mensuales vigentes”; siendo esto una situación que limita considerablemente la oportunidad de negocio para la formación de deportistas y para los dirigentes del deporte, toda vez que el capital mínimo requerido excede el capital actual de la organización, por lo que esto se transforma en una amenaza considerable para esta línea de negocio.

Pese a esto, desde un punto de vista personal, es claro que el sector tiene un carácter transversal que influye directa o indirectamente en diferentes campos empresariales y jurídicos, bajo esta idea se encuentra que, con relación al estatuto tributario, el sector recibe parte de los ingresos por impuestos de la telefonía móvil, los cuales son distribuidos para labores sociales, de infraestructura y apoyo al fomento del deporte para niños y jóvenes, siendo entonces, una oportunidad para la captación de estos recursos por medio de proyectos de inversión y responsabilidad social.

Así mismo, la ley laboral o Código Sustantivo del Trabajo, adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, también establece, aparte de su regulación específica entorno

al trabajo, unos deberes y derechos que están en función del deporte y la recreación, tipificando directrices para las organizaciones de sindicatos y sus afiliados.

De igual forma, la Ley 1562 de 2012 “por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional”, establece directrices y otras disposiciones para la promoción y prevención de riesgos laborales por medio de la adopción de actividades para tal fin, lo cual constituye una oportunidad para que la empresa deportiva oferte programas empresariales de pausas activas, reeducación postural y demás actividades para disminuir el riesgo de contraer enfermedades crónicas no transmisibles.

Por tanto, se puede ver que esta normatividad va de la mano con la expedida por la ley 1355 de 2009 por medio de la cual se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles, asociadas a esta como una prioridad de salud pública y se adoptan medidas para su control, atención y prevención, promoviendo el deporte por medio de la actividad física dirigida, generando cambios y lineamientos, incluso, para el sector educativo (ley 115 de 1994), con el mejoramiento de la calidad de las clases de educación física a todos los niveles de formación.

De igual manera, otorga directrices para evitar que se supriman las prácticas deportivas por preferencias de productos para la reducción de peso corporal, y obliga a las empresas productoras y comercializadoras de alimentos a promocionar y realizar actividades para estimular los buenos hábitos alimenticios y los programas de deporte.

Por lo tanto, la característica transversal del deporte juega un papel importante para las organizaciones del sector en estudio, toda vez que encuentra un mercado abierto jurídicamente para incidir en empresas de otros sectores como los alimentos, la educación y la salud, entre otros, considerando de esta manera al sector como el que es capaz de influir de manera dinámica en la economía del país, aumentando la productividad de las personas o incidiendo directamente en la salud y el bienestar de los colombianos.

De igual forma, no se debe olvidar que las empresas, como cualquier otra, también se encuentran reguladas por otras leyes que no se consideran específicas del sector, tal es el caso de las leyes Comerciales, como el Código de Comercio, Decreto 410 de 1971, que estipula los mecanismos que tienen las sociedades jurídicas para su constitución y los aspectos más relevantes para su funcionamiento.

Así mismo, se tiene que tener presente los lineamientos respecto a la legislación laboral, adoptada por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, que tipifica los requisitos para la contratación y que demanda una empresa deportiva organizada. Por último, se tienen las obligaciones de la legislación tributaria, ley 1739 del 23 de diciembre de 2014, donde se determina que la organización tiene el deber de contribuir con: el impuesto de Renta cuya tarifa es del 25%, el Cree con un valor del 8%, el IVA que actualmente está en 19%, el ICA, la Rete-fuente y el Rete Ica.

Por otro lado, se encuentra que la ley otorga beneficios para las empresas en materia de reducción de impuestos: artículo 158, donde se otorga la deducción por inversiones en investigación, desarrollo tecnológico o innovación hasta del 175%.

1.4.4. Marco Contextual

El deporte como parte de un sector económico que integra diferentes actores, que van desde los profesionales hasta las organizaciones (públicas, privadas y mixtas), promueven su práctica con el objetivo de lograr su masificación y aportar al país mejores indicadores de salud, bienestar y formación integral para el desarrollo humano, contribuyendo así a la convivencia y la paz, en común acuerdo con la visión que se plantea en el Plan Decenal del Deporte 2009 – 2019.

En este sentido, el deporte actualmente toma una importancia plenamente reconocida por la sociedad, no solo por su aporte en la promoción y prevención de enfermedades sino porque también interviene en las patologías de las personas, convirtiéndolo entonces en un multiplicador de crecimiento económico para la región, Vargas, (1994) Pedrosa & Salvador (2003).

Según indica la Ley 181 de 1994 el deporte es una “conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo expresada mediante el ejercicio corporal y mental dentro de disciplinas y normas pre establecidas” por lo cual el deporte se puede concebir como un fenómeno social que se clasifica en dos tendencias o realidades: el ‘Business Sport’ y el ‘Deporte para Todos’.

El primero lo relaciona bajo las bases de las reglas del mercado, mientras que el segundo es una forma de socialización sin vínculos organizativos ni competitivos, en la que las actividades deportivas (individuales y colectivas) se relacionan, a menudo, con el turismo o la salvaguardia de la propia salud y del bienestar social, Pedrosa & Salvador (2003).

No obstante, para Vargas, (1994), el concepto debe diferenciarse muy bien entre lo popular y lo científico, toda vez que en el saber y el lenguaje de lo popular se pueden expresar ideas, pero se pueden confundir los significados y concepciones sobre lo que es la misma idea, un término científico y una definición, por tanto, el concepto de deporte no debe darse a la ligera y sus clasificaciones deben responder más a discusiones del lenguaje científico que popular.

En este sentido, para el autor el concepto de deporte es más un objeto de estudio y un fenómeno sociocultural que está condicionado por cambios históricos y factores de la dinámica social. Por tanto, el deporte no puede definirse en forma absoluta y definitiva como una ciencia debido a su naturaleza cambiante. Su abordaje científico articula la óptica de diferentes disciplinas de las ciencias entorno a un objeto de estudio, es decir que al deporte lo estudian desde las ciencias médicas hasta las sociales y naturales tales como: la filosofía, la psicología, la bioquímica, la fisiología y la pedagogía entre otras.

Así pues, el deporte como fenómeno sociocultural, relacionado con el comportamiento de la corporalidad lúdico-expresiva del individuo y como unidad biopsicosocial, establece diferentes modelos como el deporte para la salud, para el tiempo libre, un tema de estética, de competencia y de nuevas tendencias. Así mismo, también presenta diferentes niveles de rendimiento (aprendizaje, juego, ejercitación, entrenamiento, competencia de rendimiento y de alto rendimiento) y formas de organización (libre, club, asociación, liga, federación, equipos, individual, eventos deportivos), Vargas, (1994).

De acuerdo con el informe final, consolidado por el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca (INDERVALLE) realizada en el año 2009, en Colombia “aún no se logran mejorar sustancialmente los indicadores de participación y mejoramiento del sector del deporte la educación física y la recreación” y las acciones para mediar esta brecha tienden a ser puramente activistas, con “la formulación de programas, proyectos o actividades que no obedecen a un concepto integrador, inter-funcional y de procesos para atender problemas, necesidades, expectativas u oportunidades de corte transversal, sino en el mejor de los casos a través de intervenciones aisladas mediante un conjunto de actividades de orden administrativo y funcional que se quedan en el entretenimiento o en un simple evento/espectáculo transitorio”, Gutiérrez, (2003), una situación que hasta hace poco no era diferente para Cali, máxime cuando es la misma normatividad la que facilita es políticas activistas.

Tal es el caso del artículo 23 de la Ley 181 de 1995 y la 50 de 1990, donde se obliga a las empresas con más de 50 trabajadores a realizar eventos deportivos, culturales, entre otros a través de las cajas de compensación familiar, pero no obliga a las organizaciones a llevar procesos debidamente estructurados, con cargas y volúmenes acordes a las necesidades fisiológicas de salud y morfológicas de sus empleados, lo que lleva a que estos procesos se tornen competitivos y se genere un entorno altamente riesgoso para la salud, por lo que las empresas buscarán disminuir estas prácticas con el ánimo de reducir las incapacidades y de esta manera aportando a estigmatizar el sector como perjudicial y riesgoso.

Por otro lado, en el Plan de Desarrollo Decenal del Deporte, la Recreación, Educación Física y la Actividad Física de Cali 2012 - 2022 (Alcaldía de Cali, 2012) se refleja claramente la situación expuesta en relación a la división del sector en sus tres áreas de deporte, educación física y recreación, acuñando el termino actividad física, siendo este último una nominación joven – y podría atreverme a afirmar pobre en el discurso epistemológico para el sector – que surge casualmente de ese afán por concebir el sector en función de sus múltiples oficios y fines, pero que al final de todo converge en la utilización de diferentes métodos y medios para el entrenamiento de la aptitud física, (promoción, prevención e intervención), el desarrollo integral del ser humano, el alto rendimiento deportivo y para el esparcimiento y el disfrute.

En esta política municipal, el Plan de Desarrollo Decenal del sector afirma que la educación física no pertenece al sistema nacional del deporte, pese a que la norma en cuestión no la separa de su discurso en todo el documento, lo cierto es que no se puede concebir el deporte de alto rendimiento sin la adecuada formación integral del ser humano por medio de la motricidad, la educación de las capacidades psicomotrices o el desarrollo de las capacidades motrices básicas y los espacios de interacción social que esto acarrea y por lo cual no se puede concebir el deporte sin la educación física.

Pese a esto, desde el año 2016 la dinámica del deporte en Cali ha dado un vuelco, gracias a las organizaciones públicas, que han buscado mejorar la oferta del deporte en la ciudad bajo la política del mínimo vital del deporte, se ha creado una estrategia que abarca a todo el sector, ofertando programas deportivos desde tres ejes: Deporte, Recreación y Actividad Física, es decir, para efectos de esta investigación, desde los diferentes enfoques

del deporte: formativo, alto rendimiento, recreativo, para la salud, entre otros (Secretaría del Deporte y la Recreación, 2017).

De acuerdo con esto, se tiene que las organizaciones del sector en Cali, están agrupadas con base en estos enfoques del deporte mencionados. Bajo el deporte formativo y de alto rendimiento se tiene a una alta cantidad de organizaciones sin ánimo de lucro reconocidas por el Plan Decenal del Deporte y que se registran ante el ente municipal de deporte de la ciudad, quien se encarga de controlar, vigilar y promover la constitución y el desarrollo de clubes de deportivos (Secretaría del Deporte y la Recreación, 2017).

De igual manera, se tienen a un importante número de las ligas deportivas, las cuales se constituyen bajo la asociación de los clubes de deporte, no solo con aquellos registrados en Cali, sino también los reconocidos por otros municipios del departamento del Valle del Cauca, agrupándose de acuerdo a la naturaleza práctica deportiva y adquiriendo una jurisdicción de orden departamental. Estas ligas deportivas tienen su sede principal en Cali, siendo un total de 56 organizaciones, las cuales se asocian a nivel nacional para conformar las federaciones deportivas, con jurisdicción en todo el país, de las cuales existen seis en la ciudad.

También se cuenta con un importante número de organizaciones que desarrollan su objeto en el sector del deporte, las cuales se agrupan en organizaciones sin ánimo de lucro y otras cuyo interés es la comercialización de servicios e insumos para el consumo, sea para el sector o la población en general. Entre las primeras se tienen a las fundaciones,

corporaciones y asociaciones, en el segundo grupo a los gimnasios, CAPF, centros médicos deportivos, clubes sociales y tiendas deportivas, entre otras.

1.5. METODOLOGÍA

Para dar alcance al objeto de la presente investigación se aplicó el proceso metodológico descrito en los libros y demás publicaciones sobre Análisis Sectorial, Competitividad y Entorno Organizacional del profesor Benjamín Betancourt, con los cuales se desarrolla una serie de métodos y procedimientos que logran identificar los elementos claves que permiten describir un sector y formular estrategias competitivas para el mismo. De igual manera, la investigación contempla la aplicación de la Caja de Herramienta de la Prospectiva Estratégica definida por Michael Godet, a través de la cual se definieron escenarios de futuro posibles para el deporte en Cali.

1.5.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio es mixto de carácter explicativo, donde se busca explorar y describir los entornos organizacionales del deporte en el contexto de la ciudad de Cali, que permitan identificar los factores y situaciones que caractericen la competitividad del sector en la ciudad.

1.5.2. Fuentes de información

La información para esta investigación fue dada por fuentes personales, institucionales y documentales, por lo que fueron de carácter local, regional y nacional, las primarias fueron

recolectadas en Cali, mientras que las secundarias fueron suministradas por páginas web e informes oficiales de las organizaciones involucradas.

La búsqueda de la información fue principalmente de literatura especializada tradicional, incluyendo literatura general y fuentes estadísticas para el análisis del entorno. En este sentido se investigaron tanto en documentos inéditos como publicados en revistas indexadas, informes gubernamentales y documentos entregados directamente por las entidades territoriales estudiadas. A continuación, se presenta el listado de las fuentes de información utilizadas para la investigación.

Tabla 1. Fuentes de información a de la investigación

Primarias	PERSONALES:	Directivos de alto nivel de la Secretaría del Deporte y Recreación del municipio de Santiago de Cali, docentes universitarios y profesionales del sector (empresarios y entrenadores).
Secundarias	INSTITUCIONALES	Documentos emitidos por Coldeportes, Indervalle, Secretaría del Deporte en Cali, la Alcaldía de Cali y otras ciudades del país, fuentes estadísticas DANE, informes gubernamentales y páginas web, entre otras.
	DOCUMENTALES	Libros, artículos de revistas investigativas, leyes y decretos gubernamentales, entre otros.

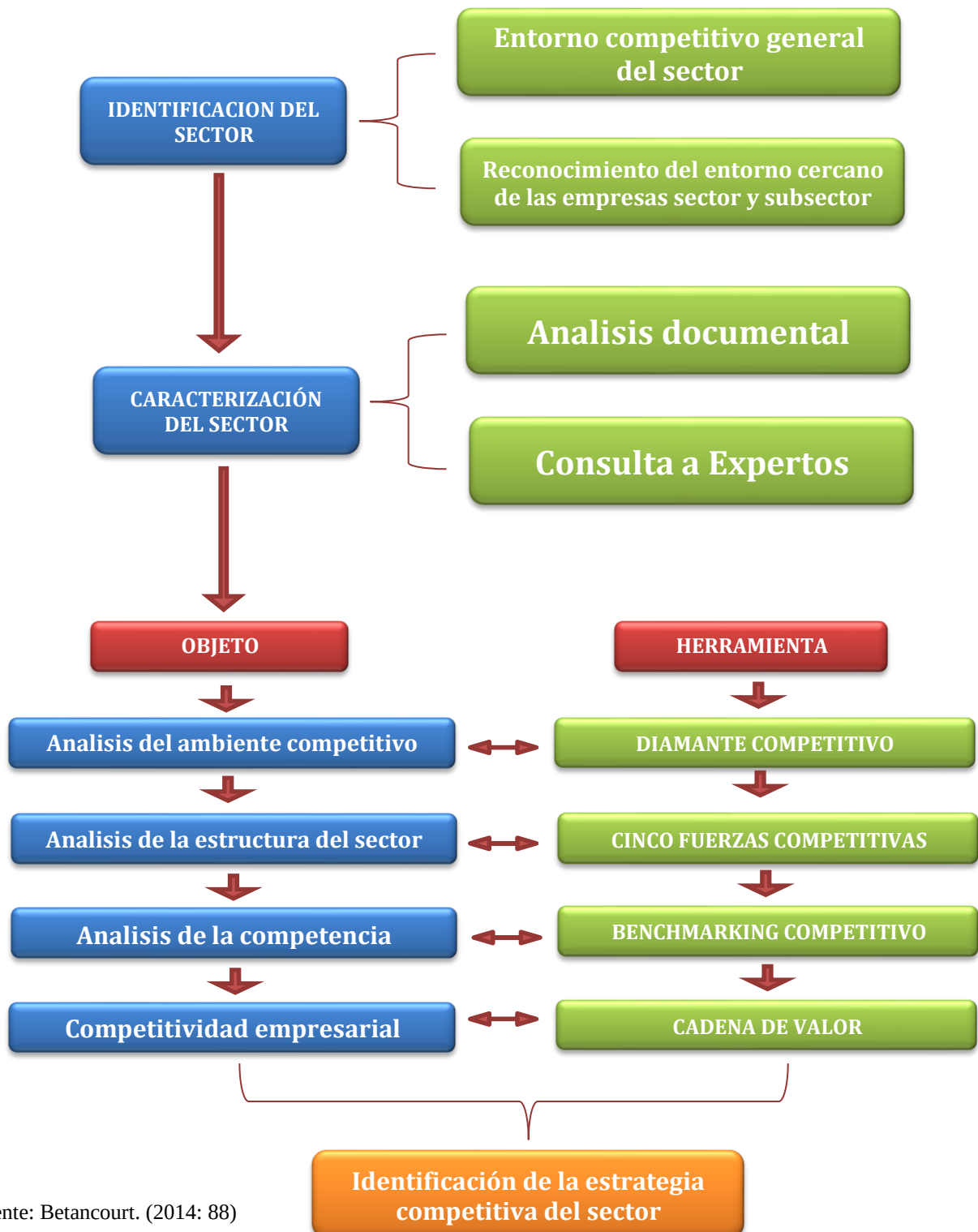
Fuente: elaboración propia.

1.5.3. Proceso para el análisis competitivo del sector

Como se menciona, para desarrollar el análisis del sector del deporte, se utilizó la propuesta de Betancourt, (2014), quien establece seis pasos claves que facilitaran identificar características propias de la competitividad para el deporte en Cali. A

continuación, se describe el proceso desarrollado que permitió determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta investigación.

Ilustración 3. Proceso análisis competitivo del sector



Como se puede apreciar en la ilustración anterior, el proceso de análisis de un sector sigue una serie de pasos que demanda de la identificación del sector, caracterizarlo y analizarlo a partir de diferentes herramientas metodológicas, a partir de lo cual resulta la estrategia competitiva.

En este sentido, la identificación del sector se realizó principalmente por medio de fuentes secundarias, donde los informes de estatales, académicos entre otros, fueron fundamentales para lograr el objeto de este primer paso.

Siguiendo la metodología de Betancourt, (2011), en su libro “Entorno Organizacional” se hizo necesario caracterizar el entorno general del deporte teniendo presente los diversos factores de orden político, económico, cultural y social, etc., que tiene gran influencia en el sector. De acuerdo don esto se identificó:

- 1- Entorno geofísico
- 2- Entorno social
- 3- Entorno cultural
- 4- Entorno demográfico
- 5- Entorno medioambiental
- 6- Entorno económico
- 7- Entorno tecnológico
- 8- Entorno jurídico

Por último, se realizó el análisis cercano o específico del sector por medio de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias utilizaron la “técnica DELFI” a través de entrevista no estructurada, en profundidad.

Esta técnica de recolección de información tiene como finalidad “poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos entorno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos” cuyas respuestas sirvieron para aportar “iluminación a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión”, de manera que esto, más adelante, permita tener una construcción de los escenarios de futuros posibles ajustados a las posibilidades reales para las organizaciones del sector en la ciudad, Godet, (1996), además de brindarnos orientación sobre los factores de éxito que se deben tener presente para el éxito organizacional.

Para esto, se entrevistaron a cuatro expertos del sector del deporte, uno de ellos es un reconocido docente e investigador y docente de la Universidad del Valle, quién estudia el impacto del deporte en la aptitud física y la salud de las personas, los otros tres son directivos de alto nivel encargados de direccionar el deporte y la recreación en Santiago de Cali por medio de los programas de gobierno y toda la oferta gratuita a través de la Secretaría del Deporte y la Recreación, de los cuales uno es empresario del sector del deporte con formación administrativa (Secretario del Deporte y la Recreación de Cali), otro tiene formación en ingeniería industrial y es un asesor experto en estrategias de comunicación y mercadeo (Contratista líder del área de comunicaciones y mercadeo) y el último tiene una formación de base en el deporte, es empresario y coordina acciones en materia financiera y la oferta deportiva de la dependencia.

En primer lugar, se elaboró el instrumento a aplicar con los entrevistados, el cual contenía elementos de las variables que se consideraron de mayor motricidad en el MIC Mac. A partir de esto se tienen preguntas que buscaban obtener mayor información sobre el sector, sus puntos de vista y las proyecciones futuras. Tal como se muestra a continuación:

Bajo la concepción del deporte, visto éste como un fenómeno que cumple diferentes finalidades desde las esferas sociales, de rendimiento, recreativas, la salud, la estética, entre otros, a partir de los modelos planteados por Vargas (1994), es decir desde un concepto amplio y generoso del fenómeno social.

1. ¿Usted cómo ve el deporte vallecaucano y caleño a diez años?
2. ¿Que considera usted debería tener en cuenta una empresa deportiva en Santiago de Cali para poder prosperar a 2029?
3. En cuanto a política pública relacionada con el sector, ¿Cómo considera usted que impacta a las organizaciones deportivas, que el deporte sea reconocido como un gasto público social, proyectado este impacto a diez años?
4. ¿En relación al mercado deportivo, ¿Cuáles considera, son las tendencias del deporte en Cali que generen oportunidades para la empresa deportiva?
5. ¿El uso de tecnologías como los dispositivos móviles, las aplicaciones, la realidad virtual, entre otras, se encuentra más ligadas a las actividades laborales y cotidianas de la población? ¿En diez años como ve la incorporación de estas tecnologías en el deporte y cuáles cree son los usos que van a prevalecer en el mercado?

6. ¿La tendencia en el corto y mediano plazo es la disminución del uso de implementos y/o equipos especializados para la práctica deportiva. ¿Hacia que tipo de servicios y/o productos considera que deben enfocarse las organizaciones deportivas a diez años?

7. Teniendo en cuenta que en el país hay entidades públicas y privadas tienen diferentes ofertas de servicios donde se pueden identificar factores de éxito. Desde su experiencia y conocimiento, ¿cuáles cree que son los factores de éxito en los cuales se debe enfocar una empresa el sector del deporte (públicas y privadas) para ser más competitiva en Santiago de Cali?

Una vez se tiene identificado y caracterizado el deporte se procedió con la aplicación de las diferentes herramientas metodológicas cuyo objeto es el análisis del ambiente competitivo, la estructura del sector, su competencia y la competitividad empresarial.

Para el análisis del ambiente competitivo se siguió la metodología establecida por el diamante competitivo donde se identificaron cuatro elementos fundamentales: (1) Los factores (básicos, avanzados, generalizados y especializados), (2) los sectores conexos y relacionados con el deporte, (3) el papel de la demanda, por último, (4) la estructura y rivalidad de las empresas. Adicional a esto, la metodología establece el estudio de la influencia del gobierno y el azar que, para el caso del deporte, tienen gran impacto, debido a sus bondades sociales y los escasas de barreras competitivas.

Para el análisis de la estructura del sector se aplicó el modelo de las 5 fuerzas competitivas. Con base en la metodología aplicada se logró establecer: la intensidad actual de la competencia del sector, la identificación de los productos sustitutivos para las empresas que prestan servicios de deporte salud o fitness, el poder de negociación de los actores (proveedores y compradores) y las barreras de entrada al sector.

Para el análisis de la competencia del sector a través del benchmarking, se determinó estudiar la oferta pública de deporte considerando a las tres ciudades más importantes del país (Cali, Medellín y Bogotá D.C.). Este estudio de referenciación permitió profundizar en el análisis del ambiente competitivo de la oferta pública del deporte en el país y comprar las prácticas más relevantes y obtener los elementos necesarios que aporten al logro de la mejor estrategia competitiva para el deporte en la ciudad.

Este análisis se hizo a partir de la identificación de los factores de éxito más relevantes de los diferentes entes municipales de cada ciudad (Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali, INDERMEDELLIN y el IDRD), con quienes se siguió la metodología establecida y se analizó en profundidad cada uno de los factores identificados. Las principales fuentes de esta investigación fueron las secundarias.

De acuerdo con esto, se buscó toda la información disponible en los diferentes medios virtuales de las entidades (páginas web y redes sociales), así mismo se solicitó información directamente a cada organismo por medio de visitas a diferentes departamentos administrativos de las entidades y documentos radicados de manera virtual y por correo certificado en cada uno de los entes territoriales.

El procesamiento de los datos se hizo de manera cualitativa, donde se establecieron criterios cuantitativos y comparativos que permitió mayor objetividad a la hora de establecer a la ciudad con la mejor o efectiva oferta de deporte público en el país. Estos criterios fueron:

- 1- La cantidad de programas ofertados vs la cantidad de población impactada
- 2- El porcentaje de atención a ciudadanos logrado de la relación entre la cantidad de habitantes de cada ciudad vs la cantidad de usuarios beneficiados al cierre del periodo de 2018
- 3- La cantidad y alcance de certificaciones de calidad de la oferta de cada entidad
- 4- La disponibilidad de recursos financieros
- 5- La cantidad y duración de alianzas claves logradas por las entidades
- 6- Los indicadores de encuestas de percepción ciudadana y cantidad de adeptos a redes sociales
- 7- La cantidad de escenarios deportivos y el Índice de Espacio Público Efectivo (EPE)
- 8- Tipos de contrato del personal, calidad de formación del personal y capacidad de atención del personal contratado
- 9- Nivel de cumplimiento de indicadores de gestión de cada entidad

Respecto al análisis de la competitividad empresarial se tiene que la cadena de valor del sector que se basa en la estructura aportada por Michael Porter, quien identifica las actividades primarias y secundarias de una organización, siendo una complementaria de las otras y que generan valor para la empresa. Siguiendo la estructura propuesta por el autor, se

identificaron en el sector del deporte la cadena de valor de aquellas empresas que ofertan programas de deporte para la salud y el bienestar, sin tener presente a otros modelos de deporte existentes, teniendo como referencia a Sport Cullture S.A.S. quien oferta diferentes servicios en el sector, tales como:

- 1- La oferta de diferentes técnicas para el entrenamiento y la preparación física (Yoga, Aerorumba, Pilates, Entrenamiento Funcional, etc.)
- 2- La oferta de servicios de juzgamiento y coordinación deportiva
- 3- La oferta de asesorías y valoraciones nutricionales.

Utilizando la entrevista no estructurada a su gerente general y la observación directa de sus actividades, se logra identificar de manera cualitativa los inputs requeridos, sus operaciones de distribución, sus operaciones de producción, sus actividades de marketing y ventas y las actividades de los servicios posventa.

1.5.4. Escenarios futuros del deporte en Cali.

Este análisis se realizó por medio de la caja de herramientas de Godet, (1996), en donde se extrajeron las variables que se consideran más influyentes para el futuro del deporte en Cali.

Siguiendo la metodología establecida, se analizó la motricidad y dependencia de las variables por medio de la herramienta de análisis de sistema de matrices cruzadas (MICMAC), que facilitó la identificación de las variables importantes en el planteamiento de escenarios futuros. Una vez esto, se decantaron aquellas variables que presentaron una

alta gobernabilidad sobre otras y también las más influenciables. Todo esto por medio de la herramienta de importancia y gobernabilidad (IGO). Por otra parte, también se realizó el análisis de la incertidumbre.

En primer lugar, la tarea consistió en definir el número de variables que pueden llegar a ser determinantes en el planteamiento de los escenarios a futuro para la organización deportiva. Para esto, las variables fueron identificadas por medio del análisis del entorno organizacional en la fase de identificación y caracterización del sector.

Una vez esto se procedió el Abaco de Régnier, como técnica cualitativa utilizada para medir las variables favorables o desfavorables, de un grupo de expertos, frente a un problema, concebido por François Régnier Godet, (1996). Está es una herramienta sencilla que utiliza códigos de colores o numéricos, con lo cual se puede ver la función que desempeña cada color con respecto a los demás del espectro y de esta manera poder identificar la intensidad de las variables analizadas en el presente y el futuro de la organización, sea esta negativa o positiva.

En este sentido, para captar la opinión y percepción de los expertos se convocaron a un grupo de quince (15) sujetos que hacen parte del sector del deporte, entre entrenadores activos (9), entrenadores retirados o docentes universitarios (3), asesores y directivos de empresas del sector (3). Se estructuró las variables de acuerdo con su influencia en el presente y a futuro en relación a la organización en estudio. Para esto se compiló la información en una ficha de calificación y se solicitó a cada persona que asigne un valor entre 1 a 5 en orden de favorabilidad, siendo cinco (5) muy favorable o muy positiva y uno

(1) muy desfavorable o muy negativa, de manera que se brinde respuesta a la pregunta: ¿Cómo cree usted que cada una de las ideas expresadas a continuación refleja la situación actual del deporte en una empresa deportiva y exprese su incidencia positiva o negativa para los próximos 10 años?, la ficha fue enviada por medio de correo electrónico a cada miembro y se recibió igualmente la respuesta a través del mismo medio. A continuación, se muestra la ficha utilizada para esta labor:

Tabla 2. Ficha de recolección de información de las percepciones presentes y futuras frente al impacto de las variables escogidas del entorno en las empresas del sector.

Por favor responda la pregunta de acuerdo con la siguiente calificación numérica: Muy Favorable o muy positiva (5), Favorable o positivamente (4), Entre Favorable y desfavorable (3), Desfavorable o negativamente (2), Muy desfavorable o muy negativamente (1)		
¿Cómo cree usted que cada una de las ideas expresadas a continuación refleja la situación actual del deporte en una empresa deportiva y exprese su incidencia positiva o negativa para los próximos 10 años?		
VARIABLES	HOY	FUTURO
Cali presenta una variedad de pisos térmicos y una ubicación geográfica rodeada de zona montañosas y planas		
La mayor frecuencia de precipitaciones presentes en el sur de la ciudad de Cali.		
Las tasas de mortalidad por causas de ACV, hipertensión, enfermedades cardiovasculares, respiratorias y diabetes mellitus.		
Índices de pobreza mayores en Cali vs otras áreas metropolitanas y otras ciudades principales del país		
La cultura caleña en cuanto a sus expresiones musicales ligadas a las raíces del pacífico y la salsa		
La cultura deportiva de la comunidad de Cali y de sus instituciones públicas.		
La tendencia de crecimiento poblacional del género femenino en Cali.		
Mercado Objetivo: (49.5% de la concentración de población caleña que pertenecen a los estratos 3 al 6)		

La gran variedad de parques, zonas verdes, eco-parques y parques biosaludables en Cali.		
Riesgo ambiental en los eco-parques de la ciudad		
Los aumentos de la inflación (IPC).		
Mayor desempleo del género femenino		
Programas de entrenamiento deportivo con utilización mínima de equipos especializados.		
Uso de teléfonos inteligentes para el control de cargas de entrenamiento, morfológicas y otros aspectos para el fitness		
Reconocimiento del sector como gasto público social		
Oferta de servicios al sector educativo y empresarial		
Liderazgo de la organización en la oferta de programas integrales en la preparación técnica y física.		
Productos y servicios que ofertan las empresas del sector		
Identificación de nichos y tendencias en el sector del deporte		
Personal cualificado del sector		
Implementos deportivos especializados acorde a la oferta de los programas		
Acceso a recursos públicos y privados para el desarrollo de programas deportivos		
Políticas de seguridad en el trabajo en las organizaciones		
Las políticas de selección de personal		

Fuente: elaboración propia.

Posterior a este análisis, se procedió con el análisis de sistema de matrices cruzadas por medio de la técnica de análisis estructural (Software MICMAC). Esta herramienta busca identificar cuáles son las variables más impactantes y determinantes del sistema, dichas variables, son identificadas a través de un plano en una matriz de análisis estructural, también se clasifican las variables de influencia y dependencia en el sistema Arango & Cuevas (2014).

Por otra parte, la importancia de las variables identificadas y sus posibilidades de gobernabilidad de cada una fue determinada a partir del análisis cualitativo realizado y nuestra experiencia. Es decir, la clasificación de las variables se da una vez se tienen los resultados del análisis del entorno, la consulta a expertos (DELF) y el Abaco de Régnier, donde se toma las percepciones y opiniones más relevantes de los actores consultados y se determina el nivel de importancia y gobernabilidad de cada variable de manera cualitativa, siendo esto también condicionado por nuestra experiencia en el sector del deporte como entrenadores y gerentes de organizaciones deportivas.

Así mismo, el análisis de la gráfica del sistema (Importancia-Incertidumbre) permitió identificar el nivel de incertidumbre de las variables, para lo cual también se realizó el respectivo análisis cualitativo basado en los resultados obtenidos y nuestra experiencia en el sector.

Finalmente, se integraron todos los resultados en la caja de herramientas consolidada, lo cual permitió observar de manera global los resultados y así realizar un mejor análisis de los escenarios futuros para el sector. En este sentido, se identificaron tres escenarios posibles: El optimista, El pesimista y El tendencial.

Una vez esto se definió el escenario al cual las empresas del sector deben apostarle, de manera que esto les permita crear la mejor estrategia posible y sobre la cual se definan los lineamientos estratégicos óptimos.

De esta manera, se tienen los elementos necesarios para hacer recomendaciones para el sector frente a la implementación de la estrategia competitiva, con la cual buscamos sugerirle a los empresarios del sector los aspectos más relevantes a tener en cuenta respecto a la planeación estratégica para el deporte.

2. RESULTADOS

2.1. La identificación del sector

De acuerdo con Betancourt, (2014), identificar las “diferentes áreas en que se dividen u organizan las actividades económicas” implica reconocer ciertas similitudes en la manera como se organizan las empresas, siendo clasificadas y subclasificadas a diferentes niveles, tal es el caso del sector minero, agrícola, farmacéutico, entre otros y que pertenecen por “agregación” a otros sectores de orden superior como el primario, secundario y terciario, no obstante destaca que estas formas de clasificación tienden a ser obsoletas por la enorme transferencia tecnológica actual. Por lo cual estudiar el entorno competitivo general y específico de las empresas que conforman el deporte será vital para caracterizar el sector (p. 87).

En este sentido, el sector es uno que integra a diferentes actores y grupos de interés que van desde aquellos interesados en su potencial social y sus bondades a la salud, Coldeportes (2009) y Vargas, (2006), como aquellos en su capacidad para multiplicar el crecimiento

económico de la sociedad y otros sectores, Pedrosa y Salvador (2003). De acuerdo con la Ley 181 de 1994 el deporte es una “conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo expresada mediante el ejercicio corporal y mental dentro de disciplinas y normas pre establecidas...” donde se clasifica al deporte en: formativo, social comunitario, universitario, asociado, competitivo, de alto rendimiento, aficionado y profesional.

De esta manera, observamos claras diferencias sobre las concepciones académicas y regulatorias del sector por parte de la normatividad vigente, donde el deporte es visto desde una perspectiva diferente a las planteadas por Vargas, (2012) y Pedrosa y Salvador (2003). Bajo este panorama, se tiene que el Sistema Nacional del Deporte contempla a una parte del sector en el país a todos aquellos organismos deportivos de orden público y privado que tienen relación directa con el deporte competitivo, dejando a un lado otras expresiones o “modelos de deporte” que hacen parte del “fenómeno social” Vargas, (2012) y Pedrosa y Salvador (2003).

Otra parte del sector se encuentra desarrollando su actividad económica bajo el modelo del “deporte para la salud” el cual en el país ha sido catalogado dentro de la Actividad Física de acuerdo con las nuevas reformas de la Ley del Deporte 2017 y que se encuentra en proceso de aprobación, Coldeportes (2017) y el Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física 2009 a 2019, Coldeportes (2009).

Este grupo de empresas son aquellas que prestan servicios deportivos para la salud y el bienestar para la gran mayoría de caleños, los cuales no hacen parte del Sistema Nacional

del Deporte, sin embargo, dejan grandes beneficios económicos para las organizaciones quienes crecen a un ritmo acelerado en América Latina y el Colombia, (El Colombiano. 2018), (Vargas. 2006), (García y López. 2016) y (Secretaría del Deporte y la Recreación. 2018).

Dentro de este grupo de organizaciones se encuentran tanto los gimnasios, centros médicos deportivos y centros de acondicionamiento físico, que son regulados, en parte por la Ley 729 de 2001. De acuerdo con la Encuesta Municipal del Deporte realizada en 2017 en la ciudad de Cali a 6.250 personas, donde el 47,9% de los encuestados afirman realizar algún tipo de práctica (deportivas, recreativas o de actividad física), mientras que el 52,1% dice no practicar ninguna de estas actividades, resultados que coinciden con la encuesta realizada 11 años atrás en el Plan Local del Deporte de 2006, siendo las mujeres y el deporte para la salud el más apetecido por la población caleña (Vargas 2006), (Secretaría del Deporte y la Recreación. 2018).

Por otro lado, el sector encuentra una serie de dificultades en los ámbitos formativos y laborales, en donde las barreras de entrada no son tan eficientes como se espera. En cuanto a la formación de mano de obra calificada para el sector, se tiene que existe una variada cantidad de denominaciones de los programas académicos, según los registros del MEN, en Colombia existen 46 instituciones de educación superior que ofrecen 89 programas académicos en el nivel de pregrado, identificando distintas denominaciones para estos programas “formando entrenadores deportivos en los niveles de la educación media técnica, técnica profesional y tecnológica sin ningún tipo de regulación específica, en todos los casos sin que exista una adecuada correspondencia entre la denominación de la titulación y

la denominación de la ocupación”, de acuerdo con este documento, la ocupación de los entrenadores deportivos es de las menos reconocidas en el ámbito laboral, aun así, es una de las más apetecidas por los perfiles ocupacionales de las carreras universitarias (ARCOFADER, A. 2013).

En el ámbito laboral se encuentra que el sector “no discrimina niveles ni perfiles de formación de los entrenadores” y menos en el ámbito de las otras ocupaciones del sector y en este sentido el deporte para la salud es el más practicado en el país y, pese a los riesgos sociales reconocidos por la corte constitucional de Colombia el 22 de mayo de 2013, no existe una delimitación clara de los perfiles ocupacionales de los profesionales y menos una normativa que regule su ejercicio profesional. Los intentos por regular tan solo uno de los perfiles ocupacionales “entrenador deportivo” resultaron en “objeciones infundadas” del Gobierno Nacional y en la actualidad la ley propuesta al legislativo no se encuentra en vigor (ARCOFADER, 2013).

Así pues, identificar las diferentes actividades económicas y los actores que intervienen en el deporte, implica reconocer claramente a sus organizaciones, quiénes o qué las regula, cómo obtienen sus beneficios, quiénes son sus clientes y su competencia, entre otros, de allí que el diagnóstico debe ser detallado y claro, toda vez que el sector es rico en oferta y demanda.

En este sentido existe una alta y variada gama de actividades económicas que centran los objetivos de la oferta desde la esfera social, política, la estética, el bienestar y la salud, que de igual manera se encuentra con alta demanda de personas necesitan de programas

deportivos para recrearse, para intervenir o mejorar la salud, para lograr reconciliación social, para verse mejor, etc, lo cual implica necesariamente un análisis del entorno externo e interno del deporte, que brinde información general y especializada para facilitar su caracterización.

Así las cosas, abordar una investigación que implique caracterizar al detalle el sector es una tarea de gran magnitud no solo por la alta extensión de la información que se encuentra bajo las diferentes fuentes clasificadas, sino también por el tiempo, la cantidad de actores presentes y los grupos de interés que se desarrollan bajo el deporte.

Por este motivo, se hace necesario acotar la investigación involucrando solo la oferta pública del deporte en la ciudad a partir de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali y las organizaciones que ofertan programas de deporte para la salud y el bienestar, dejando a un lado las demás tendencias y modelos de deporte existentes, tal como lo expresa Vargas (1994) donde existen diversas expresiones del fenómeno social como: el deporte competitivo, el de nuevas tendencias, el empresarial y el espectáculo, etc.

2.1.1. Entorno general del deporte

2.1.1.1. Análisis del Entorno

Para lograr realizar el análisis de entorno de organizaciones del sector del deporte, es importante comprender las diferentes dimensiones del entorno organizacional (Betancourt

Guerrero, 2011) por tanto a continuación se realizará un análisis de cada uno a partir de los instrumentos aportados por el autor.

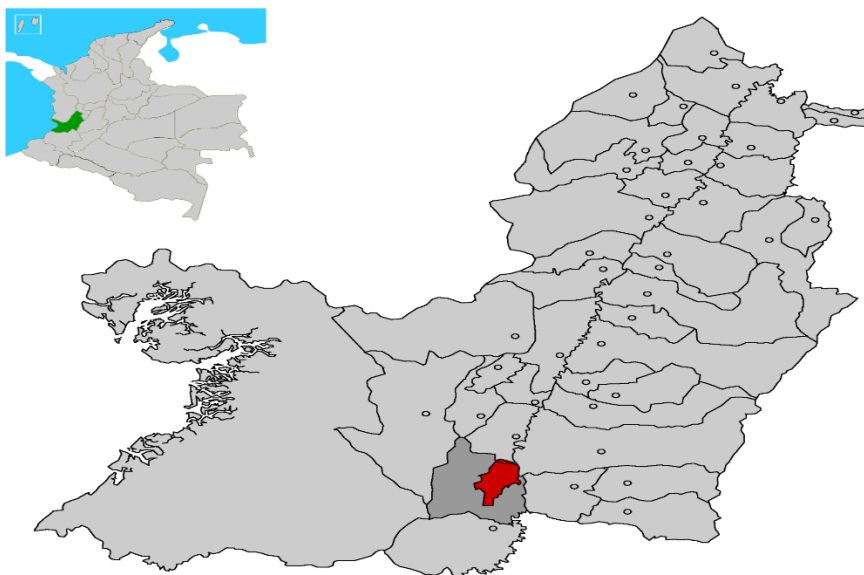
2.1.1.2. Entorno Geofísico

La organización en estudio tiene su nicho de mercado ubicado en la ciudad de Cali, municipio que ha sido considerado como capital deportiva no sólo de Colombia, sino de Latinoamérica. Debido a esto se tiene que caracterizar a Cali desde los aspectos geofísicos.

Geografía

Para esto se tiene que presentar al departamento del Valle del Cauca, el cual es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo en Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, considerado el más importante del país por el inmenso movimiento de importación y exportación de carga. La ciudad de Cali es la capital del Valle del Cauca, se encuentra ubicada en la región Sur del departamento como se puede apreciar en la Ilustración 4.

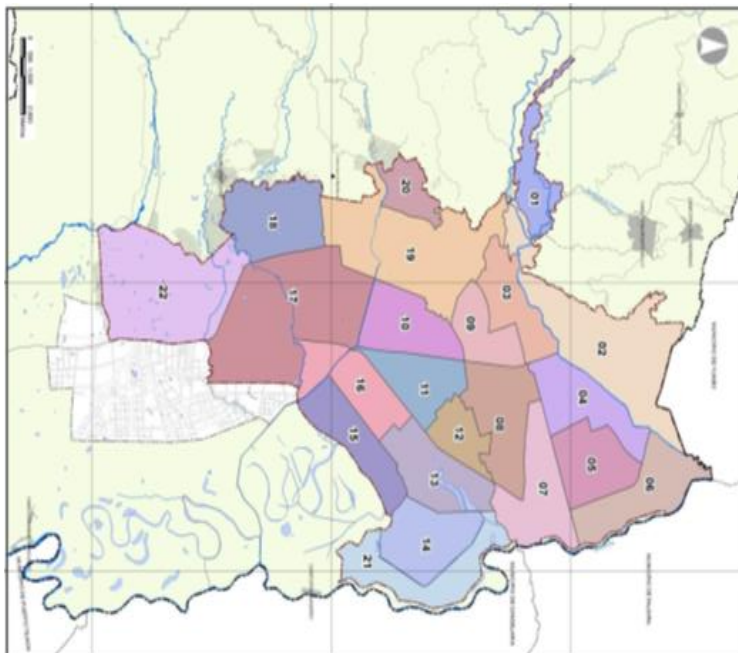
Ilustración 4. Ubicación Geográfica de Cali en el Departamento del Valle del Cauca



De acuerdo con la información recopilada en Cali en Cifras, la capital del Valle limita al norte con los municipios de La Cumbre y Yumbo, al oriente con Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, al sur con Jamundí y al occidente con Dagua y Buenaventura.

La ciudad fue fundada en 1536 por Sebastián de Belalcázar y erigido municipio a través de la Ley 131 de 1863. Cali se encuentra dividida en 22 comunas estipuladas a partir de 1988, adicionando las últimas dos en 1998 y 2004, como se observa en el (Ilustración 5). Así mismo la ciudad, en su zona urbana, cuenta con 336 barrios y 15 corregimientos.

Ilustración 5. División del municipio de Cali por comunas, Tomado del Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT, (2014).



Cali cuenta con vías de acceso importantes que comunican a la ciudad con el resto de municipios del Valle del Cauca y con el resto del país. Una de esas vías de acceso es la denominada Panamericana, que atraviesa al país desde la frontera del ecuador, pasando por la ciudad hasta alcanzar Norteamérica y todos los países sudamericanos. Otra importante vía de comunicación se da por medio del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, que está localizado a pocos minutos del casco urbano y comunica tanto al municipio como al departamento y al país con el resto del mundo.

Gracias a esto la ciudad ha sido considerada, históricamente y hasta la actualidad, como uno de los principales centros económicos e industriales del país, debido a la cercanía con su puerto marítimo, así también como un centro agrario importante del occidente del país donde florecen las industrias azucarera, de textiles, de imprenta y papelería, entre otras,

todo esto en parte al desarrollo de su malla vial, que incluye la construcción de carreteras y la llegada en 1915 del ferrocarril del Pacífico, (De Guevara, C. D. L. 2003: 118-296), (La República, 2010).

Por otro lado, de acuerdo con la Secretaría de Agricultura y Pesca del Valle del Cauca en la guía agronómica de los cultivos representativos del departamento, para la realización de estimaciones agrícolas por medio de métodos indirectos – EAMI, el departamento cuenta con “uno de los mejores suelos de Colombia, aptos para a agricultura, en su territorio encontramos todos los pisos térmicos que nos permiten desarrollar proyectos agropecuarios de alta competitividad” (Secretaría de Medio Ambiente, 2012), por lo tanto Cali se abastece de varios de estos cultivos, tales como el banano, la curuba, la granadilla, el lulo, la uva, entre otros, provenientes de municipios y corregimientos como Sevilla, Caicedonia, Tuluá, Bugalagrande, Cartago y Dagua, etc.

Medio Ambiente

Respecto al medio ambiente de Cali, se encuentran registros de diferentes estudios realizados por la Cámara de Comercio de Cali, el IDEAM y el DAGMA. A continuación, se analizan algunas de estas cifras y los resultados de estos estudios, que permitan caracterizar mejor a Cali, respecto a su condición ambiental.

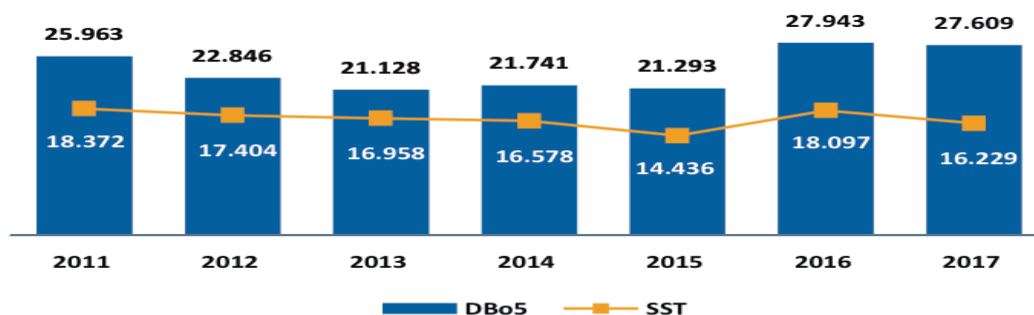
Hidrografía y Clima.

Uno de los principales ríos que tiene Cali es el Cauca, el cual le corresponde desde la desembocadura del río Jamundí hasta los límites con el municipio de Yumbo. Siguiendo su curso a 11 km después de la desembocadura del Canal Colector Sur, se encuentra la planta

de potabilización de Puerto Mallarino, donde, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015) la ciudad toma el 70% del agua que consume de este importante río, pese a sufrir de grandes problemas por contaminación de aguas residuales que salen de ciudad.

En este sentido, según los estudios de calidad de vida de 2017 de la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2017: 44), en cuanto a la contaminación hídrica, existen dos indicadores para medir el grado de contaminación del agua: Las cargas contaminantes de Demanda Biológica de Oxígeno (DBO) y de Sólidos Suspendedos Totales (SST) que llegan al río Cauca cuando pasan por Cali. De acuerdo con las cifras del DAGMA, la ciudad recibió en 2017 16.229 toneladas de SST y reportó la descarga de 27.609 toneladas de DBO. Ilustración 5.

Ilustración 6. Cargas contaminantes de DBO y SST, registrados desde 2004 a 2014. Tomado de Informe evaluación de la calidad de vida 2014 (Cámara de Comercio de Cali et al., 2015: 92).



Fuente: DAGMA – Elaboración Cali Cómo Vamos

Así mismo se encuentran otros ríos que tienen su cauce por el área municipal con desembocadura en el río Cauca: la quebrada El Chocho tiene su nacimiento en el norte del municipio, empezando en el corregimiento La Paz bajando en sentido norte-sur, marcando el límite oriental del corregimiento La Castilla y finalizando en el río Aguacatal, este último

naciendo en corregimiento La Elvira y desembocando en el río Cali, el afluente más emblemático de la ciudad.

Precisamente este río llega a la ciudad desde los cerros de Cristo Rey y las Tres Cruces pasando su cauce por el norte de Cali y desembocando en el río Cauca. También se encuentra el río Pichindé, por el occidente del municipio y termina en el río Cali cerca de El Saladito. La ciudad también es bañada por los ríos Cañaveralejo, Meléndez, Lili y Pance, este último nace en el corregimiento que le da su nombre y es considerado un símbolo de la ciudad por la afluencia de bañistas y como punto importante de encuentro turístico.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2017: 45), en el año 2017 el índice de calidad del agua mostró que dos ríos mantuvieron su calificación de calidad (Aguacatal y Pance), pero los cuatro restantes empeoraron su condición al salir de la ciudad (Lili, Cañaveralejo, Meléndez y Cali). En su entrada al área urbana, 4 de los 6 ríos (Aguacatal, Cali, Lili y Pance) llegaron con un ICA bueno y uno con un ICA excelente (Meléndez), sin embargo, a su salida del perímetro urbano, 2 ríos registraron agua de regular calidad (Cali y Lili), uno registró agua de mala calidad (Cañaveralejo) y 3 ríos terminaron su paso por la ciudad con una calidad del agua buena (Aguacatal, Meléndez y Pance), siendo esto una situación preocupante para la ciudad más aún cuando se atraviesa una era de calor intenso.

Clima

Cali presenta una superficie que cuenta con zonas planas y otras con elevaciones, lo cual hace que en la ciudad se perciba una variedad de pisos térmicos, dependiendo de la altura

en que se sitúe, de acuerdo con (Secretaría de Medio Ambiente, Agricultura, Seguridad Alimentaria y Pesca, 2009 - 2011), Cali presenta una superficie por piso térmico de 9.433 Cálido, 8.216 Medio, 2.462 Frío y 1.084 de Paramo.

El clima es considerado tropical, la cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del Océano Pacífico, así mismo la cordillera Occidental con unos 2.000 m. de altitud promedio en el norte de la ciudad y alcanza los 4.000 m. en el sur, hace que en la ciudad la zona suroccidental sea más lluviosa que la noroccidental, como se observa en la tabla 1, con las precipitaciones calculadas desde 1981 a 2010 por el IDEAM.

Tabla 3. Promedios de precipitaciones por días/mes ya cantidad (mm) en Cali, calculados a partir de 1981 a 2010.

Lluvias Promedio Cali Valle del Cauca 1981 – 2010		
	Días lluvia /mes	Cantidad mm
Norte (Base Aérea MFS)	11	87
Centro (Pichinde)	11	145
Sur (Uni del Valle)	14	124

Fuente de Información: Tomado del Instituto de Hidrología, Metrología y Estudios Ambientales,

<http://institucional.ideam.gov.co/jsp/1772>

Igualmente, como se observa en la tabla 2, la temperatura promedio varía en unos grados dependiendo de la ubicación (norte o sur) 25,2 °C y 24,5 °C. con un mínimo promedio de 19,2 °C en el sur de la ciudad y un máximo promedio de 30 °C, en el norte de la ciudad.

Tabla 4. Promedios de Temperatura en Cali, calculados a partir de 1981 a 2010

Temperatura Promedio Cali Valle del Cauca 1981 – 2010		
	Norte	Sur
Mínima	19,7	19,2
Media	25,2	24,5
Máxima	30	29,9

Fuente de información: Tomado del Instituto de Hidrología, Metrología y Estudios Ambientales,

<http://institucional.ideam.gov.co/jsp/1772>

Análisis de las Oportunidades y Amenazas.

Tras el registro de la información en cuanto al entorno geofísico de Cali, se procede a identificar los aspectos más relevantes, que se incluyen en la tabla 5, que se transforman en amenazas u oportunidades para la oferta de programas de servicios deportivos de una organización del deporte. A continuación, se presentan estos aspectos y se analizan bajo la metodología propuesta por (Betancourt Guerrero, 2011).

Tabla 5. Guía del Análisis del macro ambiente, entorno GEOFISICO de Cali.

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Cali cuenta con una red importante de vías terrestres y aéreas que facilitan la	O			X	

comunicación con el resto del país y el mundo.					
La capital del Valle cuenta con una variedad de pisos térmicos, que va desde lo cálido hasta la clasificación de paramo	O				X
El municipio cuenta con una ubicación geográfica rodeada de zonas montañosas y planas	O				X
Cali presenta una frecuencia de precipitaciones mayor en el sur de la ciudad.	A	X			
Temperaturas medias y altas características del municipio	O			X	

Fuente de información: Tomado de (Betancourt Guerrero, 2011), donde: A = Amenazas, O = Oportunidades,

AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor.

En la tabla anterior se puede apreciar como un primer aspecto a la red vial y aérea que presenta la ciudad, clasificando esto como una oportunidad menor para la organización toda vez que podría transformarse a futuro en un importante puente, para expandir sus servicios a municipios cercanos como Palmira, Jamundí, Yumbo, como a las empresas que tienen gran parte de su planta física a las afueras de la ciudad.

Como un segundo aspecto se encuentra la variedad de pisos térmicos. Cali tiene una ubicación geográfica privilegiada, rodeada por zonas montañosas y planas que se transforman en oportunidades mayores para la organización, debido a que podría facilitar la oferta de programas deportivos que promuevan el turismo ecológico y se podría afirmar que las condiciones adecuadas de temperatura facilitan la predisposición de las personas para realizar ejercicio físico, siendo este aspecto un argumento que justifica la oportunidad menor del quinto ítem propuesto en la guía de análisis, puesto que se podría pensar que las altas temperaturas como el promedio máximo que se expone en la tabla 3 se podrían

transformar en amenazas para las prácticas deportivas y afectar la predisposición de los caleños para las actividades al aire libre.

Por último, en cuanto a los registros promedios de las precipitaciones de la ciudad, vistos en la tabla 2, se transforman en grandes amenazas para la oferta de programas deportivos al aire libre, tales como la natación, el voleibol, el fútbol, el crosfitt, entre otros, ya que pueden afectar de manera relevante el desarrollo de las actividades.

2.1.1.3. Entorno demográfico

De acuerdo con Betancourt Guerrero (2011), el entorno demográfico, junto al entorno social brinda una información relevante sobre la población implícita en el proceso productivo y por tanto en el objeto de las organizaciones, como lo afirma Garay (2008), el mercado puede considerarse una forma de comunicación y son precisamente las personas quienes establecen redes de comunicación y crean constantemente nuevas maneras de relacionarse, siendo las personas – como lo diría el autor – parte de una sociedad emergente de la comunicación y por tanto parte de una clara justificación del por qué se analiza este contexto en el entorno organizacional.

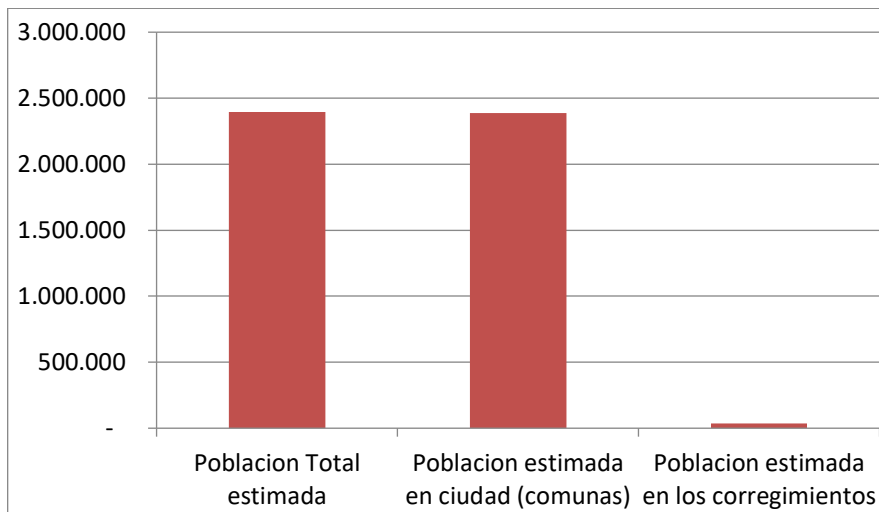
De acuerdo con esto, a continuación, se expone el entorno demográfico de Cali en cuanto a la densidad poblacional total, por género, por edad y por distribución geográfica interna (comunas). Con esto se pretende lograr un análisis profundo del entorno que envuelve a la organización en estudio, para rescatar las oportunidades como las amenazas a las cuales podría hacer frente el Sport Culture.

Población

Cali, cuenta con una población que se caracteriza por presentar una etnografía variada, siendo mestizos y blancos en un 73.3%, afro-colombianos con un 26.2% e indígenas con el 0,5%, clasificando a la ciudad como una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra, (Secretaría de Salud Publica Municipal de Cali, 2012).

Por otro lado, según las estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones municipales de población 2006 - 2020 del DANE y los Cálculos DAP, cuenta con una población para el año 2016 de 2.445.405 de los cuales más del 98,5% se encuentra concentrada en la zona urbana, frente a un 1,5% que se ubican en los corregimientos aledaños (Ilustración 10).

Ilustración 7. Estimación de la densidad poblacional total de Cali en su cabecera urbana y rural. Tomado del Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de población 2006 - 2020 / DANE, Cálculos



De acuerdo con la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, (2012) la población caleña, según la clase social modal derivada de los cálculos de los estratos socioeconómicos en las comunas, la población general en la ciudad se distribuye en un 50.5% en la clase baja (Estratos I y II), un 33.9% de clase media (Estratos III y IV) y en 15.6% la clase alta (Estratos V y VI), situación que invita a prestar alta atención para los programas de inclusión en el deporte para la salud.

Natalidad

Respecto a la natalidad de la población caleña se encuentran registros del DANE, con la Secretaría Municipal de salud, citados por Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de población 2006 - 2020 / DANE, Cálculos DAP, los nacimientos estimados de la población caleña están en un promedio de 29.359 desde 2007 a 2013, mientras que las defunciones están en promedio de 12.187 de 2007 a 2013. Estudios más recientes publicados en Cali en cifras 2017, se encuentra que la proyección de nacimientos para el año 2016 es de 26.180 y las defunciones generales de 13.729.

Frente a esta variable también se encuentra que gran parte de la población adolescente, de acuerdo con los registros compilados por la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: Pág. 34 - 35), presenta unas altas tasas de fecundidad en las comunas 3, 4, 7, 9, 14 y 21, con 35 nacimientos por cada mil mujeres entre los 10 y 19 años.

Con relación a la de esperanza de vida al nacer, la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, (2012) indica que para el año 2011, “está en 74.11 años, diferencial entre hombres

(69.81) y mujeres (78.11), mostrando que en la medida en que aumenta el estrato socioeconómico la expectativa de vida al nacer sube considerablemente, “como producto del mejoramiento de las condiciones de vida” como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Ilustración 8. Registros de las tasas de mortalidad infantil registradas (TMI) y la expectativa de vida al nacer (2010 – 2016). Tomado de Cali en Cifras 2017

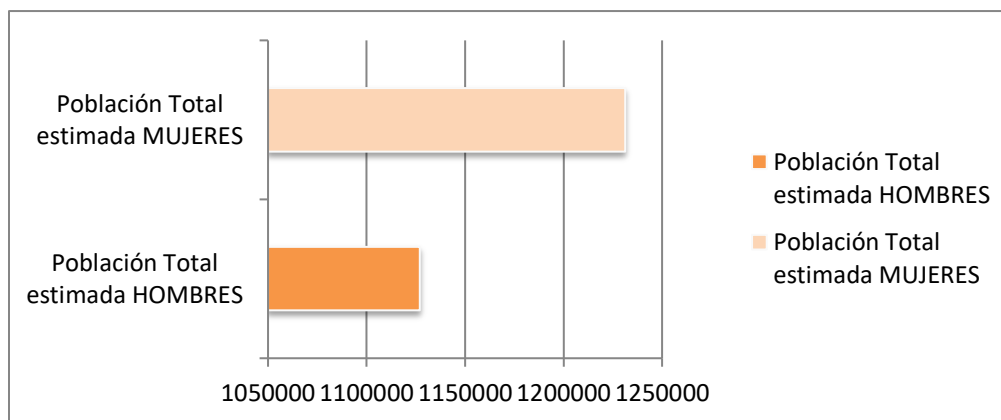
Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacimientos	28,296	29,179	29,080	27,496	27,750 ^r	27,318 ^r	26,180 ^{Pr}
Defunciones generales	12,258	12,390	12,424	12,856	12,598	13,770	13,729
Defunciones menores de un año	292	275	271	215	219	223	221
Tasa mortalidad x 1000 habitantes	5.5	5.5	5.4	5.5	5.4	5.6 ^r	5.7
Tasa de mortalidad infantil	10.3	9.4	9.3	7.8	7.9	8.2	8.4
Esperanza de vida al nacer	74.0	74.1	74.2	74.3	74.4	74.4	74.4
Promedio de edad al morir	58.8	59.2	59.8	60.2	62.2	63.6	63.6
Índice vital de Spears (NV./Def.)	2.9	2.9	2.3	2.1	2.2	2.0	1.9
Índice de Swaroop (Def>50) (%)	70.2	70.6	71.7	72.3	74.9	77.3	77.3

Fuente: Dane, Secretaría de Salud Municipal, DAP

Densidad y proyecciones por género

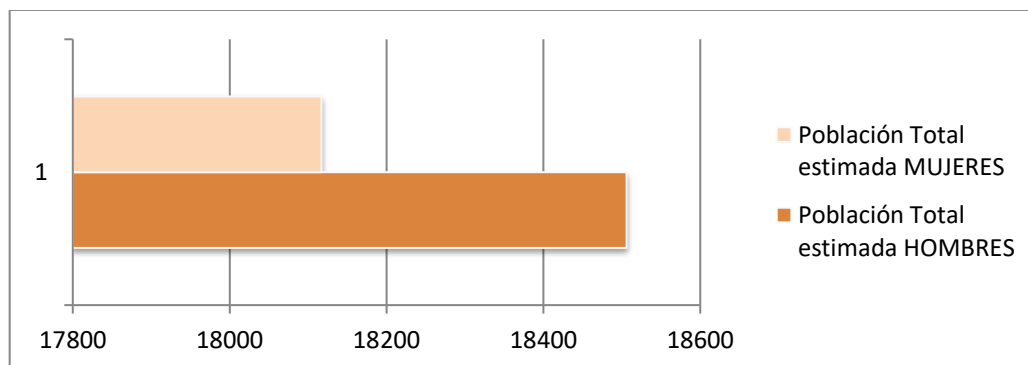
De igual forma cuando se analiza esta estimación de densidad poblacional en relación al género, se puede apreciar que gran parte de la población caleña está conformada por género femenino, mientras que en la zona rural esta condición cambia, donde el género masculino representa la mayor cantidad de habitantes (ilustración 12).

Ilustración 9. Estimación de la densidad poblacional diferenciando género en Cali en su cabecera Urbana y Rural.



Tomado del Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de población 2006 - 2020

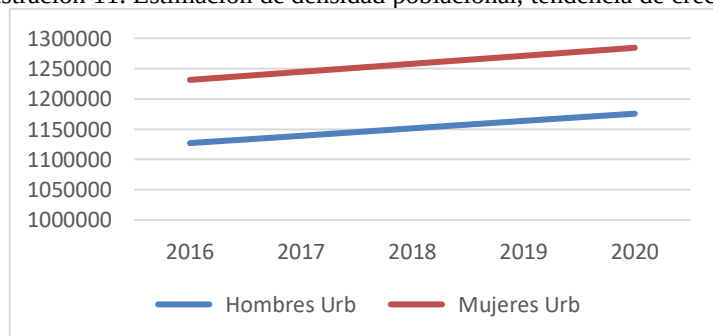
Ilustración 10. Estimación de la densidad poblacional diferenciando género en Cali en su cabecera Urbana y Rural.



Tomado del Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de población 2006 - 2020 /

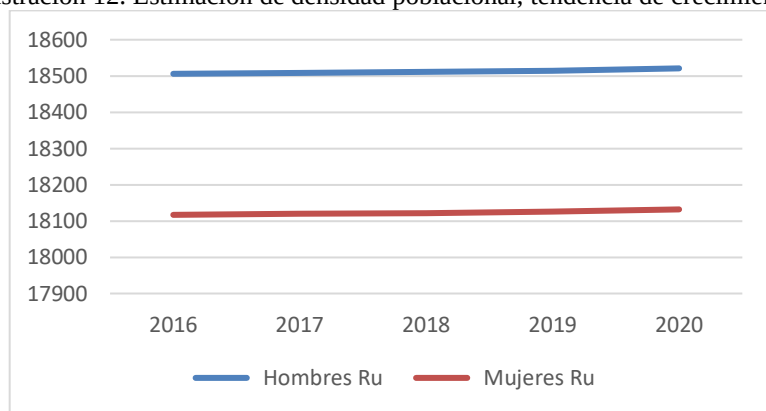
Bajo esta situación se puede analizar que la información estadística de proyecciones poblacionales del municipio de Cali, expuestas por el DANE y los cálculos DAP de 2014 a 2020, devela unos indicadores de estimación de la densidad poblacional tanto en comunas, barrios y la zona rural que van en aumento progresivo con una tendencia a mantenerse, estable respecto a la prevalencia de mayor cantidad de mujeres en la cabecera municipal, como se puede apreciar en los gráficos 14 y 15, mientras que en los corregimientos también se observa esta tendencia pero la mayor población corresponde al género masculino.

Ilustración 11. Estimación de densidad poblacional, tendencia de crecimiento por género en Cali (Urbana).



Tomado del Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones 2006 - 2020 / DANE, Cálculos DAP.

Ilustración 12. Estimación de densidad poblacional, tendencia de crecimiento por género en Cali (Rural).

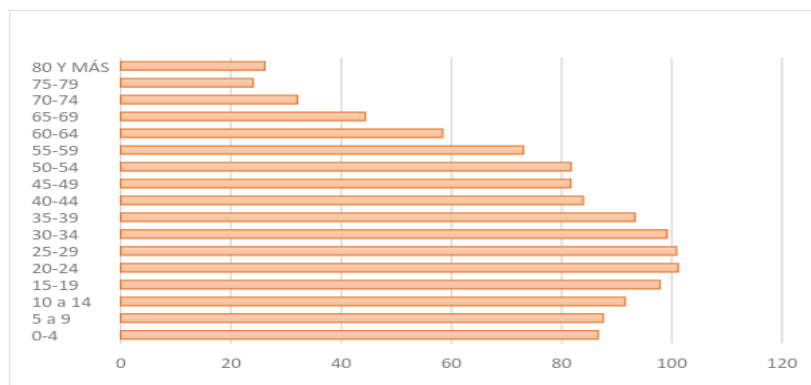


Tomado del Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones 2006 - 2020 / DANE, Cálculos DAP.

Densidad por rango de edad

Por otro lado, también se puede apreciar en las cifras proyectadas por el DANE a 2020, que la ciudad presenta una población comprendida entre los 20 y los 34 años que se incrementa considerablemente y representan la mayor cantidad de habitantes en el promedio de crecimiento de 2014 a 2020.

Ilustración 13. Promedio de crecimiento poblacional estimado por rango de edad, en la cabecera de Cali de 2014 a 2020.

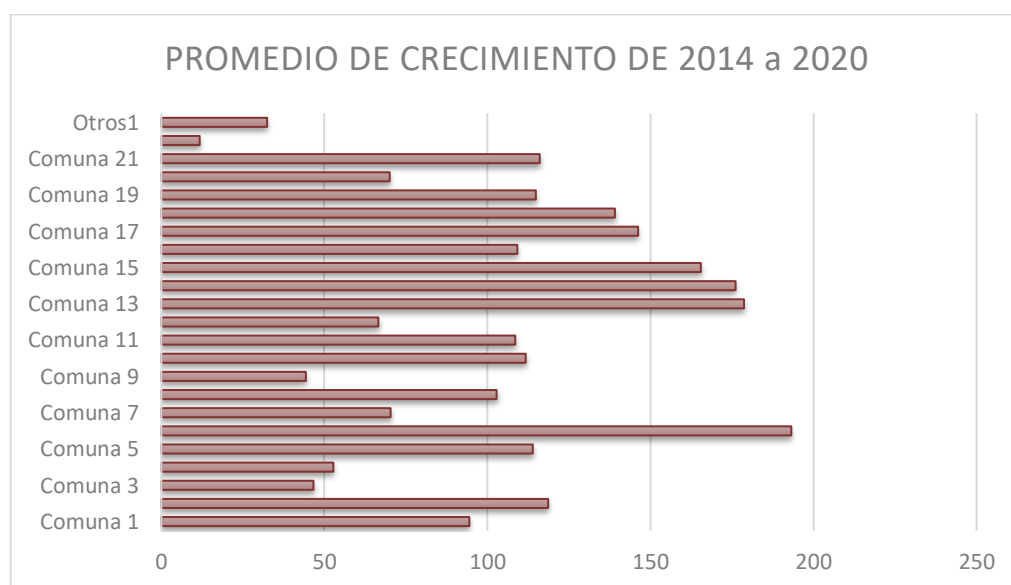


Tomado del Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de población 2006 - 2020 / DANE, Cálculos DAP

Cali es entonces, a 2016, el municipio con mayor cantidad de habitantes, seguido a lo lejos por Buenaventura y Palmira, con 407.675 y 306.706 respectivamente, según las estimaciones del DANE y los Cálculos DAP de 2014 a 2020, sin embargo, el municipio de Palmira es muy cercano a Cali respecto a Buenaventura y representa una concentración de población importante, así mismo los municipios de Jamundí (122.071), Yumbo (119.932) y Candelaria (82.908), no obstante la concentración de población es menor.

En este sentido lo referente a Cali, se puede observar que en su cabecera urbana también existe una importante concentración de habitantes, siendo la comuna seis donde mayor número de personas residen, seguida por las comunas 13, 14 y 15, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Ilustración 14. Promedio de crecimiento poblacional estimado, en la cabecera de Cali de 2014 a 2020.

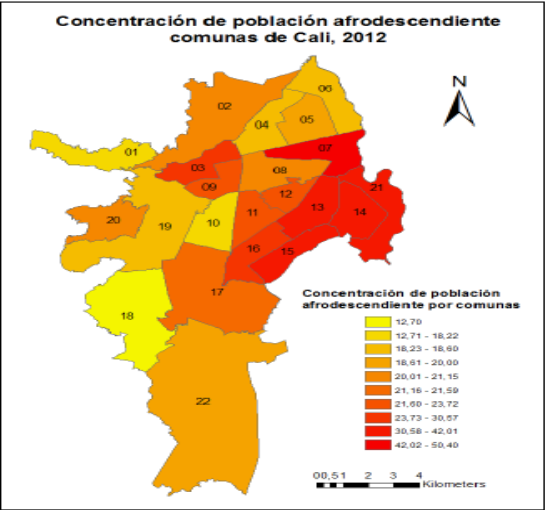


Tomado del Departamento de Planeación Municipal, Cali en Cifras, Estimaciones de población 1985-2005 y Proyecciones municipales de población 2005 - 2020 / DANE, Cálculo DAP

De acuerdo con los registros del DANE, la comuna 6 presenta un número de barrios menor, respecto a las comunas 13 y 14, no obstante la cantidad de habitantes es alta, lo cual supone pensar que se debe a la cantidad de viviendas de cada comuna y posiblemente a la construcción de vivienda de propiedad horizontal o de alta densidad – como lo manifiesta el Concejo de Santiago de Cali, (2014) en el acuerdo 0373 de 2014 – donde la vivienda a 2014 asciende a unos valores de 611.840, estimando que para el 2020 llegaría a un total de 685.161, siendo la comuna cinco la que ocupa el octavo lugar en cantidad de vivienda estimada, superada por las comunas 2, 6, 13, 14, 15, 17 y 19.

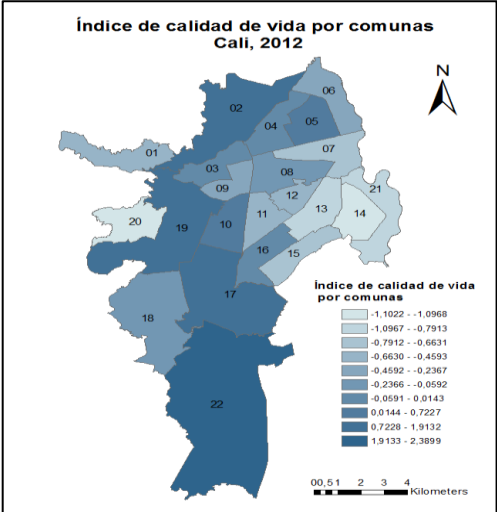
Por otro lado, cuando se analiza la concentración de la población afrodescendiente en la ciudad, se puede apreciar - de acuerdo con los registros de la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: Pág. 217) que en su gran mayoría se encuentran ubicados en las comunas 3, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15 y 21 y en menor proporción en la zona de ladera (comunas 20) que según lo indica el informe presentado, estas zonas de gran concentración de la población se caracterizan por presentar indicadores de pobreza elevados, sumado a la desagregación de la calidad de vida – citando el trabajo “Primera aproximación a algunos componentes de la calidad de vida, a través de los resultados de la Encuesta de Empleo y Calidad de Vida para Cali 2012, al nivel de comunas y por grupos étnico-raciales” – situación que se refleja acorde con lo expresado frente a las Unidades de Planificación Urbana del acuerdo 0373 de 2014 del (Concejo de Santiago de Cali, 2014).

Ilustración 15. Zonas de concentración de la población afrocolombiana en las comunas en Cali.



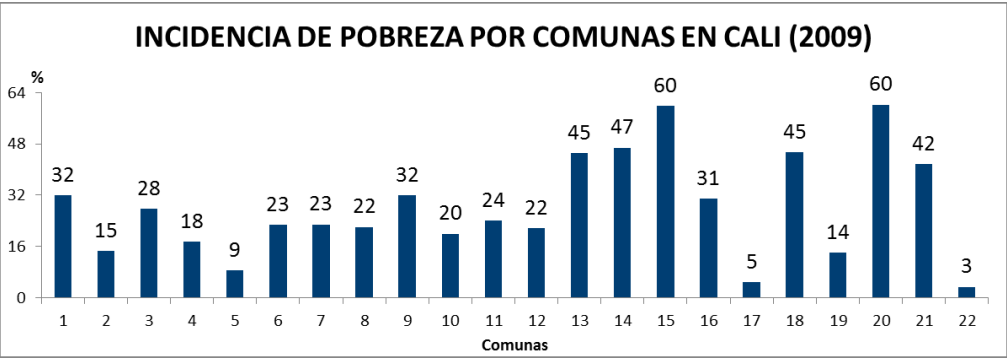
Tomado de Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: Pág. 217)

Ilustración 16. Zonas de concentración de la población de menor índice de la calidad de vida por comunas en Cali.



Tomado de la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: Pág. 217)

Ilustración 17. Incidencia de la pobreza por comunas en Cali.



la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: Pág. 216)

Tomado de

Migración

Por otra parte, es importante analizar las cifras de crecimiento de la densidad poblacional en Cali, de acuerdo con la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, (2012) en el informe Salud en cifras de 2011, indica que la ciudad ha desacelerado su crecimiento poblacional, con respecto a las décadas de los años 70 y 80, presentando la migración positiva como uno de los factores que más ha influenciado en el crecimiento de la densidad poblacional de la ciudad.

De acuerdo con este análisis presentado, las razones de la migración de las personas se fundamentan en el deseo de tener un mejor trabajo y salario, el riesgo de desastres naturales, las amenazas para su vida y por tanto la búsqueda de refugio y seguridad, también la necesidad de educación, por motivos de salud, asuntos familiares entre otras.

Entre los principales lugares de origen de los emigrantes están los departamentos del Cauca y Nariño, así como los municipios de Buenaventura, Dagua, Sevilla, Jamundí y Cartago. También se indica que los lugares de asentamiento urbano más común de la población inmigrante son el Distrito de Aguablanca y las zonas de ladera principalmente, sectores de la ciudad que coinciden con los mayores problemas de desempleo, delincuencia, contaminación ambiental y violencia. (Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, 2012).

Análisis de las Oportunidades y Amenazas

A continuación, se presentan las variables más relevantes identificadas tras el análisis del entorno social en Cali, de acuerdo con la metodología propuesta por Betancourt Guerrero (2011).

Tabla 6. *Guía del Análisis del macro ambiente. Entorno DEMOGRÁFICO de Cali, de Betancourt Guerrero, (2011), dónde: A = Amenazas, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor*

VARIABLE	A/O	A M	Am	Om	O M
Tendencia de crecimiento poblacional del género femenino	O				X
Alta concentración de la población Caleña en ciertas comunas	O			X	
La ciudad presenta una etnografía variada, siendo mestizos y blancos en un 73,3% y afro-colombianos con un 26,2%	O				X
Alta concentración de la población afrodescendiente en las UPU Aguablanca y en menor proporción en UPU Ladera	A	X			
El 50.5% en la clase baja (Estratos I y II)	A		X		
El 15.6% la clase alta (Estratos V y VI)	O				X
El 33.9% de clase media (Estratos III y IV)	O				X

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, es importante tener presente que los valores aquí presentados, en cuanto a densidad poblacional y la tendencia a la prevalencia de la población femenina como mayoritaria proyectada en años posteriores, indica una oportunidad para que las organizaciones del sector del deporte integren dentro de sus portafolios de servicios programas deportivos que despierten el interés particular para este género.

Por otro lado Vargas Olarte (C. E, 2006), quien realizó una recopilación de datos empírico/estadísticos a nivel de Cali, obtenidos mediante la encuesta de población para el Plan Local del Deporte de 2006, en relación a los intereses y motivaciones de los caleños para la práctica deportiva y de recreación, evidencia una tendencia fuerte por la salud con el 32%, así también la estética corporal con el 18%, la diversión o la recreación con 17.6%, superando al alto rendimiento y al deporte convencional que aparece en el cuarto lugar con el 15.6%.

Así mismo, el mismo autor en el Plan Local del Deporte 2007 – 2012, establece que el género femenino es el que más invierte en los programas de deporte y los servicios de estética corporal. Por este motivo, las proyecciones de población femenina tendientes a aumentar en mayor medida frente al género masculino, representa una oportunidad mayor para el sector y la organización en estudio.

Respecto al tema de la alta concentración de la población Caleña en ciertas comunas de la ciudad, como se indica en los registros del informe Cali en Cifras de 2014 (Alcaldía de Cali, 2015), esta situación representa una oportunidad importante para que las organizaciones del deporte implementen programas masivos que involucren a esta población y en el caso particular, sería una oportunidad de buena envergadura, el impulsar los servicios que se ofertan bajo la modalidad de grupos.

Respecto a la presencia variada de concentración étnica, donde la cantidad de mestizos y blancos representan un 73.3% y afro-colombianos el 26.2% constituyen para la

organización una oportunidad importante, toda vez que, de acuerdo con los planteamientos y los diferentes estudios en el deporte, la población negra o con raíces afrodescendientes presentan características fenotípicas y genéticas importantes que los hace con mayor predisposición para la alta competencia en el deporte, (Himes, J. 1988), (Galiano, D., Ruiz, C., & Comaposada, J. 1984), (Franchini, E. 2014). Esto hace de la ciudad de Cali un escenario importante para apostarle a la captación de talentos en el deporte, adquirir sus derechos deportivos, formar técnica y tácticamente a los deportistas y obtener ganancias importantes a la hora de transferir o vender estos derechos deportivos o también por derechos de formación, como sería en el caso de modalidades como la natación, el fútbol y el voleibol principalmente, ley 181 de 1995 (Congreso de Colombia, 1994).

No obstante, la alta concentración de población de estrato socioeconómico bajo (50.5%), representa una amenaza para las organizaciones privadas del sector particularmente, debido a que los servicios del deporte aún no se encuentran como prioridad en la canasta familiar de los hogares en este estrato, pese a existir una necesidad de que la administración local implemente programas de deporte para la salud, tal como se evidencia por las altas cifras de mortalidad por accidentes cerebrovasculares (ACV), hipertensión y enfermedades respiratorias, (Alcaldía de Cali, 2015) (Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, 2012) (Vargas Olarte C. E, 2006). Sin embargo, puede convertirse en una oportunidad importante para la implementación de programas masivos de deporte y proyectos financiados con las entidades gubernamentales, por lo cual la amenaza no se considera como mayor.

En relación a la población afrocolombiana se encuentra que gran parte de ella habita en los sectores denominados populares, acuerdo 0373 de 2014 del Concejo de Cali, (2014), por lo tanto, esta variable representa una amenaza mayor, toda vez que se evidencia una población cuya situación de riesgo es alta, como se puede analizar de la información extraída en el entorno social, donde, tanto los niveles de violencia como el riesgo de embarazos tempranos son más altos en estos sectores. Por este motivo los procesos deportivos que el sector puede desarrollar con la población tendrían que ser bajo la dinámica de la responsabilidad social y generar los mecanismos legales para afiliar a sus deportistas y adquirir los derechos deportivos, con miras a alcanzar frutos financieros a largo plazo.

Por último, respecto a las variables que indican sobre los porcentajes de la población caleña que pertenece a los estratos de clase media y alta cuyos valores sumados representan el 49,5% de la población Caleña, indican un porcentaje importante para ofertar los programas deportivos a esta población, toda vez que sus indicadores de calidad de vida e ingresos monetarios son más favorables, por tanto - abierto a la comprobación investigativa - pueden invertir con mayor facilidad en los programas de deporte para la salud, Fitness y de formación deportiva

2.1.1.4. Entorno social

El acuerdo 0373 de 2014 por medio del cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del Concejo de Cali (2014, págs. 21-29), la ciudad se encuentra dividida en quince Unidades de Planificación Urbana (UPU), las cuales determinan lineamientos para establecer los límites urbanos, algunas características particulares de población,

aspectos económicos y lo más relevante para la atención gubernamental y de expansión territorial, entre otros, estas UPU son:

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| 1. UPU Menga. | 09. UPU Manzana del Saber |
| 2. UPU Industrial. | 10. UPU Estadio. |
| 3. UPU Río Cauca. | 11. UPU Santa Elena. |
| 4. UPU Aguablanca. | 12. UPU Valle del Lili. |
| 5. UPU Villanueva. | 13. UPU Meléndez. |
| 6. UPU Centro. | 14. UPU Pance. |
| 7. UPU Versalles. | 15. UPU Expansión. |
| 8. UPU Cerros. | |

De acuerdo con esta división de la ciudad, Cali presenta zonas urbanas que son estratégicas para el desarrollo empresarial, residencial, conservación ambiental y de expansión territorial, de manera que este desarrollo urbano no afecte zonas importantes para la subsistencia ambiental en cuanto a fuentes hídricas y demás. El decreto en mención establece que la unidad de planificación urbana de Aguablanca, se consolida como una zona residencial que “pertenece a sectores populares, carentes en su mayoría de condiciones urbanas adecuadas para su funcionamiento” y fija lineamientos de política pública para la consolidación como área residencial, el fomento del comercio y la disminución del déficit del espacio público, de igual manera sucede con la UPU de los cerros, donde se reconoce la existencia de asentamientos humanos ilegales y fija lineamientos para su reubicación . De la misma manera también se indican otras UPU como

Pance y se cataloga esta área como zonas de conservación ambiental hídrica y se determina la zona como residencial densificada para estratos altos.

Teniendo en cuenta estas UPU, se pueden asociar algunos hechos violentos con relación a la carencia de condiciones adecuadas urbanas. Las comunas donde mayores índices de violencia por homicidios comunes – de acuerdo con los registros de Cali en Cifras (Alcaldía de Santiago de Cali, 2015, págs. 139 -141) – son las comunas 12, 13, 14, 15, 16, 20 y 21, las cuales hacen parte de la UPU de Aguablanca y los Cerros, siendo coincidente con lo expresado en el acuerdo del Plan de Ordenamiento Territorial, donde se reflejan las condiciones de hacinamiento y déficit habitacional que la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, (2012, págs. 16-17) muestra, interpretándose esto como carencias de las condiciones urbanas de funcionamiento.

En oposición la UPU Pance, registra la menor cantidad de homicidios con tan solo 8 registros, frente al máximo de 215 de la comuna 13, siendo parte de un total de 1.903 homicidios comunes y por tanto la primera causa de mortalidad de la población caleña.

En este sentido, en los registros presentados por la Secretaría de Salud Pública Municipal (2012, pág. 60) y las cifras de Alcaldía de Cali (2017, pág. 41) en el informe Cali en Cifras, se encuentra que gran parte de los valores más altos de las defunciones están partir de los 60 años, pero preocupa los valores de defunciones de la población adolescente (10 a 19 años), que para el año 2013 registran valores de 474 casos para hombres y 85 mujeres, siendo los homicidios la primera causa de muerte de los adolescentes según los registros para el año 2011, donde según el registro de la Secretaría de Salud Pública

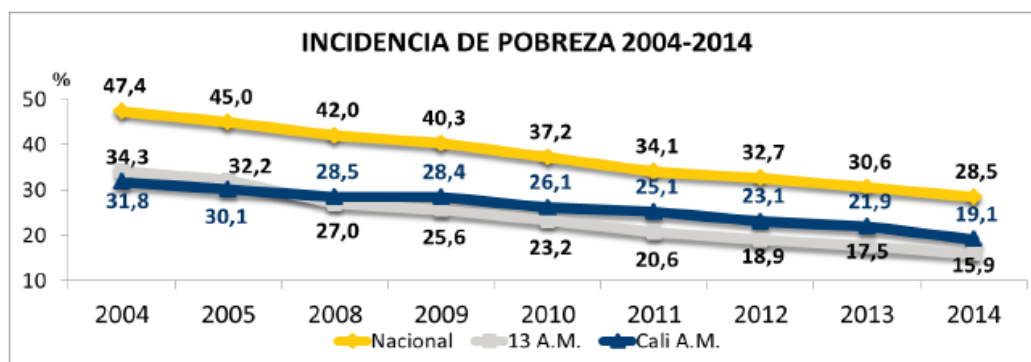
Municipal (2012, pág. 60) “las comunas del Distrito de Aguablanca, las aledañas a este y las de la zona de ladera son las de mayores tasas de mortalidad, asociadas con los mayores índices de delincuencia, pandillas juveniles, maltrato familiar etc.”. También se refleja en Cali en Cifras (2017, pág. 43) que para el año 2016 hubo una reducción considerable de homicidios de adolescentes, al llegar a un nivel de 328 hombres y 66 mujeres con respecto al 2013.

Este panorama que no ha cambiado mucho al año 2014, según los registros de la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: Pág. 147), la principal causa de los homicidios cometidos en la ciudad son con armas de fuego y armas blancas donde el presunto móvil de mortalidad por hechos violentos es la venganza o ajuste de cuentas y en un tercer lugar de presunto móvil de homicidios se encuentran los cometidos por pandillas que según los registros, van en aumento (4,4% en 2008 a 26,8% a 2014) y se sugiere la intervención urgente en la población joven en alto riesgo de ser víctima o participe de estos grupos al margen de la ley.

De acuerdo con esto, se evidencia en los últimos tiempos una participación en aumento de la población joven de la ciudad en estos grupos de pandillas y las barras violentas, que en el informe de Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: Pág. 147) clasifican como grupos de violencia organizada, tras el análisis de los resultados del estudio Educación en Desarrollo y Paz para Jóvenes Vulnerables a la Violencia Urbana, que identifica la violencia juvenil como un fenómeno generalizado en las comunas de la ciudad, afectando de manera crítica a la población como víctimas de asesinato y restringiendo su movilidad en su entorno habitacional, que es conocido, comúnmente como las fronteras invisibles.

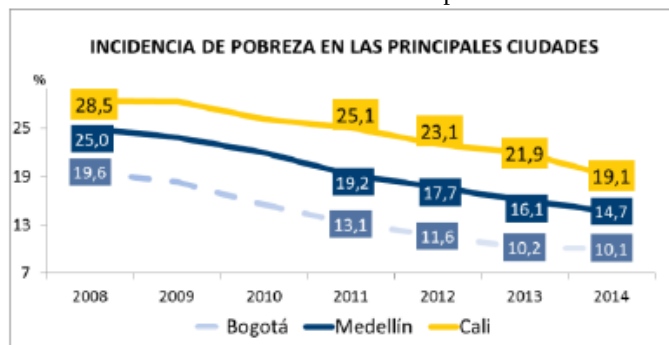
En relación a los indicadores de pobreza de la ciudad, se encuentran los registros presentados por el DANE en la encuesta continua de hogares (2002 – 2006) y que son recopilados por la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: pág. 212) en el documento de Cali Cómo Vamos 2014. Como se puede observar en la ilustración 7, Cali ha disminuido sus niveles de pobreza, pero en menor proporción frente a los registros nacionales y se encuentra con mayores registros en los niveles de pobreza con respecto a ciudades como Bogotá y Medellín, como se puede observar en la Figura 7. En el estudio más reciente de Cali como vamos 2017, encontramos que entre el 2008 y 2017 la ciudad ha disminuido sus niveles de pobreza en 8 puntos porcentuales, aunque sigue por debajo de ciudades como Bucaramanga, Bogotá y Barranquilla.

Ilustración 18. Cifras de la incidencia de pobreza 2004 a 2014.



Fuente: Cámara de Comercio de Cali et al., 2015: Pág. 212

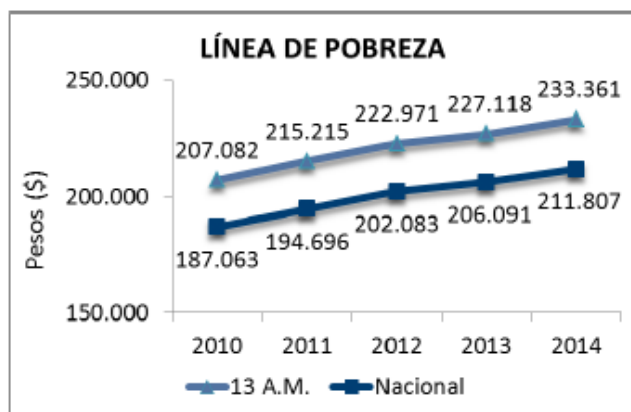
Ilustración 19 Cifras de la incidencia de pobreza 2004 a 2014.



Fuente: Cámara de Comercio de Cali et al., 2015: Pág. 212.

De igual manera, en el documento de la Cámara de Comercio de Cali (et al., 2015: Pág. 213), se define una línea de pobreza o umbral de pobreza como “el costo per cápita mínimo mensual para adquirir una canasta de bienes (alimentario y no alimentario)” y según se expresa, es un indicador que permite un nivel de vida mínimo de un país, que se ubica alrededor de los \$211.807 para el año 2014 para Cali, siendo este valor el más alto registrado con relación a años anteriores y manteniendo por debajo de las 13 Áreas Metropolitanas (13 A.M.), Ilustración 9.

Ilustración 20. Tomado de (Cámara de Comercio de Cali et al., 2015: Pág. 213).



Así mismo se establece la línea de pobreza extrema, como el costo per cápita mínimo para adquirir únicamente la canasta de bienes alimentarios, que permiten un nivel de supervivencia mínimo de un país y por debajo del cual se considera a una persona en condición de pobreza extrema, que para el caso del promedio nacional se encuentra en \$94.103 en promedio en el año 2014. Por otra parte, también se indica en el informe los valores promedio de ingresos per cápita de un caleño, donde se evidencia una tendencia al alza con respecto años posteriores a 2014, ubicando a la ciudad y sus 13 áreas metropolitanas en el quinto y sexto lugar con respecto a ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Manizales y Barranquilla.

Es común que en relación a los problemas sociales de una comunidad, estos siempre se asocian con aspectos específicos relacionados con el orden público, la violencia, el desempleo, entre otros, no obstante, es importante tener presente que “más que la movilidad, la inseguridad o el desempleo, dos graves problemas agobian a la ciudadanía caleña: el déficit de vivienda y la falta de educación para los niños entre 1 y 5 años”, afirma en su columna Patiño, G. (2011) reconociendo otros problemas como las condiciones de una vivienda digna, cuya condiciones habitacionales permitan a los caleños mantener un estilo de vida bajo condiciones adecuadas de salubridad y bienestar.

Es importante tener en consideración, que son estas condiciones inadecuadas de salubridad y bienestar, factores que influyen directamente sobre los problemas de orden social y el análisis que se realiza respecto a las UPU, el reconocimiento de tales problemas por el Concejo de Santiago de Cali (2014, págs. 21-29) en el decreto en mención y la constante visualización del problema por otras entidades estatales, como la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali (2012, págs. 16-17) y demás estudios demográficos realizados en la ciudad indican que es así y demanda de un gobierno local más sensible frente a estas problemáticas sociales.

Por otro lado, cuando Patiño, G. (2011) visibiliza en su columna la necesidad de la población caleña por tener mejores índices de salubridad y bienestar, se tiene que reconocer entonces que la salud del ser humano hace parte de su entorno social y se debe concebir

entonces como un factor que llega a influir directamente en la sociedad Caleña y por tanto se transforma en un problema social.

De hecho, de acuerdo con los registros de la Alcaldía de Santiago de Cali (2015, pág. 20), en el informe de Cali en Cifras 2014, se evidencia en sus registros desde el año 2006 a 2013, que la ciudad adolece de 15 causas de mortalidad siendo los problemas de salud, después de los homicidios, las principales causas de ella y en el caso de los problemas de salud, las enfermedades hipertensivas, los accidentes cerebrovasculares, entre otras de tipo respiratoria y cardiaca, hacen parte de este gran grupo de causas de mortalidad caleña.

Esta situación se ratifica en los resultados arrojados por Cali en cifras 2017, donde en un análisis entre el 2009 y 2016 se especifican que son el homicidio y diversos problemas de salud en los que se resaltan las enfermedades hipertensivas como las causas más comunes de muerte.

Análisis de las Oportunidades y Amenazas

A continuación, se presentan las variables más relevantes identificadas tras el análisis del entorno social en Cali, de acuerdo con la metodología propuesta por Betancourt Guerrero, 2011.

Tabla 7 *Guía del Análisis del macro ambiente, entorno SOCIAL de Cali*

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Los indicadores de tasas de mortalidad por causas de ACV, hipertensión, enfermedades cardiovasculares y diabetes mellitus.	O				X

Casos de mortalidad por enfermedades respiratorias	A		X		
Tendencia al aumento de los ingresos financieros de los caleños, pese a estar por debajo de otras ciudades	O			X	
Indicadores de pobreza mayores respecto a las 13 A.M. y otras ciudades principales del país.	A	X			
Aumentos de la participación de jóvenes en alto riesgo en los casos de violencia organizada.	A	X			
Concentración de los índices de violencia en las comunas 12 a la 16, 20 y 21.	A	X			

Fuente: Tomado de (Betancourt Guerrero, 2011) donde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor.

De acuerdo con la anterior guía se logra identificar que las enfermedades cardiovasculares y las cifras de morbilidad por obesidad, entre otros – pese a los problemas de mortalidad y morbilidad que representan un atenuante negativo – llegan a representar una oportunidad para el sector del deporte y el fitness y por ende para la organización expuesta, toda vez que la sociedad moderna se encuentra altamente impactada por los fenómenos como el internet, las innovaciones tecnológicas, el cambio de hábitos alimenticios, entre otros, que generan altos índices de sedentarismo y obesidad y que la Secretaría de Salud Pública Municipal (2012, pág. 45) los cataloga como factores de riesgo y recomienda la adopción a temprana edad de conductas saludables de ejercicio, dieta y demás, que se traduce en la oportunidad mayor para las empresas y organizaciones del sector del deporte para ofertar e instaurar con éxito los programas relacionados con el fitness a toda la población caleña, en especial a aquella enmarcada en estos factores de riesgo.

También se identifica como una oportunidad menor la tendencia al aumento de los ingresos de la población caleña, toda vez que los programas de deporte y fitness no se encuentran enmarcados dentro de los gastos básicos de la canasta familiar y la vinculación a los programas deportivos se realizan fuera de este contexto financiero, por lo cual demanda una distribución del ingreso especialmente dedicado para este rubro fuera de los gastos básicos de un hogar por lo tanto esta variable no se considera de más envergadura por que podría ser un indicador claro de la necesidad de segmentación del público objetivo por la organización y de vincularse a programas de responsabilidad social para ciertos grupos poblacionales que presentan limitaciones de ingresos financieros.

En cuanto a la tercera variable se identifican las cifras de mortalidad causadas por los problemas respiratorios, donde, se podría encontrar cierta relación de ésta variable con las condiciones climáticas en la ciudad, analizadas en el entorno geofísico, sin embargo a esta variable se le determina como una amenaza menor, toda vez que los registros no son concluyentes en cuanto a causas por condiciones climáticas, aun así las enfermedades respiratorias afectan negativamente la implementación de los programas deportivos del sector, en especial con la población de niños menores de 8 años y los adultos mayores que hacen parte de programas de natación y ejercicio acuático.

Por otro lado, se identifican como amenazas mayores los indicadores de pobreza analizados previamente, que muestran a Cali con valores relativamente más altos con respecto con otras ciudades del país y por lo cual la demanda del sector, el manejo de servicios deportivos de mayor accesibilidad para los grupos poblacionales afectados por la

pobreza y quienes se ubican cercanos y por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema.

Por último, las variables relacionadas con las situaciones de violencia de Cali y la concentración de esta situación en las comunas 12 a la 16, 20 y 21 junto a la participación de jóvenes en alto riesgo en los casos de violencia organizada, son aspectos claramente amenazantes para la población deportista que integran los programas de alto rendimiento, toda vez que gran parte de los deportistas representativos de las organizaciones proviene en estos sectores de alto riesgo de la ciudad.

2.1.1.5. Entorno Económico.

De acuerdo con los registros del PIB, en cuanto a las cifras de crecimiento otorgadas por el DANE y el boletín económico del (Banco de la Republica, 2016), del año 2012 a las proyecciones para el 2016, indican que la economía del país presenta un panorama favorable, positivo y con mayor rendimiento respecto a los demás países de América Latina. El crecimiento del PIB fue de 4.0% en el año 2012, con un aumento en el crecimiento de este indicador de 4.5 y 4.6 para los dos años siguientes, presentando un declive del 2.9% para el año 2015 hasta llegar a generarse una proyección menor para el año 2016 de (2.8%) que se atribuye a una desaceleración de la economía mundial.

Según el informe de la ANDI del año 2015 y las proyecciones para el 2016, el primero fue complejo para la economía colombiana donde confluyeron tanto factores positivos como negativos; entre los factores favorables está el inicio de la ejecución de los proyectos de infraestructura, los avances en el proceso de paz, el desarrollo de proyectos de inversión

productiva que mantuvo la tasa de inversión alrededor del 30% del PIB, el reconocimiento de inversionistas nacionales e internacionales a Colombia como un país con alto potencial lo que le permitió conservar el grado de inversión y la discusión de reformas estructurales, como son las desarrolladas en el marco de la misión rural y la comisión de expertos para la equidad y competitividad tributaria, mientras que lo negativo se relaciona con la incapacidad para desestimar el impacto que ha tenido el desplome de los precios del petróleo, el fenómeno del niño, el cierre de la frontera con Venezuela, el endurecimiento en las condiciones de exportación hacia Ecuador y la desaceleración en la economía mundial.

Pese a este panorama, la ANDI afirma que considera satisfactorio el crecimiento del país pese a que estimó un crecimiento superior al 3% y en comparación se cierra el año con un punto menor de crecimiento, no obstante considera que Colombia presenta una situación favorable con respecto “al estancamiento de América Latina” sin embargo, también resalta que este buen despeño no debe generalizarse: “actividades como obras públicas, café, comercio y sector financiero, presentaron una buena dinámica en tanto que la industria y las edificaciones registraron tasas negativas o estancamiento en el año y de todos son bien conocidas las dificultades en el sector minero energético” afirma que en caso de la industria se afectó por el cierre de la planta de Reficar, la caída en las exportaciones por la desaceleración mundial, la constante presencia del contrabando y la informalidad, sumado a los limitantes del país en materia de ventajas competitivas.

De igual manera, el ingreso per cápita de un colombiano que para 2012 estaba en 7.841 dólares pasó a 8.019 y 7.975 para el 2013 y 2014, desde donde empieza un declive considerable pasando a 6.155 y proyectándose para 2016 alrededor de los 5,859 dólares, lo

cual coincide con los indicadores del PIB en el país. Situación que en el balance de la ANDI se considera altamente positivo, “en el 2015 nuevamente se ha puesto a prueba la solidez de la economía colombiana. Y logramos superar este reto con éxito”, de acuerdo con la ANDI, la fortaleza de la economía colombiana se fundamenta en las importantes transformaciones en lo económico, político y social, donde el PIB aumentó de menos de US\$100.000 millones en el año 2000 a un PIB cercano a US\$300.000 millones en la actualidad y a un PIB per cápita superior a US\$6.000, cuando a principios de la década era de US\$2.000.

Por el contrario, las cifras de la inflación del año 2012 al 2015 aumentaron considerablemente, pasando el Índice de Precios al Consumidor (IPC): 2.4 a 6.77 y el Índice de Precios al Productor (IPP) de -3.0 a 5.48, respectivamente. Aun así, de acuerdo con el balance de la ANDI, el país presenta menores valores de inflación con respecto a otros países como Argentina, Brasil y Uruguay (Figura 24), por lo cual se considera favorable este panorama, toda vez que Brasil, quien según el informe, presenta la mayor economía de América Latina, no ha logrado sobreponerse y las altas cifras de inflación ya generan un escozor generalizado entre sus habitantes, situación que para Colombia ha sido distinta y positiva, al punto que las aseguradoras de riesgos la ubican entre los 5 primeros lugares y la inversión extranjera ve con buenos ojos al país.

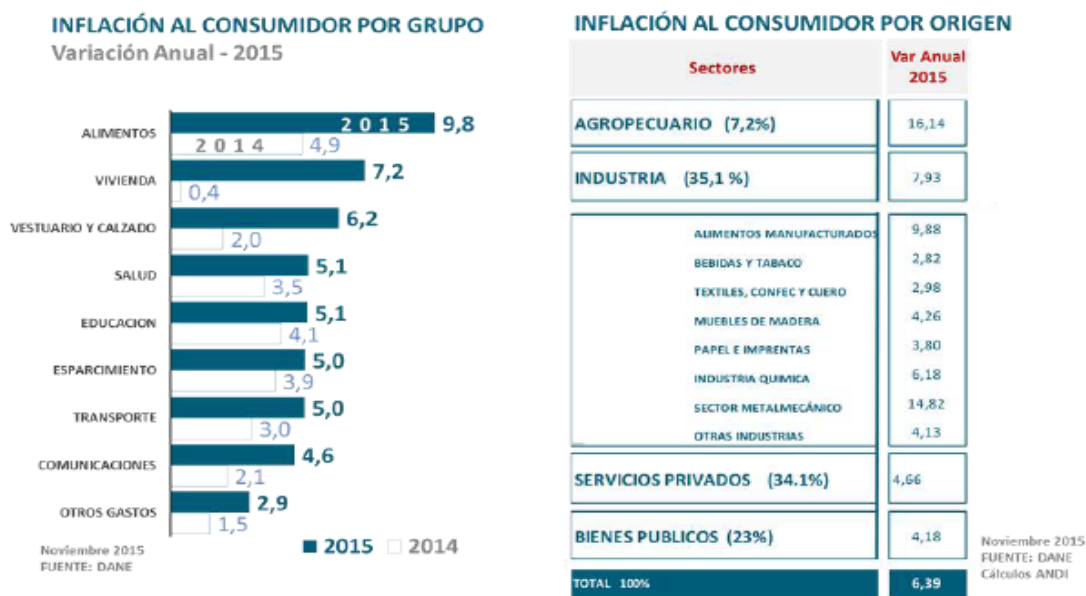
Ilustración 21. Índice de Precios al Consumidor 2015.



Tomado de la ANDI, Balance 2015 y Perspectivas 2016, Pag: 63.

De acuerdo con este el balance, los aumentos de la inflación y su acelerado crecimiento, se manifestó en todos los indicadores en especial en una fuerte presión del grupo de alimentos de la canasta total que se debe principalmente por la transmisión de la depreciación del peso a los precios y la menor dinámica en la oferta de alimentos. De acuerdo con la ANDI, los precios del grupo de alimentos fueron los de mayor crecimiento 9.8% en 2015, frente a una tasa de 4.9% en 2014. Le siguen los grupos de vivienda, vestuario y calzado. Por su parte en la inflación por origen, los precios agrícolas son los que más crecieron en el 2015 con una variación anual de 16.1%, que se explica por el impacto del fenómeno del niño y la reducción en siembras por expectativas de posible agravamiento de este fenómeno.

Ilustración 22. Índice de Precios al Consumidor por grupo y por origen 2015.



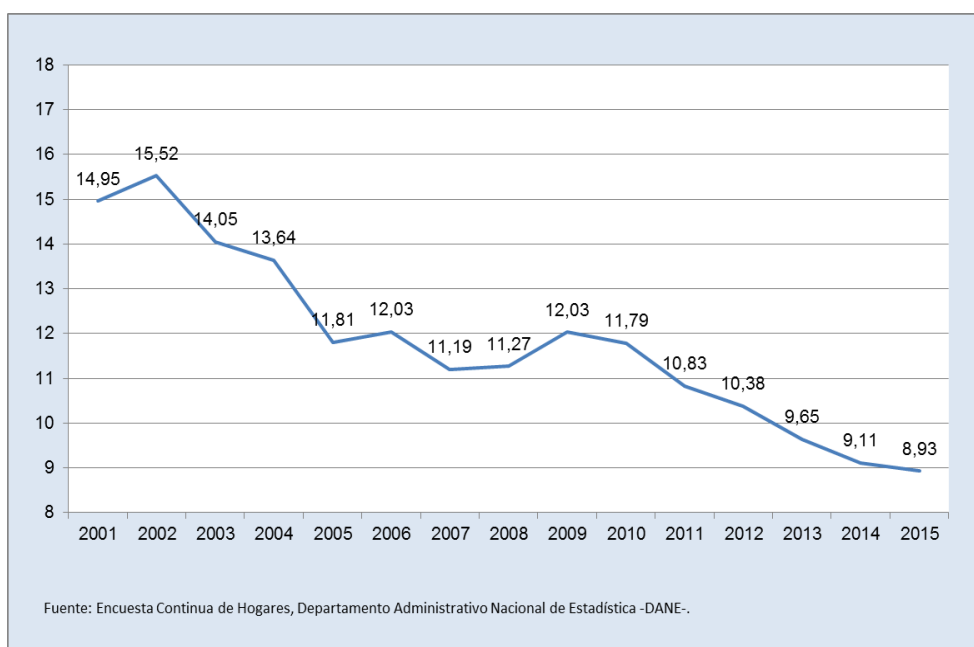
Tomado de la ANDI, Balance 2015 y Perspectivas 2016, Pag: 65.

Respecto a la tasa cambiaria, en el año 2015 de acuerdo con la ANDI, se presentó una devaluación muy pronunciada. En los primeros 2 meses de 2015, la TRM se cotizó en su valor mínimo, alrededor de \$2.400. Entre marzo y abril superó la barrera de los \$2.600, volviendo en mayo a su mínimo del año. A partir de ese mes, la TRM se dispara, logrando su nivel máximo en el mes de diciembre (\$3.356) con una devaluación para el año corrido de 39%. De igual manera explica que este comportamiento de la tasa de cambio es debido a varios factores, tanto externos como internos: en lo externo, la caída en el precio del petróleo, el cambio en la política económica norteamericana hacia una política menos expansiva, un mejor desempeño de la economía de Estados Unidos, el aumento de la tasa de interés de la FED en 0.25% y, en lo interno, están la caída en las exportaciones principalmente.

Teniendo en cuenta este panorama, la ANDI le recomienda al país acelerar la ejecución de la agenda de competitividad, “Colombia debe responder al mundo cambiante y a las nuevas lógicas que se están generando; debe lograr aprovechar el espacio que tiene para ser parte de las Cadenas Globales de Valor, con una estrategia de largo plazo, con acciones que nos permitan ser un jugador importante en las mismas de forma eficiente y competitiva” lo que facilitaría un mejor desempeño en el frente exportador, generaría mayores cifras de empleos de alta calidad, con un entorno atractivo para la creación de empresa, amigable para al crecimiento.

Por otro lado, las tasas de desempleo presentan valores entre el 10.4% y el 8.9% entre 2012 y 2015 de acuerdo con los registros del Banco de la Republica, (2016, Pág.: 6) que reflejan una disminución gradual año tras año, considerado por la ANDI, como un aspecto positivo y reflejo de las buenas decisiones en materia de política económica.

Ilustración 23. Tasas de desempleo



Tomado de Banco de la Republica, 2016, Pag: 7

En relación a las cifras de desempleo en las mujeres en el país, (Arango, L. E. & Ríos, A. M. 2015) logran verificar la hipótesis sobre la presencia de cifras desalentadoras para la mujer en este tema, quienes presentan episodios de desempleo mayores al de los hombres, evidenciando mayores cifras de supervivencia al desempleo respecto al género masculino.

A esto se le atribuyen varios factores, infiriendo que es posible que la causa sea por los niños, en especial con las mujeres comprometidas, y el número de horas que están dispuestas a trabajar por otros soportes de escolaridad, edad, etc. No obstante, reconocen que es probable que, una fracción importante de la mayor tasa de desempleo de las mujeres pudiera explicarse por una menor intensidad relativa su esfuerzo de búsqueda de trabajo que en el documento – tras el respectivo estudio y análisis – logran comprar, explicando que esto se debe a causa del ingreso total de la pareja, que induce un menor esfuerzo de búsqueda de una ocupación por parte de las mujeres, en relación con el esfuerzo que realizan los hombres.

Por otra parte también se tienen los aumentos del salario mínimo, que para el año 2016 fue del 7% respecto al 12% solicitado por la Central Unida de Trabajadores de Colombia (CUT) que por medio de su cartilla publicada en 01 de diciembre de 2015 le piden al gobierno y a los gremios de empresarios que se aumente el salario mínimo atendiendo a las cifras de inflación que están por encima de 3% y que se reevalúen las políticas, que consideran irracionales, debido a que se favorecen las exportaciones con la devaluación del peso respecto al dólar, favoreciendo el mercado externo y dejando rezagado el mercado interno del país.

No obstante, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en su informe de 2015, encuentra que, entre sus hallazgos, el país, tiene las tasas de informalidad laboral elevadas, respecto de América Latina, con valores por encima de lo esperado y por tanto, afirman que afecta directamente la productividad y agravan las desigualdades, informa que el salario mínimo está por encima de la media para el país y por tanto es esto lo que contribuye con las cifras de informalidad.

Análisis de las Amenazas y Oportunidades del entorno.

A continuación, se analizan las variables que se consideran más relevantes del entorno económico y se clasifican bajo la metodología propuesta.

Tabla 8. Guía del Análisis del macroambiente. Entorno ECONOMICO de Cali, de (Betancourt Guerrero, 2011), dónde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor.

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Aumento del salario mínimo en 7%	O			X	
Aumentos de la inflación (IPC) que afectan considerablemente los productos básicos de la canasta familiar.	A	X			
Los valores de la TRM disparados a partir de 2015 (\$3.356) con una devaluación para el año corrido de 39%.	A	X			
Interés marcado por el diseño de estrategias que le apueste a la competitividad del País.	O				X
Disminución gradual del desempleo en el país	O				X
Altos índices de empleo informal	A	X			
Diferencias marcadas de prevalencia desempleo en las mujeres respecto a los hombres	A	X			

Fuente: Elaboración propia

Se iniciará analizando las variables que se consideran positivas para el sector, entre las cuales está: el aumento del salario mínimo para el año 2016 de 7%, el interés marcado por los gremios de empresarios y el gobierno por diseñar estrategias para aumentar la competitividad y la disminución gradual de las tasas de desempleo año tras año. En primer lugar, se considera que el aumento del salario mínimo tiene efectos positivos en el poder adquisitivo de los colombianos lo cual les permitiría, infiriendo en el ideal del caso, invertir más en programas relacionados con la salud preventiva y las actividades de esparcimiento, donde el deporte tiene un papel protagónico. Como se puede apreciar en el grafico 25, tanto la salud como el esparcimiento se ven afectados por los índices de inflación y ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente, siendo los alimentos, la vivienda y el vestuario los más afectados y, por tanto, seguramente, el salario del colombiano promedio será distribuido en igual medida para estos ítems de la canasta familiar, razón por lo cual la variable no se considera una oportunidad mayor.

En segundo lugar, se tiene el interés por los aumentos de la competitividad para Colombia, donde se solicita al gobierno que genere estrategias efectivas que contribuyan con apoyos para la transferencia de tecnología e investigación y tener avances importantes en materia de empresas innovadoras y productivas, ANDI (2015). Esta variable representa una oportunidad mayor, como lo afirma Pedroza Sanz. I.R. & Salvador Insúa, 2003, el deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales con mayor arraigo, capacidad de movilización y de convocatoria que ha ido adquiriendo un creciente protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado y su demanda dependerá de la preferencia de los interesados, de los precios, de los bienes y servicios demandados, además del tipo, la

calidad, la tecnología y la distribución espacial de los bienes y servicios ofertados; de la información existente sobre las posibilidades de practicarlo entre otros. Por tanto, la demanda de los servicios súplica de altos niveles de ventaja competitiva que se podría adquirir gracias a la puesta en marcha de esta variable.

Sin embargo los mismos autores comentan que los productos del deporte: accesorios que suministra, las inversiones que reclama en instalaciones, la vinculación a clubes deportivos, entre otros, tiene un costo representado en tiempo para su práctica o disfrute y dinero que compite con los gastos de consumo en los hogares u otras alternativas de “ocio” y que además se trata de un producto intangible, efímero, experimental y subjetivo, donde se elabora y se consume casi simultáneamente, es perecedero y no permite inventarios, es inconsistente e imprevisible (las personas varían su opinión y sus experiencias no son las mismas), cambia vertiginosamente y las necesidades del usuario son plurales e impredecibles, por lo que son difíciles de satisfacer, razón por lo cual la adquisición de ventaja competitiva jugaría un papel importante en la motivación de los usuarios y por tanto la supervivencia de las empresas del sector.

Por último, se tiene la variable que se extrae de los registros económicos que indican una disminución gradual del desempleo en el país que viene desde antes del año 2010, según se puede observar en la gráfica 26 que presenta las cifras recopiladas por el Banco de la Republica, por tanto, esta variable toma importancia para el sector similar a los aumentos del salario mínimo, toda vez que como afirma Pedrosa Sanz. I. R. & Salvador Insúa, 2003, como las del hogar, por tanto, la adquisición de estabilidad laboral en un hogar representa

en mayores posibilidades de adquirir los servicios que el deporte dispone en materia de salud preventiva, esparcimiento y estética.

No obstante, bajo el análisis de las amenazas para el sector, las variables que reflejan una cruda realidad del empleo en Colombia descartan, en cierto modo, la oportunidad mayor que se expone en materia de empleabilidad. Sin duda alguna las cifras que se presentan, en cuanto a la disminución gradual del desempleo, contemplan valores de la informalidad y por tanto se podría decir que es posible que sesgue las posibilidades de más hogares estables financieramente, por tanto, el empleo informal se considera una amenaza mayor toda vez que de acuerdo con el informe presentado por la (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2015. Pág.: 34) y la ANDI en 2015, las altas tasas de informalidad del país reflejan que casi la mitad de la fuerza de trabajo total (formal e informal) gana menos del salario mínimo, por tanto, éste se sitúa muy por encima del salario promedio y como consecuencia la informalidad es muy superior al promedio nacional.

De igual forma, las diferencias marcadas de prevalencia desempleo en las mujeres respecto a los hombres expuestas por Arango, L. E. & Ríos, A. M. 2015, descartan en igual forma la oportunidad observada con la disminución del empleo expuesto por las cifras del DANE, la ANDI y el Banco de la Republica. Esta variable se considera como una amenaza mayor toda vez que son las mujeres quienes más disposición e interés presentan para el consumo de los servicios del deporte, (Vargas Olarte C. E, 2006. Pág.: 40).

Por otro lado, los aumentos de la inflación (IPC) expuestos año tras año, indican que afectan considerablemente los productos básicos de la canasta familiar, como se puede apreciar la gráfica 20 tomada del balance 2015 presentado por la ANDI y como se ha expuesto, esto genera una alta competencia para adquisición de los servicios de deporte por lo cual la variable se concibe como una amenaza mayor puesto que los servicios de esparcimiento y de salud preventiva toman un segundo plano ante la escases financiera.

Por último, se tiene los altos valores de la TRM que se dispararon a partir de finales de 2015 cuyos valores alcanzaron los \$3.356 pesos. Aspecto que se considera una oportunidad para las exportaciones, pero que para el caso particular representa una amenaza mayor, en especial para las organizaciones del deporte, debido a las necesidades de adquisición de ventaja competitiva por medio de importaciones de tecnología específica, lo cual encarece los costos de esta tecnología en el país y limita su adquisición.

2.1.1.6. Entorno medioambiental.

El sector del deporte es uno en el cual encuentra en su entorno ambiental un importante aliado para la oferta de programas para el entrenamiento deportivo, la salud, la recreación o la formación integral del ser humano y la ciudad de Cali cuenta con una topografía y demás zonas verdes que facilita promover y mantener estas prácticas, (Los beneficios de hacer deporte al aire libre - Efe salud. 2016), (Los 4 mejores sitios para trotar en Cali en El Chontaduro. 2016), (Cinco 'gimnasios al aire libre' que prefieren los caleños a la hora de hacer ejercicio, 2015), (En fotos: ejercicio al aire libre, una divertida manera de cuidar la figura, 2016), (S.A., E. 2015), (Los beneficios de hacer deporte al aire libre - Efe salud. 2016), por tanto, representa un panorama importante de indagación y sistematización, por

este motivo a continuación se presenta la información que se considera más relevante para este entorno y que tiene mayor impacto en el sector.

Árboles y parques naturales.

Cali cuenta con diferentes parques y zonas verdes que se han mantenido en el tiempo, transformándose en parte de la cultura caleña. En primer lugar, se encuentra el Parque Nacional Natural de los Farallones el cual cuenta con el área protegida más grande en el Valle del Cauca, con una extensión de 197.754.3 hectáreas, éste se encuentra ubicado en la Cordillera Occidental de los Andes, Personería Jurídica Municipal de Cali, (n.d.: 2)

Tabla 9. *Cuencas Hidrográficas en el PNN Farallones de Cali.*

MUNICIPIO	ÁREA TOTAL DEL MUNICIPIO	MUNICIPIO EN EL PNN FARALLONES DE CALI	
		ÁREA (Has)	Porcentaje (%)
Jamundí	61.261	14.032	7,2
Cali	57.193	12.534	6,34
Dagua	91.598	13.573	6,85
B/tura	637.958	157.614	79,61

Fuente: Tomado de Tomado del Plan de Manejo Ambiental PNN Farallones de Cali, 2015 - 2019

Como se puede observar en la tabla 11, a Cali le corresponde 6.85% de los Farallones, que comprende bosque subandino húmedo (200 y 1200 m. de altitud), bosque andino húmedo (1200 y 2000 m de altitud) y bosque altoandino húmedo (2000 y 3500 m. de altitud) y páramo (altitud superior a los 3500 m.), siendo entonces un ambiente que aporta grandes reservas hídricas al departamento del Valle del Cauca y su capital, encontrando así el nacimiento del río Pance, que es de gran relevancia para la población caleña.

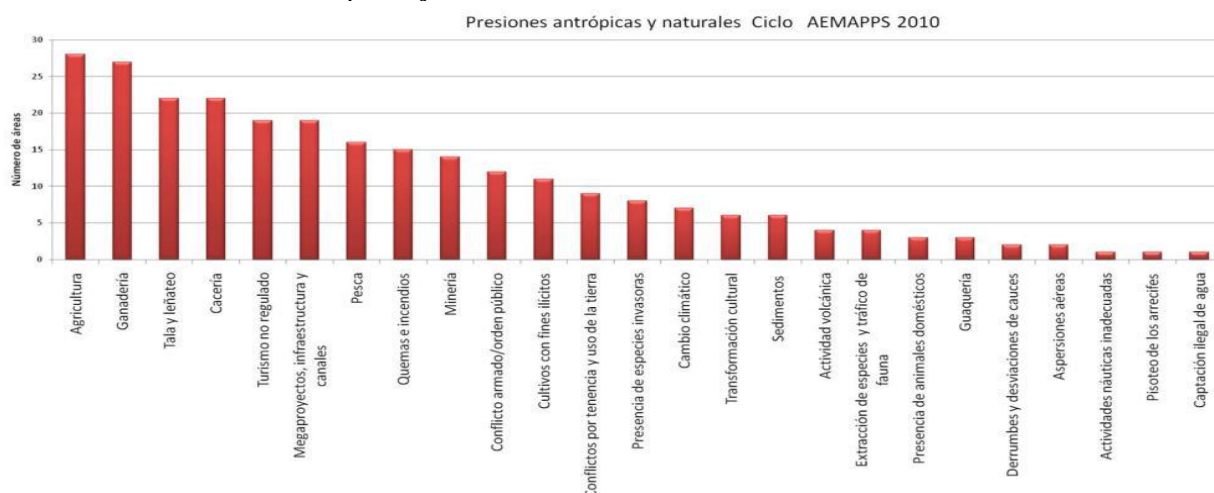
Tabla 10. *Cuencas Hidrográficas en el PNN Farallones de Cali.*

Área Hidrográfica	Zona Hidrográfica	Subzona hidrográfica
Magdalena-Cauca	Cauca	Río Timba
		Río Pance
		Río Claro
		Directos Río Cauca (mi)
		Río Anchicayá
		Río Timba y otros directos al Pacífico
		Río Naya

Fuente de información: Tomado de Tomado del Plan de Manejo Ambiental PNN Farallones de Cali, 2015 - 2019

Entre los principales problemas que afectan al Parque Nacional Natural de los Farallones están la actividades de deforestación para el desarrollo de la agricultura, la madera o la ganadería extensiva, siendo estas actividades consideradas como de riesgo o presiones antrópicas para los parques naturales, incluyendo dentro de estas presiones las actividades de turismo controlado, el cual llega a ocupar el tercer lugar dentro de estas presiones para el ambiente de los parques nacionales, tal como se indica en la siguiente ilustración:

Ilustración 24. Presiones antrópicas y naturales



Tomado de Parques Nacionales de Colombia del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, (2011)

En Cali se encuentran unas áreas denominadas “con régimen diferido” a las zonas ecológicas establecidas como potencial de expansión urbana, pero que se encuentran protegidas por políticas medioambientales y se han constituido en zonas de vital importancia para la recreación y fuente ecológica de la ciudad, “El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y la CVC, como autoridades ambientales, han solicitado la justificación de la expansión o no de la ciudad hacia las zonas determinadas como áreas de régimen diferido, teniendo en cuenta que el corredor Jamundí-Cali (con una extensión de 1.652.85 hectáreas) no se ha desarrollado y que para considerar otras zonas para expansión urbana debe primar el análisis de las condiciones ambientales”. En este sentido se encuentran como áreas de regímenes diferidos: La riverita, La corona de los cerros I, La corona de los cerros II, Cañaveralejo y Navarro, (Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT, 2014:38).

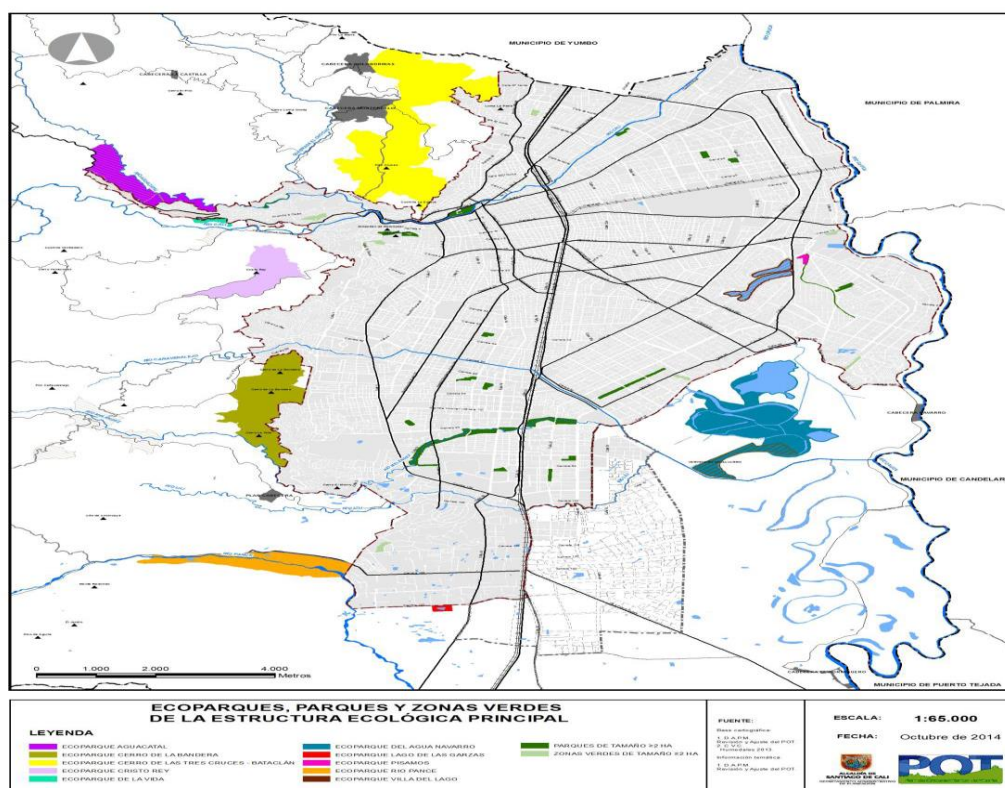
En éste mismo documento se indica la necesidad de tener en cuenta estas zonas áreas relacionadas por la ciudadanía como unas zonas de paisaje de ladera asociada al espacio público, la recreación y el disfrute paisajístico y por lo cual recomienda que “los suelos de protección ambiental de los eco-parques necesitan ser adecuados para facilitar su apropiación como espacio público, recomienda entonces, que son necesarios proyectos turísticos, recreativos y paisajísticos que consolidaron estos nuevos usos para la ciudad, restringiendo los asentamientos subnormales”.

Por tanto, los eco-parques son áreas con espacios naturales de importancia ecológica y cultural, con los cuales se busca constituir referentes para el municipio; tienen importancia especial los eco-parques de ladera como elementos fundamentales para la conformación del

borde urbano y estrategia de control del crecimiento de la urbanización, a la vez que se articulan al espacio público proporcionando espacios aptos para la recreación y el turismo (Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT, 2014:660).

Es preciso entonces resaltar, que en la ciudad se encuentran algunos eco-parques emblemáticos, como lo son el eco parque del Cristo Rey, El cerro de Las Tres Cruces y los ríos Pance y Aguacatal, entre otros, que en conjunto suman 1.684 hectáreas susceptibles de ser adecuadas en partes representativas como Espacio Público Efectivo, (Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT, 2014: 513).

Ilustración 25. Distribución de parques y eco-parques en la ciudad Cali,



Tomado del Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT, 2014: 752

De igual manera el municipio, en su zona urbana interna, cuenta con un importante número de parques y zonas verdes, de acuerdo con el Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT, (2014: 753 - 759) son un total aproximado de 26 parques y 14 zonas verdes, sin tener presente las zonas de uso privado o entregadas en comodato, encontrando entre ellos al parque el Ingenio, ubicado al sur de la ciudad el cual se ha convertido en un espacio importante de recreación y disfrute de la comunidad caleña.

Por otro lado, en lo que respecta a las fuentes hídricas de la ciudad, antes durante y después del ingreso de las aguas al perímetro urbano, se indica que los niveles de contaminación llegan a ser preocupantes y tan solo las aguas del río Pance han mostrado cierta mejora con respecto a los demás ríos que atraviesan a Cali, como se puede apreciar en la tabla número 13, (Contraloría General de Cali, 2015. Pág.: 9).

Tabla 11. *Índice de la calidad del Agua de los ríos de Cali segundo semestre 2017.*

Río	Entrada		Salida	
	ICA	Clasificación	ICA	Clasificación
Aguacatal	0,81	Buena	0,73	Buena
Cali	0,85	Buena	0,61	Regular
Cañavalejo	0,59	Regular	0,31	Mala
Lili	0,71	Buena	0,69	Regular
Meléndez	0,92	Excelente	0,88	Buena
Pance	0,89	Buena	0,87	Buena

Fuente: DAGMA – Elaboración Cali Cómo Vamos

Tomado del Informe anual de Calidad de Vida en Cali 2018 Fuente: DAGMA. (Segundo Semestre 2017)

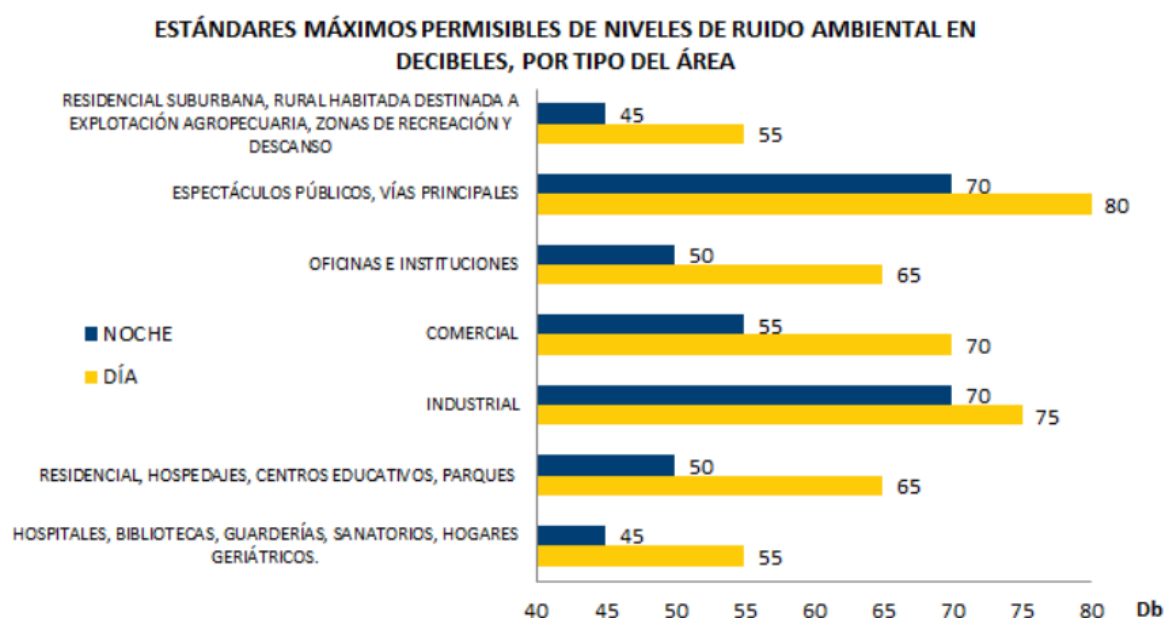
En estos casos se puede comprobar, como se indica en la tabla 13, el impacto de las presiones antropomórficas en los ríos de la ciudad. El informe de la Contraloría General de Cali, (2015) presenta evidencias fotográficas de las diferentes fuentes hídricas, encontrando desde la mala disposición de residuos sólidos en los ríos, hasta obstrucciones en los cauces de algunas quebradas con material de escombros. Lo preocupante de la situación tiene que ver con el evidente empeoramiento de la condición de estas aguas.

De igual manera, la ciudad cuenta con un número de humedales que también son víctimas de la mano del hombre y la poca intervención del gobierno. El informe indica una situación común a las fuentes hídricas, mala disposición de residuos sólidos en los humedales, vertimiento de aguas negras, falta de mantenimiento de canales de salida, entre otros. No obstante, también se indica que se ha intervenido positivamente esta situación “se logró evidenciar de manera cualitativa que, con la inversión efectuada, se perciben cambios ambientales en la recuperación, conservación y mantenimiento en algunos de estos ecosistemas, pues con las obras ejecutadas, han permitido que estos hábitats sirvan de lugar de esparcimiento, recreación y avistamiento de aves” (Contraloría General de Cali, 2015. Pág.: 10 - 12).

Respecto al estado de la pureza del aire, el informe indica que éste se encuentra bajo presiones antropomórficas, cuyo impacto se evidencia en dos aspectos: los olores y la contaminación por ruido y en ambas situaciones se presentan registros del número de quejas instauradas por la ciudadanía durante el año 2014 y las acciones en términos de

proyectos ejecutados para mitigar los impactos en el aire y el bienestar de los ciudadanos, los cuales van desde acciones de vigilancia y control hasta intervenciones por medio de capacitación y concientización, frente a esto se indica en el informe los niveles de decibeles permitidos por área, concluyendo que el nivel máximo permitido es de 74 decibeles.

Ilustración 26. Niveles de ruido permitidos por área.



Tomado de (Contraloría General de Cali, 2015. Pag: 18).

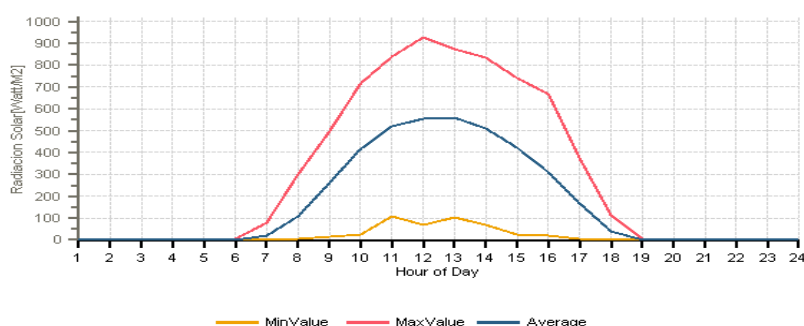
No obstante, de acuerdo con el boletín calidad del aire de noviembre de 2014, uno de los factores que incrementan los niveles de contaminación - en especial las excedencias de ozono troposférico O₃, contaminantes precursores, como los óxidos de nitrógeno (NO₂) y diversos compuestos orgánicos volátiles (COV). Se destruye en reacciones con el NO₂ y se deposita en el suelo - tienen relación con los altos niveles de radiación solar (DAGMA, 2012 y 2014), por tanto, en ambos informes presentados por el Departamento

Administrativo de Gestión de Medio Ambiente coinciden que entre las 11:00 a.m. y las 3:00 p.m. se presentan los valores más altos de concentración de estos contaminantes.

Por último, la Contraloría General de Cali, 2015. Pág.: 45 muestra cifras y evidencia sobre el estado del suelo en el municipio, encontrando graves situaciones de erosión, en especial en los asentamientos humanos incompletos o los terrenos dedicados a actividades pecuarias en los corregimientos y demás zonas rurales de la ciudad, de igual forma al interior de la misma revela una grave situación de inconsciencia ciudadana, donde los depósitos de residuos sólidos son mal manejados por la ciudadanía, encontrando puntos críticos que las entidades encargadas de la recolección de basura indican, siendo esto, en palabras propias, una situación que afecta considerablemente otras esferas del medio ambiente de la ciudad como lo son el aire, los malos olores y la imagen de la ciudad.

En cuanto al ciclo anual de radiación solar, el DAGMA indica que es consistente con los ciclos de precipitación y temperatura, presentándose valores bajos durante las temporadas de lluvias y altos en períodos secos. Ilustración 24. Como se ha mencionado, la mayor intensidad de Radiación Solar se presenta en horas cercanas al medio día, (DAGMA, G. 2012. Pág.: 15).

Ilustración 27. Niveles de Radiación solar de acuerdo con la hora día.



Tomado de DAGMA, G. (2012).

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, (2012. Pág.: 3), el Fenómeno del Niño ha afectado gran parte de las fuentes hídricas debido a la escasez de precipitaciones y ha elevado las temperaturas normales de las ciudades colombianas, llegando a bordear los 40°C, manteniendo las temperaturas por arriba de los 30°C, siendo Cali una de las más afectadas. Constantemente se encuentran registros y demás reportes, citando al IDEAM, acerca de la inclemencia del clima y su aumento en las radiaciones ultravioletas por aumentos de las temperaturas en la ciudad, haciendo llamados a la ciudadanía para que proteja su salud, en especial en cuanto a los cuidados de la piel, (Colprensa, 2014), (El Tiempo, 2015), (El pais.com.co y Colprensa, 2016).

Análisis de las Amenazas y Oportunidades del entorno.

El entorno medioambiental es parte importante en los procesos que el sector desarrolla y por tanto el análisis realizado permite extraer las variables más importantes del entorno y definir la clasificación que facilite la toma de decisiones frente a las situaciones que más le favorecen o perjudican a la organización. A continuación, se indica la guía de análisis del macro ambiente.

Tabla 12. *Guía del Análisis del macro ambiente. Entorno medioambiental de Cali, de (Betancourt Guerrero, 2011), dónde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor*

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
El uso constante de los parques biosaludables como escenarios para el deporte.	O				X
Gran variedad de parques, zonas verdes y eco-parques	O				X
Situación de riesgo de los eco-parques por condiciones ambientales actuales, principalmente por presiones antropométricas	A	X			
Mala Calidad de las aguas del municipio	A		X		

Niveles de ruido permitido para zonas recreativas y residenciales y las constantes quejas de la ciudadanía ante las autoridades del caso	A		X		
Disposición inadecuada de residuos sólidos en la ciudad	A		X		
Altos niveles de radiación ionizante en la ciudad, debido a los fenómenos climáticos actuales.	A	X			

Fuente: elaboración propia.

Como una primera variable se encuentra que muchos de los parques y demás zonas de reserva forestal de Cali son espacios utilizados por la ciudadanía como lugares de constante visita y escenarios para el desarrollo de prácticas para la recreación y deporte para la salud, por tanto esto representa una oportunidad mayor para las organizaciones del deporte tanto públicas como privadas, toda vez que el escenario compuesto por complejas máquinas para el entrenamiento deportivo poco a poco trasciende por uno más abierto, en relación directa con el medio ambiente, que resulta en una oportunidad para las empresas u organizaciones del sector que les permite aprovechar este fenómeno y abrir su oferta de servicios con programas que incluyan los escenarios ecológicos que la ciudad ofrece.

De igual manera, se encuentra en el interior del perímetro urbano una amplia oferta de parques y zonas verdes que se transforman en escenarios de práctica para el desarrollo de actividades de deporte para la salud – sin embargo de acuerdo con el Plan Decenal del Deporte de Cali 2012 – 2022, la ciudad presenta un déficit en materia de espacio público, “los parques de la ciudad representan menos de la quinta parte del espacio público con 3.531.018 metros cuadrados frente a un total del espacio público de 15.478.713 metros cuadrados” (Alcaldía de Santiago de Cali, 2012) – es el caso del popular parque el Ingenio y el parque de la Salud en Pance, entre otros, que congregan masivamente a la población y

por lo tanto también representan una oportunidad mayor para los servicios deportivos, pese a la alta competencia mencionada anteriormente, estos escenarios denominados biosaludables pueden ser espacios para impactar adecuadamente a la población con programas de calidad y con la debida orientación profesional que se requiere, (Cali hoy crónicas, cap. #72 Chontaduro Gourmet, 2015), (Ciudad Fit, una iniciativa para promover el deporte al aire libre en Cali. 2015), (Técnicos sin cancha, pero con academia, el presente del FPC. 2011), (Rivera, O. 2011).

Sin embargo, se debe tener presente la grave situación de riesgo de algunos parques del municipio, donde las presiones antropomórficas asociadas a las condiciones climáticas actuales representan una amenaza para la implementación de programas de deporte al aire libre y el ecoturismo, debido a la importancia de estos escenarios ambientales para la conservación de las fuentes hídricas, lo cual representa mayores restricciones para el desarrollo de las actividades por parte de las autoridades ambientales, sin embargo esta amenaza no se considera mayor debido a que la situación actual de los eco parques y parques, también pueden ser una oportunidad para aportar a campañas de conservación ambiental y encontrar apoyo por parte de las autoridades del caso.

En igual sentido, la situación de contaminación de las aguas que atraviesan al municipio representan una amenaza importante debido a que la condición de los ríos de la ciudad arroja indicadores negativos en su calidad en el paso por el casco urbano, se considera esto como amenaza menor toda vez que la visitas ecológicas tienen una relación directa con actividades de recreación en las aguas de los diferentes ríos y por tanto implementar estas

actividades bajo condiciones de contaminación puede contraer riesgos para la salud de las personas y afectar la calidad de los programas de ecoturismo y deporte ecológico.

Los registros del cáncer de piel en el Valle del Cauca entre 2007 y 2011 indican niveles bajos de mortalidad, para hombres un total de 15 casos y para mujeres un total de 17 casos, siendo el tercer departamento con mayores casos de mortalidad por el melanoma de piel, después de Bogotá y Antioquia, (Pardo Ramos & Cendales Duarte, 2015. Pág.: 94 - 99), sin embargo, el Plan Decenal para el Control de Cáncer en Colombia 2012-2020, afirma que este flagelo no es registrado por los diferentes sistemas de información, pese a ser el tipo de cáncer más frecuente, pero que presenta baja mortalidad, (Ministerio de la Protección Social & Instituto Nacional de Cancerología, 2012). No obstante, dentro de las estrategias para el control del riesgo se tienen que generar las estrategias de prevención necesarias para evitar complicaciones en la salud de las personas, para el caso particular, esta variable se considera una amenaza mayor toda vez que los profesionales del sector ejercen su labor bajo la inclemencia climática y requiere de la implementación de medidas preventivas que evite la aparición de esta enfermedad. De igual manera la motivación de la población para la práctica de los programas que se ofertan en materia de deporte podría verse afectados considerablemente, (OMS Radiaciones ionizantes: efectos en la salud y medidas de protección, 2016).

2.1.1.7. Entorno cultural

El entorno cultural, como uno de los factores que relacionan directamente en los gustos hábitos y tradiciones de las sociedades, toma gran importancia para las organizaciones, toda

vez que determinan el interés de la población por un producto o servicio y por tanto el éxito de las empresas en el mercado, de acuerdo con Betancourt Guerrero (2011, págs. 53 – 54) este entorno tiene que ver con las actitudes, valores culturales, creencias, costumbres, formas de ser y pensar que influyen en el hacer de las personas.

No obstante también resalta que estas características referente a lo cultural han llegado a ser presa indefensa del alto grado de manipulación de los centros de poder, dando uso de herramientas como el marketing y la publicidad que son capaces de generar una cultura del consumo que es prácticamente un “proceso fabricado industrialmente”, situación que pese a los fuertes argumentos y lo visible de la realidad actual, no será punto de discusión de este apartado, por lo cual a continuación se expone el entorno cultural de Cali para lograr identificar paulatinamente las oportunidades y amenazas que serán vitales para la oferta de programas deportivos.

Diversidad étnica de Cali

Para iniciar con este aspecto es importante partir del reconocimiento de las diversas culturas e identidades que se arraigan a lo largo del territorio nacional colombiano, tales como poblaciones de mestizos, blancos, mulatos, negros, afrocolombianos, indígenas, entre otros (Rojas Pérez, 2012), cada una de estas encierran en sí mismas tradiciones y costumbres, que orientan dinámicas particulares de cada cultura, siendo Cali un municipio que no escapa a esta condición, (Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT y Servicios Públicos, 2014, pág. 886).

Y en este sentido, Díaz, Camacho. (2012), expresa que este aspecto es uno de los factores “que intervienen en la configuración del modo de ser, de pensar, de sentir, de percibir y de actuar de los colombianos y la forma como se expresa su idiosincrasia en la conducta social” donde, tras una revisión teórica, el autor reconoce la pluriculturalidad y multietnicidad presente en el país.

El autor cita a Abel Naranjo Villegas (1965) para afirmar que “el pueblo de Colombia posee un sustrato más bien anímico que espiritual en el que prevalece la emotividad sobre la visión clara de los objetos hacia los cuales aspira, dotado de mucho más temperamento que de carácter, cuya filosofía educativa ha apuntado más hacia el alma que al espíritu estimulando más lo pasional que lo racional de la conducta” aspecto que de acuerdo con el autor es común a todos los habitantes del país.

No obstante, para el autor esta caracterización del modo de ser del colombiano varía de una región geográfica a otra y da lugar a una múltiple combinación de comportamientos “En general el hombre del interior, introvertido y meditabundo, está ahora en contacto con el de los litorales, extrovertido y jocundo produciendo una actitud más abierta hacia el mundo”. Teniendo ésto como base y ante la escasez de estudios sobre el tema en la población caleña, es relativamente sencillo identificar las características idiosincráticas de los caleños, quienes presentan tipologías comunes a los habitantes, que el autor denomina, del litoral, es decir es un hombre extrovertido de actitud abierta, aspecto que se refuerza gracias a la influencia afrocolombiana presente en la ciudad.

Sin embargo, es importante resaltar que Díaz, Camacho. (2012) también reconoce que, en su revisión académica de los diferentes estudios sobre la idiosincrasia colombiana, no se tiene presente otros aspectos como la herencia, la influencia de la educación, las interacciones sociales, entre otros, no obstante, es un referente importante que permite encontrar similitudes con lo observado en el diario vivir de la comunidad de Cali y asociar los aspectos comunes.

En este sentido, retomando la idiosincrasia del pueblo caleño, se puede afirmar que, gracias a estas características normales de los colombianos, surgida por la interacción de la pluriculturalidad y la multiétnicidad que comenta Díaz, Camacho. (2012), también se encuentra que en el municipio existe una diversidad importante en cuanto a las expresiones culturales de la población, siendo la música, la danza, el arte y el deporte, parte del caleño.

La música.

Para Ocampo López, (1976) el folclor como parte del patrimonio de los pueblos es espontáneo por que se expresa en forma oral y no reflexiva, es también funcional por que se identifica con la vida espiritual, material, social y económica de la comunidad y por tanto le pertenecen a una región o colectividad en específico. En este sentido Cali encuentra en la salsa una identidad que se ha mantenido en el tiempo, llegando a formar parte de su folclor y por tanto transformándose en uno de los medios de expresión popular característicos del municipio, Ulloa Sanmiguel, A. (2013).

En honor a esta característica del pueblo caleño, en la ciudad se encuentra registrado un número importante de actividades relacionadas con la expresión musical, siendo su feria a finales de cada año el evento más representativo del municipio, igualmente el festival de música del pacífico Petronio Álvarez, el Festival Mundial de Salsa, entre otros, y ligada a estas expresiones musicales se encuentra las tradiciones dancísticas y gastronómicas de la región.

Por tanto, dentro de las costumbres caleñas el baile hace parte importante de su expresión cultural, la salsa junto a los ritmos contemporáneos provenientes de otros países como el reggaetón y la bachata, entre otros, son apropiados por la cultura caleña afrocolombiana como parte de su idiosincrasia.

Por otro lado Cali ha sido considerada como una ciudad fuerte en materia de deporte, que encuentra en éste fenómeno social una identidad que se refuerza cada que se hace un evento deportivo de gran magnitud en la ciudad, como los Juegos Atléticos Nacionales que se han realizado en 1928, 1954 y el 2008, así mismo los Juegos Panamericanos en 1971, la hegemonía de los equipos de fútbol profesional (Deportivo Cali y América de Cali), los diferentes mundiales de ciclismo y de patinaje, los Juegos mundiales en 2013 y el reciente mundial de atletismo de menores, entre otros, consolidan la construcción de un número importante de escenarios deportivos y la apropiación de estos por parte de la ciudadanía como espacios de práctica relevantes para los caleños, (Alcaldia de Santiago de Cali, 2012), (Capital deportiva, 2013), (Semana, C. 2015).

De acuerdo con Vargas Olarte C. E, (2006) en el Plan Local del Deporte 2007 – 2012 el 42.8%, de un total de 2.273 personas encuestadas en Cali de edades entre los 14 y 79 años, son practicantes de actividades deportivas, lo que refleja el interés de la población caleña por practicar el deporte y ante lo cual el Plan Decenal de Deporte de 2012 indica una decreciente y constante disminución de los espacios para practicar el deporte, lo que demanda articulación de políticas que le permita al ciudadano hacer pleno uso de los escenarios al aire libre para la práctica de las actividades deportivas (Alcaldía de Santiago de Cali, 2012, págs. 17, 18 y 21).

Análisis de las Oportunidades y Amenazas

Tabla 13 *Guía del Análisis del macro ambiente, entorno CULTURAL de Cali.*

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
El comportamiento, costumbres y demás aspectos idiosincráticos de la población caleña se caracterizan por la influencia de la población afrocolombiana y el hombre perteneciente a la comunidad del litoral pacífico.	O			X	
Las expresiones musicales ligadas a las raíces del pacífico y la salsa son parte importante de la cultura caleña	O				X
La influencia de la salsa y los ritmos del litoral influyen en las expresiones dancísticas de la población	O			X	
El deporte como parte de la idiosincrasia del caleño que consolida su interés por practicarlo, sumado a los esfuerzos de las instituciones públicas por su masificación.	O				X

Fuente: Tomado de (Betancourt Guerrero, 2011) donde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor.

Al analizar este aspecto, encontramos que las variables analizadas representan una oportunidad para el sector del deporte caleño, ya que son reconocidas las capacidades y fortalezas físicas de los hombres y mujeres provenientes del Pacífico, así como sus habilidades y destrezas para la práctica deportiva de alto rendimiento. También es muy favorable la idiosincrasia deportiva caleña que se ha fortalecido con la realización permanente de eventos deportivos a nivel nacional e internacional, además de contar con medallistas olímpicos en diferentes categorías, que han ratificado a la ciudad como Capital Americana del Deporte (Cali, buenas noticias, 2018, Alcaldía de Cali, 2018 y (Secretaría del Deporte y la Recreación 2019).

2.1.1.8. Entorno tecnológico.

En relación a este entorno se encuentra en la literatura especializada y comercial una alta cantidad de elementos y herramientas tecnológicas que aportan al sector del deporte y al Fitness la posibilidad de optimizar y mejorar los procesos de entrenamiento deportivo de sus clientes. En el mercado tecnológico se encuentran desde aparatos altamente complejos para el uso en los gimnasios y el hogar, hasta una variada oferta de programas y métodos de entrenamiento para el caso del Fitness y la preparación física de deportistas o de software especializados para análisis del movimiento o el registro de datos en el deporte de alto rendimiento, (Consejo Superior de Deportes, 2008).

En este sentido las organizaciones deportivas, tanto del sector público como del privado, deben ofertar dentro de sus programas, una serie de actividades que utilizan, por ejemplo, el medio acuático para la preparación física, encontrando aquí tecnologías relacionadas con

implementación específica: artefactos especializados para la flotación, la inmersión y para el aumento de la resistencia del agua.

De igual forma, las organizaciones promueven una variedad de programas deportivos que buscan impactar directamente en los aspectos morfológicos y funcionales de las personas, por lo cual el diseño y adquisición aplicaciones para celulares inteligentes que brinden información detallada de intensidad, progresión de cargas, controles morfológicos, ritmos de actividad física entre otros, se conciben como un aspecto novedoso para la oferta de los programas.

En este sentido, también se encuentra en el mercado del Fitness una amplia oferta de innovaciones en materia de métodos y programas de entrenamiento de la aptitud física, tales como el Crossfitt, el TRX, el Pilates y el entrenamiento funcional, entre otras, que demandan de profesionales altamente calificados y actualizados en las diferentes técnicas del entrenamiento de la aptitud física, además de una tendencia generalizada de los adultos mayores por la integración a los programas de entrenamiento especializado y el interés de población adulta joven por programas de entrenamiento de alta intensidad, con utilización mínima de equipos especializados, según lo expresa el Colegio Americano de Medicina del Deporte, (Thompson, W. R. 2014), (Life Fitness Zoom Mercado, 2015).

Por este motivo, las organizaciones y/o empresas del sector deberían tener presente para sus programas de entrenamiento, los elementos tecnológicos básicos que se relacionan con las nuevas tendencias del entrenamiento de la aptitud física, que están desde implementos portátiles como: pulsómetros, cuerdas gruesas, balones pesados, balancines, aparatos para entrenamiento en suspensión, entre otros; así como, y en menor medida, algunos software

de análisis del movimiento para el perfeccionamiento técnico de los deportistas de alto rendimiento.

Como se ha mencionado, el sector del deporte para la salud, representado en el Fitness, cuenta con una amplia variedad de oferta en materia de tecnología que se visibiliza de manera acentuada en los artefactos para empresas que cuentan con locales cerrados, representados en una vasta gama de aparatos que se especializan en función de los objetivos de la preparación física, es decir: máquinas para el desarrollo de la capacidad aeróbica, máquinas especializadas en el desarrollo de la capacidad de fuerza tanto general como segmentaria (bíceps, cuádriceps, pectorales, etc.) y algunas más contemporáneas que integran las dos capacidades (fuerza y resistencia) bajo la promesa de resultados más rápidos y eficientes.

En este sentido la competencia del sector se caracteriza en gran medida, por su capacidad para adquirir esta tecnología y generar alta expectativa por medio del marketing lo cual le otorga ventaja competitiva frente a la organización en estudio. En la actualidad uno de estos avances tecnológicos tiene relación con combinar la electro estimulación y el entrenamiento convencional ‘Miha-Bodytec’ o la vibración y el entrenamiento convencional ‘Power Plate’, todo bajo la promesa de resultados en corto tiempo y en menor esfuerzo.



Powe Plate



Miha-Bodytec

Ilustración 28. Tecnología física representada en maquinaria especializada para el sector en el área del fitness Powe Plate y Miha-Bodytec.

Análisis de las Amenazas y Oportunidades del entorno.

A continuación, se analizan las variables que se consideran más relevantes del entorno económico y se clasifican bajo la metodología propuesta.

Tabla 14. Guía del Análisis del macroambiente. Entorno TECNOLÓGICO de Cali, de (Betancourt Guerrero, 2011), dónde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor.

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
La incursión en el sector de nuevas tecnologías de alto valor económico y la capacidad de la competencia para adquirirlas	A	X			
La necesidad de adquirir la implementación específica para los programas deportivos del sector	O			X	

La existencia de tecnología para teléfonos inteligentes relacionados con el control de cargas de entrenamiento, morfología y demás aspectos del Fitness	O				X
El impulso del mercado por nuevos métodos y programas de entrenamiento para el Fitness de adultos jóvenes y adultos mayores.	O				X
La tendencia por integrarse a programas de entrenamiento deportivo con la mínima utilización de equipos especializados.	O				X

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la primera variable, se puede decir que comparativamente Sport Culture S.A. presenta una brecha tecnológica importante que está mediada por la falta de capital, el alto costo de las innovaciones en el mercado y demás tecnologías existentes para el Fitness. Por tanto, se podría decir, que la organización se encuentra bajo una obsolescencia tecnológica que debe tratar de disminuir al máximo para cerrar paulatinamente la brecha existente con respecto a sus competidores, por lo cual esta variable se considera una amenaza mayor.

Sumado a esto, se tiene que la mínima implementación requerida para el desarrollo de los programas de las organizaciones del sector es importada y sus precios se ven directamente afectados por las tasas arancelarias y los repuntes considerables de la TRM de los últimos tiempos, por tanto, esta amenaza es un insumo importante para la toma de decisiones a la hora de determinar una estrategia que responda efectivamente a las demandas del mercado y transformarla en oportunidad.

Por otro lado, se encuentra que el entorno presenta oportunidades mayores que ayudan a equilibrar la balanza frente a la brecha tecnológica evidenciada. De acuerdo con el Colegio

Americano de Medicina del Deporte, existe una tendencia de las personas por adquirir programas de entrenamiento de la aptitud física con el mínimo de equipos y con periodos controlados de alta intensidad, como lo indica Thompson, (W. R. 2014) tras el análisis de las encuestas y el interés de los grupos de adultos mayores para el entrenamiento deportivo que genera espacios de mercado, los cuales permiten el desarrollo de programas deportivos con baja inversión en tecnología específica, donde el entrenamiento al aire libre se torna atractivo (Life Fitness Zoom Mercado, 2015) y es posible generar competencia frente a los locales comerciales del sector, siendo entonces, una oportunidad mayor para alcanzar el capital óptimo y adquirir la tecnología necesaria.

De igual forma, los avances en materia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación le permiten al sector incursionar e innovar en los canales de distribución, por lo cual esta variable representa una oportunidad mayor con altas proyecciones para ampliar la oferta hacia los consumidores, sea por medio de la difusión de los productos, el control interactivo de los servicios – incidiendo positivamente en la motivación de los usuarios – o como canal de distribución por medio de plataformas virtuales y métodos del entrenamiento ajustados a esta condición, dando uso a los celulares inteligentes.

2.1.1.9. Entorno Jurídico.

El sector del deporte se encuentra regulado por un amplio número de leyes y decretos reglamentarios que fijan lineamientos generales para su implementación, difusión, masificación, administración y regulación, por tanto, para efectos prácticos en este análisis solo se tendrá presente aquellas normativas que se consideran relevantes para el estudio.

En primera instancia está la carta magna del país que, en su artículo 52, reconoce el deporte como un derecho de todos los ciudadanos y lo posiciona como un gasto público social, así mismo se tiene la Ley 181 de 1995 que, junto con las demás leyes y decretos que la reglamentan o modifican, presenta una alta injerencia para el sector. Entre los artículos y párrafos de la Ley se consideran los siguientes como los más relevantes que afectan a la organización en estudio:

La ley establece desde los objetivos, lineamientos y conceptualizaciones para la recreación, la educación física, la educación extraescolar y el deporte, donde éste último se clasifica bajo el desarrollo de ocho formas distintas, encontrando así: el deporte formativo, comunitario, universitario, asociado, competitivo, de alto rendimiento, aficionado y profesional. Las diferentes organizaciones deportivas del sector se encuentran cobijadas por las normatividades que se relacionan en función del deporte formativo, comunitario, aficionado y asociado, (Ley 181 de 1995).

De igual forma, esta Ley en su artículo 7, indica que “Las instituciones públicas realizarán, directamente o por medio de entidades privadas sin ánimo de lucro, programas de educación extraescolar” y en el artículo 23: que las empresas con más de 50 trabajadores programarán eventos deportivos, de recreación, culturales y de capacitación directamente a través de las cajas de compensación familiar o mediante convenio con entidades especializadas. Esto, por lo tanto, evidencia que la ley le permite a la organización abrirse mercado en el sector educativo y empresarial siendo una oportunidad mayor para la movilización de recursos, a través del diseño de proyectos en favor de su objeto social y recibir beneficios por administración y ejecución, (Ley 181 de 1995).

Por el lado del deporte asociado, aficionado y profesional se encuentra que dicha Ley permite constituir clubes deportivos, además de invertir en la formación de deportistas para el alto rendimiento y profesional adquiriendo beneficios por la venta de derechos deportivos y derechos de formación. Lo cual encuentra soporte jurídico mediante sentencia C-320/97, donde les permite a las organizaciones del deporte la adquisición de los derechos deportivos de un deportista reconociendo la compensación económica por derechos de formación (ley 181 de 1995).

No obstante, las modificaciones realizadas a la Ley 181 del 1995, como las de la Ley 1445 de 2011, (Artículo 30 Parágrafo 2), indican que “sin perjuicio del monto del capital autorizado, los clubes con deportistas profesionales de disciplinas diferentes al fútbol, organizados como Sociedades Anónimas, en ningún caso podrán tener un capital suscrito y pagado a la fecha de la constitución o de la conversión inferior a cien salarios mínimos legales mensuales vigentes”. Siendo esto una situación que limita considerablemente la oportunidad de negocio por la formación de deportistas, toda vez que el capital mínimo requerido puede exceder el capital para nuevos emprendimientos, por lo cual esto se transforma en una amenaza considerable para esta línea de negocio.

Pese a esto, es claro que el sector tiene un carácter transversal que influye directa o indirectamente en diferentes campos empresariales y jurídicos, bajo esta idea se encuentra que con relación al estatuto tributario el sector recibe parte de los ingresos por impuestos de la telefonía móvil, los cuales son distribuidos para labores sociales, de infraestructura y

apoyo al fomento del deporte para niños y jóvenes, siendo una oportunidad para la captación de estos recursos por medio de proyectos de inversión y responsabilidad social.

Así mismo, la Ley Laboral o Código Sustantivo del Trabajo adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, también se establece – aparte de su regulación específica entorno al trabajo – unos deberes y derechos que están en función del deporte y la recreación, tipificando directrices para las organizaciones de sindicatos y sus afiliados.

De igual forma, la Ley 1562 de 2012 establece directrices y demás disposiciones para la promoción y prevención de riesgos laborales por medio de la adopción de actividades para tal fin, constituyendo una oportunidad para que las empresas oferten sus programas empresariales de pausas activas, reeducación postural y demás actividades para disminuir el riesgo de contraer enfermedades crónicas no transmisibles.

Por tanto, se puede ver que esta normatividad va de la mano con la expedida por la ley 1355 de 2009 por medio de la cual se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a ésta como una prioridad de salud pública y se adoptan medidas para su control, atención y prevención, promoviendo al deporte por medio de la “actividad física dirigida” generando cambios y lineamientos, incluso, para el sector educativo (Ley 115 de 1994), con el mejoramiento de la calidad de las clases de educación física a todos los niveles de formación, así también otorgando directrices para evitar que se supriman las prácticas deportivas por preferencias de productos para la reducción de peso corporal y obliga a las empresas productoras y comercializadoras de alimentos a promocionar y

realizar actividades para estimular los buenos hábitos alimentarios y los programas de deporte.

Por lo tanto, esta característica transversal del sector juega un papel importante para las organizaciones en estudio, toda vez que encuentra un mercado abierto jurídicamente para incidir en empresas de sectores como de los alimentos, la educación y la salud, entre otros, considerando de esta manera al sector del deporte como uno que es capaz de influir de manera dinámica en la economía del país, sea en materia de prevención del riesgo, aumentando la productividad de las personas, o incidiendo directamente en la salud y el bienestar de los colombianos (Vargas, 2006).

De igual forma, no se debe olvidar que las empresas del sector como cualquier otra se encuentra regulada por otras leyes que no se consideran específicas de esa área, tal es el caso de las leyes comerciales, como el Código de Comercio, Decreto 410 de 1971, que estipula los mecanismos que tienen las sociedades jurídicas para su constitución y los aspectos más relevantes para su funcionamiento.

Así mismo, se tiene que tener presente los lineamientos respecto a la legislación laboral, adoptada por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, que tipifica los requisitos para la contratación y que demanda de una empresa organizada que atienda con responsabilidad la contratación del personal, máxime cuando tengan su nómina adscrita por contratación de servicios profesionales y se requieran formalizar dichos contratos para evitar inconvenientes legales, en tal caso, por no atender adecuadamente a la presunción del artículo 24.

Por último, se tienen las obligaciones de la legislación tributaria, Ley 1739 del 23 de diciembre de 2014, donde se determina que las organizaciones tienen el deber de contribuir con: los impuestos de Renta cuya tarifa es del 25%, el CREE con un valor del 8%, el IVA con un 19%, el ICA, la RETEFUENTE y la RETE ICA. Por otro lado, se encuentra que la ley otorga beneficios para las empresas en materia de reducción de impuestos (Artículo 158), donde se otorgarán deducción por inversiones en investigación, desarrollo tecnológico o innovación hasta del 175%.

Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno.

Respecto a este entorno se logran identificar distintas variables que pueden clasificarse como oportunidades para el crecimiento de la organización o su expiación hacia nuevos mercados, sin embargo, también se encuentran otras que limitan dichas posibilidades, como se puede apreciar a continuación en la siguiente guía:

Tabla 15. Guía del Análisis del macroambiente. Entorno JURIDICO de Cali, de (Betancourt Guerrero, 2011), dónde: A = Amenaza s, O = Oportunidades, AM = Amenaza Mayor, Am= Amenaza menor, OM = Oportunidad Mayor, Om = Oportunidad menor.

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
El reconocimiento del sector como gasto público social en la Constitución Política de Colombia.	O				X
La posibilidad de expandir el portafolio de servicios al sector educativo y empresarial por medio del diseño de proyectos de masificación y promoción del deporte.	O				X

La ley le permite a Sport Culture constituir clubes deportivos y adquirir beneficios por trámites financieros de los derechos deportivos de los afiliados y por derechos de formación.	O			X	
Limitaciones debido al capital mínimo exigido, para la constitución de clubes deportivos con deportistas profesionales diferentes al fútbol.	A	X			
Carácter transversal del sector gracias a las normatividades que lo regulan y lo adscriben a diferentes esferas de las organizaciones y sectores.	O				X
Regulación de las normatividades comerciales y laborales.	O			X	
Obligaciones financieras contraídas por la constitución de la empresa.	A		X		

Fuente: Elaboración propia

El carácter de las diferentes normas que reconocen el sector como gasto público social, dan la posibilidad de expandir el portafolio de servicios de las organizaciones y/o empresas deportivas a sectores como el educativo y empresarial entre otros, además de la transversalidad del sector que lo incluyen en diferentes esferas de las organizaciones, lo que representa para las empresas y nuevos emprendimientos en el deporte para la salud y la recreación una oportunidad mayor, ya que permite no solo la posibilidad de contar con recursos para la gestión e implementación de los servicios, sino que garantiza mercado en cuanto presuponen que el deporte debe hacer parte de las actividades cotidianas de las diferentes instituciones en el contexto nacional.

Por otro lado, es pertinente decir que la restricción, en cuanto al monto de capital inicial mínimo exigido para las organizaciones deportivas diferentes a las de fútbol, representa una amenaza mayor en el sentido que limita la capacidad para competir a los nuevos

emprendimientos con las empresas existentes en el sector, teniendo en cuenta que adquirir la tecnología necesaria para ofertar diferentes servicios demandados actualmente requieren de grandes inversiones de capital.

2.1.2. Matriz integrada del entorno.

Tabla 16. *Matriz integrada del entorno, sector del deporte.*

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
ENTORNO GEOFISICO			
Cali cuenta con una variedad de pisos térmicos, que van desde lo cálido hasta la clasificación de paramo, y dispone de una ubicación geográfica rodeada de zonas montañosas y planas.	El sector se relaciona directamente con el medio ambiente que le rodea, ofertando programas deportivos que impactan la salud, bajo esta variable o para la oferta de turismo ecológico.	Que el municipio cuente con variedad de pisos términos rodeada por zona montañosa y zonas planas, que facilita la oferta de programas deportivos y recreativos que promuevan el turismo ecológico, sumando a esto que las condiciones adecuadas de temperatura facilitan la predisposición de las personas para vincularse a este tipo de prácticas. Como se argumenta por el Colegio Americano de Medicina del Deporte (ACSM) la tendencia actual es por la vinculación a programas de deporte fuera de los recintos convencionales.	Representa una ventaja comparativa importante para la empresa, toda vez que puede hacer uso de estos espacios naturales sin costos adicionales y brindar experiencias significativas a sus clientes, logrando altas tasas de fidelización
Cali presenta una frecuencia de precipitaciones mayor en el sur de la ciudad.	Como se ha mencionado: el Colegio Americano de Medicina del Deporte ACSM indica que hay una tendencia por realizar actividades al aire libre y por tanto las precipitaciones generan la suspensión de las actividades o genera un ambiente propicio para las afecciones respiratorias en los niños.	la oferta de programas deportivos al aire libre, tales como la natación, el voleibol, el fútbol, el Crosfitt, entre otros, se realizan en espacios abiertos a la merced de los cambios climáticos, siendo esto una característica común para estos programas deportivos y la tendencia es a mantener esta condición	La variable puede llegar a impactar negativamente la oferta de programas al sur de la ciudad, lo cual puede generar traumatismo en la programación de actividades ocasionando cancelación, aplazamiento y remplazos de las sesiones de entrenamiento u enseñanza, pero se puede considerar el fortalecimiento de clases al norte de la ciudad
ENTORNO SOCIAL			

Los indicadores de tasas de mortalidad por causas de Accidentes Cerebro Vasculares (ACV), hipertensión, enfermedades cardiovasculares y diabetes mellitus.	Se evidencia, que existen altas cifras de las enfermedades crónicas no transmisibles y son las principales causas de mortalidad en la ciudad, siendo el deporte una alternativa para mitigar este flagelo por medio de programas de prevención e intervención directa a la población afectada.	Son amplios los estudios y argumentos teóricos que vinculan las actividades deportivas para la salud como medio para la disminución de las tasas de mortalidad por enfermedades crónicas no transmisibles, al punto que se generan cambios en la legislación de los países para promover las prácticas y prevenir el riesgo de muerte, por tanto existe una tendencia generalizada de las personas y la sociedad en general por vincularse a actividades de deporte como mecanismo de intervención y prevención de la enfermedad.	Pese a ser una condición negativa para las sociedades, para las empresas y organizaciones deportivas representa una oportunidad mayor para ofertar e instaurar con éxito los programas relacionados con el fitness a toda la población caleña, en especial a aquella que está enmarcada dentro de estos factores de alto riesgo. Debido, en parte, a una alta sensibilización de las personas frente a este flagelo y a las constantes campañas de promoción y prevención los entes gubernamentales.
Indicadores de pobreza mayores respecto a las trece áreas metropolitanas y las otras ciudades principales del país.	El sector del deporte es un derecho de todos los ciudadanos, y como tal la accesibilidad al mismo para la población de bajos recursos siempre se ha dado por medio del deporte de rendimiento, deporte asociado y aficionado, por lo cual la relación de esta variable tiene que ver con los procesos sociales que el sector facilita, sea como medio para la construcción de tejido social, impactar en la disminución de la violencia, la apropiación de valores o como mecanismo para encontrar oportunidades para esta población.	El deporte como medio para un fin, ha sido un objeto de estudio importante para los académicos del sector, representados en sociólogos, pedagogos y demás estudiosos de las ciencias sociales que encuentran en el sector bondades que influyen directamente en las motivaciones e intereses de las personas. Por lo cual, éste fenómeno social se concibe como un instrumento con la capacidad de encontrar en la competencia y en la relación con el otro, aliados importantes en favor del fortalecimiento de los valores y la construcción del tejido social, facilitando espacios para la tolerancia y la reconciliación que se transforman en escenarios importantes para alcanzar la paz.	La variable representa una amenaza para la oferta de programas deportivos que busquen beneficios financieros en el corto y mediano plazo, toda vez que la pobreza medida en función de los ingresos monetarios implica menos posibilidades de las familias o de los individuos de acceder a programas dirigidos o vincularse con escenarios para el desarrollo de las actividades deportivas.

Aumentos de la participación de jóvenes en alto riesgo en los casos de violencia organizada, junto a la alta concentración de los índices de violencia en las comunas 12 a la 16, 20 y 21.	La población joven perteneciente a los estratos populares de la ciudad es quienes integran gran parte de los seleccionados deportivos y por lo cual presentan un alto riesgo de ser absorbidos o involucrados en hechos violentos.	El sector, en relación al deporte de rendimiento y aficionado, encuentra en las poblaciones vulnerables los mejores exponentes en cuanto al talento deportivo se refiere. Casos puntuales, como el de la atleta Katherine Ibargüen (campeona mundial de Salto triple) o los campeones sudamericanos de lanzamiento de disco y jabalina de las categorías infantil y menores que habitan en el Distrito de Aguablanca en la ciudad, son prueba fehaciente de este argumento.	El sector del deporte caleño cuenta con un conglomerado de atletas que son representativos de Cali, el Departamento y Colombia, quienes habitan en las comunas en medición y por tanto la variable representa una amenaza para esta población. Al mismo tiempo una oportunidad para la empresa del sector para licitar por programas que mitiguen este impacto en la población Caleña.
ENTORNO CULTURAL			
Las expresiones musicales ligadas a las raíces del Pacífico y la música salsa son parte importante de la cultura caleña.	Pese a atribuirle más cercanía con el sector de la cultura, la música salsa y los ritmos musicales de la región son utilizados por el sector del deporte como elementos didácticos y pedagógicos importantes para el desarrollo de programas para la salud, la educación y el esparcimiento.	La población caleña, al ser influenciada por las raíces afrocolombianas presenta un interés importante por la música de ritmos alegres y movidos, como la salsa y los ritmos del litoral y, por tanto, éstos son utilizados por el sector como mecanismo para la preparación de la aptitud física de la población o como mecanismo para la oferta de enseñanza del baile, entre otros.	Se considera que esta variable se presenta como una oportunidad importante para la organización deportiva, por medio de la expansión de la oferta creando academias de baile deportivo, salsa deportiva y el posicionamiento de eventos como maratones de salsa, rumba y/o aeróbicos, así mismo la participación en eventos y concursos de ciudad o la oferta de espectáculos privados.
El deporte como parte de la idiosincrasia del caleño, que consolida su interés por practicarlo, sumado a los esfuerzos de las instituciones públicas por su masificación.	Existe una relación directa con el sector que culturalmente predispone a los caleños para vincularse con los programas deportivos que las organizaciones ofertan en la ciudad.	Como se evidenció en la descripción del entorno, la adopción de esta variable en la cultura caleña se debe, en gran parte, por sus antecedentes en relación con la organización de grandes eventos deportivos en la ciudad de índole nacional e internacional, los triunfos en las arenas nacionales e internacionales de sus deportistas entre otros.	Gracias a este arraigo cultural, los programas en materia de deporte para la salud tienen acogida en la ciudad, por lo cual la variable representa una oportunidad alta y brinda confianza a las organizaciones para seguir con su oferta de servicios, innovar y atreverse a incursionar en nuevos métodos del entrenamiento del fitness.
ENTORNO DEMOGRAFICO			

Tendencia de crecimiento poblacional del género femenino.	De acuerdo con los registros de Carlos Eduardo Vargas (2006), este género es quien más consume los servicios de deporte y de estética.	El aumento de la población femenina en proyecciones del DANE implica que se tenga presente su preferencia por los programas deportivos que buscan cambios morfológicos, toda vez que son futuras clientes potenciales, con buena predisposición por los diferentes programas deportivos.	La variable impactaría positivamente sobre las organizaciones que ofertan servicios deportivos, toda vez que aumentaría significativamente la demanda.
La ciudad presenta una etnografía variada, siendo mestizos y blancos en un 73,3% respecto a los afro-colombianos (26,2%).	La buena predisposición genética y fenotípica de la población afrodescendiente para el deporte de rendimiento.	Diferentes estudios académicos realizados con población afrodescendiente así lo demuestran, además es evidente la tendencia en el deporte de alta competencia, no solo a nivel de Colombia, sino también en las arenas internacionales.	Representa una oportunidad mayor a la hora de encontrar talentos para el deporte y generar oportunidades de mercado a largo plazo, por medio de transacciones de derechos deportivos.
La población afrocolombiana presenta una alta concentración en la UPU Aguablanca y en menor proporción en la UPU Ladera		La alta concentración de esta población en los sectores denominados como populares representa un factor de riesgo que debe tenerse presente.	La variable representa una amenaza para los intereses de formación a largo plazo, toda vez que el riesgo social de la población es elevado.
El 49,5% de los caleños son de clase alta y media (estratos III al VI).	Representan casi la mitad de la población de Cali y cuentan con mejores ingresos e índices de calidad de vida que les permite acceder más fácilmente a los servicios que el sector oferta.	De acuerdo con las cifras de Calidad de Vida, expuestas por la Cámara de Comercio de Cali, la población con mejores ingresos per cápita presenta mayores indicadores de calidad de vida y por tanto accederán más fácil a los programas deportivos para la salud y el fitness.	La variable representa una oportunidad mayor, toda vez que la cantidad de caleños con índices de calidad de vida favorable son considerables, y por tanto hay más garantías de adquirir los servicios ofertados por las diferentes empresas del sector.
ENTORNO MEDIOAMBIENTAL			
La gran variedad de parques, zonas verdes y eco-parques y el uso constante de los parques biosaludables como escenarios para el deporte.	El empoderamiento de la población de estos espacios como parte de sus rutinas para realizar actividades deportivas.	La ciudadanía constantemente usa los parques biosaludables como espacios para el desarrollo de actividades de entrenamiento, de la aptitud física, la recreación y de educación.	Esta variable presenta un impacto positivo sobre las organizaciones del sector, toda vez que dicho empoderamiento de la ciudadanía se representa en una mayor predisposición para acceder a servicios de recreación, ecoturismo y deporte al aire libre.

Situación de riesgo de los eco-parques por condiciones ambientales, principalmente por presiones antropométricas.	Su relación gira alrededor de las actividades de ecoturismo, recreación y deporte al aire libre.	Los eco-parques son escenarios de constante visita por parte de los caleños, ya sea para la recreación y el disfrute o como objetivos turísticos, condición que afecta el entorno natural de los eco-parques y se ven sometido a diferentes presiones antropomórficas que lesionan su ecosistema.	La variable representaría mayores restricciones para el desarrollo de las actividades de deporte, ecoturismo y recreación por parte de las autoridades ambientales, por tanto, se transforma en una amenaza mayor que afectaría considerablemente estas líneas de servicio.
Altos niveles de radiación ionizante en la ciudad, debido a los fenómenos climáticos actuales.	Se relaciona en función de los profesionales y usuarios del sector, que desempeñan sus labores y actividades a la merced de los cambios climáticos.	Los aumentos de la temperatura, iluminación, el deterioro de la capa de ozono y los fenómenos del calentamiento global indican que, de acuerdo con reportes de la OMS, los niveles de radiación ionizante por causas del sol son cada vez más altos y en la ciudad este fenómeno se ha sentido considerablemente.	Afecta de forma directa sobre la salud de la piel de los profesionales que laboran para las empresas y de los clientes que desarrollan las actividades al aire libre, por tanto, se considera esta amenaza como una de considerables proporciones que debe tenerse presente adoptando los mecanismos de prevención necesarios.
ENTORNO ECONOMICO			
Aumentos de la inflación (IPC) que afectan considerablemente los productos básicos de la canasta familiar.	La relación de la variable se le atribuye a la influencia que tiene sobre la adquisición de los productos de la canasta familiar de los hogares, por tanto, afecta la distribución del ingreso respecto a las necesidades de cada familia.	El aumento de los costos de los productos de la canasta familiar, genera que los hogares inviertan menos o casi nada en los programas de salud preventiva y deporte.	Afecta a la empresa deportiva por que el sector no hace parte de la canasta familiar. Es la población con ingresos salariales importantes quienes tienen mayores posibilidades de acceder a programas privados de deporte. No obstante innovar en programas para la población de bajos recursos económicos puede representar oportunidades para licitar con el estado en la prestación del mínimo vital del deporte.

Los valores de la TRM disparados a partir de 2015 (\$3.356) con una devaluación para el año corrido de 39%.	Esta variable se relaciona con la necesidad de actualizar y adquirir tecnología en relación al material didáctico necesario para los programas de deporte.	Gran parte de la tecnología y demás materiales didácticos necesarios para el desarrollo de los programas de deporte son importados al país o es la justificación más común, lo cual incrementa los costos de los materiales en relación con esta variable.	Afecta negativamente a la empresa del sector, en especial para los emprendedores del sector, toda vez que se eleva el capital financiero que se debe invertir para adquirir estos materiales
Interés marcado por el diseño de estrategias que le apueste a la competitividad del país.	Su relación con el sector se encuentra en las posibilidades de encontrar facilidades para la adquisición de tecnología.	La implementación de las estrategias necesarias para apoyar a las empresas a adquirir mayor competitividad en el país es importante para el sector por que puede encontrar facilidades para la obtención de tecnología.	Dependiendo del tipo de estrategias que se diseñen, el impacto para las organizaciones puede llegar a ser positivo, toda vez que encontraría una disminución de los costos para adquirir los materiales necesarios para el desarrollo de los programas de deporte.
Disminución gradual del desempleo en el país	Con relación a las posibilidades de adquirir los programas de deporte como parte de las necesidades diarias.	Como se indica anteriormente, las posibilidades de estabilidad laboral les permitirán a los nuevos empleados invertir más en actividades de esparcimiento, salud preventiva y ocio.	Afecta positivamente a las organizaciones del sector toda vez que, entre más estabilidad laboral de las personas, más disposición tendrán para adquirir los programas que se ofertan.
Altos índices de empleo informal			Afecta negativamente a la empresa, toda vez que surte el efecto contrario a la variable anterior, una persona inestable laboralmente y por tanto financieramente, distribuirá sus ingresos en las necesidades básicas de su hogar: alimentación, vivienda, educación, como se indica en el texto.
Diferencias marcadas de prevalencia desempleo en las mujeres respecto a los hombres	La población femenina son las principales consumidoras de los productos del sector.	Al presentar menores tasas de empleo y más tiempos de desocupación en las mujeres, indicaría menos posibilidades de la distribución de sus ingresos en los programas de Fitness y de salud preventiva (deporte para la salud). No obstante, hay una tendencia general por disminuir esta brecha entre géneros, lo cual supone mejores cifras a futuro respecto a esta variable.	La variable afecta considerablemente a los programas de la organización, toda vez que la mayor parte de las personas que adquieren los servicios verifican las observaciones teóricas, son en su mayoría mujeres.

ENTORNO TECNOLÓGICO			
La incursión en el sector de nuevas tecnologías de alto valor económico y la capacidad de la competencia para adquirirlas, junto a la necesidad de adquirir la implementación específica para los programas deportivos del sector.	Genera alta competitividad para las organizaciones del sector	Constantemente se ofertan productos que innovan en la manera y los métodos para realizar ejercicio físico, por lo cual en el mercado se oferta una amplia variedad de tecnología, cuyos valores se ajustan a precios internacionales, pese a esto existe una tendencia en el mundo del Fitness por ofertar programas con la mínima implementación posible y se ofertan en el mercado productos que buscan mantener la misma tendencia y solucionar necesidades puntuales en las estructuras de los programas de ejercicio. Por lo cual existe implementación específica que las organizaciones del sector adquieren para aportarle a su ventaja competitiva.	Impacta positivamente para las empresas que dispongan del capital para adquirir las nuevas tecnologías y al tiempo es una amenaza para las empresas emprendedoras del sector.
La existencia de tecnología para teléfonos inteligentes relacionados con el control de cargas de entrenamiento, morfología y demás aspectos del Fitness.	Relación directa con el sector que le permite innovar en diferentes aspectos relacionados con las posibilidades de los servicios que se ofertan.	Por medio de los teléfonos inteligentes se encuentran un sin número de aplicaciones que les brindan a las personas conocer en tiempo real avances en materia de gasto calórico, intensidad de ejercicios, distancias recorridas, entre otras. La tendencia es a mejorar y utilizar esta tecnología como una variable que le permita a las organizaciones del deporte innovar en relación a sus posibilidades de oferta de programas deportivos.	Impacta de manera positiva y con gran fuerza, toda vez que refleja una oportunidad de adquirir ventaja competitiva innovando en el canal de distribución de los programas, utilizando las plataformas interactivas para incrementar las posibilidades de ventas y expansión de la organización.
El impulso del mercado por nuevos métodos y programas de entrenamiento para el Fitness de adultos jóvenes y adultos mayores, junto a la tendencia de las personas por integrarse a los programas de entrenamiento deportivo con la mínima utilización de equipos especializados.	Existe una relación directa con el sector, toda vez que en el mercado se encuentran diferentes maneras de realizar ejercicio que llaman la atención de los usuarios y por lo general cuentan con la mínima implementación didáctica.	Constantemente están saliendo al mercado nuevas maneras de realizar ejercicio, donde implementan programas y métodos ajustados a estructuras de ejercicios pasados, innovando en la intensidad de los ejercicios, las estructuras de los movimientos o adaptando algunas características del deporte de alto rendimiento. Donde la implementación es menor y constantemente se adapta a las necesidades de las personas	Impacta positivamente al sector, toda vez que esta tendencia le permitirá a las organizaciones subsistir un tiempo mientras adquiere mayores posibilidades de financiación de manera que se pueden especializar en la oferta de estos tipos de programas.
ENTORNO JURIDICO			

La posibilidad de expandir el portafolio de servicios al sector educativo y empresarial, por medio del diseño de proyectos de masificación y promoción del deporte, dado al carácter transversal del sector gracias a las normatividades que lo regulan y lo adscriben a diferentes esferas de las organizaciones y sectores.	Relación directa con el sector, regulando el ejercicio del deporte en el territorio nacional y otorgando directrices para su promoción en diferentes esferas de la economía nacional y la sociedad en general, actuando de manera transversal.	La Ley 1355 de 2009 y la 181 de 1995, promueve los hábitos saludables y favorece los programas de prevención e intervención del sector en las empresas productoras y comercializadoras de alimentos, así también las posibilidades de integrarse a los programas de riesgo laboral por medio de las leyes de salud ocupacional.	Impacta positivamente en la oferta de programas para organizaciones cuya planta física y su cantidad de empleados les demande, por ley, la necesidad de ofertar programas de prevención y promoción de estilos de vida saludables por medio del deporte y el fitness y coordinación con aliados estratégicos como las Cajas de Compensación familiar y el estado. .
El reconocimiento del sector como gasto público social en la Constitución Política de Colombia, junto las posibilidades que otorga la Ley 181 de 1995, que le permite constituir clubes deportivos.	Relación directa por medio de la regulación de los organismos deportivos que componen el Sistema Nacional del Deporte y la designación presupuestal para el sector, a través de los entes nacionales, departamentales y locales.	Permite la constitución de los organismos deportivos utilizando la imagen corporativa y personería jurídica de la organización, con posibilidades de ampliar los servicios de las organizaciones del sector	Es una oportunidad para el sector, porque brinda la posibilidad de ampliar la gama de oferta de servicios de deporte específico a población de niños y jóvenes, además la posibilidad de adquirir beneficios por trámites financieros de los derechos deportivos y accesibilidad para aplicar a licitaciones de proyectos de ciudad o proyectos de promoción y masificación del sector.
Limitaciones debido al capital mínimo exigido, para la constitución de clubes deportivos con deportistas profesionales diferentes al fútbol	Relación generada por las reformas a la Ley 181 de 1995 por medio de sentencias de la corte constitucional, en reconocimiento de los derechos de jugadores profesionales de fútbol y otros deportes.	Las reformas aplicadas establecen prerequisites para poder constituir clubes deportivos profesionales o promocionar deportistas profesionales por medio de las organizaciones del sector, las cuales impactan directamente en el presupuesto de las empresas u organismos deportivos y en el número de socios mínimo para su constitución.	Representa una amenaza considerable, toda vez que la cantidad de socios y el aporte económico son considerable y las posibilidades de formar deportistas para este mercado demanda de tiempos considerables o de estrategias de captación de talentos que requieren inversiones con alto riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la extracción de las variables más relevantes del entorno y analizar su impacto en el sector deportivo (Matriz integrada del entorno), podemos concluir que existen algunas variables que pueden llegar a ser de alto valor para los empresarios del deporte. Debido a esto, a continuación, presentamos las variables que consideramos importantes tras el análisis realizado y que pueden ser positivas o negativas para el sector:

VARIABLE	IMPACTO	ENTORNO
• Variedad de pisos térmicos	Positiva	Geofísico
• Tasas de Mortalidad	Positiva	Social
• Indicadores de pobreza	Negativa	Social
• El deporte como parte de la idiosincrasia del caleño	Positiva	Cultural
• El 49,5% de los caleños son de clase alta y media (estratos III al VI).	Positiva	Demográfico
• La gran variedad de parques, zonas verdes y eco-parques y el uso constante de los parques biosaludables como escenarios para el deporte.	Positivo	Medioambiental
• Los valores de la TRM disparados a partir de 2015 (compra tecnología y maquinaria)	Negativo	Económico
• Prevalencia de desempleo en las mujeres respecto a los hombres	Negativa	Económico
• Incursión en el sector de nuevas tecnologías de alto valor económico	Positiva	Tecnológico
• Tecnología para teléfonos inteligentes	Positiva	Tecnológico
• El reconocimiento del sector como gasto público social	Positiva	Jurídico

La identificación de estas variables permitirá analizar posteriormente el nivel de impacto negativo o positivo en las empresas deportivas por medio de las herramientas prospectivistas.

2.1.3. Entorno específico o cercano del deporte.

Este entorno hace referencia al ambiente organizacional cercano al sector del deporte, donde se hace análisis de los factores que influyen directamente en el ambiente competitivo de las organizaciones deportivas, “trazando la línea” entre: los competidores establecidos y productos sustitutivos, empresas existentes y aquellas que potencialmente pudiesen ingresar, los proveedores y los clientes del sector. (Betancourt, 2014).

2.1.3.1. Presentación del sector en Cali

Como se ha dado a conocer a través del desarrollo de esta investigación, el sector objeto de estudio es el del Deporte. Un sector que integra a una amplia gama de actores que involucra desde los profesionales, producto de otro sector como el educativo, y todas las demás organizaciones de tipo público, privado y mixto, quienes se encargan de promocionar e impulsar la práctica, uso y compra de sus servicios bajo el objetivo de lograr su masificación y mejores indicadores de condición de salud, bienestar y formación integral del desarrollo humano, contribuyendo – gracias a su estrecho vínculo con la promoción y prevención de la enfermedad y sobre todo a su potencial social, (Vargas Olarte C. E, 2006) – a la convivencia y la paz, guardando concordancia con la visión que se plantea en el Plan Nacional del Deporte 2009 – 2019.

De acuerdo con la ley 181 de 1994 en la que se define el deporte como “conducta humana” definida y/o caracterizada por una actitud lúdica y competitivo expresada mediante la ejercitación corporal y mental dentro de diferentes y variadas disciplinas y normas preestablecidas...”, pudiéndose clasificar de esta manera en: deporte formativo, social

comunitario, universitario, asociado, competitivo, de alto rendimiento, aficionado y profesional, bajo el marco de generar valores morales, cívicos y sociales y el cual para efectos de esta investigación se denominará como Deporte formativo y de rendimiento.

Desde otro punto de vista, para (Pedrosa Sanz. I. R. & Salvador Insúa, 2003), el sector se define como un fenómeno social que se clasifica en dos tendencias o realidades: el business sport y el deporte para todos, el primero guarda relacionan bajo las bases de las reglas del mercado, mientras que el segundo es una forma de socialización sin vínculos organizativos ni de competencia, en la que las actividades deportivas (individuales y colectivas) están mayormente relacionadas con el turismo o la salvaguardia de la propia salud y del bienestar social.

En cada una de estas dos tendencias se encuentran a una serie de organizaciones que son quienes se encargan de ejecutar, desarrollar, comprar, vender, promocionar, etc, los diferentes programas, productos y servicios que el sector dispone. De esta manera, se encuentra tanto a organizaciones públicas y privadas. Entre los organismos públicos se tienen a todas aquellas entidades que promocionan y fomentan su práctica como parte de su función social para masificarlo, generar impacto en la salud pública o como requisito para cumplir con el derecho al deporte, la recreación y la educación física en Colombia. Entre estas organizaciones se tienen: Ministerio de Cultura, Coldeportes, Inders, Institutos y Secretarías municipales y todas aquellas organizaciones privadas que prestan sus servicios al estado para dar cumplimiento a este objeto, tales como: Organismos del Sistema Nacional del Deporte SND (Comité Olímpico Internacional, Federaciones, Ligas, Clubes),

Organizaciones sin ánimo de lucro (fundaciones, asociaciones, corporaciones, etc) y demás proveedores de productos y servicios del estado.

Por otro lado, también se tiene a las organizaciones del sector privado, quienes también cumplen una función social del deporte bajo un interés más lucrativo, prestando servicios para dar cumplimiento de los requisitos normativos para las empresas de otros sectores (de acuerdo con las normas laborales sobre los derechos de los trabajadores), ofertando servicios de entrenamiento de la aptitud física para los ciudadanos, proveyendo insumos para la práctica del deporte (Ropa deportiva, implementos especializados, calzado, accesorios, alimentos, entre otros), prestando servicios de enseñanza de técnicas de disciplinas deportivas, oferta de eventos y campeonatos recreativos, competitivos y/o entretenimiento, etc. Entre estas organizaciones se tiene a: Las cajas de compensación familiar, Las academias deportivas, Las empresas de juzgamiento, Los integrantes del SND, los gimnasios, los CAPFs, Las tiendas deportivas, entre muchas otras.

Respecto a Santiago de Cali se tiene que desde hace tiempo se reconoce a nivel nacional e internacional como la capital deportiva de Colombia, este año recibió un reconocimiento que lo ratifica como la Capital Americana del Deporte 2019, en la ciudad el deporte hace parte fundamental de la idiosincrasia de su gente, como se puede interpretar de (Díaz Camacho, 2012). En la ciudad se puede apreciar como el sector influye de forma directa en los aspectos y dinámicas culturales, encontrando así una gran cantidad de escenarios deportivos (comunitarios y de alto rendimiento), tales como los parques de la ciudad donde la práctica de actividades al aire libre cobra mayor fuerza día a día, gracias al clima y sus ventajas geográficas.

Pese a esto, el deporte aún no hace parte fundamental de la canasta familiar de los caleños, según el informe final consolidado de auditoría del instituto del deporte, la educación física y la recreación del Valle del Cauca (INDERVALLE) “aún no se logran mejorar de forma significativa los indicadores de participación y mejoramiento del sector del deporte la educación física y la recreación” y, para el año 2009, aún no se tenían acciones que permitieran mitigar esta brecha. De acuerdo con este informe en la el país se tiende a realizar eventos puramente activistas, con “la formulación de programas, proyectos o actividades que no obedecen a un concepto integrador, interfuncional y de procesos para atender problemas, necesidades, expectativas u oportunidades de corte transversal, sino en el mejor de los casos a través de intervenciones aisladas mediante un conjunto de actividades de orden administrativo y funcional que se quedan en el entretenimiento o en un simple evento/espectáculo transitorio”, situación que para Cali no era diferente. No obstante, en la actualidad la realidad del sector en la ciudad ha dado cambios significativos y tangibles. La administración municipal ha implementado políticas que permiten evidenciar impactos positivos que ha trascendido en la vida de los caleños.

Cali muestra indicadores de gestión que superan considerablemente las metas dadas en materia de cobertura, reconocimiento, aceptación e impacto. De acuerdo con la Encuesta Municipal del Deporte la Recreación y la Actividad Física de Santiago de Cali realizada en 2017, los caleños son mucho más activos. En el estudio se encuentran datos que dan a conocer parte de la dinámica del mercado cuanto a: gustos, hábitos y tendencias de los ciudadanos, principalmente de los estratos populares; tan solo “el 17,81% (1.113 personas) pertenece a estratos medios a altos como lo son el cuatro, cinco y seis, donde la

participación disminuye significativamente”. Así las cosas, se destacan aspectos tales como:

De los 6.250 encuestados, el 47,9% dicen realizar prácticas deportivas, recreativas o de actividad física, mientras que el 52,1% dicen no practicar ninguna de estas actividades, siendo la práctica del Deporte para la salud (Actividad Física) el de mayor preferencia para los caleños con el 47,9% quienes “ven dicha actividad como una respuesta en su intención por mantenerse saludables, lo que demuestra una creciente preocupación de la población caleña por mejorar su estado de salud”, seguido por el Deporte (competitivo-formativo) con el 34,8%. Pese a esto, en la encuesta se identifica como los caleños no encuentran diferencias respecto a las denominaciones de Actividad Física y Deporte, en ambos módulos los encuestados relacionan disciplinas deportivas que no necesariamente se articulan a los conceptos académicos.

En general al preguntar por las razones de práctica de las actividades, se encuentra que el 38,4% de las respuestas se relacionan con mejorar el estado de salud, el 30,3% por gusto o preferencia, siendo, en el módulo Deporte, en la práctica del fútbol la disciplina deportiva más practicada, seguido de la natación (11,9%) y otro tipo de disciplinas deportivas (11,0%), entre los que se encuentran el atletismo y el triatlón, mientras que en el deporte para la salud (Actividad física), la practica más predilecta es trotar (Running), seguido de las prácticas en el Gimnasio, nuevamente el Fútbol, seguido por el tenis de campo y los aeróbicos.

En cuanto a Deporte formativo y de rendimiento, la disciplina con mayor preferencia para los caleños hombres es el fútbol (83,7%), seguido por el baloncesto (69%) y la

natación (64,8%). Por otra parte, para las mujeres este de orden de preferencias cambia, siendo la natación la disciplina con mayor predilección (35,2%), seguido del baloncesto (31,0%) y por último el fútbol (16.3%). En cuanto a Deporte Salud (módulo de Actividad Física), se encuentra que “el futbol es la actividad física más practicada; seguida por trotar y las que se hacen en el gimnasio” siendo esto una clara evidencia que en el mercado no se diferencia entre los conceptos de deporte o actividad física, un hecho que debe considerarse a la hora de instaurar y posicionar conceptos académicos para el sector.

El lugar más común en el que se practica Deporte de rendimiento y formativo es la cancha (35,6%), refiriéndose a canchas múltiples y de futbol, en segundo lugar, los escenarios deportivos de alto rendimiento (18,4%). En el caso del Deporte Salud, se tiene a “la cancha deportiva (24.2%), el parque (20.5%), el gimnasio (18.5%), seguido de la, universidad (9.3%) y por la categoría otro (7.8%). En esta última clasificación, “la calle” ocupa el primer lugar, seguido de la casa y la ciclovía” indicando así que para el caleño las actividades al aire libre son preferidas.

En cuanto a las organizaciones a las cuales los caleños acuden con mayor frecuencia para la práctica deportiva del Deporte de rendimiento y formativo están: Los clubes deportivos y escuela de formación deportiva 26%, seguida por práctica deportiva no institucionalizada 20,9% y la oferta de la Secretaría del Deporte y la Recreación 10,4%, por otro lado, la práctica del Deporte salud se realiza en su mayoría sin la asesoría especializada de organizaciones o profesionales, 59% de las respuestas, seguidas por la practica en las universidades, la Secretaría del Deporte y corporaciones, adicional a esto el estudio refleja que los caleños dicen realizar la mayor parte de su inversión en ropa y accesorios

deportivos tanto en el Deporte de rendimiento y formativo como en el de salud, en este último se tiene en tercer puesto a los suplementos nutricionales.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados dicen que su gasto mensual en el sector no supera los cincuenta mil pesos (\$50.000), 57,1% en Deporte rendimiento - formativo y 42,3% en el Deporte salud, mientras que inversiones superiores (entre \$51.000 y 200.000) tan solo el 24,6% y el 16,7% de las respuestas en Deporte rendimiento - formativo y Deporte salud, con lo cual se tiene mayor claridad sobre las posibilidades de crecimiento del mercado en los estratos más populares de la ciudad. En este sentido, es importante anotar que la encuesta fue realizada fueron aplicadas a su gran mayoría a estratos bajos (1, 2 y 3), siendo el 81,5% del total de encuestados, se necesita contar con mayor información clasificada por estrato socioeconómico para poder ser concluyentes en cuanto a la tendencia completa del mercado.

2.2. Caracterización del sector.

De acuerdo con Betancourt, (2014), la caracterización del sector se logra por medio del diagnóstico amplio y detallado de todos aquellos “factores que intervienen en el ambiente competitivo de este y que le generan ventajas comparativas y competitivas”, siguiendo la metodología del autor, el análisis nos permitió identificar el grado de “eslabonamiento” de las organizaciones, el comportamiento del mercado y finalmente la estructura del sector. Las herramientas utilizadas en este propósito fueron el análisis documental y la consulta a Expertos – Delfi.

Para el caso de consulta a expertos, se tuvo en cuenta aquellos actores que se reconocen como especialistas en el deporte, y que son formados tanto en el deporte como a nivel administrativo u otras áreas del conocimiento. A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas.

2.2.1. Resultados de la consulta a expertos por medio del método Delphi

Frente a la primera pregunta, los expertos coincidieron en que el panorama a diez años para el sector es favorable y prometedor. Indicaron que, pese a las divisiones epistemológicas que se han construido en el ambiente académico durante todo este tiempo, el escenario a futuro es que exista una mayor convergencia y aceptación del concepto de deporte de una manera más integral, debido a las tendencias de la sociedad por incursionar en la práctica de sus programas y a descentralizar su significado del alto rendimiento y la formación de deportistas.

Bajo esta idea, el deporte a diez años, tendrá una mayor acogida por parte de las personas que no desarrollan su practicas con fines competitivos “existirá mayor demanda de los derechos deportivos por parte de la comunidad” lo cual favorece a largo plazo el mercado para las organizaciones del sector, llevando al sector a convertirse, paulatinamente en un bien básico de consumo por las familias caleñas, no obstante se afirma que hace falta adoptar estrategias que hagan del deporte un medio para proteger la salud y se espera que a futuro esto sea una realidad.

Asociado a esto, la empresa deportiva encontrará en el sector grandes oportunidades desde diferentes esferas u otros sectores, por medio una mayor demanda de equipos

especializados, indumentaria básica para la práctica, los mega eventos, entre otros. Por tal motivo “las dinámicas políticas y sociales del país tendrán un impacto importante” en relación al sector y el deporte “como política social” seguramente será muy fuerte en el futuro.

Así mismo, también se menciona que Cali seguirá siendo líder a nivel nacional en cuanto a resultados deportivos a nivel competitivo ya que cuenta con reservas para el futuro y una mejor y más grande estructura organizacional en comparación con otros municipios del país a excepción de Bogotá, Antioquia y Bolívar. La estructura del deporte asociado es buena en cuanto a la calidad de los clubes, la categorización de los mismos y la calidad de los deportistas que forman.

Por otra parte, frente a la segunda pregunta, uno de los entrevistados – experto académico del sector – indicó que la empresa deportiva debe tener muy presente los aspectos relacionados con la calidad de las ofertas de los programas, debido a que ha observado una tendencia por la preferencia de servicios de alta calidad, no obstante uno de los expertos, que direcciona el deporte y la recreación en el municipio, brindó información que trasciende la percepción del consumidor, el entrevistado en cuestión comentó que la empresa deportiva debe buscar estar siempre alerta a las dinámicas de su entorno “cambiante y creciente” y no olvidar que una de las mega tendencias a nivel global es la salud.

En este sentido, otro de los entrevistados comentó que el deporte para la salud es un sector con unas proyecciones de crecimiento y posibilidades inimaginables. Mencionó que

“Colombia es el cuarto país en Latinoamérica en ofrecer servicios deportivos de gimnasio y factura con cerca de US\$ 400.000.000 al año en este sector” no obstante también comenta que las políticas industriales y de mercado le cierran las posibilidades a los nuevos emprendedores del sector deportivo al “no existir mecanismos para defender la industria del deporte que en términos económicos en una industria transversal” tal es el caso de la llegada a la ciudad de multinacionales con grandes superficies con una oferta de maquinaria y tecnología impresionante y que relega las posibilidades de los empresarios nativos de la ciudad.

Comentaron además que el análisis del mercado objetivo es vital, el conocer las tendencias, necesidades y gustos de las personas asegura la supervivencia de la organización. Es importante que las compañías sepan acotar muy bien sus nichos de mercado y sean estratégicas en la utilización de las tecnologías de la información – redes sociales, grupos virtuales, páginas web, el “posicionamiento de ídolos” en deporte espectáculo, entre otras – para la identificación y estudio de los mercados, así como para motivar la intención de compra y oferta de productos, la diferenciación será una de los factores que asegura el éxito.

Con relación a la política pública del sector y su reconocimiento como gasto público social, los entrevistados coincidieron en que el panorama es favorable y el impacto será positivo, pero sólo si se hacen cambios que generen mayor control a los recursos dados deporte asociado y se mejoren los del deporte salud. La política pública en cuestión hace que el estado promocióne más al sector y por tanto se forje mayor apertura y aumento del mercado, es decir se contará con nuevos clientes, incluso, se tendrá presente las “sinergias

en relación al deporte con la cultura y otros sectores”, adicional a esto, se creará un ambiente más competitivo, donde las propuestas innovadoras y las estrategias de diferenciación serán vitales, máxime cuando “la penetración en el mercado de los gimnasios es de 2%”, lo que hace que se tengan muchas posibilidades para crecer y generar empresa en el sector.

Teniendo en cuenta este panorama, los entrevistados concordaron en que las tendencias actuales por el bienestar y la salud, son factores que impactan directa e indirectamente en el mercado deportivo y la salud pública, tanto en el presente como en el futuro inmediato y a largo plazo. Es preciso entonces que la política pública en Colombia no solo priorice el deporte público y asociado, sino que también incluya “las iniciativas de tendencia mundial” sobre intervenciones para proteger la salud y fomentar la recreación de las personas.

Por otra parte, también se comentó que existe una alta relación en cuanto al aumento del consumo de los servicios deportivos y el consumo de los insumos e indumentaria para su práctica – ropa deportiva, calzado, implementos deportivos, etc. – un factor que mueve la economía del deporte. Los expertos resaltaron la “tendencia fit” de los últimos tiempos, “el consumo de los servicios deportivos está disminuyendo mercado de las intervenciones estéticas” las personas están encontrando respuestas más favorables a sus necesidades estéticas o de bienestar por medio de la práctica deportiva.

Como se pudo constatar en la última encuesta municipal del deporte, los expertos coincidieron sobre la alta preferencia de los caleños por las prácticas de atletismo, el fútbol, las caminatas y los gimnasios, los cuales, para dos de los entrevistados, están en auge y

constante expansión pero aún “no han avanzado en la generación de valor agregado a sus clientes y les falta fortalecer la atención personalizada y en la orientación de sus usuarios” o “falta creatividad” lo cual deja un vacío en el mercado que los emprendedores pueden aprovechar para ganar cuota de mercado por medio de ofertas diferenciadoras.

Otro aspecto que crece dentro del sector es la industria de la venta de espectáculos deportivos, y aquí hizo una amplia referencia el experto en comunicaciones y mercadeo, al comparar lo que pasa con el deporte en Colombia respecto al de Estados Unidos donde su mayor fortaleza es el deporte espectáculo, que representa grandes cantidades de dinero privado.

Esto coincide con lo expuesto por Dittmer (2013), quien afirma que la NFL esta “hipercontrolada” y se ha fundamentado en la estrecha relación que existe entre NFL, el gobierno estadounidense y los medios de comunicación con el objetivo de lograr que el fútbol sea cada vez más competitivo en términos económicos, lo que representa grandes sumas de dinero para los empresarios locales, fenómeno que, según comentó el experto entrevistado en el país, “y aún más en Cali no se ha logrado establecer de manera efectiva”.

En este sentido, Dittmer (2013) afirmó que “la NFL opera como una institución capitalista, con su estructura comercial y modelos de ingresos desarrollados a partir de liderazgo creativo, exenciones gubernamentales, desarrollos en las tecnologías de los medios y regímenes de derechos de propiedad”, incluso derechos de propiedad intelectual y el estado de monopolio con el único objetivo de lograr beneficios económicos, situación que en el país aún no se tiene contemplado.

En cuanto al aumento del consumo tecnológico por medio de los dispositivos móviles, aplicaciones, realidad virtual, entre otros, los expertos comentaron que será un aspecto que movilizará la economía del deporte, incluso, ahora en el presente, “el mercado tecnológico ha tomado auge en el deporte” las aplicaciones móviles para el control de cargas, las evaluaciones funcionales, los registros calóricos entre otros, es una realidad desde hace ya un tiempo. Esto sin duda, muestra un escenario futuro en que el uso de esta tecnología será total y las oportunidades de la empresa deportiva serán materializadas por las oportunidades que se generen en este escenario. El marketing, la diversificación y la captación de mercado serán impactados directamente por esta tendencia y será vital para que las organizaciones del deporte encuentren la manera de aprovechar este repunte tecnológico.

Es así como los entrevistados expusieron diversos ejemplos de usos tecnológicos que se tiene en la actualidad para el deporte, tales como relojes digitales, “alquiler de escenarios deportivos desde una aplicación en el celular, como es el caso de Inglaterra”, aplicaciones en la ropa que miden la temperatura corporal y el pulso cardíaco, la planificación del entrenamiento, lo nutricional etc. Incluso comentan que existen marcas que dan la posibilidad a los deportistas de diseñar su propio calzado entre otras alternativas. No obstante, también comentan que la gran oportunidad que representa el sector tecnológico para las empresas del deporte radica en la capacidad de enseñar a las personas a utilizar la tecnología y a generar hábitos de uso y una excelente atención posventa que posibilite el uso.

Por otro lado, los expertos coincidieron en que el servicio tradicional en los gimnasios no está amenazado por la tendencia a la disminución de equipos especializados, pero “se

debe avanzar en la capacidad de servicio, la atención al detalle y personalización en la atención”, manifestaron que la gente tiene necesidad de mejorar su condición física y es importante fundamentar el servicio en la variabilidad y priorizar los encuentros de grupo ya que la tendencia actual se inclina por el movimiento humano, y estos espacios fortalecen la relaciones sociales. También sugieren que los usuarios deben ser orientados de forma adecuada sobre los beneficios que las actividades que se desarrollan en el gimnasio, como se debe hacer y para qué sirve, por lo que se requiere incorporar personal especializado.

Por otro lado, lo fitness se mantiene vigente y la oferta de servicios tiende a crecer, al igual que los deportes asociados como el fútbol, básquetbol y otras modalidades, “lo importante para el sector”, de acuerdo con los expertos, “radica en la generación de valor y que el deporte asociado a nivel regional se especialice y se enfoque en fortalecer las habilidades en las que se es fuerte”. Además, las empresas de deporte asociado deben avanzar en resolver problemas estructurales ya que en su gran mayoría no cuentan con planes de mercado, financiero y estructura contable, lo cual evidencia que no tienen una visión de negocio. Es decir que la gran deuda del deporte asociado además de depender de recursos públicos es que no están estructurada como empresas con propósitos claros para el desarrollo de mercado de espectáculos deportivos.

En cuanto a factores de éxito los expertos sugirieron que la empresa deportiva debe tener en cuenta:

- Fomentar la atención al detalle, a nivel individual y grupal, enfocada a resolver las necesidades y expectativas de los clientes.

- Mantener relación permanente y directa con los clientes
- Generar orgullo de ciudad
- Fortalecer las relaciones interinstitucionales
- Generar ídolos deportivos que sean capaces de atraer masas
- Invertir en infraestructura de escenarios deportivos
- Incrementar la disponibilidad de recursos financieros para el deporte y la recreación en empresas del sector público.

Por último, en cuanto a las recomendaciones de los expertos para la oferta de productos y servicios, indicaron que es importante la investigación y análisis de los clientes, sus necesidades y tendencias. De igual forma estar atento y vigilante de las producciones académicas, en relación a “nuevos paradigmas del entrenamiento de la aptitud física”, tener siempre una adecuada segmentación de mercados y no olvidar la practicidad y pragmatismo del deporte.

2.3. Análisis del ambiente competitivo mediante el desarrollo del diamante competitivo.

2.3.1. Factores productivos del sector.

Como la primera arista del diamante, se tiene que brindar respuesta a la pregunta: ¿qué factores tiene el sector del deporte y cómo afectan la competitividad de las organizaciones del mismo? Para esto es importante tener presente la clasificación de los factores, siguiendo la metodología propuesta por (Betancourt, 2014, pág. 102) donde se clasifican los factores en: Básicos, Avanzados, Generalizados y Especializados, así:

2.3.1.1. Factores Básicos.

De acuerdo con el autor, son todos aquellos recursos naturales (minerales, flora, fauna, clima), aspectos geográficos, mano de obra especializada y semi-especializada entre otros. Para el caso en particular, se identifican desde la amplia variedad de eco-parques, hasta la ubicación privilegiada de la nación que dispone de gran variedad de ríos, junto a los dos mares. De igual manera Colombia cuenta con una gran variedad de pisos térmicos que condicionan el clima de sus regiones y por tanto también las presiones atmosféricas y sus cultivos, obteniendo una gran variedad de alimentos que brindan una amplia diversidad de frutos que aportan a la nutrición de sus habitantes, pese a la lamentable situación nutricional de algunos de sus habitantes.

De igual manera el sector del deporte encuentra entre sus factores básicos la mano de obra calificada y semi-calificada que varía entre sus profesionales egresados de programas formales de educación superior hasta las personas que laboran en el sector egresadas de la educación no formal y la educación para el trabajo, tal como se ha expresado anteriormente.

2.3.1.2. Factores Avanzados.

Son todos aquellos factores que tienen que ver con aspectos relacionados con infraestructura, comunicaciones, personal especializado, formación gerencial avanzada, institutos y centros de investigación entre otros. (Betancourt, 2014, pág. 103).

En este sentido, se encuentra en el sector que los factores avanzados cuentan con distintos centros y grupos de investigación en las diferentes universidades, tal es el caso del grupo de Investigación en Ciencias del Deporte y Educación Física INCIDE de la Universidad del Valle, el Centro de investigación SFBD y el Observatorio del Deporte, la Recreación y la Actividad Física, ODRAF, de la Secretaría del Deporte y Recreación de Cali, entre otros. Así mismo se tiene que el sector tiene una amplia y variada oferta de escenarios deportivos, tanto de alto rendimiento como comunitarios donde convergen una gran cantidad de ciudadanos del país y la ciudad sea como consumidores de sus productos o como actores protagonistas del sector, deportistas, entrenadores y demás dirigentes deportivos.

Así mismo se tiene a los distintos organismos que hacen parte del sistema nacional del deporte privado que comprenden tanto a los clubes deportivos, como las ligas, federaciones y aquellos organismos del deporte público tales como el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación INDERVALLE y la Secretaría del Deporte y la Recreación, quienes se encargan de regular al sector en el ámbito departamental y municipal, respectivamente.

De igual manera, se tiene que la ciudad cuenta con mejores oportunidades de acceso a la tecnología en materia de telecomunicaciones, sea por las facilidades que se brinda en el mercado para la adquisición de dispositivos móviles como el acceso a internet, no solo desde los ámbitos privados sino también públicos. De acuerdo con la encuesta y demás medios de comunicación, siendo relativamente fácil la adquisición de tecnología adherida a esta variable, tales como los teléfonos inteligentes, los computadores, entre otros.

2.3.1.3. Factores Generalizados.

Entre ellos se encuentra: la buena red de carreteras inter departamentales y municipales que facilitan el transporte terrestre, una amplia red de servicios de telecomunicaciones que se ofertan a la población, de manera gratuitas, los profesionales de educación física, deporte y recreación y los profesionales de otros sectores que intervienen en el sector.

2.3.1.4. Factores especializados.

De acuerdo con la metodología, se tiene entre los factores especializados los diversos escenarios físicos de una variedad de disciplinas deportivas, los centros especializados para el entrenamiento de la aptitud física y la estética de las personas, entre ellos: los centros médicos deportivos, Centros de Acondicionamiento y Preparación Física (CAPF), gimnasios, centros especializados en rehabilitación física, clubes deportivos para el alto rendimiento y con fines de salud y esparcimiento, también están los profesionales especializados en el entrenamiento deportivo por una disciplina específica, en el entrenamiento de la aptitud física, los profesionales en recreación, los educadores físicos de las instituciones educativas y los especialistas en administración deportiva, los centros recreativos para el goce y el disfrute, los centros para el deporte de aventura, las organizaciones que promueven el deporte de nuevas tendencias entre otros.

Dentro de estos factores, se tiene también las diferentes tecnologías llegadas al país en cuanto a innovaciones para la prescripción, seguimiento y control del entrenamiento físico de los sujetos, entre ellos se encuentran los diferentes programas Fitness como el crosfitt, insanity, pilates reformer, el TRX o entrenamiento en suspensión y la novedad del

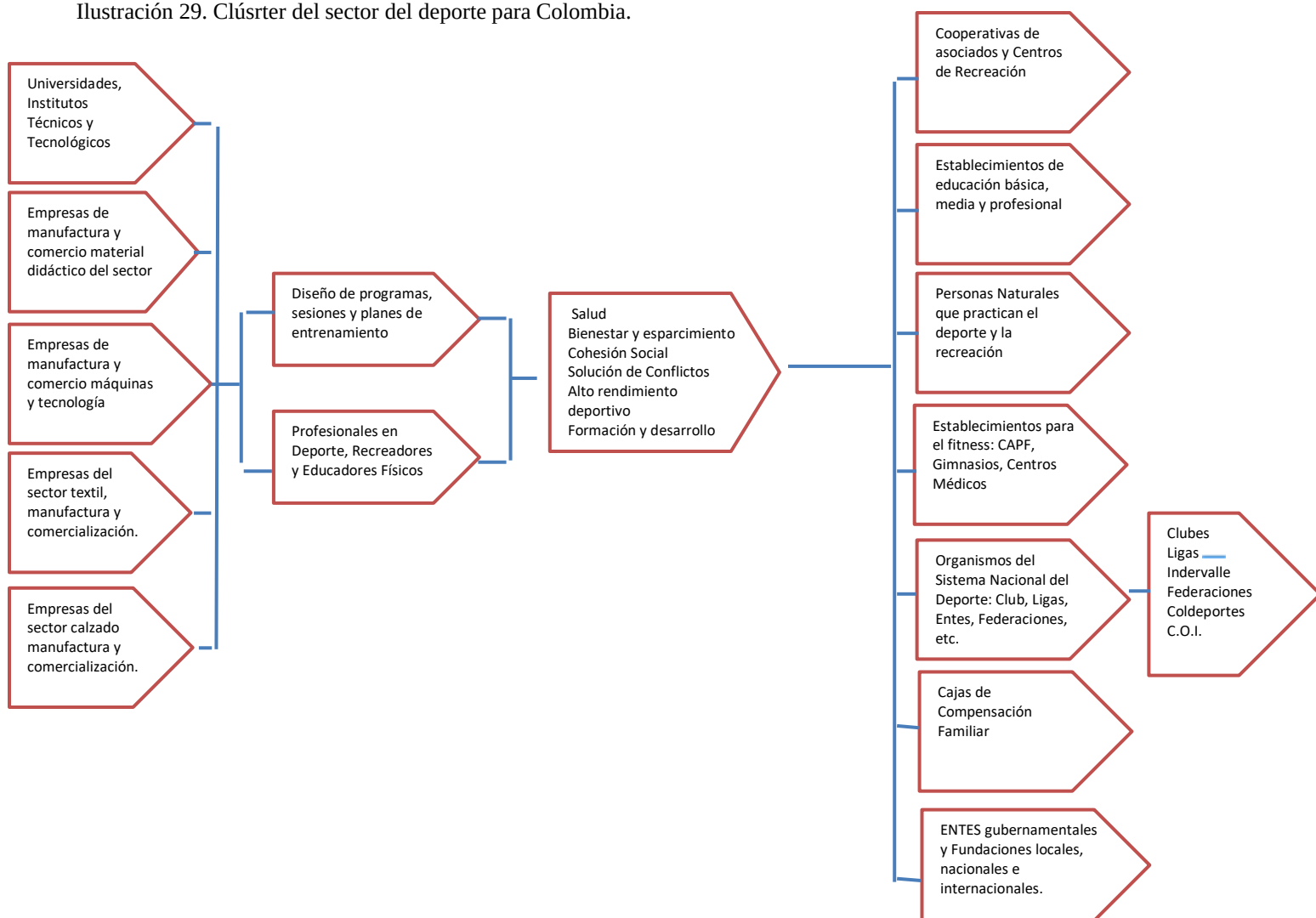
momento: la combinación de la gimnasia con electro estimulación y el ejercicio convencional, de igual forma también se encuentra como anexo a los programas de tecnología trajes conductores para la electro estimulación, aparatos de suspensión, camas de pilates, podómetros, aplicaciones para celulares que registran tiempos de actividad física, calorías gastadas, frecuencias cardíacas, entre otros.

2.3.2. Sectores conexos y clúster cadenas productivas.

Para la identificación de los encadenamientos productivos del sector del deporte es importante tener presente que se debe analizar y concebir desde la misma formación académica de sus profesionales, su evolución histórica, el impacto de sus acciones en la sociedad por medio de las diferentes líneas de estudio, modelos de deporte y la formación integral del ser humano, así también los encadenamientos que convergen en él, tales como las organizaciones que aprovisionan conocimiento, material didáctico, tecnología especializada, indumentaria textil y calzado, y claro, también las organizaciones que distribuyen los productos del sector al mercado, tales como cooperativas de asociados, centros de recreación y deporte, establecimientos educativos, establecimientos para el entrenamiento del Fitness, organismos del sistema nacional del deporte, las cajas de compensación familiar y la comunidad en general.

A continuación, en la ilustración 29 se muestra el mapeo del clúster del sector del deporte, la educación física y la recreación construido a partir del análisis realizado.

Ilustración 29. Clúster del sector del deporte para Colombia.



Fuente: Elaboración Propia.

En la ilustración 29 se puede apreciar los encadenamientos que convergen en función del sector del deporte, entre los cuales se encuentra: el sector educativo y las empresas de manufactura de material didáctico, tecnología, textil y calzado, las cuales concentran parte de su producción en los programas de entrenamiento y los profesionales del sector que demandan de los productos para su aplicación con diferentes objetivos, sea para la salud, el bienestar y el esparcimiento y la cohesión social como mecanismo para la solución de

conflictos por medio de la generación de espacios de tolerancia, el alto rendimiento deportivo y la formación y desarrollo integral del ser humano, quienes a su vez se distribuyen los programas a la comunidad de manera directa y por medio de los diferentes establecimientos relacionadas con el sector. De acuerdo con esto es importante entonces identificar cuáles de estos encadenamientos podrían considerarse conexos o de apoyo.

Los sectores conexos serian para el sector educativo, con las instituciones de educación superior tanto públicas como privadas, de donde surgen los programas de formación para el sector y por tanto los profesionales y el sustento académico parte de las innovaciones en relación a los programas y demás estructuras para la preparación física, la educación motriz y el desarrollo humano, entre muchas otras más que se tienen para Cali:

1. Públicas:

- Universidad del Cauca (Popayán)
- Universidad del Pacífico (Buenaventura)
- Universidad del Valle (Cali)
- Escuela Nacional del Deporte (Cali)
- Universidad Nacional de Colombia, UNAL, (Palmira)

2. Privadas:

- Institución Universitaria Antonio José Camacho (Cali)
- Universidad Autónoma de Occidente, UAO, (Cali)
- Universidad Antonio Nariño, UAN.

- Universidad Libre (Cali)
- Universidad Cooperativa de Colombia, UCC, (Cali)
- Instituto Técnico CIADET (Cali)
- Corporación Universitaria CENDA (Cali)
- SENA

Así mismo se tiene a los sectores que brindan apoyo al deporte, como los de la industria manufacturera y demás organizaciones que comercializan material didáctico, tecnologías (programas de entrenamiento, software y maquinaria especializada), ropa y calzado deportivo, entre muchas. A continuación se nombran algunas más representativas:

- | | |
|-----------------------|----------------------------------|
| – Tienda Mirodeportes | – Nike |
| – Tienda Jaimego | – Puma |
| – Uniformes CONGOTE | – New balance |
| – Fitness Market | – Athletic |
| – Sport Fitness | – Deporte total |
| – MEDT Gol Cali | – Shimano |
| – Balones Golty | – Casa médica Futuro |
| – Balones Molten | – Capa |
| – Adidas | – Les Mills International |
| – Zumba | (Programa Body Pum, fit combat y |
| – Tiendas Decathlon | otros) |

Es importante aclarar que algunas de estas organizaciones ofertan productos sin los cuales no podría desarrollarse ciertas actividades deportivas, encontrando de esta manera la provisión de balones, que aportan al desarrollo de disciplinas como el voleibol, el fútbol y el baloncesto, entre otros, por lo cual estas organizaciones pasan a ser parte de los sectores conexos.

De igual manera se tiene en la ilustración 29 que en unión con los conocimientos de los profesionales del sector, los requerimientos de los programas de entrenamiento, sesiones de clase y actividades comercializadas se emplea tanto el conocimiento del área de la educación, los productos de las fábricas y empresas comercializadoras de implementos deportivos didácticos y especializados, organizaciones que provisionan ropa y calzado especializada con el objetivo de desarrollar las practicas a diferentes esferas de aplicación de conocimiento así:

La salud: organizaciones que demandan de los profesionales y programas del deporte para la salud para promover, prevenir e intervenir en los problemas de la salud y la aptitud física de sus clientes o población en general, entre las cuales se podrían nombrar algunas, así:

- | | |
|--|------------------------|
| • Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali | • El molino |
| • Centros de Acondicionamiento y preparación física, Ángeles | • Trainers |
| CAPF-IPS | • Pilates activity Gym |
| • Centro médico deportivo BODITEHC | • Maracaná |

- D' Leo
- Asalud IPS
- Athletic
- Gym pro
- Spining Center
- SmartFit

De igual manera se interviene en la población por medio de la oferta de programas del bienestar y el esparcimiento. Entre ellos se destacan:

- Clubes sociales
- Cooperativas de asociados como la Cooperativa Financiera de Antioquia que oferta a sus socios diferentes actividades recreativas y de esparcimiento.
- Centros recreativos públicos y privados.
- La Chorrera del Indio
- Centro recreativo el Faraón
- Hanauac Pance
- Cajas de compensación familiar (Comfenalco, Comfandi, Colsubsidio, etc.)
- Personas naturales que toman los servicios de manera personalizada o grupal

En relación a la cohesión, el fortalecimiento del tejido social y el manejo del conflicto, se encuentra, principalmente, a los diferentes programas y proyectos municipales direccionados por el gobierno local y nacional, así también las organizaciones como fundaciones sociales y organismos internacionales que realizan intervención en la población vulnerable. Ellas son:

- Entes nacionales, departamentales y municipales como Coldeportes, Indervalle y la Secretaría del Deporte y la Recreación.

- World Visión
- Fundación Soñadores al Piso
- Fundación para el Desarrollo Humano, Social y Comunitario, Funda social
- Asociación Colombiana de Profesores de Educación Física - Valle.

De igual manera, se tiene que destacar la intervención del sector en el deporte de alto rendimiento por medio de:

- El Comité Olímpico Colombiano
- Coldeportes
- Federaciones nacionales de cada disciplina deportiva
- Las ligas de cada disciplina deportiva
- Los institutos y secretarías municipales de recreación y deporte
- Los clubes deportivos por disciplina deportiva

Por último, se destaca otro de los principales distribuidores de los productos del sector. Como lo son las escuelas, los colegios y demás instituciones de educación media y superior, entre otros.

2.3.3. Condiciones de la Demanda.

Cuando se entra a analizar esta arista del diamante, en relación al mercado del sector, se tiene que retomar a la información recopilada respecto al entorno organizacional en el cual

convergen las organizaciones del sector y entender las condiciones de la demanda que se le presentan a las organizaciones del deporte en la ciudad de Cali.

Partiendo de este hecho, se tiene que el sector cuenta con oportunidades de crecimiento económico que tiene relación con el crecimiento poblacional, que trae consigo un aumento continuo de ciertos grupos poblacionales que le permitirían a las organizaciones focalizar y segmentar su mercado de manera que responda eficientemente a las necesidades de la población. Tal es el caso de las cifras proyectadas en cuanto al aumento de la cantidad de población femenina y por lo tanto genera la necesidad de ajustar los programas adecuados a esta población, captar su interés, gustos y deseos de manera que la organización se posicione efectivamente ante este segmento poblacional.

En la Capital Americana del Deporte sus ciudadanos indican que el interés y la motivación para realizar las prácticas deportivas, continúa siendo la mejora de la salud evidenciando una tendencia por el cuidado del cuerpo, en cuanto a su estado funcional y de bienestar. Esto brinda información importante que facilitará a los gerentes del sector tomar decisiones efectivas frente a la focalización de sus productos y servicios, toda vez que la demanda del sector está más ligada al deporte como medio para la salud que al alto rendimiento deportivo, Vargas (2009) y Secretaría del Deporte y la Recreación (2018). Las cifras de morbilidad y mortalidad por la proliferación de las enfermedades no transmisibles, asociadas al sedentarismo y a la obesidad, son las razones más fuertes que permiten tomar acción en función de esta demanda.

De igual manera se encuentra que casi el 50% de la población caleña pertenece a los estratos III y VI, por lo que la oferta de servicios tiene que ajustarse a esta población, toda vez que existe un potencial importante que garantiza posibilidades de éxito para la adquisición de los servicios, no obstante ante este positivo entorno de oportunidad también se encuentra un panorama complejo debido a la falta de regulación jurídica de los profesionales del sector, lo que genera baja productividad y disminuye la oportunidad de crecimiento económico, debido a que genera una demanda que busca calidad a costos extremadamente bajos o nulos.

Para finalizar se tiene que en la ciudad constantemente se demanda de personal que brinde servicios de calidad en cuanto a servicios de juzgamiento, logística y administración en función de los programas de gobierno y los proyectos de ciudad, lo que podría ser una línea de negocio de especial atención para la organización en el mediano plazo.

2.3.4. Estrategia, estructura y rivalidad empresas.

En el mercado se encuentran diferentes organizaciones que cuentan con una oferta importante en cuanto a programas deportivos para la población femenina, los gimnasios al aire libre, Curves o Boditech, entre otros que presentan entre su portafolio programas que buscan impactar en el interés de la población femenina.

También es común encontrar diferentes organizaciones como clubes deportivos o entrenadores particulares que desarrollan programas de enseñanza y preparación física deportiva en las disciplinas como el voleibol, la natación y el fútbol, este último desarrolla

procesos para la captación de talentos deportivos, con lo cual, adquieren los derechos de los deportistas.

Es común encontrar publicidad que ofrece paquetes turísticos de eco-aventura, pero ligados a los lineamientos recreativos, sin buscar impactar en otras líneas como la salud o la preparación física; a menudo se encuentra en redes sociales los diferentes clubes de caminantes, que aglomeran importantes cantidades de población, por lo cual no deja de ser una oportunidad para el sector para integrar valor a estas prácticas y encontrar un nicho de mercado favorable.

Dentro de la estrategia del diseño de proyectos de ciudad que impacten en la salud publica en especial para la población que no goza de facilidades para el acceso a los programas del sector, se encuentra a una fuerte competencia por parte de la Corporación para la Recreación Popular de Cali, diversas fundaciones como Ciudad y Deporte, Funda social, la misma Asociación de Profesores de Educación Física o la Asociación de Ligas Deportivas, entre otras; todas ellas gozan de experiencia en contratación y altas conexiones políticas que hace que sea un mercado en el cual la competencia está aún lejana, pero que se plantea como una estrategia a largo plazo con el ánimo de encontrar oportunidad tras la mejora de algunos procesos, que cuente con mayor formación gerencial y un aumento importante de las relaciones políticas de la organización.

Gran parte de la competencia que cuenta con establecimientos disponen de tecnología importante en relación a maquinaria especializada, de acuerdo con las recomendaciones dadas por la ANDI, se esperaría que el gobierno diseñe las estrategias para el aumento de la

competitividad y cree oportunidad para que las organizaciones puedan adquirir tecnología a menor costo en el largo plazo.

Por último, se tiene que las empresas del sector pueden encontrar mercado en la tercerización de algunos servicios que demandan diferentes entidades, en especial en el sector público y las cajas de compensación, donde constantemente se cuenta con oportunidades para ofertar servicios de: juzgamiento, personal administrativo, logístico, entre otros. Frente a esto, se tiene un panorama altamente rivalizado, no por la cantidad de organizaciones que compiten, sino por la alta influencia política y de constitución de redes, pero que en el mediano plazo puede llegar a ser una línea de negocio muy fuerte para los futuros emprendedores del deporte.

2.3.5. El gobierno.

Tras diferentes reformas de la ley del deporte, surgidas por manifestaciones ante la corte constitucional, en la actualidad existe mayor regulación para los organismos deportivos reconocidos por la Ley 181/94 en cuanto a los deportistas profesionales y sus derechos, lo cual limita un poco las posibilidades de las estrategias visualizadas para esta línea de negocio de la organización deportiva.

En cuanto a las posibilidades de crecimiento del sector y la tendencia por influir en la salud pública de la población se encuentra que algunas leyes y normas que le otorgan al sector un carácter social y lo determinan como un gasto público por tanto es un reconocimiento del sector como un derecho de todos los colombianos, lo cual hace que la

asignación de recursos financieros para programas de masificación, salud pública y prevención de la enfermedad, sean mayores y esto represente oportunidades de crecimiento para las organizaciones interesadas en el mediano y largo plazo.

También es importante tener presente que, hasta el momento, no existe regulación del ejercicio profesional para los actores del sector y por tanto demanda de una fuerte presión social y gremial por parte de las organizaciones y profesionales del sector de manera que el panorama en términos económicos para las organizaciones mejore y el impacto del sector en la población deje de constituirse en un riesgo constante.

2.3.6. El azar

El papel del azar en el sector está ligado, en gran parte, a los preceptos populares que pueden llegar a generar un ambiente de estigmatización, desconfianza y desdén por los programas deportivos. De igual forma, la constante oferta en el mercado de productos milagrosos para la reducción de peso corporal y la estética refuerzan estas concepciones, incluso la oferta de medicinas alternativas para artrosis y enfermedades no transmisibles así también las cirugías estéticas y algunos profesionales de la salud desconocedores de los pormenores en relación a los programas ofertados y de la idoneidad del profesional a cargo de los mismos; situación que genera una alta competencia entre los diferentes grupos poblacionales donde la organización deportiva puede influir.

De igual manera, se tienen a los diferentes programas de gobierno de masificación que se ofertan de manera gratuita en los programas de deporte de salud con los mismos estándares de calidad que lo puede hacer una empresa privada, gracias a la intermediación

de los profesionales contratados y la disponibilidad de recursos, por lo tanto, los empresarios del sector tienen que buscar innovar en su cadena de valor y saber diferenciarse para no perder cuota de mercado.

Por otro lado, como se analizó en el entorno ambiental, las condiciones climáticas, el deterioro ambiental de eco-parques y ríos por presiones antropomórficas influyen negativamente en el desarrollo de los programas al aire libre y el deporte aventura, siendo una situación que limita las posibilidades de negocio en este nicho.

A continuación, en la Ilustración 29 se presenta el mapeo del diamante competitivo del sector del deporte donde se recoge en resumen todas las aristas y factores analizados anteriormente.

2.4. Análisis de las cinco fuerzas competitivas del deporte.

Esta herramienta, facilitó el análisis de la estructura del sector que, de acuerdo con Betancourt, (2014), ayuda a explicar el nivel de rentabilidad que se podría esperar del deporte. Se identificó la intensidad de los competidores, la presencia de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el de los proveedores, por último, el análisis de la entrada de nuevas organizaciones al sector.

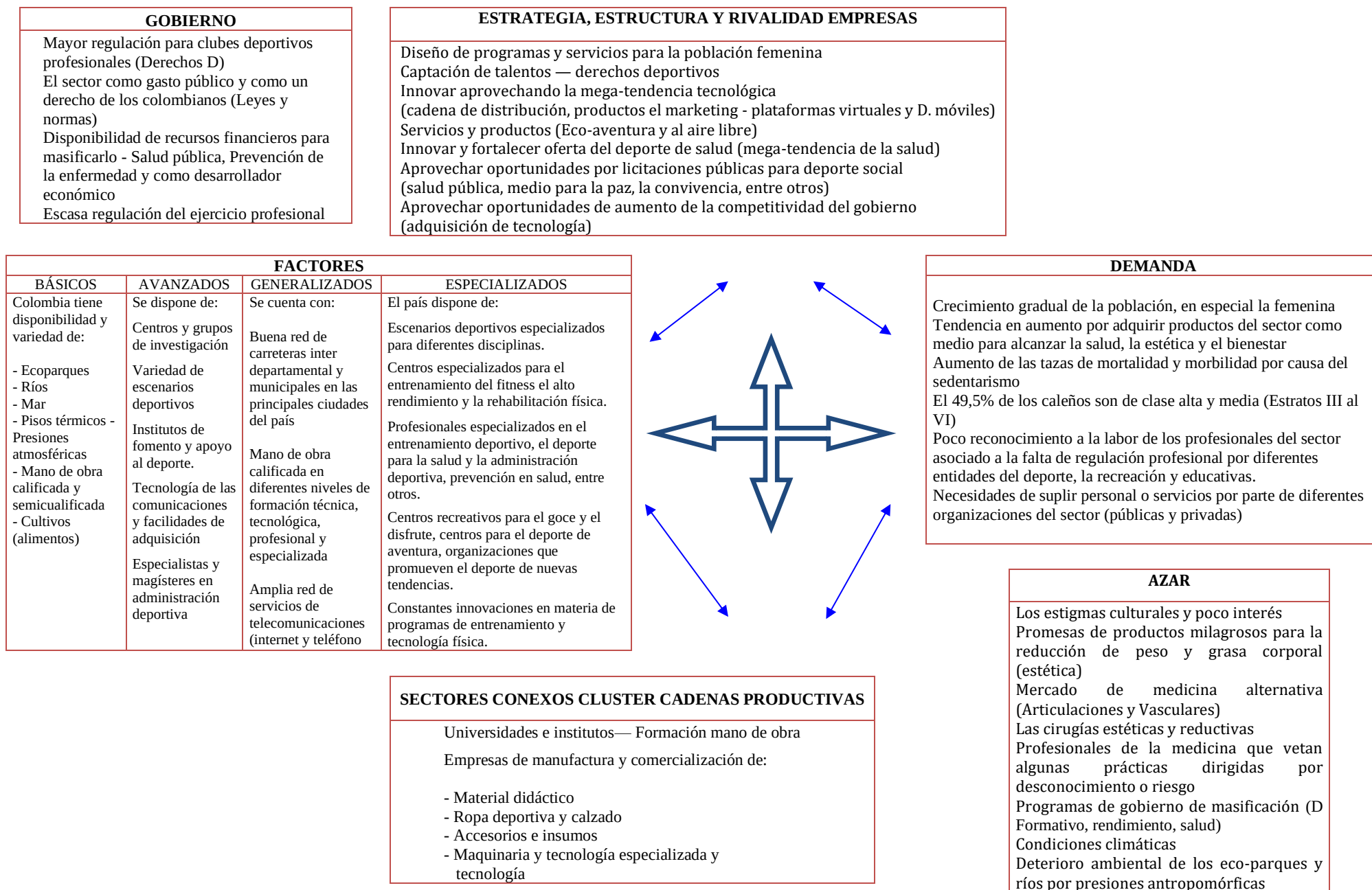
2.4.1. Intensidad de la rivalidad

2.4.1.1. Número de competidores

En Cali se cuenta con un variado número de empresas y profesionales que disponen sus servicios al mercado, entre éstos se tiene que diferenciar a organismos deportivos del SND,

CAPF, centros médicos deportivos, IPS, establecimientos deportivos, gimnasios, entrenadores personalizados (con y sin formación académica), ex-deportistas de rendimiento, fisioterapeutas, licenciados en educación física, profesionales en deporte, profesionales en recreación, entre otros. Cada uno de ellos ubicados de manera estratégica en diferentes zonas de la ciudad como los diferentes escenarios por disciplina deportiva, parques bio-saludables, establecimientos varios regados a lo largo de la ciudad, etc. De acuerdo Marc Papell. (2017), en el año 2015 en el sector registró cifras que sumaron “los USD 145.341 millones”, mientras que en Cali se tuvo que “la industria del deporte registró USD 437.9 millones en ventas 2016” aportado por un total de 329 empresas que desarrollan su actividad económica en los siguientes segmentos: ropa y complementos (47), material para la práctica deportiva (64), productos de salud (7), servicios de salud (13), servicios de formación (22), instalaciones deportivas (60), proveedores de eventos (121).

Ilustración 30. Diamante competitivo del sector deporte con relación a Cali.



Fuente: Elaboración propia

2.4.1.2. Diversidad de los competidores

Se puede inferir, a partir de los programas que se ofertan y los distintos escenarios deportivos, como los establecimientos del sector privado, las instituciones educativas y parques, etc. que algunos rivales tienen como su principal escenario el medio ambiente, siendo los parques y senderos naturales sus principales medios para la preparación física, un caso particular es la dinámica que se vive en el parque El Ingenio, así mismo se encuentran los entrenadores de las diferentes disciplinas deportivas, donde el deporte de rendimiento es el protagonista y los escenarios de cada disciplina, igualmente los establecimientos de las instituciones educativas y los escenarios barriales de las distintas comunas y corregimientos de la ciudad que han sido impactados por la oferta gratuita del ente territorial

2.4.1.3. Crecimiento del sector

El sector del deporte para la salud tiende a mantener un crecimiento gradual conforme aumentan los casos de mortalidad y morbilidad por causa de las enfermedades no transmisibles, por lo tanto, paulatinamente existirá mayor conciencia e interés de la población por ingresar a los programas de preparación física, sea en espacios al aire libre o en recintos cerrados. Además, existe una tendencia mundial por el auto cuidado y los buenos hábitos de salud, Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, (2009), sin importar la condición social, los caleños buscarán contar con los servicios del sector y es importante estar preparados para cubrir la demanda y lograr diferenciarse bajo el entorno competitivo.

2.4.1.4. Incrementos de capacidad

En cuanto a esta variable, se tiene que en el sector hay periodos donde la capacidad se aumenta y disminuye, dependiendo de la época anual y los programas de gobierno que se implementen en la ciudad, tal es el caso de los periodos después de meses donde existe vacaciones (semana santa, navidad, fin de jornada escolar) y también cuando se la oferta estatal entra a competir con los programas gratuitos para el entrenamiento de la aptitud física en la ciudad.

2.4.1.5. Capacidad de diferenciación del producto

El sector cuenta tanto con productos commodity como con productos diferenciadores. Entre los primeros están: los programas de rumba, el acondicionamiento físico al aire libre, la enseñanza del futbol, el baloncesto, la natación, los programas de caminatas (eco-aventura) pero también dispone de otro tipo de servicios que son más diferenciadores, entre ellos están: el tenis de campo, el pilates, el yoga y el buceo, entre otros.

2.4.1.6. Rentabilidad del sector

El sector encuentra diferentes fuentes de ingreso para la oferta de sus productos, su rentabilidad se ve afectada por condiciones externas como, la demanda, la falta de regulación jurídica (barreras) y un mercado con tendencia a abaratar los productos. Pero que poco a poco se está posicionando como un sector que resuelve las necesidades de prevención e intervención de la enfermedad en la comunidad.

2.4.2. Amenazas de los nuevos entrantes

El sector del deporte no presenta más barreras que el conocimiento en sí mismo para ejercer límites a la intervención de otros profesionales, organizaciones y demás interesados. Por lo cual, cualquier organización, persona (empírica o formada) podría ejercer presión competitiva en el mercado, argumentando tan solo conocimiento y experiencia en la prescripción, planificación, dirección y control de los programas deportivos, por lo cual se genera una alta competencia y poco reconocimiento a la labor académica y profesional de sus integrantes; en otras palabras, en el sector no hay regulación del ejercicio profesional por lo cual cualquier persona-entidad entra al sector a diseñar y dirigir programas de enseñanza, entrenamiento, preparación física y demás actividades lúdico-deportivas y de esparcimiento.

2.4.3. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al número de proveedores para el sector, se tiene que este está principalmente ligado sus profesionales, materiales didácticos y la tecnología de maquinaria especializada necesaria para el desarrollo de los programas.

Para el caso de las empresas que proveen material didáctico, calzado, indumentaria y tecnología (maquinaria especializada), el poder de negociación es alto y está relacionado con los valores de la TRM y la demanda del producto en el mercado, toda vez que la mayoría de los materiales didácticos y maquinarias especializadas para el acondicionamiento físico y la preparación deportiva, son diseñadas y fabricadas en el exterior, sin embargo en el país se ha encontrado algunas industrias como MEDGOL y Athletic que sustituyen algunos productos relacionados con las tecnologías, en cuanto a maquinaria especializada o la reparación y fabricación de material didáctico.

En el caso de los profesionales y demás actores del sector, en algunos casos, presentan niveles bajos de negociación y ofertan sus servicios a bajo costo debido a la alta competencia que se tiene por parte de otros actores, también se observa ofertando sus servicios en espacios al aire libre donde la compensación económica resulta siendo, en ocasiones, voluntaria, en parte por la saturación de esta línea de mercado en los parques bio-saludables, gracias a la intrusión en el mercado de personas de escasa o nula formación académica que terminan por sustituir a estos proveedores.

En otros casos, existe un alto nivel de negociación, debido a la alta demanda de los programas o la exclusividad de los mismos. Tal es el caso de los programas que se realizan con actividades musicalizadas (Aerorrumba, FitCombat, Spining, etc.) y que demandan de capacitaciones adicionales debido a la complejidad técnica de los programas o a la implementación de métodos de entrenamiento especializado por algunas industrias, como la Zumba, Pilates, Yoga, Tenis de campo, Buceo entre muchas otras.

2.4.4. Poder de negociación de los compradores

En esta fuerza se encuentra que el poder de negociación de los clientes donde, como se ha indicado en el análisis realizado del entorno, se encuentra un panorama complejo debido a la alta presión competitiva que genera la ausencia de barreras jurídicas del sector y la falta de acuerdo y unión de los actores, lo cual crea una clientela sesgada por percepciones y experiencias subjetivas en cuanto al valor que le asignan a los programas de entrenamiento, en parte por el abaratamiento y la gratuidad de los servicios.

Por otro lado, también se encuentra en el sector las entidades u organizaciones que utilizan su poder de negociación para contratar mano de obra especializada a bajo costo, en parte por causas del bajo poder de negociación de algunos profesionales y la inexistencia regulación jurídica que genera un entorno altamente competitivo.

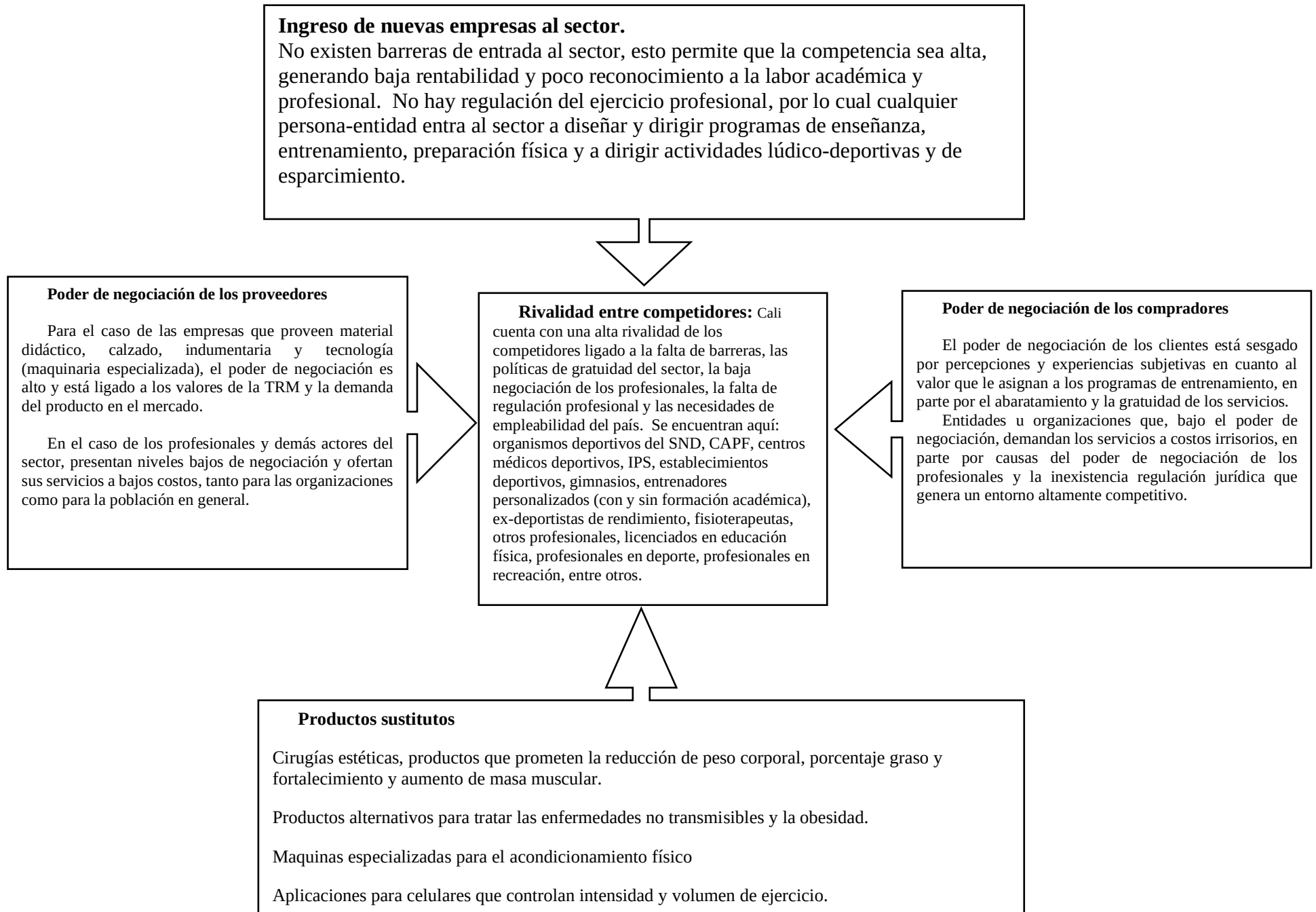
2.4.5. Productos sustitutos

Dentro de los diferentes productos sustitutos del sector, se puede encontrar a una gama importante de ofertas en el mercado, desde el sector salud hasta el sector de tecnologías, entre otras destacamos:

- Cirugías estéticas.
- Productos que prometen la reducción de peso corporal.
- Productos que prometen la reducción del porcentaje graso.
- Productos que dicen fortalecer grupos musculares y aumento de su tamaño
- Productos alternativos para tratar las enfermedades no transmisibles y la obesidad.
- Máquinas especializadas para el acondicionamiento físico en casa
- Aplicaciones para celulares que controlan intensidad y volumen de ejercicio.

A continuación se presenta la ilustración 30 en la cual se puede observar el resumen de lo expuesto frente a las fuerzas competitivas del sector.

Ilustración 31. Modelo de las cinco fuerzas competitivas del sector del deporte.



Fuente: Elaboración propia.

2.4.6. Análisis estructural del sector

Tabla 17. Análisis estructural del sector del Deporte.

Negocio: Empresa del sector deporte - salud		PERFIL Competitivo del Sector					FECHA:
		Repulsión		Neutro	Atracción		
Sector: Deporte			-			+	++
1. Competidores actuales							
1.1. Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande	X					Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	X					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos			X			Bajos
Incrementos de capacidad	Grande		X				Pequeña
Capacidad diferenciación del producto	Baja					X	Alta
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
1.2. Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta			X			Baja
Costos de salida	Alto			X			Bajo
Interacción estratégica	Alta			X			Baja
Barreras emocionales	Altas			X			Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas			X			Bajas
1.3. Posibles entrantes							
Barreras de entrada	Bajas	X					Altas
Economía de escala	Baja	X					Alta
Diferenciación del producto	Bajos				X		Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio			X			Limitado
Acceso a canales de distribución	Bajas	X					Altas
Necesidad de capital	Amplio					X	Limitado
Acceso a materias primas	Amplio	X					Limitado
Protección gubernamental	Baja	X				X	Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo					X	Alto
Reacción esperada	Baja			X			Alta
1.4. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo					X	Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto		X				Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta			X			Baja
1.5. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo					X	Alto
Integración hacia adelante del cliente	Alta			X			Baja
Rentabilidad del cliente	Baja			X			Alta
1.6. Productos sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande	X					Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta		X				Baja
PERFIL NUMÉRICO SUMA		8	4	11	2	8	

2.5. Análisis de la competencia por medio del estudio de referenciación o benchmarking competitivo

El estudio de referenciación permitió profundizar en el análisis del ambiente competitivo del deporte, identificando a los competidores más exitosos en relación a la oferta pública del deporte y comparar sus prácticas más relevantes, con lo cual se logró obtener elementos importantes a tener en cuenta para el planteamiento a futuro de la mejor estrategia posible para el sector en Cali.

2.5.1. Referenciación de los entes municipales del deporte.

2.5.1.1. Presentación de las organizaciones a comparar.

2.5.1.1.1. Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.

2.5.1.1.1.1. Descripción general del ente municipal.

Actualmente, la Secretaría del Deporte y la Recreación es una dependencia de la Alcaldía Municipal de Cali, que tiene como fin el fomento “del espíritu deportivo y recreativo, mediante una oferta amplia de programas y escenarios, que posibiliten el desarrollo integral de los diferentes grupos poblacionales que habitan en el área urbana y rural del municipio” de manera que toda la comunidad goce del deporte, la recreación, la actividad física y la educación física de manera gratuita (Alcaldía de Cali 2017).

La dependencia funciona mediante una estructura que se organiza en dos subsecretarías, de fomento e infraestructura y el despacho. Cada una de estas subsecretarías tiene unas tareas y funciones propias. Para el caso de la subsecretaría de fomento se tiene 9 funciones básicas, las cuales se relacionan directamente con la promoción del deporte y la recreación en todo el

Municipio por medio de programas de intervención directa en la comunidad, la coordinación intersectorial e interinstitucional, la comunicación propia de sus actividades, el reconocimiento deportivo a clubes, análisis estadísticos del sector, entre otros. (Alcaldía de Cali 2017).

Por otro lado, la subsecretaría de infraestructura se encarga de todos los asuntos de mantenimiento, adecuación, diseño y construcción de escenarios deportivos y recreativos en el municipio, inventarios de la infraestructura deportiva y recreativa de Cali, administrar los escenarios deportivos e identificar las necesidades de las comunidades en materia de espacios para la práctica deportiva y recreativa. (Alcaldía de Cali 2017).

2.5.1.1.1.2. Portafolio de servicios deportivos.

Dentro de los programas que la Secretaría del Deporte y la Recreación oferta para la población caleña esta:

1. 14 programas de intervención directa en el bienestar y la salud de las personas por medio de cuatro ejes: deporte, recreación, actividad física y educación.
2. Reconocimiento de organismos deportivos, según los lineamientos otorgados por la Ley 181 de 1995
3. El observatorio del deporte, la recreación y la actividad física de Cali (ODRAF), cuyos objetivos se centran en la consolidación y análisis de la información, la generación

de conocimiento, aporte a políticas públicas entre otros, (Secretaría del Deporte y la Recreación. 2018).

A continuación, se presentan los programas de fomento que engloban las actividades que se desarrollan en la ciudad.

Tabla 18. Oferta de programas de deporte, recreación y actividad física de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.

Eje de fomento	Programa	Descripción general
DEPORTE	Vértigo	Enseñanza y fomento del deporte extremo a niños y jóvenes entre los 6 y 24 años
	Deporvida	Enseñanza y fomento del deporte convencional a niños y adolescentes entre los 6 y 17 años
	Deporte Comunitario	Práctica y fomento del deporte convencional y recreativo a adultos entre los 18 y 54 años
	Deporte Asociado	Fomento, práctica y apoyo al deporte competitivo y reconocimiento a organismos deportivos (clubes)
ACTIVIDAD FÍSICA	Calintegra	Fomento y práctica de la actividad física en personas con discapacidad
	Víactiva	Fomento y práctica de la actividad física en las vías de la ciudad por medio de paseos nocturnos en vehículos no motorizados y la ciclo vía dominical
	Cuerpo y Espíritu	Fomento y práctica de la actividad física por medio del ejercicio para la salud por medio de sesiones de preparación física a través del entrenamiento funcional, combate y medios acuáticos
	Carreras y Caminatas	Fomento y práctica de la actividad física por medio de caminatas nocturnas, ecológicas y carreras atléticas por diferentes espacios de la ciudad

RECREACIÓN	Canas y Ganas	Prácticas recreativas dirigidas a adultos mayores de edades superiores a los 55 años
	Vive el Parque	Prácticas recreativas en parques y escenarios deportivos de la ciudad
	Cali Acoge	Prácticas recreativas dirigidas a población diferenciada y focalizada tales como: recicladores, cárceles, población LGTBI, habitantes de calle, etc.
	Cali se Divierte y Juega	Actividades recreativas y lúdicas para niños de primera infancia
EDUCAR	Deporte Escolar y Universitario	Sesiones de Educación Física dirigidas a niños de la básica primaria y eventos deportivos
	Mi Comunidad es Escuela	Sesiones de Educación Física dirigidas a niños de la básica primaria y eventos deportivos en articulación con otras dependencias e instituciones de la administración municipal

Fuente: Secretaría del Deporte y la Recreación (2017).

2.5.1.1.1.3. Certificaciones de Calidad

Gran parte de la labor realizada por el ente municipal de Cali, ha sido destacada a nivel internacional y nacional. Tal es el caso del reconocimiento recibido por la Fundación Barcelona (Fundación Barça) al programa de deporte extremo: Vértigo por potenciar el deporte de nuevas tendencias como medio para la transformación e impacto social de jóvenes de la ciudad y el reconocimiento oficial dado a Cali como Capital Americana del Deporte, celebrado el 05 de diciembre de 2018 en la sede de la ONU en Bruselas. Por otra parte, la entidad ha logrado certificar, por el ICONTEC bajo la norma ISO 9001 versión 2015, de uno de sus programas (Deporvida) y se encuentra el proceso de certificar las demás líneas del área de fomento. Así mismo, actualmente la dependencia se encuentra en proceso de aprobación de la política pública

que brindará lineamientos para el deporte a 9 años más, (Cali, buenas noticias, 2018), (Alcaldía de Cali, 2018) y (Secretaría del Deporte y la Recreación 2019).

2.5.1.1.1.4. Disponibilidad de recursos financieros.

Según lo establecen los proyectos de acuerdo presupuestales de Cali, la Secretaría del Deporte y la Recreación contó con un presupuesto de \$66.977.243.290 para el año 2018, para el año 2019 se tiene proyectado un presupuesto mayor, el cual asciende en: \$73.817.477.589, (Alcaldía de Cali, 2018).

2.5.1.1.1.5. Alianzas estratégicas.

El organismo deportivo tiene diferentes alianzas que pueden categorizarse de acuerdo con la cantidad de aliados y la duración de las mismas. El interés para conformar las alianzas pretende, tanto mejorar los procesos de la dependencia en el cumplimiento de su misión hasta la ejecución de los diferentes programas y proyectos. Entre ellas está la transferencia de conocimiento de la Fundación Fight For Peace para el programa Cali Acoge que atiende a población vulnerable y focalizada. Los diferentes organismos del deporte asociado como las ligas y clubes deportivos sean para la realización de eventos, el uso de la infraestructura deportiva o su administración, lo cual incluye a organizaciones sin ánimo de lucro y demás asociaciones y corporaciones del deporte. (Cali, buenas noticias, 2018), (Alcaldía de Cali, 2018).

Por otra parte, también están las alianzas que convergen en el programa “Mi comunidad es escuela” que fomenta el deporte articulado con la educación física e integra a diferentes organizaciones y otras dependencias de la alcaldía, tales como: las secretarías de Salud, Cultura, Educación, Bienestar Social, Paz y Cultura Ciudadana, el Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -DATIC-, la estrategia TIO, la Fundación

Carvajal y la Universidad del Valle a través del grupo de investigación en Ciencias del Deporte INCIDE. (Alcaldía de Santiago de Cal. 2018).

Además de esto, de acuerdo con la información suministrada por la oficina jurídica, la entidad cuenta con la modalidad de contratación denominada “convenio”; por medio de la cual se realizan alianzas con otras organizaciones que “aúnan” esfuerzos para el cumplimiento de un objeto. La mayoría de los convenios realizados tienen una vigencia de 3 años (166 convenios) y en menor cantidad de una vigencia de 1 año (12 convenios) la mayoría están amparados en la resolución 249 del 21 julio de 2017, que regula la administración y funcionamiento de escenarios y unidades deportivas en la ciudad.

2.5.1.1.1.6. Marketing y las comunicaciones.

En relación a este tema, se considera que la Secretaría ha logrado demostrar de manera efectiva su labor, es así que los ciudadanos dan fe de su conocimiento y la aprueban en un 83% y 87% respectivamente siéndose satisfechos con la oferta deportiva y recreativa en un 67%, según lo establece la encuesta de percepción ciudadana Cali Cómo Vamos de 2018. Esto, sin duda, es un indicador importante para evaluar las estrategias de marketing de la SDR, lo cual permite inferir que adicional las actividades de intervención directa en el territorio la implementación de estrategias definidas en este aspecto ha logrado ser eficaces.

De acuerdo con esto, se tiene que una de las estrategias de marketing y comunicación utilizadas por la dependencia son los medios digitales (página web anclada a la Alcaldía, páginas y canales en redes sociales, etc.) en cada uno de estos medios, los usuarios pueden encontrar toda la información de la oferta de servicios de la SDR, de los escenarios deportivos y recreativos, informes de gestión, noticias, transmisiones en directo, etc. Adicional a esto, la entidad emplea

otro tipo de publicidad y medios tradicionales, tales como la prensa, radio y diferentes medios impresos.

Analizando la cantidad de seguidores en redes sociales que tiene la SDR encontramos que: Facebook cuenta con un promedio de 48.885 personas, en Instagram el número llega a los 9.113 en Twitter: 8.449 personas, y en el canal de YouTube: 88 personas. Con el apoyo de estos medios, se realiza “mensualmente foros abiertos para la comunidad donde se establecen diferentes temas de interés para la ciudadanía y se rinda cuentas de la gestión de la Secretaría con relación al tema seleccionado” presentando así informes donde se evalúa la participación, percepción, pertinencia y claridad de los temas tratados, (Alcaldía de Santiago de Cal. 2018).

Así mismo, se encuentra que la organización implementa estrategias como los COCIDE (Comités Cívicos Deportivos) los cuales buscan “garantizar la adecuada administración y mantenimiento de los escenarios deportivos comunitarios de la ciudad” en coordinación y apoyo con las comunidades, facilitando el diálogo entre los vecinos de los escenarios deportivos y recreativos y la administración municipal con el fin de lograr el óptimo cuidado de los escenarios y su adecuado uso, (Alcaldía de Santiago de Cal. 2018) y (Resolución 4162.0.21.249 de 2017).

2.5.1.1.1.7. La infraestructura física para el deporte.

Esta subsecretaría está conformada por cuatro áreas: Territorio, Diseño, Presupuesto y Administrativa, cada una de estas busca atender todas las necesidades de la ciudad en materia de infraestructura. El área de Territorio se encarga de tener contacto con la comunidad y reúne todas las necesidades para el desarrollo de la Infraestructura Deportiva y Recreativa. El área de Diseño se encarga de los bocetos y trazos de los proyectos de escenarios deportivos y recreativos a construir o adecuar. El área de Presupuesto se encarga de los costos y requerimientos

suministrados por las áreas del Territorio y Diseño durante la estructuración de cada proyecto y, por último, el área Administrativa que se encarga del óptimo funcionamiento de la subsecretaría respecto a todos los elementos jurídicos, contables y logísticos.

En este sentido, la Secretaría del Deporte y la Recreación registra que la ciudad cuenta con 589 escenarios, los cuales se clasifican en “Alto rendimiento y comunitarios” cada uno de estos escenarios están administrados por medio de un sistema de administración a partir de 2016 cuando “el organismo realizó la reestructuración de las políticas de administración” integrando actores en el territorio que realizan labores administrativas y son llamados “Gestores” que articulan las necesidades de la comunidad y el escenario mediante acciones de corresponsabilidad (Secretaría del Deporte y la Recreación. 2017), (Alcaldía de Cali, 2018).

2.5.1.1.1.8. Talento humano especializado.

De acuerdo con la Alcaldía, la Secretaría del Deporte y la Recreación cuenta con personal que se clasifica en los niveles directivos, asesor, profesional, técnico, asistencial y trabajadores oficiales, acorde a lo tipificado en el decreto 785 de 2015 que establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. La dependencia cuenta con un total de 149 personas para el año 2018, agrupados como se indica a continuación:

Tabla 19. Clasificación de cargos oficiales de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.

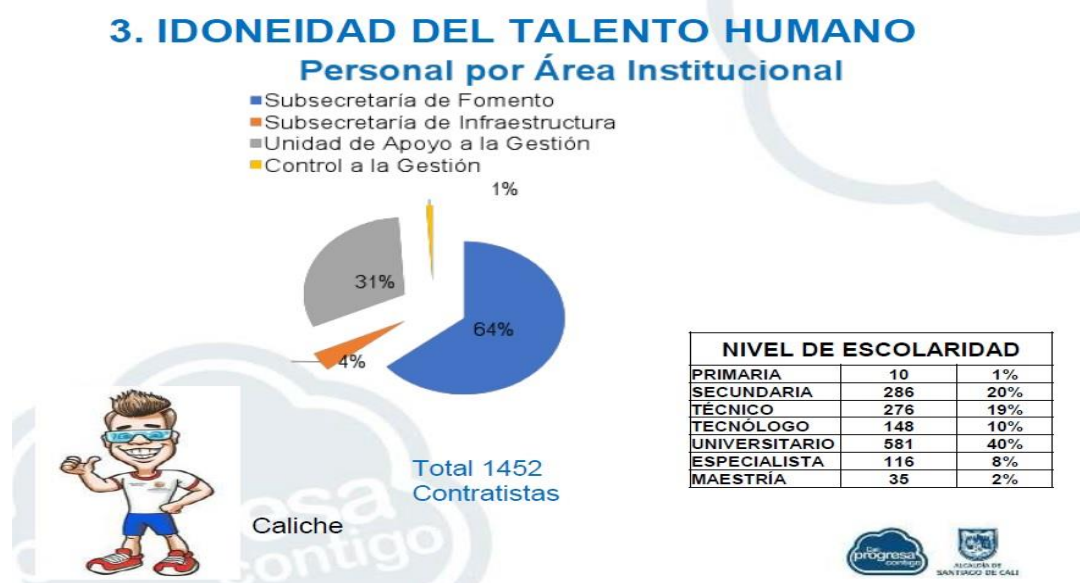
Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	Trabajadores oficiales
4	1	9	4	20	111
Total: 149					

Fuente: www.cali.gov.co.

De acuerdo con el documento: “Fase 1 de fortalecimiento en la implementación del observatorio del deporte, la recreación, y la actividad física en Cali, a través de la investigación sobre las barras populares como fenómeno social en la ciudad y la formulación de un diagnóstico de lineamientos estratégicos de creación del clúster del deporte en Santiago Cali”, la SDR en el año 2017 contaba con un total de 1.302 monitores que sumado a la cantidad de personal reportada por la administración municipal, se tiene que la organización cuenta con 1.451 colaboradores, de estos la mayoría son contratistas.

Por otro lado, los registros internos de la oficina de planeación de la dependencia indican que, para ese periodo de 2017, el 50% del personal contratado tenía una formación profesional o especializada (especializaciones y maestría), el 29% tiene una formación técnica o tecnológica y el 21% mano de obra no especializada, con lo cual se tiene registro de la idoneidad del talento humano de la dependencia.

Ilustración 32: Idoneidad del talento humano de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.



Fuente: Oficina de planeación 2017.

2.5.1.1.1.9. Indicadores de gestión de la entidad.

La Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali, como una dependencia de la administración municipal, se encarga del desarrollo de uno de los procesos, por lo tanto, su gestión estratégica interna responde a las políticas y planes existentes, sean estos a largo, mediano y corto plazo a nivel nacional, departamental y municipal, Plan Decenal del Deporte (2009 – 2019) Alcaldía de Cali. (2016) “este es el instrumento para la coordinación, articulación y armonización de las políticas públicas desde las entidades territoriales del nivel nacional, departamental, distrital y municipal” (Coldeportes 2017).

En este sentido, la Alcaldía Municipal en su Plan de Desarrollo 2016 – 2019 “Cali Progresando Contigo” establece indicadores para el deporte local dentro de su estructura que se componen por “cinco ejes, 23 componentes, 65 programas” de esta manera definen las estrategias y proyectos estratégicos para la intervención en el territorio. Cada componente temático desarrolla un eje específico del programa de gobierno, que a la vez se conforma por una cantidad de programas de intervención donde se establecen los indicadores de producto y metas, los cuales “se podrán cumplir con la articulación de uno o varios proyectos de inversión” alineado a estos indicadores.

Tabla 20. Indicadores de producto Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.

Área Funcional	Indicador de Producto	Unidad de medida	Línea Base 2015	Meta 2016/2019	Responsable	Articulación de Indicadores
41050010003	Eventos recreativos tradicionales	Número	4	12	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010004	Beneficiados con programas recreativos dirigidos a población tradicionalmente excluida	Número	0	16.000	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010005	Beneficiados con el proyecto de gimnasia dirigida y aeróbicos	Número	18.000	74.000	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010006	Jornadas dominicales de Ciclovías realizadas.	Número	0	152	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010007	Eventos deportivos y recreativos en diferentes disciplinas tradicionales y no tradicionales dirigido a población joven y adulta en las comunas y corregimientos	Número	7	141	Secretaría del Deporte y la Recreación	CC
41050010008	Clubes deportivos categorizados, reglamentados y asesorados	Número	0	500	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010009	Eventos deportivos y recreativos dirigidos a recicladores y su grupo familiar	Número	4	8	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010010	Clubes, ligas y deportistas apoyados con enfoque diferencial y equidad de género	Número	20	300	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010011	Deportistas de clubes beneficiados con tarjeta de transporte MIO	Número	700	1.400	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010012	Personas adultas (incluidas personas con discapacidad) beneficiadas con programas lúdicos y recreativos	Número	0	4.000	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010013	Personas adultas (incluidas personas con discapacidad) beneficiadas con programas de iniciación, formación y énfasis deportivo en comunas y corregimientos	Número	0	4.000	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010001	Cameras/caminatas recreativas realizadas en comunas y corregimientos	Número	0	20	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010002	Líderes, entrenadores, autoridades y dirigentes deportivos beneficiados con capacitaciones	Número	1.000	2000	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010014	Mujeres adultas vinculadas a práctica continua de actividad física y deportiva como componente esencial de la salud integral	Número	0	4.000	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010015	Monitores capacitados en las reglas básicas de urbanidad, para tratar con personas con discapacidad con enfoque diferencial y equidad de género	Número	0	200	Secretaría del Deporte y la Recreación	

Fuente: Plan de desarrollo 2016 – 2019 “Cali progresa contigo”

De esta manera, en el Plan de Desarrollo, el sector se encuentra en el componente “Cali vibra con la cultura y el deporte” con el programa “actívate con el deporte y la recreación” el cual establece 15 indicadores de producto con la respectiva meta a 2019 a partir de la línea de base de 2015 y un presupuesto para el componente que asciende al 1.5% del plan plurianual de inversiones. En este apartado se indica que algunas metas son trabajadas a partir de proyectos en la intervención de los Territorios de Inclusión y Oportunidades – TIO. Alcaldía de Cali. (2016).

Adicional a esto, la dependencia tiene alineado cuatro de sus indicadores con “indicadores de resultado”, que de manera transversal juegan un papel importante en el desarrollo de la atención de los ciudadanos y son de responsabilidad directa de otras entidades, como se muestra a continuación.

Tabla 21. *Indicadores de resultad. Plan de desarrollo 2016 – 2019 - “Cali progresa contigo”*

Indicador de Resultado	Unidad de medida	Línea de base	Meta	Indicador de producto	Responsable
Cobertura espacial de la Zona urbana del Municipio, del MIO y modos Integrados	Porcentaje	91	97	Puntos de ciclo-parqueaderos instalados en bienes inmuebles del Municipio con servicios de atención al ciudadano	Metro Cali S. A.
Niñas, niños y adolescentes en trabajo infantil o riesgo con promoción, prevención y restablecimiento de derechos atendidos a través de la estrategia de erradicación de trabajo infantil	Numero	1.281	5.200	Niñas, niños, adolescentes y jóvenes (incluidas personas con discapacidad) beneficiados con programas lúdicos y recreativos, en temporada de estudio y vacaciones, con enfoque diferencia	Secretaría de Bienestar Social
				Niñas, niños y adolescentes (incluidos con discapacidad) beneficiados con	

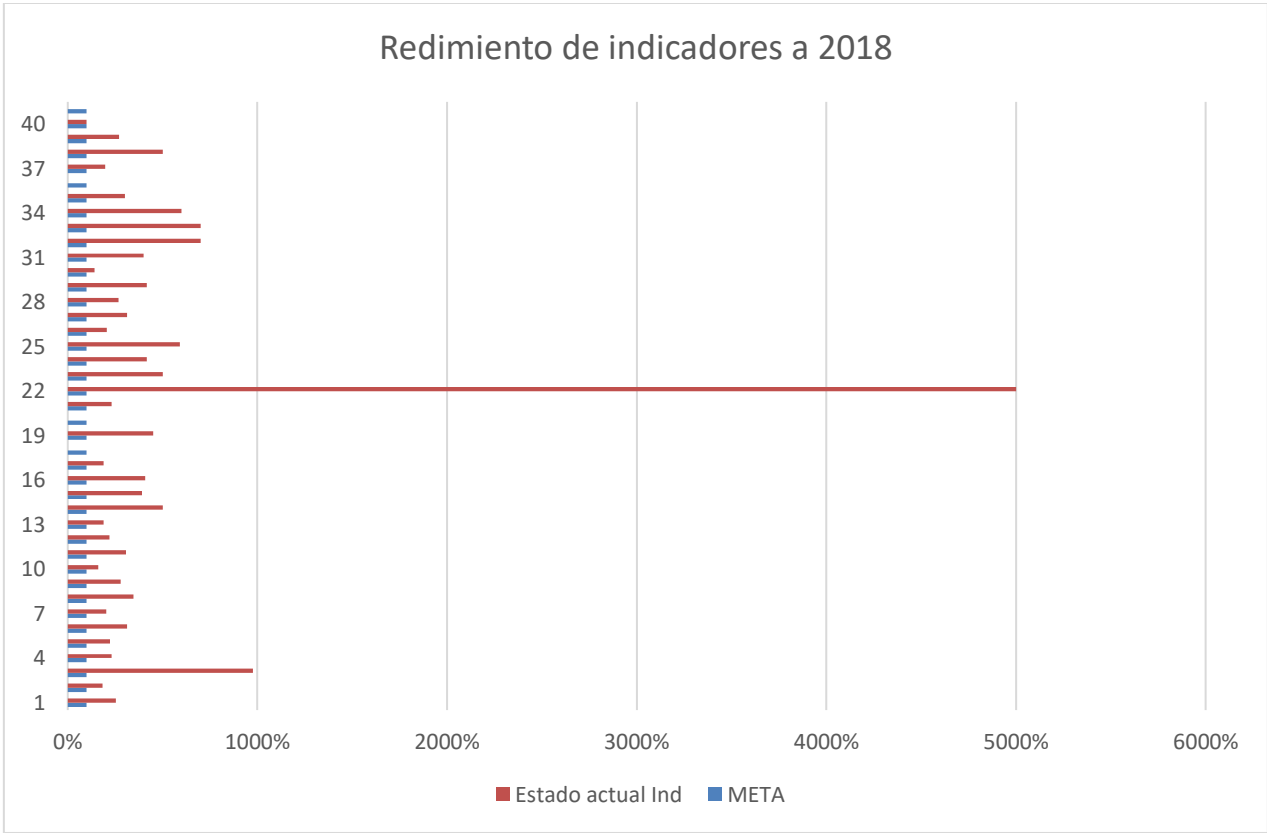
				programas de iniciación, formación y énfasis deportivo y recreativo en comunas y corregimientos	
Cumplimiento de las atenciones iniciales universales definidas en la Ruta Integral de Atenciones - RIA en niñas y niños de los nidos	Porcentaje	52	90	Niñas y niños de primera infancia con experiencias lúdicas	
				Espacios lúdicos adecuados para la primera infancia en comunas y corregimientos	
Territorios de inclusión y oportunidades - TIO intervenidos intersectorialmente con enfoque de entornos para la vida con participación comunitaria	Numero	0	50	Eventos recreativos realizados en parques, dirigidos a las familias en comunas y corregimientos.	Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana Secretaría de Salud Pública
				Zonas blandas de separadores viales, parques y zonas verdes recuperadas ambiental y paisajísticamente con empoderamiento ciudadano a través de intervenciones recreativas y de estrategias artísticas y lúdicas	
				Escenarios deportivos en comunas y corregimientos mantenidos, adecuados, rehabilitados y mejorados	

Fuente: Indicadores de resultado Plan de desarrollo 2016 – 2019 “Cali progresa contigo”- Alcaldía de Cali. (2016).

Cuando se consulta directamente en la oficina de planeación del organismo, respecto a los indicadores que rigen para la dependencia, se encuentra que la SDR cuenta con un total de 42 indicadores, los cuales establecen una meta de cumplimiento para un periodo de 4 años, contados a partir de 2016 tomando como base el año 2015. Los resultados actuales indican que la entidad

sobrepaso considerablemente las cifras establecidas, mostrando un rendimiento que llega a superar hasta en un 5.000% su meta establecida, tal como se muestra en la gráfica siguiente.

Ilustración 33. Rendimiento de indicadores a diciembre de 2018 de la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali.



Fuente: Elaboración propia, oficina de planeación

Esto indica que la SDR ha superado las cifras históricas de la organización, dando una muestra de mayor eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos, por tanto, el establecimiento de metas futuras para nuevos periodos de gobierno implicará mayor exigencia y

compromiso con sus ciudadanos, de manera que se mantenga o superen las nuevas cifras establecidas.

2.5.1.1.2. Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá.

2.5.1.1.2.1. Descripción General de la Institución.

El Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte se crea como un establecimiento público descentralizado, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, con una titularidad patrimonial constituida principalmente por los bienes que administraba el Fondo Rotatorio de Espectáculos Públicos: Unidad Deportiva ‘El Campín’, Plaza de Toros de la Santamaría, velódromo Primero de Mayo, Museo Taurino y los parques de propiedad de la Lotería de Bogotá y del Distrito Especial.

Las principales funciones encargadas al Instituto son entre otras: formular políticas para el desarrollo masivo del deporte y la recreación en el Distrito con el fin de contribuir al mejoramiento físico y mental de sus habitantes, especialmente de la juventud; financiar y organizar competencias y certámenes deportivos nacionales e internacionales con sede en Bogotá, promover actividades de recreación y conservar y dotar las unidades deportivas.

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte, IDRD, entidad adscrita a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, SCRD, está dedicada a promover la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre. Ofrece servicios de asesoría y capacitación en los temas que le competen, préstamo de escenarios deportivos y recreación gratuita por medio de sus diferentes programas para grupos escolares, personas con discapacidad y adultos mayores, entre otros.

Como misión, el IDRD define “Generar y fomentar espacios para la recreación, el deporte, la actividad física y la sostenibilidad de los parques y escenarios, mejorando la calidad de vida, el sentido de pertenencia y la felicidad de los habitantes de Bogotá D.C.”, apoyados en una estrategia de largo plazo que busca que el Instituto en el año 2020, genere cambios comportamentales en beneficio de la población de Bogotá y ser líder en el desarrollo de innovadores programas recreativos y deportivos y en la oferta de parques y escenarios, con altos estándares de calidad, apoyado en una eficiente gestión institucional.

Objetivos estratégicos

1. Mejorar la cobertura y las condiciones de infraestructura de los parques y escenarios para el uso y disfrute de la población de Bogotá D.C.
2. Impulsar la participación activa de los habitantes de Bogotá en los servicios recreativos y deportivos ofrecidos por la entidad, fomentando el buen uso y aprovechamiento del tiempo libre.
3. Brindar apoyo a la preparación y participación de los deportistas del registro de Bogotá para posicionarlos en las competencias nacionales e internacionales.
4. Fortalecer la eficiencia administrativa como eje del desarrollo de la entidad.

2.5.1.1.2.2. Portafolio de servicios deportivos

El IDRD clasifica su oferta deportiva por medio de dos grandes áreas (Deporte y Recreación) cada uno de estas tiene una variada oferta de programas que atiende a todo el ciclo vital de los Bogotanos, a continuación, se detalla cada uno de los ejes y se presenta la descripción general de cada programa.

Área de Deporte

Esta área está conformada por tres grandes proyectos: Deporte mejor para todos, Tiempo escolar complementario TEC y Rendimiento al 100x100. Estos proyectos tienen como objetivo incentivar y fomentar en los niños y jóvenes, el amor por el deporte, con miras al alto rendimiento y la formación integral como buenos ciudadanos (Instituto Distrital de Recreación y Deporte. 2018).

A continuación, se describen los programas ofertados en el programa:

Tabla 22. *Programas en deporte del IDRD – Bogotá*

Proyectos	Programa	Descripción General
Deporte Mejor Para Todos	Muévete Bogotá	Estrategia pedagógica, promocional y de intervención que busca modificar los comportamientos frente a la actividad física y disminuir el comportamiento sedentario de los habitantes de Bogotá a través de información, educación e intervención, prestando asesoría y acompañamiento en la formulación de proyectos.
	Deporte Social Comunitario	Promover espacios de participación, a través de actividades deportivas no estandarizadas en el deporte competitivo por medio de torneos barriales, entrenamiento de runners, campeonatos de fútbol y el fortalecimiento y apoyo al deporte de nuevas tendencias.
Tiempo Escolar Complementario	Deporte Escolar	Integra distintas estrategias con el fin de brindar oportunidades de participación en competencias deportivas, desarrollo de festivales y mini deportes, que propician en el escolar procesos motrices, técnicos y cognitivos.
	Tiempo Escolar Complementario	Proyecto creado bajo la política de Ciudad Educadora, dictando ocho horas de deporte cada semana en Instituciones Educativas de la ciudad.
Rendimiento al 100X100	Rendimiento Deportivo	Apoya los procesos de preparación y participación de los deportistas de alto rendimiento del registro de Bogotá, pertenecientes a las 44 ligas del Distrito

		Capital, por medio de la vinculación de personal especializado y la optimización de la infraestructura física, el recurso técnico, humano y financiero.
	Deporte Formativo	Es una estrategia pedagógica para la enseñanza del deporte en diferentes disciplinas para niños, adolescentes y jóvenes de Bogotá que apoya los procesos formativos psicomotrices, sociales, de comportamiento, entre otros y además es una herramienta para la identificación de talentos deportivos.

Fuente: elaboración propia

Área de recreación

Se encarga de la realización de actividades recreativas permanentes, variadas y gratuitas, por medio de actividad física, desarrollo social y aprendizaje continuo, evidenciados en el aprovechamiento del tiempo libre, el buen uso de los parques y escenarios recreo-deportivos, la sana convivencia, el respeto por la diferenciación para la promoción, educación y masificación de la recreación como una cultura generadora de hábitos y estilos de vida saludables, buscando mayores niveles de felicidad (Instituto Distrital de Recreación y Deporte. 2018).

A continuación, se describen los programas disponibles de recreación:

Tabla 23. *Programas de recreación IDRD – Bogotá*

Ejes	Programa	Descripción
Actividad física, desarrollo social, aprendizaje continuo	Recreación para la infancia	Desarrollo de actividades lúdico-recreativas dirigidas a población de primera infancia e infancia.
	Escuela de la Bicicleta	Atiende a la población de niños y jóvenes potenciando sus destrezas motoras, sociales, cognitivas, afianzando buenos hábitos saludables. Busca la apropiación y disfrute del espacio público y desarrolla estrategias para mejorar la convivencia social, el cumplimiento de las normas y el sentido de pertenencia.

	Recreación para la juventud	Programa orientado a la atención de jóvenes (entre 13 y 28 años) mejoramiento la calidad de vida, el mantenimiento y fortalecimiento de buenos hábitos de vida, autonomía, participación socio familiar y liderazgo.
	Recreación para la persona mayor	Brinda a la población adulta mayor alternativas para el mejoramiento de su calidad de vida, el aprovechamiento del tiempo libre, el mantenimiento y fortalecimiento de buenos hábitos de vida, entre otros.
	Recreación incluyente	Brinda a las personas en condición de discapacidad, sus familias y cuidadores, actividades orientadas a garantizar el uso del derecho a la recreación, el descanso y la diversión.
	Recreación Comunitaria	Atiende a la población LGTBI, habitantes de calle, comunidades étnicas y sectores rurales
	Ciclovía	Utiliza las vías de la ciudad interconectadas en un circuito de 120 kilómetros de extensión para que sean utilizadas para la recreación y el deporte cada domingo y lunes festivos.
	Recreovía	Promueve buenos hábitos de vida a través de la práctica de actividad física dirigida y musicalizada en espacios acondicionados y adecuados para la práctica en diferentes horarios y jornadas durante la semana.
	Biciexperiencias	Son un conjunto de eventos recreativos y de actividad física en bicicleta que buscan promover el uso de este vehículo en los ciudadanos.
	Eventos Metropolitanos	Realiza macro actividades recreativas en diferentes épocas del año, con públicos y temáticas diversas.

Fuente: elaboración propia

2.5.1.1.2.3. Certificaciones de calidad

El IDRD cuenta con un modelo de gestión por procesos el cual se fundamenta en la mejora continua, la aplicación de prácticas de responsabilidad social y la sostenibilidad del SIG, de acuerdo con la información suministrada por el organismo y la referenciada en su página web, el IDRD cuenta con las certificaciones NTCGP 1000/2009 y ISO 9001/2015 (International

Certificación Network y el ICONTEC) que indican que sus procesos han sido auditados y aprobados respecto al diseño, construcción y mantenimiento de parques y escenarios de Bogotá D.C. para la promoción de la recreación, el deporte y el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo del tiempo en libre.

2.5.1.1.2.4. Disponibilidad de recursos financieros

Por otra parte, de acuerdo con el Plan de desarrollo “Bogotá mejor para todos” el Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá para el año 2018 cuenta con un presupuesto proyectado de \$480.789.000.000,00. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015). Sin embargo, cuando se consulta en el Informe Ejecutivo Proyectos de Inversión Año: 2018, se encuentra que el IDRD, para el periodo 2018, la asignación presupuestal fue mucho mayor (\$ 621.564.298.082), ejecutando 96,95% de ese recurso asignado, es decir, un total de \$ 602.605.733.627 para el año 2018.

2.5.1.1.2.5. Alianzas estratégicas

El IDRD tiene bajo la figura de convenio un total de 36 convenios firmados con diferentes organizaciones tanto del sector público como del privado como secretarías distritales, empresas del estado y organismos deportivos con quienes se “aúnan” esfuerzos y recursos técnicos, humanos, administrativos, financieros, entre otros, para el cumplimiento de un objeto en específico. La mayoría de estos convenios son firmados por un periodo igual o menor a un año (27 alianzas); por otro lado el IDRD tiene como aliados claves a diferentes organismos distritales con quienes se tienen relaciones a mediano plazo entre 2 y 3 años (6 alianzas) mediante la figura

de convenios interadministrativos y de cooperación, como es el caso del SENA y a largo plazo entre 5 a 20 años (3 alianzas) con la Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte – SCRD, la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo de Bogotá y el departamento administrativo de la Defensoría del Espacio Público- DADEP. (Instituto Distrital de Recreación y Deporte. 2019).

De igual manera, se encuentra que el IDRD ha establecido de manera estratégica para el desarrollo de los diferentes proyectos y programas que oferta alianza con entidades como:

- Secretaria de cultura, recreación y deporte
- Instituto distrital de las Artes – IDARTES
- Orquesta Filarmónica de Bogotá
- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural
- Canal Capital
- 994 clubes deportivos reconocidos
- Fundación Gilberto Álzate Avendaño FUGA
- 45 ligas Deportivas
- 2 asociaciones
- Escuelas deportivas avaladas

2.5.1.1.2.6. Marketing y comunicaciones

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá cuenta dentro de su organigrama con una oficina asesora de comunicaciones que tiene por objeto “llevar a cabo la formulación, diseño y ejecución de las actividades necesarias para una efectiva divulgación de los programas, así

como de las publicaciones institucionales y comunicaciones internas”. (Instituto Distrital de Recreación y Deporte. 2018).

De acuerdo con el informe No. 15 de mayo de 2017 de la oficina de control interno, la entidad tiene a disposición de la ciudadanía los siguientes canales de atención:

- Canal virtual: atncliente@idrd.gov.co; Sistema Distrital de Quejas y Soluciones SDQS
- Canal telefónico
- Número oficial
- Canal presencial
- Supercades

Por otra parte, el organismo informa que las principales estrategias de comunicación utilizadas por la entidad en 2018 fueron: piezas impresas como volantes, afiches, pendones y videos de eventos deportivos y recreativos, inversión que para 2018 fue de \$40.000.000 aproximadamente. También menciona que se realizaron campañas publicitarias sobre la construcción de los parques y escenarios deportivos con el fin de incentivar el deporte y la recreación como medio para promover el buen uso del tiempo libre; por último, menciona que para 2018 se hizo una inversión de \$749.000.000 en el plan de medios que se distribuyó entre comerciales y cuñas de cine y televisión EUCOLES, medios digitales y plataformas virtuales.

Respecto al uso de los medios digitales, el IDRD cuenta con página web institucional en la cual los usuarios pueden acceder a una amplia variedad de información referente a la oferta de

servicios, escenarios (deportivos y parques), obras, noticias, información sobre la entidad y atención al ciudadano. De forma complementaria cuenta con redes sociales como Twitter (@idrd) red en la cual cuenta con más de 100.000 seguidores; en su canal de YouTube (prensa IDR) tiene 1.444 suscriptores y en la cuenta de Facebook (@IDRDBogotá) la siguen 40.770 personas.

Todo esto, refleja los resultados obtenidos en la encuesta de percepción ciudadana de Bogotá 2018, realizada por Ipsos Napoleón Franco y encomendada por “Bogotá cómo vamos” donde el IDR ocupa el primer puesto con 87% en imagen favorable (pág. 81) y un 61% de satisfacción de los bogotanos con la oferta recreativa y deportiva de la ciudad (pág. 58). De igual manera, como un hecho por resaltar se tiene que el practicar algún deporte, actividad física o recreativa ocupa el quinto lugar con un 33% entre las actividades preferidas por los ciudadanos.

2.5.1.1.2.7. Infraestructura física para el deporte

De acuerdo con la información suministrada por la entidad y la encontrada en sus medios virtuales, la ciudad cuenta con un total de 5.029 parques públicos distribuidos en 19 de las 20 localidades de la ciudad, conformando el Sistema Distrital de Parques y que para efectos de la clasificación contemplada en este estudio engloba a los escenarios deportivos tanto de alto rendimiento (33 identificados) y comunitarios (4996 restantes).

De los 5.029 escenarios deportivos recreativos y parques 4.934 son administrados por terceros por medio de alianzas o convenios de administración y 95 son administrados directamente por el IDR entre los cuales se tiene a: el estadio Nemesio Camacho el Campín, el estadio el Campincito, la unidad deportiva el Salitre, el complejo acuático Simón Bolívar, el coliseo de

Squash, el Palacio de los Deportes, los escenarios Dunt (para el deporte extremo), el parque de los Niños, el sendero de Monserrate, los gimnasios al aire libre, los paraderos para libros en parques, las piscinas ubicadas en parques distritales y las diferentes piscinas comunitarias. Adicional a esto, se encuentra que se están construyendo aproximadamente 52 canchas para diferentes disciplinas deportivas en las 20 localidades de la ciudad.

2.5.1.1.2.8. Talento humano especializado

Su estructura administrativa se compone de una junta directiva, una dirección general integrada por secretaría general y las oficinas asesoras de comunicaciones, jurídica, planeación, control disciplinario interno, control interno y asuntos locales, la subdirección administrativa y financiera, la subdirección de contratación, la subdirección técnica de construcciones, la subdirección técnica de parques y la subdirección técnica de recreación y deportes.

Cada una de estas áreas y subdirecciones demanda de una gran cantidad de personal que se distribuye entre contratistas, trabajadores de planta y trabajadores oficiales. De acuerdo con la información suministrada por la entidad para el periodo de 2018 “se requirieron los servicios profesionales de 2816 contratistas... la vinculación de 238 personas de planta... y 13 trabajadores oficiales” los cuales conforman un importante número de personas de diferentes perfiles profesionales y académicos.

Es así que al mes de abril de 2019 la entidad cuenta, de acuerdo con su directorio, con 1.675 contratistas de los cuales más del 72% pertenecen a la subdirección técnica de la entidad.

Tabla 24. *Distribución del personal contratista de IDRD a 2019*

DEPENDENCIA	Cant.	%
Subdirección Administrativa y Financiera	236	14%

Subdirección de Contratación	2	0%
Subdirección Técnica de Construcciones	102	6%
Subdirección Técnica de Parques	127	8%
Subdirección Técnica de Recreación y Deporte	1.208	72,1%
Total, general	1.675	100%

Fuente: <https://www.idrd.gov.co/transparencia/organizacion>

De esta cantidad de personas contratadas se tiene el 33% son formadas o están en proceso de formación en carreras técnicas, tecnológicas, profesional o de posgrado del sector del deporte y la recreación, el restante se distribuye entre el 18,27% con formación bachiller y el 48,7% de estudiantes y/o profesionales que pertenecen a otras carreras, tales como ingenieros, abogados, administradores, contadores y docentes.

2.5.1.1.2.9. Indicadores de gestión de la entidad

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá cuenta con un plan estratégico para la vigencia 2016-2020, el cual supone por los lineamientos que rigen los diferentes proyectos que se implementaran durante el periodo establecido

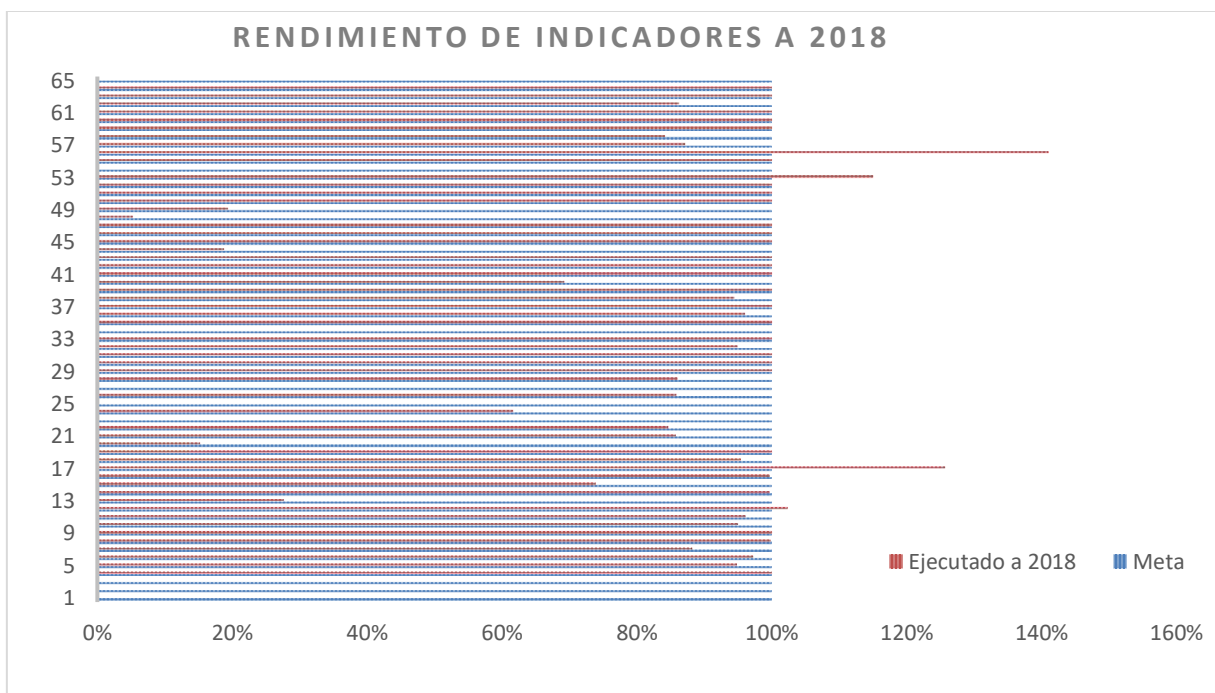
En primer lugar, se tiene a su misión la cual es generar y fomentar espacios para la recreación, el deporte, la actividad física y la sostenibilidad de los parques y escenarios, mejorando la calidad de vida, el sentido de pertenencia y la felicidad de los habitantes de Bogotá D.C. (Plan Estratégico Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte 2016-2020).

Como visión el IDRD fija sus estrategias para lograr, en el año 2020, generar cambios comportamentales en beneficio de los bogotanos, ser líder en el desarrollo de programas de deporte y recreativos innovadores, así también como en la oferta de parques y escenarios del distrito capital. (Plan Estratégico Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte 2016-2020).

Entre sus objetivos estratégicos se tiene que el IDRD busca: mejorar la cobertura y las condiciones de infraestructura de los parques y escenarios para el deporte y la recreación, el impulso de la participación activa de los bogotanos en los servicios recreativos y deportivos ofrecidos, brindar apoyo a la preparación y participación de los deportistas de nivel competitivo y fortalecer la eficiencia administrativa como eje del desarrollo de la entidad.

El logro y cumplimiento de los objetivos y estrategias determina el establecimiento de indicadores, metas y un plan organizado de control y seguimiento de sus actividades. De acuerdo con los informes generados por la oficina de planeación del IDRD, la entidad cuenta con un total de 65 indicadores pertenecientes a 19 procesos que van desde la gestión y planeación de la calidad hasta la gestión financiera del Instituto, la administración y construcción de escenarios y parques, el fomento al deporte, entre otros.

Ilustración 34. Rendimiento de indicadores a diciembre de 2018 del Instituto de Distrital de Recreación y Deporte.



Fuente: Elaboración propia, www.idrd.gov.co/publicacion-informacion-contractual

De acuerdo con la gráfica anterior, el IDRD presenta un buen rendimiento de sus indicadores, en algunos casos la meta ha sido superada considerablemente, de acuerdo con las observaciones del informe, es debido a novedades presentadas en la medición del mismo, en otros no se han realizado medición de los mismos y en la mayoría de los casos se tiene un cumplimiento mayor al 90%. A diferencia de Cali, las mediciones son más ajustadas a los rendimientos históricos de la entidad.

Por otra parte, también se encuentra que en el Informe Ejecutivo Proyectos de Inversión año 2018, el IDRD cuenta con un total de 9 proyectos, los cuales determinan un total de 35 indicadores, los cuales tienen un % de rendimiento del 100% o mayor y un presupuesto asignado y ejecutado superior al 94% por cada proyecto. Cifras que indican una buena capacidad de gestión de la entidad.

2.5.1.1.3. Instituto de Deporte y Recreación de Medellín

2.5.1.1.3.1. Descripción general del ente municipal

El Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, Inder, es un ente deportivo descentralizado de la Alcaldía de Medellín, siendo así un organismo independiente en cuanto a su funcionamiento administrativo, permitiéndole establecer sus propios lineamientos estratégicos, donde su misión principal es la de “fomentar el deporte, la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante la oferta de programas, en espacios que contribuyan al mejoramiento de la cultura ciudadana y la calidad de vida de los habitantes del municipio de Medellín”, siendo esto el eje central de la entidad desde su establecimiento en 2013. (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín. 2013), (Alcaldía de Medellín. 2017).

Por otra parte, la visión del Instituto de Deportes y Recreación Inder Medellín es la de ser “un agente de formación de cultura ciudadana y transformación social, líder en el desarrollo del deporte, la actividad física y la recreación, dinámico, altamente eficiente y el principal referente en la proyección, construcción y administración de infraestructura deportiva, recreativa y de actividad física para una ciudad equitativa, incluyente y respetuosa de la vida” (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín. 2013), (Alcaldía de Medellín. 2017).

Como parte de sus objetivos se tiene tanto al fomento del “DRAF” como la administración de la infraestructura necesaria para la práctica, la administración de recursos financieros, el diseño de políticas públicas, las alianzas estratégicas con otras organizaciones y el fortalecimiento de los procesos institucionales del INDER por medio de su SIG, lo cual le ha permitido tener certificaciones de alta calidad. (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín 2018).

En cuanto a su estructura administrativa se compone de la dirección general, la oficina de asesoría jurídica, la oficina asesora de comunicaciones, la oficina de planeación, la oficina de control interno, la subdirección de fomento deportivo y recreativo, la subdirección de escenarios y la subdirección administrativa y financiera (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín 2018).

2.5.1.1.3.2. Portafolio de servicios

En cuanto a los servicios que el INDER oferta para la población de Medellín se tiene:

1. Programas de intervención directa para la formación, el bienestar y la salud de sus habitantes por medio de la oferta a todos los grupos poblacionales etarios: primera infancia, segunda infancia, adolescencia, juventud, adultos, familias y adultos mayores.
2. Como sucede con los entes municipales de deporte, el INDER tiene también la tarea de otorgar el reconocimiento deportivo a los clubes del municipio, según los lineamientos otorgados por la Ley 181 de 1995
3. También, cuenta con un observatorio del deporte, la recreación y la actividad física, cuyos objetivos se centran en la consolidación y análisis de la información, la generación de conocimiento, aporte a políticas públicas entre otros. Como estrategia adicional cuentan con la revista Connota, por medio de la cual se publican las investigaciones realizadas. (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín 2018).

A continuación se presenta los programas o estrategias como elINDER les menciona.

(Instituto de Deportes y Recreación de Medellín 2018).

Tabla 25. *Oferta de programas de deporte y recreación del Instituto de Deportes y Recreación de Medellín 2018*

GRUPO POBLACIONAL	Estrategia	Descripción general
PRIMERA INFANCIA	Iniciación al movimiento	ofrece actividades educativas y lúdicas a población entre los 2 a 5 años de edad en compañía de familiares explorando el entorno a través de habilidades motrices utilizando actividades gimnásticas, acuáticas, artísticas y psicomotrices
	Estimulación	Promueve el fortalecimiento del rol educativo de los padres, madres y adultos significativos y el desarrollo integral de los niños y las niñas desde la gestación hasta sus primeros 2 años. Cuenta con el apoyo de un equipo interdisciplinario; profesional en pedagogía, nutrición, educación física y apoyo psicosocial y realiza un acompañamiento en el hogar para atender las necesidades particulares de las familias.
	Estimulación para madres gestantes	Es una estrategia para las madres gestantes y lactantes quienes reciben sesiones de ejercicio para la salud, entre otros beneficios.
SEGUNDA INFANCIA	Recreando voluntarios	Por medio del acompañamiento de 44 guías recreativos, 272 líderes voluntarios, 22 parques y 4 cuadras recreativas, en toda la ciudad. Beneficia a población entre los 6 a 12 años y sus familias, a través de prácticas y actividades lúdicas y recreativas en los espacios públicos y comunitarios de Medellín.
	Cuadras Recreativas	Consiste en la práctica de la recreación social comunitaria basada en el juego. Los guías recreativos articulan el trabajo con los líderes recreativos voluntarios, quienes mediante el juego buscan desarrollar valores y competencias sociales que ayudan a los niños.

	Inderescolares	Fomenta la práctica deportiva y recreativa para los estudiantes de básica primaria de instituciones educativas públicas a través de procesos formativos en 8 disciplinas deportivas.
		Adicionalmente, realizan torneos y paradas deportivas. A través de estas actividades se eligen los equipos de las instituciones que representarán a Medellín en los Juegos Escolares Departamentales.
	Iniciación deportiva	Desarrolla las capacidades coordinativas y condicionales en los niños entre 6 y 12 años, con el fin de que inicien en las disciplinas deportivas, teniendo en cuenta su proceso evolutivo, biológico, psicológico y social. Se aplica el programa bajo dos orientaciones metodológicas, la iniciación multilateral e iniciación en disciplinas específicas.
ADOLESCENCIA	Ludoteca	Un espacio de juego, ocio y tiempo libre a los niños, niñas y sus familias, con espacios diseñados y adaptados para el desarrollo motor. Cada Ludoteca establece metodologías a partir de las necesidades de la población.
	Intercolegiados	Impulsa la práctica deportiva en los establecimientos educativos de nivel básico y secundaria por medio de competencias y formación deportiva
	Juegos interactivos	Articula la actividad física y la recreación, por medio de la tecnología y el juego. Fortalece las habilidades y capacidades psicomotrices a través de la interacción con las tendencias tecnológicas.
	Núcleos juveniles	Espacios recreativos en los que se utilizan propuestas metodológicas orientadas al sano esparcimiento, el ocio y el aprovechamiento del tiempo libre de los jóvenes entre los 13 y 17 años de edad
	Escuelas de adrenalina	Promueve la práctica de nuevas tendencias deportivas a partir de un proceso formativo que permite el cumplimiento de metas y logros de acuerdo al nivel deportivo de las personas.

JUVENTUD	Formación deportiva	Realiza formación deportiva para adolescentes de 13 a 17 años por medio de las Escuelas Populares del Deporte.
	Formación deportiva para jóvenes	Programa para jóvenes entre los 18 y 28 años de edad, donde, por medio de las Escuelas Populares de Deporte, se apuesta por la formación integral de deportistas.
	Juegos interactivos	Articula la actividad física y recreación, por medio de la tecnología y el juego. Busca el fortalecimiento de habilidades y capacidades a través de la interacción con las tendencias tecnológicas.
	Núcleos Juveniles	Son espacios dotados con elementos lúdicos de interés para la población juvenil con los que interactúan y emplean el tiempo libre, tales como Juegos de mesa y juegos recreo-deportivos.
	Juegos Universitarios	Agrupar todas las actividades competitivas en diferentes disciplinas deportivas y también integran actividades adicionales para el desarrollo de la condición física en las universidades de la ciudad
	Nuevas tendencias	Identifica, asesorar y acompañar a los colectivos y personas que practican nuevas tendencias deportivas en la ciudad a través de actividades que involucran los medios y/o plataformas digitales como una opción de recreación y socialización.
	Escuelas de adrenalina	Promueve procesos formativos en nuevas tendencias deportivas, deportes alternativos y extremos.
ADULTOS	Formación deportiva	Ofrece deporte competitivo, recreativo y adaptado en sus diversas modalidades y realiza encuentros recreo-deportivos.
	Formación deportiva para adultos	Dirigido para adultos a partir de los 29 años de edad hasta los 54 o más años. El principal objetivo es el desarrollo de la formación deportiva en diferentes disciplinas
	Puntos activos	Promueve la Actividad Física regular en adultos entre los 29 y 54 años, mediante una oferta por medio de diferentes actividades como: Multiclase (diferentes modalidades del Fitness tales como; aeróbicos, taekwondo, rumba, Fitness tonos, gimnasia de

		mantenimiento y yoga), Hidroaeróbicos (sesiones que se realizan en el medio acuático) y los (CPS) Centros de promoción de la salud (sesiones en espacios cerrados dotados con máquinas e implementos deportivos)
ADULTOS MAYORES	Canas al aire	Presta servicios de actividad física, recreativa y deportiva adaptada a la población adulta mayor de 50 años de edad.
FAMILIA	Mientras volvemos a casa	Ofrece múltiples actividades para el aprovechamiento del tiempo libre a poblaciones en condición de riesgo social (población en situación de calle, carcelaria, víctima y en situación de desplazamiento)
	Deportes sin límites	Dirigido a personas con discapacidad y sus familias, cuidadores o acompañantes, en la cual se realizan actividades enfocadas a la actividad física adaptada a sus necesidades, capacidades y habilidades.
	Deporte, paz y convivencia	Proceso pedagógico desarrollado en instituciones educativas de la ciudad en los que se fortalecen aspectos como: proyecto de vida, habilidades sociales, respeto a la diferencia e identidad, control emocional, asumir triunfos y derrotas, cooperación, comunicación asertiva, reglas, normas y respeto. La intervención se realiza a través de charlas, talleres y grupos focales. Además, se realiza el festival de Golvivencia el cual es un torneo auto-regulado en el cual se ponen en práctica los elementos aprendidos en las intervenciones.
	Caminadas	Son caminatas colectivas o individuales en los que se recorre a pie territorios urbanos, rurales, limítrofes, de reserva o significado ambiental.

Fuente: elaboración propia

2.5.1.1.3.3. Certificaciones de calidad

Inder Medellín se encuentra certificado en las normas ISO-9001, ISO-14001, NTCGP-1000 y el certificado IQNet Management System. Estas normas son la base del sistema de gestión de la calidad. Tiene como punto de partida los elementos de calidad que una entidad o empresa debe

consolidar para poder tener un sistema efectivo y eficaz que le permita administrar y mejorar la calidad de sus servicios o productos. De esta manera el ente municipal ha logrado la consolidación de un Sistema Integrado de Gestión con fundamento en el MECI (Modelo Estándar de Control Interno), la gestión de la calidad, la gestión ambiental, el MIPYG (modelo integrado de planeación y gestión) y el Decreto 1443 de 2014 (gestión de salud y seguridad en el trabajo). Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (2016).

2.5.1.1.3.4. Disponibilidad de recursos financieros

Según lo establecen los proyectos de acuerdo presupuestales del Inder Medellín, éste contó con un presupuesto de \$154.356.7689.65 a junio 30 de 2017 y para el mismo periodo de 2018 con un presupuesto de \$143.741.553.456. (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín. 2018).

Adicional a esto, la Ley 1551 de 2012 establece las directrices generales para que cada municipio pueda “puedan crear ejercicios de presupuestación participativa” de manera que esto se transforme en “un escenario de participación democrática que le posibilita a la ciudadanía planear el desarrollo de cada una de las comunas y corregimientos de Medellín y tener incidencia sobre el presupuesto público” Alcaldía de Medellín (2015), de acuerdo con esto, el municipio dispone del 5% del presupuesto de libre inversión que es gestionado para el desarrollo de proyectos en materia de deporte, recreación y actividad física, con base en la oferta del Inder a la comunidad, siendo esto común para todos los entes territoriales en estudio, para el periodo de 2017 el presupuesto aprobado fue de \$19.848.713.960 millones para el Inder Medellín (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, Inder, 2018).

De acuerdo con lo anterior, se tiene que los recursos financieros de la entidad para el periodo de 2018 supera el presupuesto indicado anteriormente, sin embargo, tras consultar directamente con la entidad, ésta informa que el presupuesto aprobado a diciembre de 2018 fue de \$149.539.121.788, mientras que el ejecutado para el mismo periodo fue de \$145.785.188.227. Para efectos de esta investigación se tendrá en cuenta esta cifra entregada directamente por el Inder Medellín, de manera que sea la variable a comprar con respecto a las demás organizaciones en estudio.

2.5.1.1.3.5. Alianzas estratégicas

El establecimiento de alianzas estratégicas tiene una importante relevancia para las políticas públicas de la ciudad, de acuerdo con la política pública de Medellín para el periodo de 2018 a 2031 la implementación de la Cultura D en la ciudad debe ser vista como una visión integradora de largo plazo que propende el “deporte, la actividad física y la recreación como herramientas sociales transformadoras y generadoras de oportunidades...” que busca “promover la cultura ciudadana y la convivencia” por medio de un grupo de proyectos estratégicos que se apoyan de la articulación con otras entidades y entes territoriales, tales como: “Indeportes, Coldeportes, el sector privado y actores internacionales... ONG, universidades” que propendan por patrocinio de deportistas y que enmarcan el estado actual del DRAF en la ciudad, (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER, 2018).

En este sentido, el INDER establece la importancia que tiene la articulación de otros sectores con el DRAF, tal es el caso de las cajas de compensación y las ONG que articulan diferentes empresas privadas que propenden por el deporte y colaboran con las entidades públicas para el fortalecimiento del sector en las comunidades “un ejemplo de esto es la Copa Pony Fútbol, un torneo nacional dirigido a clubes futbolísticos para niños que existe desde 1987” de esta manera

plantea objetivos a futuro en relación a cada sector, tanto el educativo, el empresarial, las cajas de compensación familiar, como ONG, Coldeportes, entre otros, para crear alianzas con estos organismos y fortalecer el desarrollo de su objeto misional a 2031, (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER, 2018).

De acuerdo con esto, en 2018 la entidad desarrolló una alianza con el sector privado para el desarrollo del torneo de fútbol “Intercolegiados copa Milo 2018” en donde Nestlé patrocinó el estímulo de un deportista destacado del certamen, de igual manera, fortaleció las alianzas con los clubes deportivos por medio de los cuales logró “fomentar, promover, apoyar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, además impulsar programas de interés público y social en el municipio” (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER, 2018).

Igual que la SDR de Cali y el IDRD de Bogotá el Inder Medellín también firmó diferentes contratos bajo la denominación de “convenios de apoyo” y “convenios de asociación”. Revisando los registros de contratación del Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER (2019) desde el periodo de 2016 a 2018 firmo un total de 54 convenios con diferentes organizaciones, entre ellas cajas de compensación familiar, clubes deportivos, Ligas deportivas, el Comité Paralímpico Colombiano, Corporaciones y Universidades. No obstante, la gran mayoría de estos convenios son para el apoyo a eventos de carácter competitivo o recreativo y su vigencia no supera el año de ejecución.

Por otro lado, cuando se consulta directamente con la entidad, se tiene que el INDER dispone de otros tipos de alianzas, las cuales son denominadas como “directa y vinculante, directa por oficio y mesa de trabajo”, bajo este esquema se tiene que el organismo cuenta con un total de 74

alianzas con diferentes organizaciones entre dependencias y empresas de la administración municipal de Medellín, universidades, empresas de seguridad, Corporaciones, Coldeportes, empresas de comunicaciones y fundaciones, las cuales apoyan diferentes procesos del instituto que van desde la atención de los escenarios deportivos hasta el apoyo a las actividades de gestión de la entidad. El informe no incluye el tiempo de vigencia de estas alianzas.

2.5.1.1.3.6. Marketing y comunicaciones

De acuerdo a la Encuesta de Percepción Ciudadana Cómo Vamos Medellín 2018, el organismo tiene un nivel de favorabilidad del 95%, en conocimiento un 89% y en su gestión un 88%. Así mismo el informe menciona que el 77% de los ciudadanos está satisfecho con la oferta recreativa y deportiva de la ciudad, indicando cifras mayores respecto a otras ciudades en estudio y por tanto demostrando mayor efectividad en la prestación de los servicios, que pueden ser atribuible, en parte, a la eficiencia en el desarrollo de sus estrategias de marketing y comunicaciones.

Dentro de sus estrategias comunicacionales el Inder cuenta con medios virtuales como su página web, las redes sociales como Twitter en la cual cuenta con más de 85.700 seguidores, un canal de YouTube (INDER Alcaldía de Medellín) que tiene 2.152 suscriptores, una página de Facebook a la cual siguen 65.938 personas y una cuenta en Instagram que tiene más de 37.400 seguidores. Cifras que son importantes para analizar y comparar con las demás ciudades en estudio.

Por otro lado, el organismo dispone de diferentes estrategias que le permiten contar con un sistema de gestión comunitaria. Estas estrategias se relacionan directamente con los mecanismos

de comunicación y atención del ciudadano de manera que se tenga en cuenta los diferentes espacios virtuales y presenciales. El plan anticorrupción y atención al ciudadano es uno en el cual se definen los mecanismos de transparencia y de acceso a la información, rendición de cuentas, racionalización de trámites entre otros.

La comunidad puede participar activamente de talleres de apropiación de la Política Pública del Deporte, la Recreación y la Actividad física y recibir atención de los PQRS a través de llamadas, página web, correo electrónico, página en Facebook, correspondencia y por atención verbal, todo bajo el Protocolo de Atención al Ciudadano del Inder Medellín 2018, el cual se crea como “una herramienta que pretende garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de los ciudadanos, y satisfacer sus necesidades y requerimientos” todo bajo políticas nacionales de eficiencia administrativa y Buen Gobierno (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER, 2018).

Por último, el instituto tiene implementado un canal de atención adicional en cada escenario deportivo por medio de los Gestores Administrativos, a partir del cual Cali ha adoptado su estrategia, quienes “el canal directo entre la comunidad y la institución, encargado de recibir todas las sugerencias e inquietudes de la comunidad” de manera que resuelvan novedades que se puedan presentar en los diferentes escenarios deportivos de la ciudad y articulan el buen desarrollo de cada uno de los programas implementados en los territorios.

2.5.1.1.3.7. La infraestructura física para el deporte

La subdirección de escenarios deportivos del INDER está encargada de atender todas las necesidades de la ciudad en materia de infraestructura deportiva y recreativa. Dentro de sus

diferentes funciones está la asignación de espacios para el uso gratuito de la comunidad, como todos los temas relacionadas con la construcción, mantenimiento y adecuación de los espacios.

La ciudad registra que en la ciudad cuenta con 886 escenarios recreo-deportivos, los cuales se clasifican en: placas deportivas, canchas múltiples, canchas sintéticas, gimnasios, piscinas, escenarios al aire libre, pistas, escenarios bajo techo, ludotecas, núcleos recreativos y sedes administrativas.

2.5.1.1.3.8. Talento humano especializado

De acuerdo con la información suministrada directamente por el INDER, el personal de planta se conforma por un total de 109 cargos que se distribuyen entre los niveles de directivo, asesor, profesional técnico y asistencial, según resolución 0868 de 2013 de los cuales “88 son de carrera administrativa, 20 de libre nombramiento y remoción y 1 de control interno” quienes se distribuyen en: 34 de nivel profesional, 23 de nivel técnico y 31 asistenciales. De igual manera se tiene que la entidad, a 2018, dispone de 1.800 personas contratadas a quienes la entidad “no tiene discriminado por nivel de formación a cada uno” y tampoco se encuentran registros respecto a esta variable, por lo cual solo se tiene en cuenta el total de personal que la entidad tiene, el cual suma 1.909 personas.

2.5.1.1.3.9. Indicadores de gestión de la entidad

De acuerdo al Plan Estratégico del Deporte y la Recreación de Medellín (2013 – 2023), la institución cuenta con la misión de “fomentar el deporte, la actividad física, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante la oferta de programas, en espacios que contribuyan al mejoramiento de la cultura ciudadana y la calidad de vida de los habitantes del municipio de

Medellín”. Su visión es ser un “agente de formación de cultura ciudadana y transformación social, líder en el desarrollo del deporte, la actividad física y la recreación, dinámico, altamente eficiente y el principal referente en la proyección, construcción y administración de infraestructura deportiva, recreativa y de actividad física para una ciudad equitativa...” y sus objetivos van de la mano con estos lineamientos, de modo que el fomento del sector aporte en la convivencia, la cultura ciudadana, la calidad de vida de los habitantes, administre correctamente su infraestructura deportiva y sus recursos financieros, diseñe e implemente políticas públicas, construya alianzas y gestione eficazmente la organización.

De acuerdo con el Manual de Gestión del Inder Medellín en su versión 13 de 2016, el instituto basa su gestión en un “modelo de operación por procesos, que permite administrar la entidad como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.” INDER Medellín (2018), a diferencia de Cali; el Instituto de Medellín es similar al IDRD de Bogotá, es un organismo descentralizado de la alcaldía municipal, por lo tanto, goza de autonomía administrativa y dispone de libertad para definir su planeación estratégica, modelos de gestión y demás políticas.

En este sentido se tiene que el organismo para el periodo de 2017 definió un total de 39 indicadores que se relacionan con 25 procesos de la entidad y que “miden la gestión y los resultados de los procesos y procedimientos que refleja (...) los logros obtenidos frente a las metas establecidas por las diferentes áreas” de acuerdo con el informe el Instituto cumplió con todos los indicadores establecidos en más de 91% y en el caso de la subdirección de fomento deportivo y recreativo y la subdirección de escenarios el cumplimiento llegó al más de 124% y 139% respectivamente (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER. 2019).

2.5.2. Factores de éxito generales para las entidades y matriz de perfil competitivo

Una vez se ha descrito cada uno de los factores de éxito para cada una de las entidades en estudio, se procede a realizar la Matriz de Perfil Competitivo, donde se otorga una calificación a cada entidad (entre 0 4 puntos), con lo cual se da inicio al análisis y discusión de los resultados identificados, de esta manera fue sencillo determinar el mejor ente territorial en cada factor de éxito, tal como se muestra a continuación.

Tabla 26. *Matriz de perfil competitivo de los entes territoriales.*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO (%)		SDR - CALI		INDER MEDELLIN		IDRD – BOGOTA	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Portafolio de servicios /productos	16%	0,16	2	0,32	3	0,48	4	0,64
Certificaciones de Calidad	10%	0,1	1,5	0,15	4	0,4	3	0,3
Disponibilidad de Recursos Financieros	14%	0,14	1,5	0,21	2	0,28	4	0,56
Alianzas estratégicas	8%	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Marketing y Comunicaciones	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	1,5	0,15
Infraestructura para el Deporte	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Talento Humano Especializado	20%	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,8
Indicadores de gestión	12%	0,12	4	0,48	2,5	0,3	3	0,36
TOTAL	100%	1	---	2,40	---	2,62	---	3,43

Fuente: Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar a cada uno de los factores de éxito, identificados en las organizaciones en estudio, se le asignó un peso porcentual que, de acuerdo a nuestro criterio y el de diferentes autores, son fuente de ventaja competitiva para los organismos territoriales

analizados. (Montoya y Boyero, 2016), (Ortiz et al., 2012) citado en (Montoya y Boyero, 2016), (Yáñez et al. 2018), (Escobar y Cuartas, 2006) (Dopico, Guzmán, y Guzmán, 2007).

Como se puede observar, el factor de éxito talento humano es quien se lleva gran parte del peso porcentual, toda vez que ésta variable, según Montoya y Boyero. (2016), “es el elemento fundamental para la ventaja competitiva” en cualquier organización, en el caso de los servicios de deporte, el talento humano permite articular de forma eficiente y eficaz los demás recursos en una organización y determinan el éxito de los programas implementados en cada entidad debido a que es el docente o el técnico quien aporta con la satisfacción y el valor que los usuarios les otorgan a las actividades dirigidas, Baena. (2016), sin duda el cumplimiento de las metas y objetivos es una tarea propia de las organizaciones, pero es el talento humano optimo, eficiente, comprometido y certificado sobre quienes pesa el éxito de las empresas, (Ortiz et al., 2012) citado en (Montoya y Boyero, 2016), (Yáñez et al. 2018) y (Martínez y Díaz. 2017).

El segundo lugar del peso porcentual fue asignado al portafolio de servicios, el cual, de acuerdo con Escobar y Cuartas. (2006), busca responder fundamentalmente a la atención y satisfacción de las necesidades de clientes o usuarios, más cuando se trata de valorar la gestión y la calidad de los servicios deportivos de los organismos territoriales y la atención de los usuarios, Martínez y Díaz. (2017), Coca, (2008) y Alonso-Que, et al. (2015). Por lo tanto, el éxito de los entes territoriales en estudio depende de la acogida que tengan los diferentes programas ofertados y la cobertura de los mismos, tal como se logró constatar en los resultados presentados.

La disponibilidad de recursos económicos es, sin dudarlo, indispensable para el financiamiento de todas sus estrategias de gestión y demás actividades que buscan poner en funcionamiento, de forma articulada, las diferentes áreas y programas creados por estas entidades

públicas analizadas, las cuales tienen por objeto la prestación de servicios deportivos capaces de responder con las necesidades de sus ciudadanos, (Alcaldía de Cali 2017), (Instituto de Deportes y Recreación de Medellín. 2013), (Alcaldía de Medellín. 2017) y (Instituto Distrital de Recreación y Deporte. 2017).

En cuarto lugar, se tiene a los indicadores de gestión de cada entidad, estos representan el 12% del peso general de los factores de éxito. De acuerdo con Dopico, Guzmán, y Guzmán. (2007) las entidades públicas deben centrar sus indicadores en la evaluación de “la calidad de los servicios desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, directos e indirectos” invitando así a buscar el desarrollo de indicadores de excelencia que permitan evaluar distintas actividades y políticas con el fin de encontrar en ellos puntos de control y mejora, buscando siempre la satisfacción de los usuarios de los servicios deportivos, lo cual parece ser de importancia para las organizaciones evaluadas, toda vez que cada una de ellas buscar contar con sus procesos certificados, algunos de estos logrados y otros en proceso de evaluación.

En este sentido, las certificaciones de calidad son parte esencial para la gestión pública, toda vez que “permiten evaluar y gestionar la calidad tanto de la actuación general llevada a cabo por las entidades públicas como de los servicios concretos que prestan” Dopico, Guzmán, y Guzmán. (2007), además, la “búsqueda de la calidad en las organizaciones deportivas representa en la actualidad una de las tendencias más importantes para distinguir las de éxito de aquellas que permanecen en la media”, Dorado y Gallardo. (2005). En este sentido, coincidimos con los autores al afirmar que la gestión de la calidad para las organizaciones en estudio representa una ventaja sobre las otras porque le permite contar con procesos mejor estructurados y ser más eficientes en el cumplimiento de metas e indicadores de cada entidad “el desarrollo de la calidad

como una estrategia para generar ventaja competitiva y como fórmula idónea para la mejora continua” más cuando, sin duda alguna existe una “necesaria etapa de modernización” que obliga a las organizaciones del sector deportivo a ser innovadoras y competitivas, Dorado y Gallardo. (2005), más aún cuando se trata de entidades públicas interesadas en lograr el modelo de una nueva gestión pública más eficiente y transparente, (Dopico, Guzmán, y Guzmán. 2007).

Todo esto, junto a otros factores de éxito como lo es el marketing y las comunicaciones y la infraestructura deportiva que hacen que se le otorgue un peso del 10% a cada uno, siendo el 30% del peso general de la matriz, seguido por último las alianzas estratégicas de cada organización, que equivalen al 8%.

Los resultados dados dependen, en parte, de un “método cualitativo partiendo de la construcción de los factores claves de éxito y de la información investigada”, Benavides. Corrales. Y Betancourt-Guerrero. (2018), con lo cual se establecen la asignación de ponderaciones y se obtienen las gráficas de radar.

2.5.2.1. Radares competitivos

Los radares se construyen a partir del análisis comparado de los factores de éxito identificados en las organizaciones estudiadas, tal como se muestra en la matriz del perfil competitivo, (tabla 26).

Ilustración 35. Radares de valor comparados de las entidades territoriales en estudio.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 36. Radares de valor sopesado comparados de las entidades territoriales en estudio.



Fuente: elaboración propia

Todo esto nos obliga a justificar las razones por las cuales se asignan los valores de calificación para cada factor de éxito identificado. Para esto presentamos los resultados de la calificación otorgada a cada factor de éxito con base en la información suministrada por las entidades en estudio, fuentes bibliográficas y las contenidas en las páginas web de cada organización.

2.5.2.2. Portafolio de servicios y productos

Pese a que el termino portafolio se deriva del lenguaje financiero y económico, este se asocia con los “paquetes de productos y servicios” de una organización, que responden fundamentalmente a la atención y satisfacción de las necesidades de clientes o usuarios, Escobar y Cuartas, (2006), siendo determinantes en el cumplimiento eficaz de la misión de las empresas, sean estas públicas o privadas. De acuerdo con esto, es importante resaltar que la práctica deportiva es considerada “un intangible que no se puede almacenar, transportar ni realizar sin que el consumidor final esté presente en el proceso productivo” por lo tanto es un servicio, Secretaría del Deporte y la Recreación. (2017). Con esto se busca impactar a todos los grupos poblacionales etarios de una ciudad siendo la atención de las necesidades de los usuarios las metas institucionales de cada una de las entidades en estudio.

Tanto Bogotá, Medellín, y Cali tienen una oferta de programas y proyectos que atienden las necesidades de las comunidades. Las fuentes consultadas evidencian pocas diferencias frente al desarrollo de las actividades que realizan y las necesidades que atienden. En todas las ciudades se prioriza la oferta de servicios deportivos y recreativos, la construcción y adecuación de la

infraestructura deportiva y el desarrollo de programas especiales como capacitaciones, certificaciones de organismos deportivos, entre otros.

En cuanto a la oferta de la Secretaría del Deporte y la Recreación (SDR) de Cali, encontramos una oferta que abarca a todo el ciclo vital de la población. Los 14 programas que ha dispuesto atienden las necesidades de las comunidades desde diferentes esferas: requerimientos de infraestructura deportiva y recreativa, oferta de programas y servicios deportivos y recreativos (todo el ciclo vital y grupos focalizados), de capacitación, de certificación y el reconocimiento a clubes deportivos, entre otros, Alcaldía de Cali, (2018). Esto le ha permitido a la ciudad obtener reconocimientos internacionales, como la denominación de Cali como la Capital Americana del Deporte en la sede de la ONU, lograr alianzas estratégicas importantes como la transferencia de conocimiento con la Fundación Fight For Peace, Cali: buenas noticias, (2018), Alcaldía de Cali, (2018) aspectos que brindan ventaja competitiva, mayor reconocimiento y posicionamiento en el país respecto de otras ciudades en materia de deporte.

Por otra parte, el portafolio de productos y servicios que oferta el IDRD de Bogotá muestra similitudes con respecto al ofertado por Cali, diferenciándose en la estructura y enfoque de cada uno de los programas. Como Cali, los bogotanos reciben atención en deporte y recreación para todo el ciclo vital y a grupos focalizados o de atención diferenciada por medio de 16 programas que se agrupan de acuerdo con la clasificación de “Deportes” o de “Recreación”, Instituto Distrital de Recreación y Deporte, 2018.

Por otra parte, el Inder en Medellín resuelve las necesidades de recreación y deporte de toda la población a través de 28 diferentes programas para todo el ciclo vital y para población focalizada y diferenciada. De igual manera, en el espacio virtual de ese organismo se observa una amplia

oferta de eventos de ciudad que se realizan anualmente, entre ellos los eventos académicos como de actividades deportivas: carreras, competencias deportivas, entre otros, Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, 2018.

En este sentido, es importante analizar cada uno de los portafolios de las organizaciones en estudio y determinar cuál de todas es más eficiente en el provisionamiento de deporte. Para esto se determinó la cantidad de programas versus la cantidad de población impactada, tal como se muestra a continuación:

Tabla 27. *Cantidad de programas vs N° de usuarios por cada organismo territorial*

ENTE TERRITORIAL	N° Programas	N° usuarios 2018
INDER MEDELLÍN	23	431.537
IDRD	16	1.934.462
SDR – CALI	15	343.862

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, es importante tener presente que el número de programas varía respecto del análisis presentado anteriormente. En el caso del INDER Medellín se tiene que se tienen presente a 23 programas de los 28 presentados, esto se debe a la agrupación de 5 de los programas porque el enfoque y concepto de cada uno se repite, cambiando únicamente el grupo poblacional al que atienden (Formación deportiva para jóvenes, juegos interactivos para jóvenes, núcleos juveniles para jóvenes, escuelas de adrenalina y formación deportiva).

Por otra parte, la SDR – Cali no identifica la organización de eventos y festivales como un programa diferente por ser destacado, pese a que si realiza grandes eventos de ciudad y constantes festivales y eventos focalizados en deporte, recreación, educación y actividad física,

por este motivo a Cali se le adiciona un programa más, el cual se da bajo esta categoría (eventos y festivales), toda vez que los demás entes territoriales si contemplan los eventos que realizan como programas destacados de su portafolio, de esta manera la SDR – Cali pasa a tener un total de 15 programas.

En cuanto a la cantidad de usuarios atendidos por cada uno de los entes territoriales, se puede observar que la cantidad de usuarios atendidos por cada una de las organizaciones en estudio marca una gran diferencia, en especial del IDRD respecto a los demás entes territoriales. Por este motivo se hace necesario determinar valores relativos para su comparación y para esto se identifica el porcentaje de atención obtenido de la relación entre la cantidad de habitantes de cada ciudad Vs. la cantidad de usuarios beneficiados al cierre del periodo de 2018, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 28. *Nº de usuarios vs población total por ciudad*

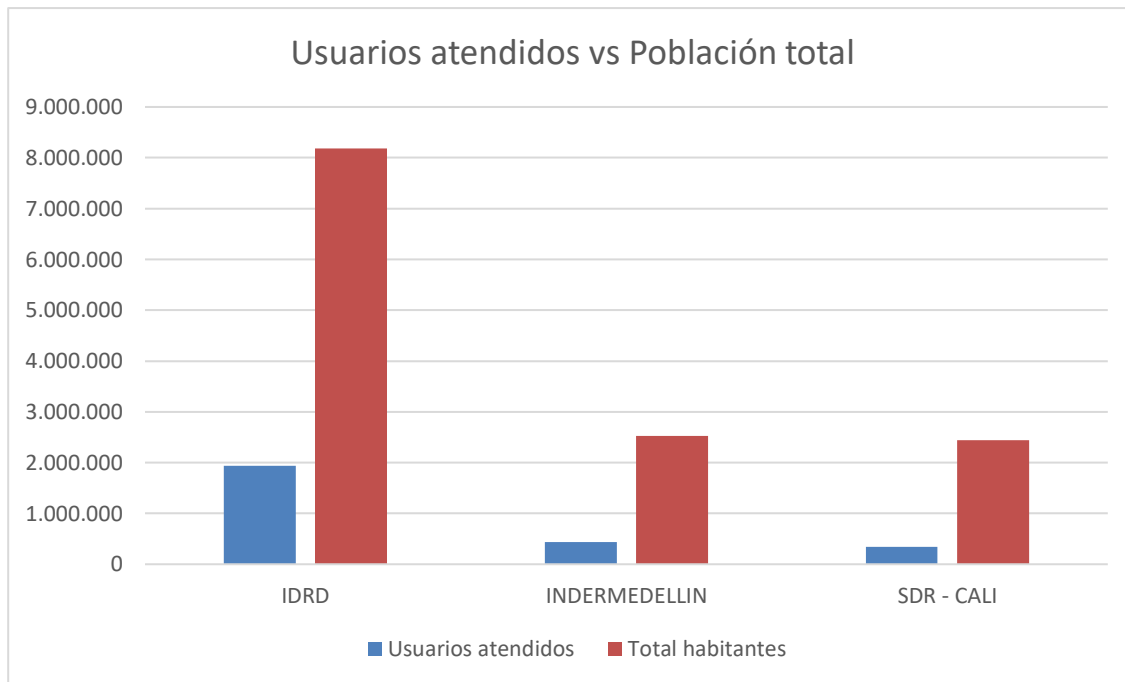
ENTE TERRITORIAL	Usuarios atendidos	*Total habitantes	% de atención
IDRD	1.934.462	8.181.047	23,6%
INDER MEDELLÍN	431.537	2.529.403	17,1%
SDR – CALI	343.862	2.445.281	14,1%

Fuente: Elaboración propia. *Datos obtenidos de proyecciones 2019 DANE

De acuerdo con el total de las proyecciones de población municipal por área 2005-2020 /DANE, para el año 2018, Bogotá es la ciudad con la mayor cantidad de habitantes, siendo más del triple de respecto a Medellín y Cali. Bajo este panorama, el IDRD es quien se muestra más

eficaz en la atención de los habitantes de la ciudad, seguido por el Inder Medellín y la SDR de Cali, por debajo de más de 6 puntos porcentuales.

Ilustración 37. Cantidad de usuarios atendidos en 2018 vs la cantidad de habitantes por ciudad.



Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.3. Certificaciones de Calidad

Para una empresa bien sea del sector público o privado “La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica... que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”, NTC-ISO9001:2015, en este sentido, más que garantizar a los clientes el cumplimiento de requisitos que satisfagan plenamente sus necesidad mediante una adecuada sincronización de los diferentes procesos que convergen para elaborar productos y/o servicios de calidad, contar con un sistema de gestión de

calidad y con los procesos certificados en un entorno global tan competitivo y cambiante representa una ventaja competitiva, (Chacón y Sanduvete. 2015).

De acuerdo con esto, se tiene la Norma Internacional NI ISO 9001 de 2008 la cual “promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”, es decir que evalúa los procesos de dirección, provisión de recursos, realización y/o fabricación del productos o prestación de servicios, medición, análisis y la mejora continua de los procesos. En consecuencia, la cuarta versión actualizada de esta norma especifica que “el enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los mismos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización”, (NTC ISO 9001:2015).

Por otro lado, la norma ISO 14001 tiene que ver con el Sistema de Gestión Ambiental, que de acuerdo a su la segunda actualización, esta norma internacional es avalada por el (ICONTEC:2015) y tiene como propósito el “proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas” característica que entra a ser diferenciador entre las organizaciones en estudio, toda vez que solo el Inder Medellín cumple con ésta certificación.

No menos importante también se identifica que el IDRD cuenta con la norma NTCGP 1000:2009 o Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública que se basa en los principios del Sistema de Gestión de Calidad tomando la Norma Internacional ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 como punto de partida y la ley 872/2003 “esta norma especifica los requisitos para un

Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a entidades a que se refiere la Ley 872 de 2003, el cual se constituye en una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social con el suministro de productos y/o con la prestación de los servicios a cargo de las entidades”.

A continuación, en la tabla 29 relacionamos las certificaciones de calidad que cada uno de los organismos en estudio tienen.

Tabla 29. *Certificaciones de Calidad de cada una de las entidades en estudio.*

Ente territorial	Certificación de calidad de cada ente territorial
IDRD	Norma ISO-9001, NTCGP-1000:2009 y IQNet Management System
INDERMEDELLIN	Norma ISO-9001:2015, ISO-14001:2015 y el certificado IQNet Management System
SDR – CALI	Icontec bajo la norma ISO 9001:2015

Fuente: Elaboración propia.

Las certificaciones del IDRD tienen como alcance el diseño, construcción y mantenimiento de parques, escenarios deportivos y la promoción de la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre en Bogotá D. C. la cual se complementa con la NTC-GP 1000:2009. En cuanto al Inder Medellín se tiene que adicionar a la certificación ISO-9001:2015, relacionada con sus procesos de promoción y fomento del deporte, la recreación y la actividad física en el municipio y la gestión y administración de la infraestructura, cuenta con la Norma Internacional ISO-14001:2015. De esta manera la entidad tiene certificados no solo sus procesos administrativos de gestión de mantenimiento y adecuación de la sede administrativa del

Instituto, la alcaldía y la Unidad Deportiva Estadio Atanasio Girardot, sino también que estos cumplen con la protección del medio ambiente.

Con relación a la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali, a la fecha se tiene que la entidad cuenta con la certificación del programa Deporvida por medio de la ISO-9001:2015.

Expuesto lo anterior, se puede concluir que, en materia de certificaciones de calidad, es elINDER Medellín quien lleva la delantera en las certificaciones, ya que va más allá al contar con un Sistema de Gestión Ambiental y la certificación de sus procesos basados en una versión más actualizada de la ISO-9001; en segundo lugar se ubica el Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá y en tercer lugar la Secretaria del Deporte y la Recreación de Cali al contar con menos procesos certificados.

2.5.2.4. Disponibilidad de recursos financieros

La disponibilidad de recursos económicos es indispensable para que una organización pueda financiar el desarrollo de sus actividades y poner en funcionamiento de forma articulada las diferentes áreas que la conforman en pro de prestar un servicio en calidad y en oportunidad a sus usuarios y/o clientes.

Para las organizaciones en estudio esto representa un factor de éxito significativo, teniendo en cuenta que el nivel de demanda de los servicios gratuitos que se ofertan exige una alta disponibilidad de recursos financieros que le permita responder de forma oportuna a las diferentes necesidades de la población en materia de deporte, siendo esto un factor determinante en la cantidad y calidad de los programas de las entidades.

A continuación, se presenta la tabla 30 que muestra de manera clara la comparación de los recursos financieros disponibles por cada ente territorial en estudio.

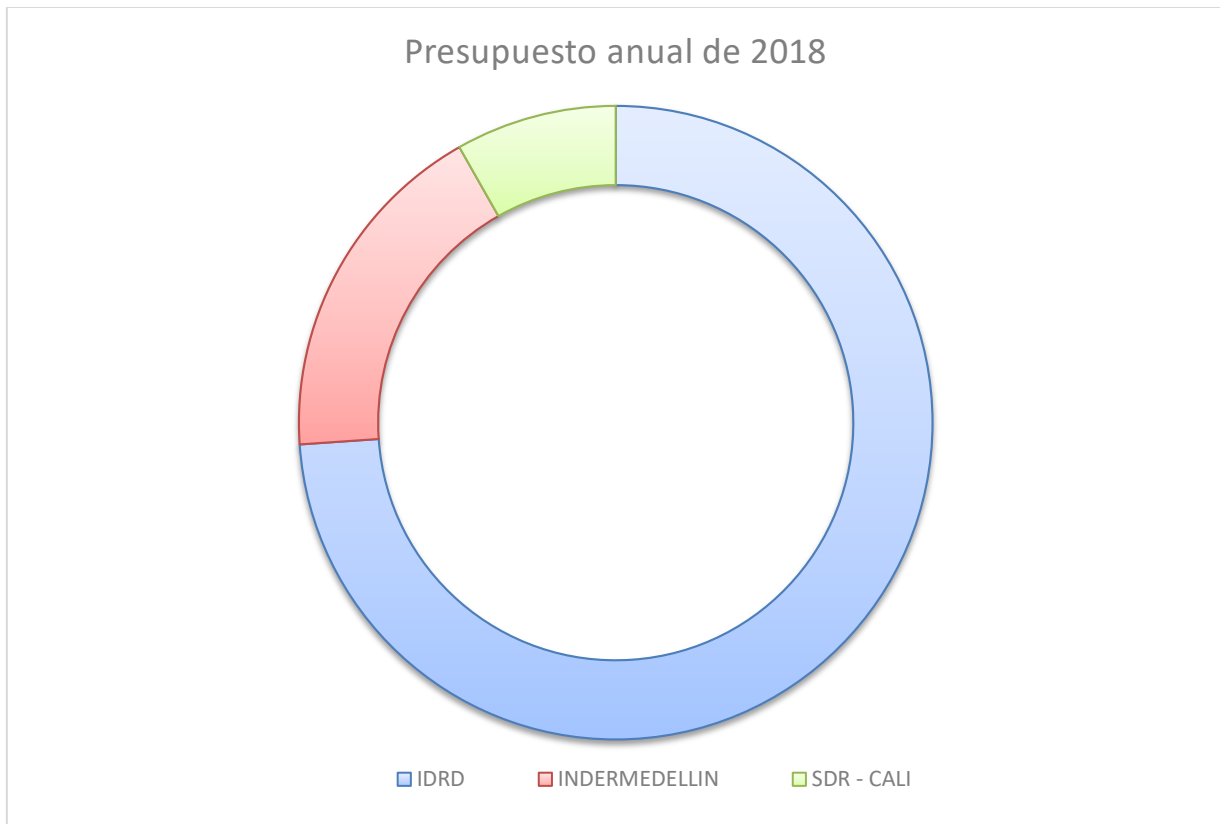
Tabla 30. *Recursos financieros ejecutados en el periodo de 2018.*

ENTE TERRITORIAL	Recursos financieros disponibles para 2018
IDRD	\$ 602.605.733.627
INDER MEDELLÍN	\$ 145.785.188.227
SDR – CALI	\$ 66.977.243.290

Fuente: Elaboración propia

Como se observa el IDRD nuevamente está muy por encima de los otros entes territoriales. Su presupuesto cuadriplica al del Medellín y es más de nueve veces mayor que el de Cali, situación que va de la mano con lo observado anteriormente frente a la cantidad de habitantes por ciudad.

Ilustración 38. Comparación de la disponibilidad financiera por cada organismo en el periodo de 2018.



Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.5. Alianzas estratégicas

De acuerdo con Botero (2017), las alianzas que se realizan entre las organizaciones privadas y públicas son “formas colaborativas donde se unen los sectores público y privado, con el fin de emprender un proyecto” por otra parte para Núñez (2013) las alianzas funcionan bajo el concepto de cooperación empresarial “un acuerdo deliberado, explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para el desarrollo en común de una o varias actividades específicas, de manera que permita a cada participante lograr objetivos que serían inalcanzables por sí mismos” para el autor, en una alianza cada organización aporta algo, ya sea “recursos, capacidades, conocimientos, experiencias, acceso o transferencia de tecnología”, tal es el caso de las organizaciones en estudio, donde cada una utiliza algún tipo de contratación que le permite “aunar” esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, la medición de las alianzas para determinar qué ente territorial debe tener una mayor calificación en esta investigación es un problema por resolver. De acuerdo con Camargo, (2011) en la literatura, se “han utilizado dos tipos de medidas para medir el desempeño: objetivas y subjetivas, sin que se haya logrado un consenso entre los académicos sobre una definición y la forma de medir apropiadamente el desempeño de las alianzas; sin embargo, el método más usado es la medida subjetiva sobre la percepción de logro de los objetivos.... se utiliza la medida subjetiva que se refiere a la percepción del nivel de satisfacción con los resultados obtenidos”, no obstante, para el caso particular se establece como factor determinante para evaluar el desempeño de las alianzas estratégicas la cantidad de socios que los entes territoriales tienen, Beamish y Kachra (2004), y el tiempo de las alianzas establecidas, Deeds y Rothaermel (2003), como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 31. *Cantidad y duración de las alianzas de los entes territoriales*

Alianzas Estratégicas	Cantidad de alianzas	Edad de la alianza				Desconocida
		1 año o menos	2 a 3 años	4 a 5 años	mayor a 5 años	
IDRD	36	27	6	1	2	
INDERMEDELLIN	128	54	0	0	0	74
SDR – CALI	178	12	166	0	0	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la cantidad de alianzas establecidas por cada entidad no son determinantes para otorgar una calificación superior respecto a las demás organizaciones en estudio, “el número de socios no afecta el rendimiento de una organización” las alianzas con múltiples socios no se desempeñan tan bien como algunas con menos cantidad de alianzas, Beamish y Kachra (2004); de acuerdo con Deeds y Rothaermel (2003), “la relación entre la edad y el desempeño de la

alianza parece ser curvilínea en forma de U” y por lo tanto la alianza debe contar con tiempo para “madurar”, de acuerdo con el autor “el punto mínimo de desempeño de la alianza es después de un promedio cuatro años y medio” por lo tanto la cantidad de alianzas inferiores a ese tiempo no son determinantes, toda vez que los periodos de “luna de miel” pueden presentarse con mayor facilidad en un tiempo mayor.

Tal es el caso de la SDR – Cali y el INDER Medellín donde prevalecen en mayor medida las alianzas de menor tiempo a las recomendadas por el autor; contrario a esto, el IDRDR muestra mayor estabilidad respecto a los convenios firmados y es la organización que menor cantidad de “convenios” registra, por lo que concluimos – a discreción de otras variables, factores y condiciones que se deben considerar – que la mejor calificación en cuanto a este factor de éxito se la lleva el IDRDR, porque registra alianzas que tienen el tiempo suficiente para madurar y muy pocas de menor edad. En segunda línea se tiene a la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali, que presenta una alta cantidad de convenios firmados mayores a los 2 años y muy pocos menores a un año y por último el INDER Medellín, del cual no se tiene pleno conocimiento de la edad de la mayoría de sus alianzas, pero sí es la entidad que más convenios cortos firma.

2.5.2.6. Marketing y comunicaciones

Pese a que constantemente se confunde el marketing o mercadotecnia como sinónimo de publicidad, comunicación, ventas, entre otros, el marketing esencialmente “trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales”, por lo tanto, se hace fundamental para que una organización, “cualquiera que sea su tamaño, su enfoque de negocio e incluso hasta en el ámbito no lucrativo”, asegure gran parte de su éxito en el mercado actual.

Crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes/pacientes, socios y usuarios – como en el caso de las organizaciones del estado – es esencial para alcanzar las metas de los diferentes planes de desarrollo y estrategias planteadas por las diferentes organizaciones, (Coca, 2008) (Alonso-Que, et al. 2015)

De aquí la importancia de las encuestas de percepción ciudadana de ‘Cómo Vamos’ de cada ciudad, porque brindan la información necesaria que permite inferir, en parte, sobre la eficacia de los organismos públicos en la satisfacción de las necesidades, su reconocimiento y su aprobación o favorabilidad en cada ciudad en la oferta de los servicios de deporte y recreación, tabla 32.

Tabla 32. *Resultados consolidados de la encuesta “Como Vamos” y la cantidad máxima de seguidores en una red social de la entidad*

ENCUESTAS DE PERCEPCIÓN "Como Vamos"	IDRD	INDER MEDELLÍN	SDR - CALI
Reconocimiento	--	89%	83%
Aprobación/ favorabilidad	87%	95%	87%
Satisfacción	61%	77%	67%
Cantidad máxima de seguidores en redes sociales	100.000	85.700	48.885

Resultados consolidados de la encuesta “Como Vamos” y la cantidad máxima de seguidores en una red social de la entidad (Facebook, Instagram y Twitter)

Como se observa, es el INDER Medellín quien tiene los mejores resultados en las encuestas de percepción ciudadana siendo superior a Cali, quien le sigue en promedio a 8 puntos porcentuales; por otro lado, para el IDRD no se encuentran registros del nivel de reconocimiento en la encuesta ‘Cómo Vamos’ de Bogotá por lo cual el Instituto pasa al tercer lugar en la tabla de calificación de los factores de éxito que se expone más adelante.

Por otra parte, los conceptos actuales del marketing, que afirman que este se considera “una función de la organización” que integra procesos tanto para la comunicación y la entrega de valor al cliente como para la gestión de las "relaciones con los clientes", expone la necesidad de las organizaciones en estudio de crear estrategias para gestionar las relaciones con la comunidad, de modo que esto garantice el beneficio mutuo de los entes territoriales como la de todos sus grupos de interés, Coca (2008), integrando, de esta manera, actores que median entre los organismos públicos y sus usuarios en el territorio.

En este sentido, tanto Cali como Medellín cuentan con la figura de Gestores que se encarga de atender las necesidades y expectativas de las comunidades en relación a la disponibilidad y uso de los escenarios deportivos y donde bridan espacios de dialogo con sus usuarios, en el caso de Cali por medio de los COCIDES, siendo un componente importante dentro de los procesos de gestión social que integran los procesos institucionales de las organizaciones.

2.5.2.7. Infraestructura para el deporte

En cuanto a la infraestructura para la práctica del deporte encontramos una distribución similar a la observada con los demás factores de éxito.

La ciudad de Bogotá tiene una marcada diferencia respecto a la cantidad de escenarios para el deporte respecto a las demás ciudades, esto sin duda por la cantidad de habitantes que tiene y la importante asignación presupuestal que le permite mantener y ampliar su infraestructura física para el deporte y la recreación, tal como se indica en su informe de rendición de cuentas de 2018.

De igual manera se puede observar que Medellín es la segunda ciudad que dispone de una gran cantidad de escenarios deportivos y recreativos, seguido por Cali, pero la diferencia entre

estas dos ciudades es mucho más cercana respecto al Distrito Capital. Tal como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 33. *Cantidad de escenarios registrados*

ENTE TERRITORIAL	TOTAL
IDRD	5029
INDER MEDELLÍN	886
SDR – CALI	587

Fuente: Elaboración propia

Pese a todo esto, el Decreto 1504 de 1998 establece que “el espacio público efectivo por habitante debe contener un mínimo de 15 m²”, esto significa que las ciudades deben trazar lineamientos y metas claras a largo plazo en los diferentes Planes de Ordenamiento Territorial. Según lo establecen las cifras del Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP) Bogotá solo ha alcanzado un 26% de la meta, siendo esto uno de los argumentos que sustentan los proyectos de construcción y adecuación de parques y equipamientos para todos, (Instituto Distrital de Recreación y Deporte. 2017).

De igual manera, según lo expone el Acuerdo N° 0373 de 2014, Cali cuenta con un índice promedio de espacio público objetivo en 2,4m² por habitante, llegando así al 16% de lo establecido por el Decreto antes mencionado y se establece como meta para el año 2026 que este índice será incrementado al 6m² es decir al 40%, Alcaldía de Cali (2018). Por otra parte, la ciudad de Medellín, en su plan de desarrollo (2016 – 2019) comenta que el indicador de espacio público efectivo ha disminuido al pasar el tiempo en “un 5,3% pasando de 3,8m² en 2011 a 3,6m² en 2015” y su Plan de Ordenamiento Territorial proyecta el indicador para el año 2027 a 7m² (Alcaldía de Medellín, 2014).

De esta manera, se puede afirmar que es innegable la relación que existe entre el espacio público efectivo de una metrópolis y el deporte, toda vez que “el espacio público urbano opera como bisagra entre lo puramente familiar y las primeras relaciones amorosas, contactos deportivos y manifestaciones políticas del individuo” por lo tanto la existencia de una cantidad determinada de escenarios deportivos y recreativos son parte de los espacios públicos que “ofrece oportunidades de deporte y recreación a las personas y que sirve para el deleite visual de ellas” Cárdenas O’Byrne, (2017), y contribuyen, a discreción de otros factores y consideraciones, con la medición del índice promedio del espacio público en las ciudades en estudio; por lo tanto, se determina que la comparación de éste índice es uno de los criterios a tener presente para evaluar y calificar este factor de éxito en la investigación.

Tabla 34. *Superficie de escenarios registrados*

CIUDAD	Superficie municipio	Índice EPE
Bogotá	1775 km ²	26%
Medellín	382 km ²	24%
Cali	564 km ²	16%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla las metrópolis en estudio indican una marcada diferencia respecto al tamaño, no obstante, el índice de Espacio Público Efectivo (EPE), resulta ser más efectivo en la ciudad de Medellín vs las demás ciudades. Bogotá supera Cali y Medellín en más de 3 y 4 veces su tamaño respectivamente, no obstante, su índice EPE no está a tan solo un punto porcentual de Medellín, mientras que Cali, pese a contar con mayor superficie que Medellín, está por debajo a 8 puntos porcentuales. Teniendo esto como premisa, encontramos que la cantidad de escenarios deportivos que registra elINDER Medellín es más efectivo en el registro del EPE

que Bogotá y que Cali y por tanto recibe una mejor calificación en este factor de éxito, seguido por el IDRD y la SDR-Cali.

2.5.2.8. Talento humano especializado

Como se puede observar, la mayoría del personal de las entidades territoriales tiene la mayor parte de su nómina bajo la responsabilidad de contratistas quienes desarrollan buena parte de las funciones del organismo. En el caso particular estas personas superan el 90% de la contratación en las tres organizaciones en estudio, siendo el IDRD quien mayor cantidad de personal contratista tiene respecto a los demás entes territoriales.

Tabla 35. *Registro comparado de la cantidad de talento humano*

ENTE TERRITORIAL	Contratistas		De planta		TOTAL
IDRD	2.816	92%	251	8%	3067
INDER MEDELLIN	1.800	94%	109	6%	1909
SDR – CALI	1.302	90%	149	10%	1451

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en la siguiente tabla 33 se observa la distribución del personal respecto al perfil profesional de los colaboradores de las entidades. El talento humano especializado de los organismos en estudio es bastante variado, siendo en su mayoría los formados en el deporte, la recreación y la educación física quienes integran gran parte de la nómina, especialmente, en las áreas que tienen relación directa con el fomento y la promoción del deporte de cada ciudad. No obstante, también se encuentra que existe un importante número de personas que tienen algún tipo de formación profesional distinta al sector del deporte, tales como abogados, ingenieros, administradores, fisioterapeutas, entre otros, (Tabla 36).

Tabla 36. *Registro comparado de la distribución talento humano con diferente formación académica.*

ENTE TERRITORIAL	Total contratado	Con formación técnica, tecnológica, profesional y posgrado	Con formación básica
IDRD	3.067	81,70%	18,27%
INDERMEDELLIN	1.909	---	---
SDR – CALI	1.451	79%	21%

Fuente: Elaboración propia

No cabe duda que analizar el perfil profesional de cada una de las entidades es una tarea que demanda mayor profundidad en la investigación, no obstante, para dar cumplimiento a nuestros objetivos, se agrupó la fuerza laboral de las organizaciones en dos niveles de formación:

1. Aquellas personas que tienen algún tipo de formación técnica, tecnológica, profesional y posgrado
2. Las personas que tienen algún tipo de formación básica, sin incluir clasificaciones adicionales como el nivel del cargo o si es estudiante o graduado.

Pese a todo esto, encontramos que la información entregada por el INDER Medellín no contiene discriminada esta variable y por esta razón no se toma como criterio esta característica para calificar las entidades en estudio.

Para lograr esto, fue necesario encontrar en la literatura un método que nos facilitara contar con algún criterio claro y objetivo que permitiera calificar el factor de éxito. En este sentido, se determinó tener presente los lineamientos dados por la normatividad que regula el sistema educativo del país. De esta manera se tiene a la Resolución No. 07797 de 2015 y los decretos

3020 y 1850 de 2002 con los cuales se fijan lineamientos frente a la cobertura educativa del país y donde se establece:

“Determinar las estrategias de ampliación de cobertura, mediante la distribución adecuada de planta docente y administrativa; haciendo uso eficiente de los recursos existentes; reorganizando los grupos de clase; optimizando, adecuando, ampliando o rotando los espacios escolares”

(Resolución No. 07797 de 2015)

De esta manera, el sistema educativo de Colombia fija parámetros para fortalecer y garantizar la cobertura de beneficiarios o usuarios de los establecimientos educativos; fijando así una determinada cantidad de personas a atender por cada profesional contratado por las instituciones educativas certificadas, “para la ubicación del personal docente se tendrá como referencia que el número promedio de alumnos por docente en la entidad territorial sea como mínimo 32 en la zona urbana y 22 en la zona rural”, de esta manera se garantiza de “manera eficiente y eficaz la capacidad instalada de los establecimientos educativos estatales, el recurso humano disponible y los recursos financieros asignados” (Decreto 3020 de 2002).

De acuerdo con lo anterior, se estableció, sin tener en cuenta otros factores, calcular la cantidad de usuarios que cada ente territorial podría llegar a atender de acuerdo al número total de colaboradores que contrata la entidad, tabla 34. Con esto se logra establecer un criterio objetivo para determinar la efectividad teórica de cada ente territorial, donde se establece la cantidad de usuarios que un contratista de la entidad puede impactar respecto al total de los usuarios atendidos por la entidad, dejando a un lado algún tipo de característica, condición o área para la que haya sido contratado el funcionario de la entidad, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 37. *Cantidad de usuarios atendidos por un contratista.*

ENTE TERRITORIAL	Usuarios atendidos	Cantidad de personal contratado	Cantidad de usuarios por personal contratado
IDRD	1.934.462	3.067	631
INDER MEDELLÍN	431.537	1.909	226
SDR – CALI	343.862	1.451	237

Fuente: elaboración propia

En este sentido, se tiene que el IDRD de Bogotá es quien mayores resultados arroja, respecto a las demás entidades, seguido por la SDR – Cali. Como es común, en los resultados observados de esta investigación, se encuentra que el ente distrital es quien sobrepasa considerablemente a las demás organizaciones en estudio, mientras que tanto Cali y Medellín muestran resultados más cercanos, sin ser tan alejados entre ellos. De acuerdo con esto, podemos asignar mejor calificación al IDRD, en segundo lugar, a la SDR – Cali y por último al INDER Medellín.

2.5.2.9. Indicadores de gestión de la entidad

Para comprender mejor este apartado es necesario entender que el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia establece que “las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el Gobierno Nacional, planes de desarrollo con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la Ley 1991”; por lo tanto, todos los lineamientos estratégicos de los organismos públicos en el país tienen la obligación de funcionar con base en esta premisa constitucional cobijado directamente a los entes territoriales en estudio.

De acuerdo con esto, la SDR de Cali se rige por las políticas y planes dados a nivel nacional y departamental, (Ley 181 de 1995) y por el Plan de Desarrollo Municipal, que “organizan el sector, imparten lineamientos y generen una ruta de objetivos realizables para el fortalecimiento de lo público en el Sistema Nacional del Deporte” Coldeportes (2018).

De esta manera, los objetivos, metas y tácticas estratégicas se operativizan por medio de proyectos y programas en beneficio de la comunidad y el sector, por lo cual surgen los programas que la dependencia oferta en materia de deporte, recreación y actividad física, que actualmente no cuenta con lineamientos estratégicos propios y descentralizados de la administración municipal. Por otra parte, se encuentra que el IDR D basa sus políticas y lineamientos a partir del Plan Estratégico Sectorial, PES, para el sector de la cultura, recreación y deporte de Bogotá y, a diferencia de la SDR- Cali, goza de mayor autonomía administrativa.

En el caso del INDER Medellín, se tiene en cuenta la resolución 1105 del 26 de noviembre de 2013 donde, en las consideraciones seis y siete del documento, se establece como punto de partida para la actualización del plan estratégico de la ciudad el Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Activada Física 2009 – 2019, el cual está definido por Coldeportes y tienen como objetivo general “contribuir al desarrollo humano, la convivencia y la paz en Colombia, garantizando el derecho al deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre como derechos fundamentales, con criterios de equidad e inclusión en el marco de las políticas sociales del país” (resolución 1105 del 23 de noviembre de 2013: INDER Medellín).

Por otra parte, de acuerdo con la Guía para la Construcción e Interpretación de Indicadores del DANE (P. 13), “un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que

permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”. En este sentido y para valorar los organismos en estudio, se realizó una comparación de los resultados encontrados en los indicadores de gestión de las diferentes instituciones; para lo cual promediamos los porcentajes de cumplimiento de todos los indicadores de cada ente territorial y así lograr contar con una unidad de medida comparable que facilitará el análisis de los datos registrados por los organismos, tabla 40

Tabla38. *Porcentaje promedio del nivel de cumplimiento de los indicadores*

Entes Territoriales	Nivel de cumplimiento de Indicadores
	% Promedio
IDRD	77.3
INDER Medellín	75
SDR - CALI	431

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó, cada una de las organizaciones municipales tiene definido una serie de indicadores que responden a objetivos y metas consecuentes con los diferentes programas, proyectos y demás actividades que dan cumplimiento a la misión y visión de los organismos y a los diferentes planes de acción aprobados. Es así como el IDRD cuenta con 65 indicadores, la Secretaría del Deporte y al Recreación de Cali con 41 y el INDER Medellín con 39, la tabla anterior muestra el promedio del nivel de cumplimiento alcanzado de manera general a 2018 de las entidades, dando como resultado que la SDR - Cali tiene un mayor desempeño y sus

resultados de cumplimiento sobrepasan en promedio en más de 5 veces frente a los resultados promedio del IDRD y el INDER Medellín; situación que se presenta por ser el primer periodo de gobierno donde Cali crea y desarrolla su portafolio de servicios diferenciado, respecto a administraciones pasadas por lo cual algunos de sus indicadores de gestión tienen una base de cero y otros poco proporcional al resultados logrados.

2.6. Análisis de la competitividad empresarial del deporte por medio de elaboración de la cadena de valor del sector.

Identificar la cadena de valor del deporte en Cali permitirá reconocer las principales actividades que contribuyen a la creación de ventaja competitiva de las organizaciones. El análisis reconocerá las entradas requeridas “inputs”, las operaciones que se realizan, la logística de salida, el tipo de marketing que se emplea, las ventas y los servicios posventas y las demás actividades que se requieran para la generación de utilidad, tales como las operaciones de abastecimiento, el talento humano, la infraestructura, entre otros. (Betancourt, 2014).

A continuación, se presenta la cadena de valor que se identificada para el sector en Cali, a partir de la referencia de Sport Culture S.A.S., teniendo presente lo comentado anteriormente, respecto a los alcances de la investigación, siendo una cadena de valor para aquellas organizaciones cuya actividad económica es la oferta de programas de deporte para la salud y el bienestar, sin tener presente a otros modelos de deporte existentes, tal como lo expresa Vargas (1994) en sus publicaciones.



Fuente: elaboración propia, modelo tomado de (Betancourt, 2014).

Para comprender mejor esta cadena se hace necesario desagregar cada una de las actividades principales y las de soporte, tal como se muestra a continuación:

Tabla 39. Características de las de las actividades primarias de la cadena de valor para las empresas deportivas.

ACTIVIDAD	CARACTERISTICA DE LA ACTIVIDAD
Logística de entrada	En esta parte inicial de la cadena de valor para el sector de empresas que ofertan servicios de deporte por medio de programas de entrenamiento y preparación de la aptitud física de los caleños y otro tipo de servicios para otras empresas (juzgamientos y eventos deportivos), la principal actividad será identificar el personal idóneo que entregará el producto a los clientes, siendo entonces la selección de proveedores la materia prima esencial para la empresa.
Operaciones	Una vez se cuenta con el personal idóneo para la prestación del servicio se procede con los procesos de diseño y adaptación de programas deportivos (planificación deportiva), la familiarización con formatos de registro e inscripción de clientes, el diligenciamiento de planes de clase, planillas de juego, protocolos de prescripción del ejercicio y otros, etc. Es decir, en esta parte de la cadena se busca tener control sobre la calidad del servicio que el profesional contratado va a proveer, ajustando todos los

	procedimientos necesarios para que entregue soluciones a las necesidades de los clientes por medio de diferentes tareas y procedimientos que aseguren la calidad del producto a entregar.
Logística externa	Resuelto el paso anterior, el personal contratado (proveedor) procede a entregar el servicio adquirido por los clientes, desarrollando y aplicando los planes de clase con base en los lineamientos establecidos en los programas diseñados, registra datos de impacto del programa, diagnósticos morfológicos, funcionales, del estado de salud, la asistencia de los clientes, las planillas de juego, orientación y asesoría de las sesiones, etc. En otras palabras, atiende las necesidades de los clientes dándoles soluciones efectivas (handling) y registra el desarrollo y control de su trabajo (control documental).
Marketing y ventas	En esta parte de la cadena la empresa se encuentran todas las estrategias comerciales y de comunicación diseñadas por la empresa deportiva, es decir es una de las actividades que busca asegurar el flujo de valor de la empresa a través de la comunicación de los servicios que oferta para otras organizaciones y personas naturales. Aquí se definen precios de los servicios que oferta, las estrategias de venta que le resulten eficientes en la captación de clientes, las estrategias de gancho como las promociones, las campañas publicitarias para comunicar sus programas innovadores, etc.
Servicio post venta	Por último, el servicio post venta, el cual es una actividad vital para la empresa deportiva, toda vez que asegura la satisfacción y rotación positiva de clientes. Aquí tanto la eficiencia de las empresas como las aptitudes del personal contratado juegan un papel importante debido a que es el proveedor contratado quien suministra los reportes de las sesiones y actividades desarrolladas con los clientes, brinda asesoramientos personalizados y en tiempo real y genera informes que determinan la correcta finalización de la cadena de valor.

Fuente: elaboración propia, modelo tomado de (Betancourt, 2014).

Una vez identificadas las actividades principales de los servicios deportivos y sus consideraciones necesarias para el desarrollo de la cadena de valor, se procede con la desagregación de las actividades de apoyo.

Tabla 40.

Características de las de las actividades secundarias o de la cadena de valor para las empresas deportivas.

ACTIVIDAD	CARACTERISTICA DE LA ACTIVIDAD
Infraestructura de la organización	Esta actividad contempla la estructura administrativa de las empresas, para el caso del deporte, esta varía dependiendo de la organización y en el caso de los organismos deportivos del Sistema Nacional del Deporte, se determinan por la ley. Contar con personal administrativo y formado en este aspecto puede asegurar que la organización determine con facilidad y claridad sus lineamientos estratégicos y, de igual manera, los planes a corto, mediano y largo plazo. Esto determina el planteamiento de las estrategias de marketing, el proceso de venta, las alianzas y encadenamientos productivos que se puedan generar y los productos a comercializar.
Recursos Humanos	En esta actividad se tiene contemplados todos los procesos de selección de personal (proveedores), los programas de bienestar, de capacitación y de gestión humana. Esta actividad contribuye directamente todas las actividades principales de la cadena de valor. Todo esto, gracias a que el personal que entrega el servicio al cliente es el mismo que participa en toda a la cadena productiva, tal como se puede observar en la ilustración 39 a excepción de la actividad de mercadeo y venta, no obstante, el desempeño y la calidad de los programas que se comercializan tiene un impacto directo en la promoción por voz a voz entre los clientes.
Desarrollo de Tecnología	Como se observó en el análisis del entorno, el avance tecnológico y su constante crecimiento hace que esta actividad secundaria sea de gran valor para la empresa deportiva por puede encontrar alternativas para la innovación y la mejora de sus servicios, además el avance en las telecomunicaciones y la integración con otros sistemas y estrategias, le permite a la empresa adaptar y diseñar estrategias de venta y posicionamiento de marca eficientes y de bajo costo.
Adquisiciones	Sin duda en la prestación de servicios deportivos, el material didáctico y demás suministros para las prácticas y programas que se comercialicen demandan de altos costos de adquisición y será el sistema financiero el encargado de soportar las necesidades de compras de las empresas que deseen ventaja competitiva por medio de la adquisición de nuevas tecnologías o implementos especializados para la provisión de los servicios.

Fuente: elaboración propia, modelo tomado de (Betancourt, 2014).

2.7. Análisis del estudio de los escenarios del futuro del deporte.

2.7.1. Identificación de las variables determinantes en el futuro del sector.

A continuación, se describen la(s) variables correspondientes al entorno geofísico y ecológico. de acuerdo con Betancourt (2013).

1- Cali presenta una variedad de pisos térmicos y una ubicación geográfica rodeada de zona montañosas y planas: Esta variable representa una oportunidad mayor para las empresas del sector, debido a que podría facilitar la oferta de programas deportivos que promuevan la eco-aventura (turismo ecológico) y se puede asegurar que existen las condiciones adecuadas de temperatura facilitan la predisposición de las personas para realizar ejercicio físico.

2- La mayor frecuencia de precipitaciones presentes en el sur de la ciudad de Cali: esta variable se transforma en una amenaza para la oferta de programas deportivos ofertados al aire libre, tales como la Natación, el Voleibol, el Fútbol, el Crosfitt, entre otros.

3- La gran variedad de parques, zonas verdes, eco-parques y parques bio-saludables en Cali: representan una oportunidad mayor para los servicios deportivos ya que estos escenarios pueden ser espacios para impactar adecuadamente la población con programas de calidad y con la debida orientación profesional que se requiera.

4- Riesgo ambiental en los eco-parques de la ciudad: se debe tener presente la grave situación de riesgo de algunos parques con los que cuenta el municipio, donde las presiones

antropomórficas asociadas a las condiciones climáticas actuales representan una amenaza para la implementación de programas de deporte al aire libre y el ecoturismo debido a la importancia de estos escenarios ambientales para la conservación de las fuentes hídricas, lo cual representa mayores restricciones para el desarrollo de las actividades por parte de las autoridades ambientales, sin embargo esta amenaza no se considera mayor debido a que la situación actual de los eco-parques y parques también pueden ser una oportunidad para aportar a campañas de conservación ambiental y encontrar apoyo por parte de las autoridades del caso.

Por otra parte, se identificaron las variables del entorno social que son utilizadas, de acuerdo con Betancourt (2013), “para conocer la situación actual de la demanda deportiva que constituye los clientes de la organización, las necesidades, el grado de satisfacción que ofrece el mercado en los diferentes niveles municipal, departamental, nacional, internacional y las tendencias (nuevos deportes, grupos etarios descuidados hasta el momento) que se pueden esperar y que son importantes analizar para tener una oferta más adecuada”.

1- Las tasas de mortalidad por causas de ACV, hipertensión, enfermedades cardiovasculares, respiratorias y diabetes mellitus: la variable representa una oportunidad para el sector del deporte y el Fitness y por ende para la organización expuesta, toda vez que la sociedad moderna se encuentra altamente impactada por los fenómenos como el internet, las innovaciones tecnológicas, el cambio de hábitos alimenticios, entre otros, que generan altos índices de sedentarismo y obesidad y que la Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, (2012, pág. 45), los cataloga como factores de riesgo y recomienda la adopción a

temprana edad de conductas saludables de ejercicio, dieta y demás, que se traduce en la oportunidad mayor de la empresa para ofertar e instaurar con éxito los programas relacionados con el Fitness a toda la población caleña, en especial a aquella que enmarcadas dentro de estos factores de riesgo.

2- Índices de pobreza mayores en Cali Vs otras áreas metropolitanas y otras ciudades principales del país: esta variable se identifica como una oportunidad menor, toda vez que los programas de deporte y Fitness no se encuentran enmarcados dentro de los gastos básicos de la canasta familiar y la vinculación a los programas deportivos se realizan fuera de este contexto financiero, por lo cual demanda una distribución del ingreso especialmente dedicado para este rubro fuera de los gastos básicos de un hogar por lo tanto esta variable no se considera de más envergadura por que podría ser un indicador claro de la necesidad de segmentación del público objetivo por la organización y de vincularse a programas de responsabilidad social para ciertos grupos poblacionales que presentan limitaciones de ingresos financieros.

De igual manera se tiene el entorno cultural, el cual Betancourt (2013) describe que: “para el sector del deporte es de esencial importancia, ya que se debe caracterizar el comportamiento y describir lo mejor posible las actividades y comportamientos, que son considerados como culturales; para ello se analizan aspectos como: la cultura y subculturas que se desarrollan en el entorno de la organización”.

1- La cultura caleña en cuanto a sus expresiones musicales ligadas a las raíces del pacífico y la salsa: se considera que esta variable se presenta como una oportunidad importante para las organizaciones deportivas para expandir su oferta de servicios relacionada a la enseñanza de la salsa o a la creación de academias de baile o grupos de folklor del Pacífico, para integrarse con los espacios de participación que brinda el sector cultural, entre otros.

2- La cultura deportiva de la comunidad de Cali y de sus instituciones públicas: gracias a este arraigo cultural los programas en materia de deporte para la salud tienen buena acogida para los caleños, sin duda las organizaciones deportivas deben contemplar esta variable como una oportunidad de alta importancia.

Las siguientes variables hacen parte del entorno demográfico, el cual “permite identificar la mayor cantidad de características del grupo objetivo al que está dirigida la actividad de las organizaciones del sector, este análisis se puede subdividir de acuerdo a las necesidades de la organización deportiva, de allí que se pueda caracterizar la población general o particular, para ello se utilizan elementos como censos poblacionales, las tasas de crecimiento de la población, la esperanza de vida, características del barrio donde se ubica la organización, accesibilidad del sector” Betancourt (2013).

1- La tendencia de crecimiento poblacional del género femenino en Cali: en cuanto a la densidad poblacional y la tendencia a la prevalencia de la población femenina como mayoritaria proyectada en años posteriores, indica una oportunidad para que las empresas

integren dentro de sus portafolios programas deportivos que sigan fomentando el interés particular para las mujeres caleñas.

2- Mercado Objetivo: (49.5% de la concentración de población caleña que pertenecen a los estratos 3 al 6) representa una oportunidad importante para las organizaciones del deporte para implementar programas deportivos masivos para esta población.

En el entorno económico, planteado por Betancourt (2013), se tiene que “es uno de los más cambiantes por lo que es de gran importancia realizar el análisis, es recomendable que en este entorno se analicen las variables en diferentes niveles (municipal, departamental, nacional, internacional) dentro de las variables analizar están el PIB – el general y el per cápita-, el IPC, presupuesto para el deporte, el nivel de ahorro y de inversión de la población, las balanzas de pagos y comerciales del país y en general la política económica del país”.

1- Los aumentos de la inflación (IPC): tanto la salud como las actividades de esparcimiento y recreación se ven afectadas por los índices de inflación y ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente, siendo los alimentos, la vivienda y el vestuario los más afectados y, por tanto, el salario del colombiano promedio será distribuido en igual medida para estos ítems de la canasta familiar, razón por lo cual la variable no se considera una Oportunidad Mayor.

2- Mayor desempleo del género femenino: las diferencias marcadas de prevalencia desempleo en las mujeres respecto a los hombres expuestas por (Arango, L. E. & Ríos, A. M. 2015) descartan en igual forma la oportunidad observada con la disminución del empleo expuesto por las cifras del DANE, la ANDI y el Banco de la Republica. Esta variable se considera como una Amenaza Mayor toda vez que son las mujeres quienes más disposición e interés presentan para el consumo de los servicios del deporte, (Vargas. 2006) (Encuesta Municipal del Deporte, la Recreación y la Actividad Física de Cali, 2017).

El análisis del entorno tecnológico, permite a la organización deportiva adquirir la tecnología que se esté utilizando y aquello que se encuentre disponible en el mercado actual. Al ser una variable en constante cambio, se debe realizar la respectiva vigilancia tecnológica del entorno de manera continua para estar a la vanguardia de los cambios. Dentro de los aspectos a analizar se encuentran: equipos, literatura deportiva, procesos, nuevo conocimiento, software y en general el uso y aplicación de las Tics Betancourt (2013).

1- Programas de entrenamiento deportivo con utilización mínima de equipos especializados: esta variable impacta positivamente a las empresas del sector, toda vez que la tendencia le permitirá a las organizaciones emprendedoras prosperar inicialmente mientras adquieren mayores posibilidades de financiación o especializarse en este tipo de servicios, como ya ha sucedido en diferentes casos de organizaciones que encuentran en esta tendencia una oportunidad rentable de negocio.

2- Uso de teléfonos inteligentes para el control de cargas de entrenamiento, morfológicas y otros aspectos para el Fitness: impacta de manera positiva y con gran fuerza, toda vez que refleja una oportunidad de adquirir ventaja competitiva innovando en el canal de distribución de los programas, utilizando las plataformas interactivas para incrementar las posibilidades de ventas y expansión de la organización.

En cuanto al entorno jurídico, se destaca que las organizaciones deportivas son impactadas por un contexto en el cual se pueden identificar los diferentes factores jurídico-legales que comprenden una gran variedad de leyes, normas, regulaciones y requisitos promulgados por el estado y el gobierno que deben cumplirse, normas de carácter civil, comercial, laboral, tributario, Betancourt (2013). En caso de las organizaciones deportivas es fundamental tener en cuenta la Ley 181 de enero de 1995, por la cual se dictan las disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional del Deporte en Colombia, así como la constitución política y otras normas reglamentarias y leyes especializadas. En este sentido se identificaron las siguientes variables:

1- El reconocimiento del sector como gasto público social: representa una oportunidad mayor para la empresa, porque brinda la posibilidad de ampliar la gama de oferta de servicios de deporte específico a población de niños, jóvenes, posibilidades de adquirir beneficios por trámites financieros de los derechos deportivos y accesibilidad para aplicar a licitaciones de proyectos de ciudad o proyectos de promoción y masificación del sector.

La oferta de servicios al sector educativo y empresarial: se considera que brinda oportunidades de acceso a diferentes organizaciones del sector de alimentos y demás organizaciones, cuya planta física y su cantidad de empleados les demande de la necesidad de ofertar programas de prevención y promoción de estilos de vida saludable o se requieran actividades de esparcimiento y deporte más accesibles con respecto las cajas de compensación familiar.

2.7.2. Análisis de los escenarios futuros por medio de metodologías prospectivistas

2.7.2.1. Abaco Regnier

Una vez se obtienen el total de las percepciones de los 15 actores consultados por cada variable, se procede a tabular la información por medio de la herramienta de Regnier, el cual arroja los siguientes resultados:

Tabla 41. *Resultados de la tabulación de las percepciones positivas de las variables en el ábaco de Regnier.*

RESULTADOS ABACO DE REGNIER EN CUANTO A PERCEPCIONES DEL ESTADO POSTIVO ACTUAL DEL SECTOR						
01 Variedad de pisos térmicos	25					
05 Cultura caleña ligada al pacífico y la salsa	20					
20 Personal cualificado de la organización	15					
18 Productos y servicios de las empresas del sector	10					
24 Políticas de selección de personal	5					

Fuente: elaboración propia

En la anterior tabla se puede apreciar la percepción de los actores frente a la situación actual de Las empresas del sector. Donde las características del entorno geofísico y cultural de la

organización son bien valoradas por los entrenadores y directivos, considerando a la alta variabilidad de pisos térmicos y su zona montañosa, que presenta Cali, como uno de los aspectos más favorables para la organización, seguido por la cultura de sus habitantes como uno de los factores que relaciona directamente los gustos, hábitos y tradiciones de la sociedad caleña. De igual manera es bien vista por los actores la cualificación del personal, sus políticas de selección y la oferta de los productos y servicios.

Por otra parte, en la tabla 42 se tiene que una de las variables más negativas para la organización en la actualidad son los aumentos en la inflación en cuanto al índice de precios al consumo, seguido por el desempleo del género femenino, los altos índices de pobreza en Cali respecto a otras ciudades importantes del país, el riesgo ambiental a que se someten los eco-parques en el territorio por impactos antropomórficos y por último el acceso a recursos públicos o privados para el desarrollo de los programas deportivos.

Tabla 42. *Resultados de la tabulación de las percepciones negativas de las variables en el ábaco de Regnier.*

**RESULTADOS ABACO DE REGNIER EN CUANTO A
PERCEPCIONES DEL ESTADO NEGATIVO ACTUAL DEL
SECTOR**

22 Acceso a recursos públicos y privados	-5								
10 Riesgo ambiental en los eco-parques	-10								
04 Índices de pobreza	-15								
12 Desempleo del género femenino	-20								
11 Aumentos de la inflación	-25								

Fuente: elaboración propia.

Sin duda alguna, los resultados evidencian una clara preocupación de los actores de la organización por los aspectos que pueden influir en la decisión de compra de los usuarios y consumidores, situación que se mantiene cuando se analizan las percepciones de los impactos a futuro de las variables expuestas, tal como veremos más adelante. A continuación, se muestran los resultados dados para las percepciones de los actores en cuanto al impacto que las variables tienen frente al futuro de las empresas del sector.

Tabla 43. *Resultados de la tabulación de las percepciones positivas a futuro de las variables en el ábaco de Regnier.*

20 Personal cualificado de la organización	25											
01 Variedad de pisos térmicos	20											
05 Cultura caleña ligada al pacífico y la salsa	15											
18 Productos y servicios de Las empresas del sector	10											
21 Implementos deportivos especializados	5											

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, para los actores del deporte consultados, la influencia de las variables positivas se mantiene en el futuro, tan sólo cambiando en el orden de favorabilidad, el personal debidamente cualificado, que desplaza a la variable del entorno geofísico a un segundo lugar, seguida por la cultura caleña y manteniendo constante la variable de los servicios y productos de la organización y la utilización de implementación deportiva acorde a los programas deportivos.

De igual manera, se tiene la misma situación en cuanto a las percepciones negativas a futuro de la organización, como se muestra en la tabla 44 los actores indican que los aumentos de la inflación junto a los problemas ambientales y sociales serán determinantes a la hora de plantearse escenarios a futuro para una organización del deporte.

Tabla 44. *Resultados de la tabulación de las percepciones negativas a futuro de las variables en el ábaco de Regnier.*

03 Tasas de mortalidad	-5									
04 Índices de pobreza	-10									
10 Riesgo ambiental en los eco-parques	-15									
12 Desempleo del género femenino	-20									
11 Aumentos de la inflación	-25									

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con esto, es necesario extraer de una manera más clara, aquellas variables que se presentan como claves para el planteamiento de escenarios futuros de la organización. Estas variables surgen del contraste entre el presente y el futuro, de manera que la sumatoria de sus valores determina el orden de importancia de cada una, tal como se muestra a continuación en las tablas 45 y 46.

Tabla 45.
Relación de las variables positivas del presente y futuro del sector.

VARIABLE	Suma puntos Presente / futuro
1. Variedad de pisos térmicos	45
2. Personal cualificado de la organización	40
3. Cultura caleña ligada al pacífico y la salsa	35
4. Productos y servicios de las empresas del sector	20
5. Políticas de selección de personal	10

Fuente: elaboración propia.

Tabla 46.

Relación de las variables negativas del presente y futuro del sector.

VARIABLE	Suma puntos Presente / futuro
1. Aumentos de la inflación	-50
2. Desempleo del género femenino	-40
3. Riesgo ambiental en los eco-parques	-25
4. Índices de pobreza	-25
5. Acceso a recursos públicos y privados	-5
6. Tasas de mortalidad	-5

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con esta relación, se puede tener mayor claridad sobre cuáles de las variables tienen un impacto negativo o positivo en el escenario futuro de la organización, según la opinión de los actores. Como se aprecia en las tablas anteriores, las variables extraídas del entorno geofísico y el económico están influenciando de manera fuerte en el futuro de las empresas del sector. Para los actores la alta variedad de pisos térmicos y que la ciudad esté rodeada de zona montañosa es un aspecto que podría favorecer a la organización en relación a sus productos y servicios, así como los aumentos constantes de la inflación o el riesgo ambiental por presiones antropomórficas en los eco-parques de la ciudad, podrían incidir negativamente en el bienestar de la empresa deportiva.

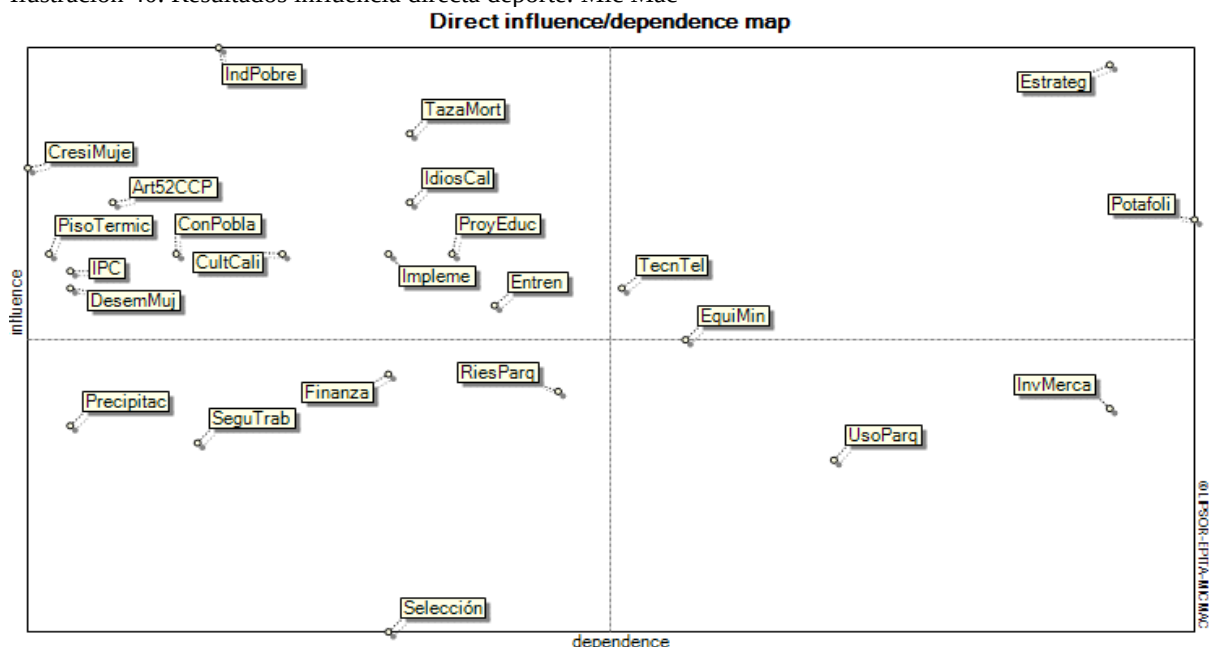
Por otra parte, el que las empresas del sector cuenten con entrenadores cualificados, junto a los arraigos culturales de Santiago Cali y las políticas de selección de personal de la organización es bien valorado por los actores. Por tanto, se considera que las variables en mención son importantes y actúan positivamente en las proyecciones a futuro.

De igual manera, también se tienen el resto de las variables negativas que se proyectan en el futuro, por los actores consultados, con un impacto poco favorable para la organización deportiva, tales como: los índices de desempleo femenino, los índices de pobreza en la ciudad, las tasas de mortalidad el acceso a recursos públicos y privados para la organización. Sin duda, variables que de alguna manera afectan no solo al deporte, también a otros sectores y por lo cual las variables deber ser consideradas y constantemente vigiladas, de manera que se puedan tomar acciones oportunas para definir el camino a tomar.

2.7.2.2. Matriz de impactos cruzados (Mic – Mac)

A continuación, se describen los resultados obtenidos al aplicar la herramienta del mic-mac a las variables establecidas para el análisis en la organización, identificando las de mayor influencia directa, indirecta, mayor motricidad y dependencia.

Ilustración 40. Resultados influencia directa deporte: Mic Mac



Fuente: Software MIC MAC

Al analizar los resultados de la gráfica de influencia directa, se identifican las variables de entrada del sistema las cuales son fuertemente motrices y poco dependientes e inciden sustancialmente en el funcionamiento del mismo. Estas son variables del entorno, principalmente, sobre las que no se tiene control y fácilmente pueden convertirse en motor o freno para la organización.

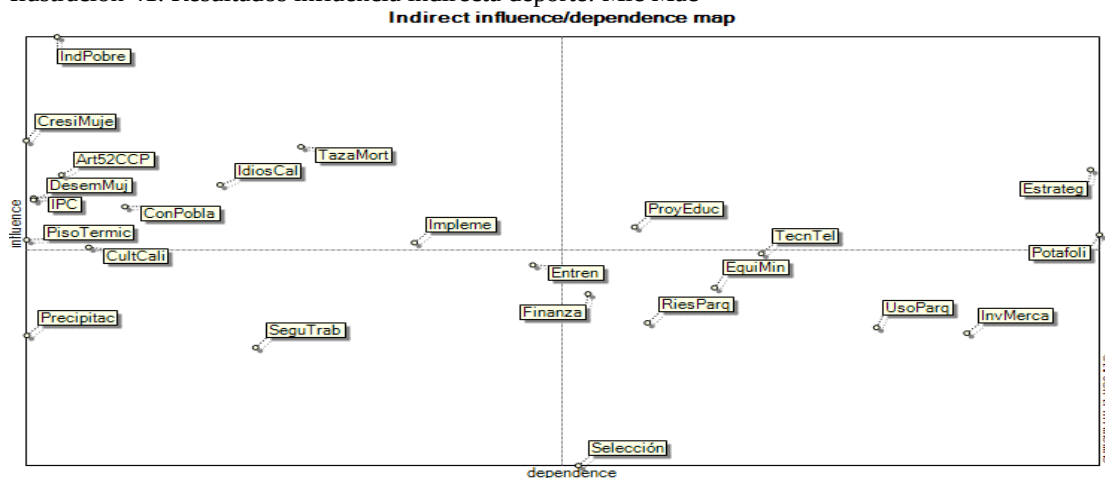
En el sector de entrada se destacan variables como el índice de pobreza, tasa de mortalidad, la idiosincrasia caleña enfocada a la proactiva deportiva, concentración de la población entre otras, que representan para el sistema grandes desafíos en cuanto a la generación de estrategias para mitigar efectos negativos a la organización y/o que permitan ser aprovechadas de manera óptima en el corto y mediano plazo.

Entre las variables de regulación más representativas del sistema se destacan aquellas que guardan mayor relación con el funcionamiento normal de la organización y sobre las cuales se debe de manera permanente realizar ajustes acordes a las tendencias de la demanda del mercado.

Acorde a la evaluación realizada y los resultados obtenidos se identifican pocas variables sensibles o de salida tales como, el uso de parques para la práctica de actividades deportivas y la implementación de investigaciones de mercado para identificar tendencias de consumo y gustos de clientes potenciales. Aunque estas variables aparentemente son poco influyentes, en la práctica resultan importantes, por un lado, porque cada vez se observa mayor integración de la práctica deportiva con espacios bio-saludables y por el otro, los gustos y tendencias varían de forma permanente y es vital identificar oportunamente los gustos de los consumidores.

Dado que estas variables son altamente motrices y dependientes, representan un reto de margen estratégico para la organización deportiva, ya que son muy inestables y requiere para ello convertirse en un sistema flexible con gran capacidad de adaptabilidad a los cambios del entorno.

Ilustración 41. Resultados influencia indirecta deporte: Mic Mac



Fuente: Software MIC MAC

La grafica de influencia indirecta muestra una variación con respecto a los resultados obtenidos en la gráfica anterior. Se identifican desplazamientos de variables autónomas a la zona de salida del sistema como son: la fuente de financiación, la situación de riesgo de los parques, y la preferencia por programas de entrenamiento con mínima utilización de equipos especializados, evidenciando la poca influencia que ejercen sobre el comportamiento y dinámica de la organización.

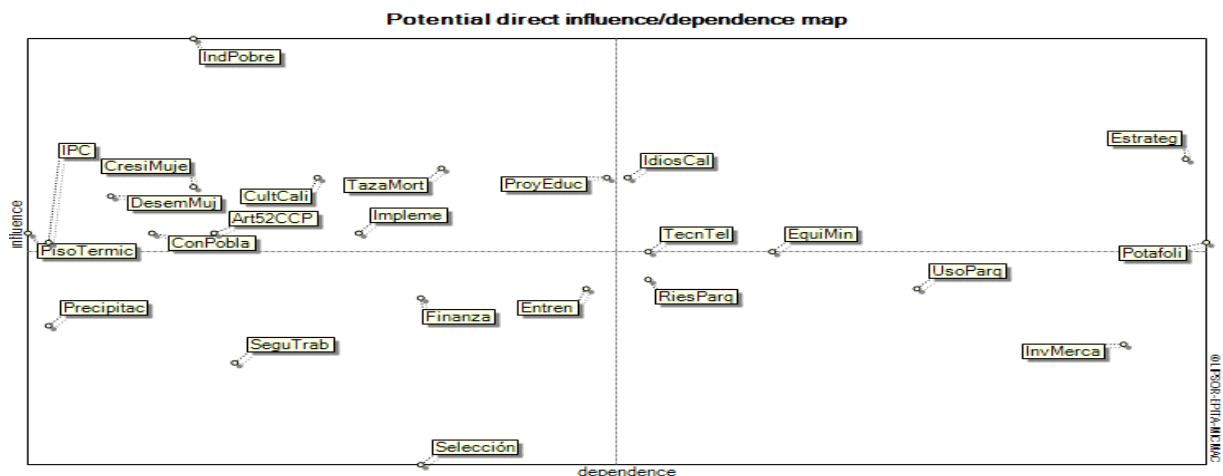
En la zona de entrada del sistema hay una leve variación de las variables, pero se mantiene constante la fuerte influencia que ejercen las variables del entorno, como son los altos índices de pobreza de la ciudad con respecto a otras ciudades capitales, la tasa de mortalidad pese a que presente un leve decrecimiento y la idiosincrasia de la comunidad y de instituciones públicas

hacia la práctica deportiva. Estas variables cumplen un rol determinante para garantizar la estabilidad de la empresa deportiva en la ciudad.

Este resultado muestra, en cuanto a variables claves, que, en comparación con la gráfica de influencia directa, el portafolio de productos presenta un comportamiento tendencial a la zona de salida del sistema, pese a que se mantiene en la zona de conflicto la estrategia organizacional tiende al descenso y cobra importancia la posibilidad de ofrecer servicios orientados al sector educativo y empresarial.

Pese a los cambios presentados al pasar de la gráfica de influencia directa a la indirecta se mantiene la tendencia de las variables y el sistema muestra un comportamiento relativamente estable.

Ilustración 42. Resultados potenciales de influencia directa deporte: Mic Mac



Fuente: Software MIC MAC

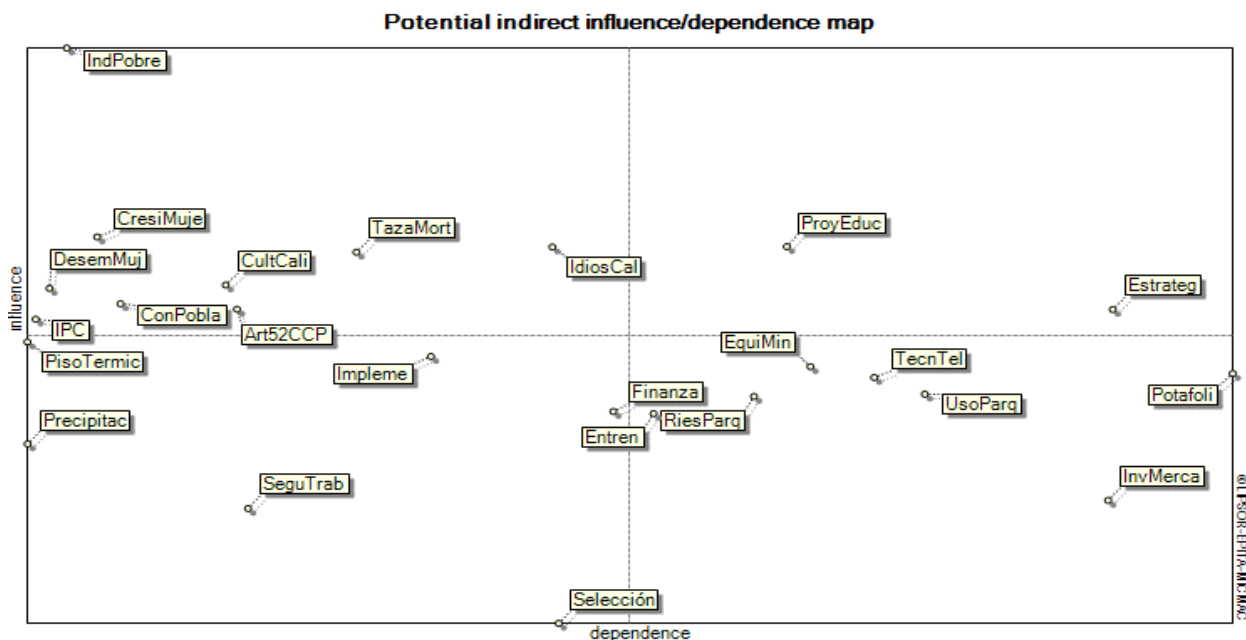
El gráfico anterior, permite identificar cuáles son las principales variables reguladoras del sistema, destacando la cultura deportiva de la comunidad de Cali y de sus instituciones públicas, oferta de servicios al sector educativo y empresarial, uso de teléfonos inteligentes para el control

de cargas de entrenamiento, morfológicas y otros aspectos para el fitness y programas de entrenamiento deportivo con utilización mínima de equipos especializados, entre otros.

Estas variables, están en tránsito a convertirse en variables claves, de allí la importancia de realizarles un riguroso seguimiento a su comportamiento ya que tienen alto potencial y convienen para el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.

También se logra identificar variables objetivas, – vale la pena resaltar en este aparte – el portafolio de productos de las organizaciones que se muestra variable de acuerdo al análisis y la observación que se viene dando, pero es importante recordar, que la variable es susceptible de intervenir y reorientarse como un dato clave para el sistema.

Ilustración 43. Resultados potenciales de influencia indirecta dependiente deporte: Mic Mac

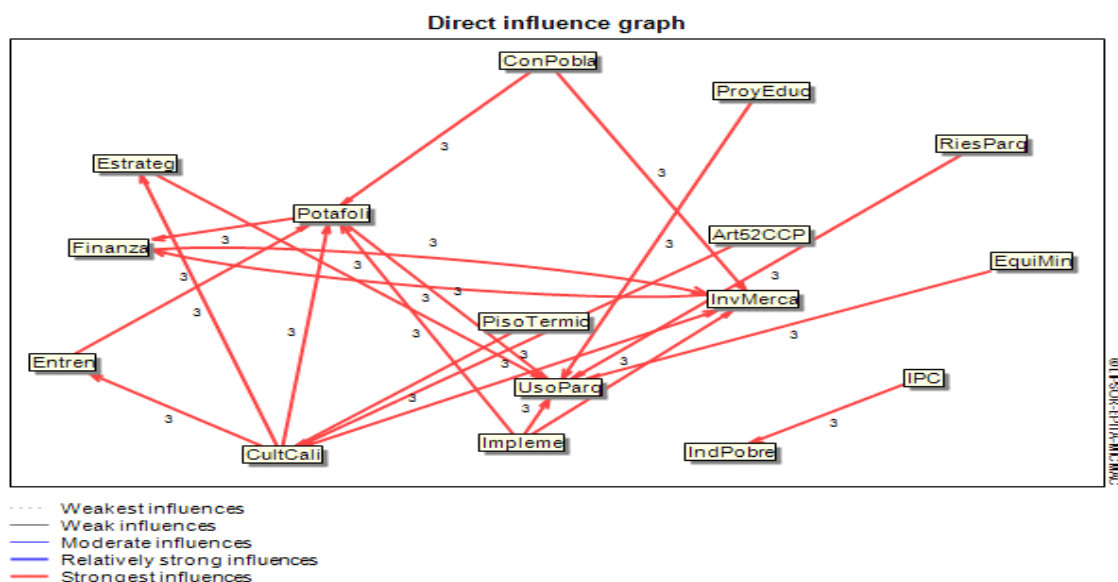


Fuente: Software MIC MAC

El potencial de influencia indirecta, muestra alta tendencia de movilidad de las variables hacia el eje central, con una motricidad media y alta dependencia, pero si logran ser intervenidas de manera directa y efectiva pueden convertirse en variables claves del sistema. La que resaltan son la tendencia de los programas de entrenamiento deportivo con utilización mínima de equipos especializados, el uso de teléfonos inteligentes para el control de cargas de entrenamiento, morfológicas y otros aspectos para el fitness, productos y servicios que oferta las empresas del sector (portafolio de productos), acceso a recursos públicos y privados para el desarrollo de programas deportivos (financiación), la gran variedad de parques, zonas verdes, eco-parques y parques bio-saludables en Cali.

Pese a que se ubican en la zona de salida se encuentran poco alejadas de la zona de conflicto y requieren de una intervención estricta ya que tienen alta influencia en el eje de estrategia del sistema.

Ilustración 44. Grafica de Influencia al 10%



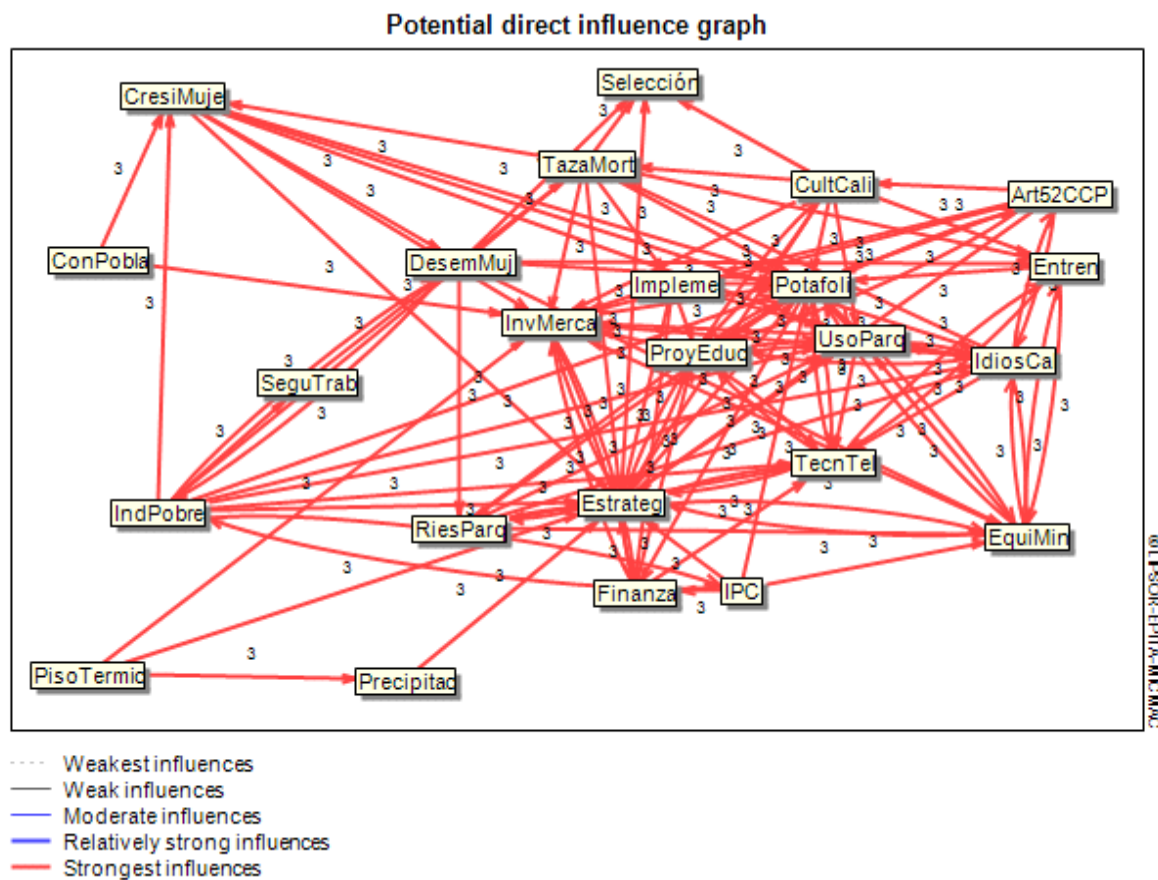
Fuente: Software MIC MAC

En el grafico se identifica que las variables más dependientes del sistema se relacionan con los productos y servicios que ofertan las empresas del sector, acceso a recursos públicos y privados para el desarrollo de programas deportivos (finanzas), identificación de nichos y tendencias en el sector del deporte (investigación de mercados), la gran variedad de parques, zonas verdes, eco-parques y parques bio-saludables en Cali. En cuanto a las variables que mayor influencia ejercer sobre otras dentro del sistema se encuentran la cultura deportiva de la comunidad de Cali y de sus instituciones públicas, mercado objetivo e implementos deportivos especializados acorde a la oferta de los programas.

También se puede establecer la relación directa entre los aumentos de la inflación (IPC) con índices de pobreza mayores en Cali Vs otras áreas metropolitanas y otras ciudades principales del país entre otras relaciones evidentes.

En este resultado, cambia de manera evidente el comportamiento de las variables ubicando en la zona de poder principalmente la necesidad de la implementación de una estrategia organización dirigida (liderazgo de la organización en la oferta de programas integrales en la preparación técnica y física), en la zona de conflicto de variables claves se encuentra la oferta de servicios al sector educativo y empresarial y también se destaca el riesgo ambiental en los eco-parques de la ciudad. Lo anterior muestra un gran potencial en el comportamiento de estas variables y llama la atención a realizar un riguroso seguimiento a su comportamiento y a los efectos positivos o negativos que puedan ocasionar al sistema.

Ilustración 45. Grafica de Influencia al 50%



Fuente: Software MIC MAC

Los resultados permiten identificar un gran número de variables con un alto nivel de dependencia agrupadas en el centro de la gráfica entre las que se destacan: los productos y servicios que ofertan las empresas del sector (portafolio de productos), oferta de servicios al sector educativo y empresarial, la gran variedad de parques, zonas verdes, eco-parques y parques bio-saludables en Cali (uso de parques), implementos deportivos especializados acorde a la oferta de los programas (investigación de mercados), el liderazgo de la organización en la oferta de programas integrales en la preparación técnica y física, el uso de los teléfonos inteligentes para el control de cargas de entrenamiento, morfológicas y otros aspectos para el fitness.

Pese a ubicarse en la zona de conflicto, se puede apreciar que estas variables son de motricidad media y alta dependencia que pueden ser intervenidas e inducidas a variables claves con una incidencia mayor en la definición de estrategias organizacional y contribuir de manera eficaz al logro de los objetivos propuestos, la tendencia de crecimiento poblacional del género femenino en Cali.

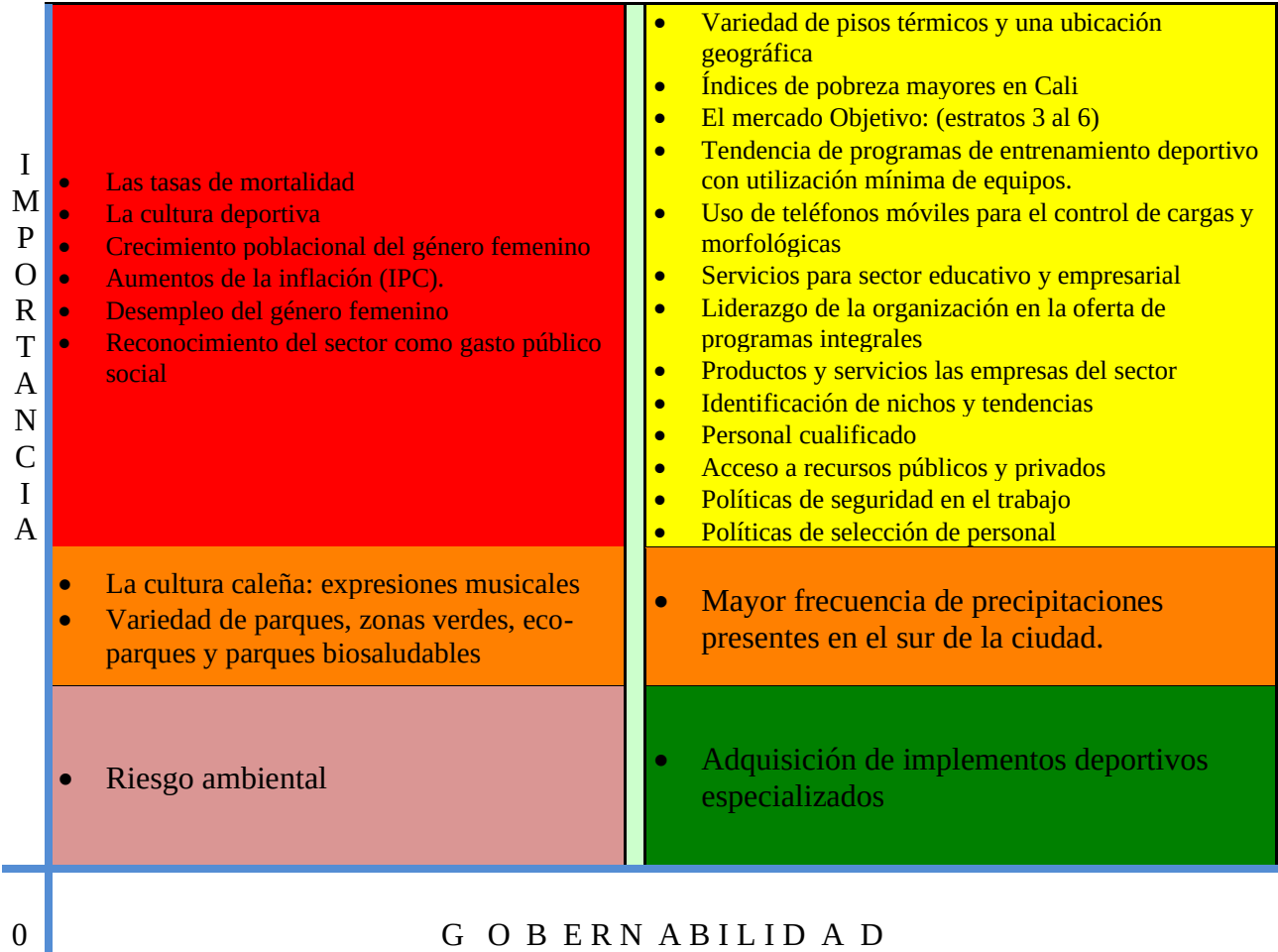
Entre las variables que generan mayor influencia al sistema y que son claves para generar otras variables e incidir positiva o negativamente en la dinámica organizacional se encuentran los índices de pobreza mayores en Cali vs otras áreas metropolitanas y otras ciudades principales del país, la cultura deportiva de la comunidad de Cali y de sus instituciones públicas, reconocimiento del sector como gasto público social y la variedad de pisos térmicos y una ubicación geográfica rodeada de zona montañosas y planas entre otras.

De manera clara se puede inferir que el sistema tiene una gran influencia de variables externas o del entorno que son claves a tener en cuenta en la definición y desarrollo de la estrategia organización que debe ser flexible y adaptable a los constantes cambios en las tendencias del mercado.

2.7.2.3. Importancia y Gobernabilidad (IGO)

A continuación, se presentan los resultados del análisis respecto a la importancia y gobernabilidad de cada una de las variables identificadas

Ilustración 46. Distribución de las variables de acuerdo a su importancia y gobernabilidad para la organización deportiva.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en el anterior gráfico, las variables asignadas a la zona de alta importancia y baja gobernabilidad son aquellas que se consideran, no se puede, o es muy difícil, influir en sus posibilidades de cambio, debido a que se caracterizan por las dinámicas de la salud pública, dinámicas sociales, aspectos culturales, impactos económicos, jurídicos y las tendencias de crecimiento poblacionales, no obstante las mismas pueden tener un impacto directo sobre los productos y servicios de la organización y por lo cual generar constantes reevaluaciones de la

estrategia elegida o influir en los escenarios futuros de las empresas del sector, razón por lo cual se las ubica en las zonas de alta importancia.

Por otra parte, también se clasificaron las variables teniendo en cuenta las zonas de mediana importancia y mediana gobernabilidad. En esta zona se ubicaron tres variables, dos de las cuales no se considera que sean gobernables, tales como los arraigos culturales de los caleños en cuanto a sus expresiones musicales y la variedad de zonas verdes, parques, eco-parques y demás, debido a que en estas variables no es posible encontrar una influencia de manera fácil por parte de la organización, por el contrario podrían ser variables estratégicas y aumentar sus niveles de importancia, de allí su clasificación como medianamente importante.

De igual manera se tiene la variable del entorno geofísico, que nos indica que Cali presenta frecuencias de precipitaciones altas en relación a su distribución geográfica, afectando principalmente al sur de la ciudad. Se considera que la variable puede ser gobernable, no por tratar de influir sobre el fenómeno natural, sino más bien porque la organización puede encontrar alternativas innovadoras en la oferta de los programas deportivos al aire libre que se brinden a la comunidad, de manera que actúen como planes de contingencia para cuando se presenten las precipitaciones, no obstante la variable puede tener un impacto negativo a la hora de mantener los servicios de la organización, debido a que las lluvias son asociadas – por las personas – con problemas de salud, de allí su valoración en la importancia.

Por otro lado, también se tiene la zona de alta importancia y alta gobernabilidad, la cual, a diferencia de las anteriores, permite a la organización encontrar maneras para adaptarse o

cambiar la dinámica de las variables, de modo que sea beneficioso para su modelo de negocio. En esta zona, se tiene a las variables que tienen relación con el uso de las tecnologías móviles, las posibilidades de diversificación a otros sectores como el educativo, la oferta de los productos y servicios, las estrategias de mercado, las subvenciones y patrocinios y los procesos de selección de personal. Adicional a esto, se establece que las variables tienen gran importancia para las empresas del sector, porque dependiendo de la estrategia y la apuesta de escenario elegido determinará las acciones a seguir por las organizaciones.

De igual manera, en la ilustración, se puede observar que en la zona de baja gobernabilidad y baja importancia, se ubica a una variable del entorno ambiental donde el objeto de la organización no tiene una alta gobernabilidad y su importancia no se considera relevante para empresas del sector que basan su modelo de negocio en la prestación de programas y servicios de deporte de formación y rendimiento (programas en espacios cerrados o abiertos localizados dentro de la ciudad), no obstante, las misma podrían cambiar en su nivel de importancia para otro tipo de organizaciones que basen su negocio en la incursión de la oferta de programas deportivos por medio del ecoturismo, línea de negocio que podría ser clave en la innovación a futuro, pero que representaría la implementación de políticas de responsabilidad social y ambiental bien estructuradas.

Por último, se tiene la zona de baja importancia y alta gobernabilidad, la cual establece la adquisición de implementos deportivos para la práctica y la oferta de programas, siendo una variable altamente gobernable pero que dependiendo de la estrategia que se defina por una

organización en particular y, por tanto, su modelo de negocio, sus niveles de importancia podrían elevarse considerablemente.

2.7.2.4. Incertidumbre

Como se puede apreciar, gran parte de las variables analizadas se encuentran en una posición de incertidumbre crítica, lo cual exige de las organizaciones el desarrollo de una gran capacidad de adaptación a cambios en las tendencias de consumo y la oferta de servicios al mercado que le faciliten realizar cambios de manera oportuna y eficaz.

Ilustración 47. Distribución de las variables de acuerdo al grado de importancia e incertidumbre.

I M P O R T A N C I A	N I V E L	VARIABLES	Incertidumbre	VARIABLES	Incertidumbre
	A L T A	La cultura deportiva	Baja	Liderazgo de la organización	Alta
		Crecimiento poblacional del género femenino	Media	Oferta productos y servicios	Baja
		Mercado Objetivo	Baja	Desempleo género femenino	Alta
		Ofertas al sector educativo y empresarial	Media	Aumentos en inflación (IPC).	Alta
		Identificación de nichos y tendencias	Alta	Acceso a recursos públicos y privados	Alta
		Teléfonos móviles para control de cargas morfológicas	Media	Las tasas de mortalidad	Alta
		Reconocimiento del sector como gasto público social	Baja	Índices de pobreza en Cali	Alta
		Las políticas de selección de personal	Baja	Personal cualificado de la organización	Baja

	Políticas de seguridad en el trabajo	Baja	Variedad de pisos térmicos y una ubicación geográfica	Alta
	Programas deportivos con utilización mínima de equipos especializados.	Media		
M E D I A	La gran variedad de parques, zonas verdes, eco-parques y parques bio-saludables en Cali.			Baja
	La cultura caleña en cuanto a sus expresiones musicales ligadas a las raíces del pacífico y la salsa			Media
	La mayor frecuencia de precipitaciones presentes en el sur de la ciudad de Cali.			Alta
B A J A	Implementos deportivos especializados acorde a la oferta de los programas			Baja
	Riesgo ambiental en los eco-parques de la ciudad			Alta

Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto importante del resultado del ejercicio radica en que un grueso de las variables presenta una incertidumbre baja y una alta importancia como es el caso, principalmente, de variables como la cultura deportiva de los ciudadanos caleños y de sus instituciones públicas, la gran variedad de parques, zonas verdes, eco-parques y parques bio-saludables en Cali, el mercado objetivo y la identificación de nichos y tendencias en el sector del deporte entre otras.

Se podría decir, entonces, que esto le permite al sistema mantener cierto nivel de estabilidad respecto a aquellas variables de alta importancia y que se muestran con gran incertidumbre, pese a que muchas de ellas se pueden catalogar como vitales para la organización, entre ellas se tienen: los índices de pobreza mayores en Cali vs otras áreas metropolitanas y otras ciudades principales del país, las tasas de mortalidad por causas de ACV, hipertensión, enfermedades cardiovasculares, respiratorias y diabetes mellitus, los aumentos de la inflación (IPC) y el liderazgo de la organización en la oferta de programas integrales en la preparación técnica y

física. Situación que es importante resaltar y demanda de atención, dado el impacto que esto pueda tener en futuros probables.

2.7.2.5. Caja de herramientas consolidada.

Una vez se finalizó con la recolección de la información por cada una de las variables, se procede a integrarlas en la tabla consolidada de herramientas (tabla 47), por medio de la cual se puede detallar un panorama global de los resultados obtenidos tras la recolección de la información.

Tabla 47. *Tabla de variables consolidada con los resultados de la caja de herramientas de GODET para la organización Las empresas del sector.*

No	VARIABLES	ABACO	MIC-MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
		Tendencia	Motricidad	Dependencia	Importancia	Gobernabilidad	Alta	Media	Baja
1	Variedad de pisos térmicos y ubicación geográfica	Muy favorable	Media	Baja	Alta	Alta	Alta		
2	Mayor frecuencia de precipitaciones –sur Cali	Entre favorable y desfavorable	Media	Baja	Alta	Alta	Alta		
3	Tasas de mortalidad	Desfavorable	Alta	Media	Alta	Baja	Alta		
4	Índices de pobreza mayores en Cali	Desfavorable	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta		
5	Cultura caleña en las expresiones musicales	Muy favorable	Media	Baja	Baja	Baja		Media	
6	La cultura deportiva	Entre favorable y desfavorable	Alta	Media	Alta	Baja			Baja
7	Crecimiento poblacional del género femenino	Entre favorable y desfavorable	Alta	Baja	Alta	Baja		Media	
8	Mercado Objetivo (49% Caleños Estrato 3 al 6)	Entre favorable y desfavorable	Media	Baja	Alta	Alta			Baja
9	Variedad de parques, zonas verdes, eco-parques	Entre favorable y desfavorable	Media	Alta	Media	Baja			Baja
10	Riesgo ambiental en los eco-parques	Desfavorable	Media	Media	Baja	Baja	Alta		
11	Aumento de la inflación (IPC).	Muy Desfavorable	Media	Baja	Alta	Baja	Alta		
12	Desempleo del género femenino	Muy Desfavorable	Media	Baja	Alta	Baja	Alta		
13	Tendencia programas deportivos con uso mínimo de equipos	Entre favorable y desfavorable	Media	Media	Media	Alta		Media	

14	Uso de dispositivos móviles para el control de cargas y morfológicas	Entre favorable y desfavorable	Media	Media	Alta	Alta		Media	
15	Sector como gasto público social	Entre favorable y desfavorable	Alta	Baja	Alta	Baja			Baja
16	Oferta al sector educativo y empresarial	Entre favorable y desfavorable	Media	Media	Alta	Alta		Media	
17	Liderazgo de la organización	Entre favorable y desfavorable	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta		
18	Oferta productos y servicios	Favorable	Alta	Alta	Alta	Alta			Baja
19	Identificación de nichos y tendencias	Entre favorable y desfavorable	Media	Alta	Alta	Alta	Alta		
20	Personal cualificado	Muy favorable	Media	Media	Alta	Alta			Baja
21	Adquisición de implementos deportivos especializados	Entre favorable y desfavorable	Media	Media	Baja	Alta			Baja
22	Acceso a recursos públicos y privados	Desfavorable	Media	Baja	Alta	Alta	Alta		
23	Políticas de seguridad en el trabajo	Entre favorable y desfavorable	Media	Baja	Alta	Alta			Baja
24	Políticas de selección de personal	Favorable	Baja	Media	Alta	Alta			Baja

Fuente: elaboración propia.

Teniendo presente esto, realizamos una comparación, a manera de análisis y conclusión al respecto de las variables del entorno que a nuestro criterio resultaban de alta importancia para el sector versus los resultados arrojados por la caja de herramientas de Godet, ante lo cual podemos observar que:

De acuerdo a la evaluación realizada por los actores consultados (Abaco) y la aplicación de las demás herramientas prospectivas, encontramos coincidencia con las variables identificadas del entorno, quienes tienen gran influencia en el sector no solo en la actualidad sino también a futuro, es así como la variedad de pisos térmicos, el deporte como parte de la idiosincrasia caleña y el desempleo en las mujeres son de alta relevancia y es significativo que las empresas

dedicadas a prestar servicios y/o productos deportivos las reconozcan y las tengan presente al momento de definir estrategias para ganar competitividad.

Así mismo, se observa que a futuro las variables que tienen mayor peso para el deporte son el índice de pobreza, los cambios en la TRM que afectan de forma directa la adquisición de tecnología y las tasas de mortalidad, dado que son variables muy dinámicas en su comportamiento, poco gobernables y de gran influencia e importancia en la definición de tendencias de consumo. De igual manera, el reconocimiento del sector como gasto público es positivo a futuro ya que brinda posibilidades a las organizaciones del sector privado la posibilidad de acceder a recursos públicos lo cual no solo permite su fortalecimiento sino también abrir nuevos mercados en la oferta de deporte como un medio para el fortalecimiento social.

Por último, se tiene que la variable de público objetivo (49,5% de los caleños son de clase alta y media, estratos 3 al 6), la cual representa una alta importancia y gobernabilidad para las empresas deportivas, toda vez que, asociado a otras variables, les permite a los gerentes definir estrategias de alto valor y diferenciadas en el mercado.

2.7.3. Escenarios futuros para las empresas del sector

2.7.3.1. El escenario optimista.

Siendo el año 2029, las empresas del sector del deporte que basan su actividad comercial en la oferta de programas de entrenamiento y preparación de la aptitud física de los caleños (deporte para la salud) serán reconocidas en Cali y otras ciudades del país, como organizaciones líderes en la innovación, los programas deportivos al aire libre: por medio de las posibilidades que brinda el

deporte aventura en la ciudad, virtuales: por medio del avance de las plataformas digitales, que utiliza las aplicaciones móviles para la expansión programas de entrenamiento y el control morfológico, motriz y funcional, la diversificación y variedad de sus productos. También serán reconocidas por la alta capacidad de gestión y gerencial de sus directores y la alta facilidad y capacidad para el desarrollo de diferentes eventos internacionales.

El inicio de éste escenario dio inicio en el año 2019, cuando, tras estudios previos del entorno organizacional y la aplicación de métodos prospectivistas para el análisis de escenarios futuros las organizaciones deportivas encontraron herramientas e insumos para el diseño de estrategias dinámicas y ajustadas a las tendencias cambiantes del entorno, sabiendo aprovechar las tecnologías en desarrollo, creando estrategias de marketing efectivas, innovando en la oferta de programas deportivos, los procesos administrativos y la cadena de distribución e incursionando en el mercado de la oferta de servicios de entrenamiento y valoraciones motrices, morfológicas y funcionales por medio de las aplicaciones móviles a nivel nacional e internacional.

En este sentido, las empresas del sector deportivo ofertan programas deportivos novedosos cuya característica varía entre actividades que utilizan poco equipo especializado para la práctica hasta el uso de tecnologías especializadas en la preparación de la aptitud física de los caleños. Gracias a las estrategias de diferenciación implementadas, la empresa deportiva se adaptó rápidamente a los desafíos presentados por la intervención del estado a través de la oferta de programas gratuitos a la comunidad caleña, que, amparado en el reconocimiento del sector del deporte como un gasto público social, tomó auge durante el periodo de 2016 a 2019, durante el gobierno de Maurice Armitage.

Durante el periodo comprendido desde 2016 hasta la fecha, Cali logró mitigar los índices de pobreza de la comunidad caleña, aumentó paulatinamente la inclusión de la mujer en empleos formales y los aumentos de la inflación se mantuvieron relativamente bajos, la cultura deportiva se fortaleció y el deporte expandió su mercado gracias al fortalecimiento e impulso del sector por parte del estado, llegando a constituirse como parte importante del consumo básico de los ciudadanos, de igual manera, la cultura caleña y sus raíces musicales indicaron tendencias positivas para la oferta de programas innovadores con programas de deporte basados en ritmos musicales y la oferta de actividades de ecoturismo.

Sin duda alguna, este entorno fue favorable para el sector durante el periodo de tiempo transcurrido, logrando que más de diez empresas del sector abriera sedes – complejos deportivos equipados con piscinas, zonas de pesas, pista atléticas y canchas sintéticas de fútbol y voleibol – distribuidas en las ciudades principales del país junto a un alto desarrollo tecnológico por medio de aplicaciones móviles y modelos de negocios innovadores – a través del cual se crean redes internacionales de profesionales del sector de la educación física, la recreación y el deporte – permitiendo que estas empresas promocionen sus servicios a nivel global, desarrollando diferentes mega-eventos deportivos en diferentes lugares del mundo, ha creado una nueva cultura del deporte entre la población joven.

De igual manera, pese a que los estudios en prospectiva realizados diez años atrás, indicaban que el mercado objetivo debía ser enfocado a los estratos medios y altos (3 al 6), las empresas

del sector desarrollaron diferentes programas de bajo costo y diferenciados de la oferta gratuita del estado, encontrando clientes en los estratos de menor capacidad económica (1 y 2).

Se podría afirmar que gran parte del éxito que han logrado las empresas del sector, se debe a su eficiencia administrativa al analizar constantemente el entorno y el mercado local, nacional e internacional, permitiéndoles ajustar sus portafolios e innovar constantemente de manera acorde con los aspectos propios de la cultura local. También a las estrategias de marketing que utiliza eficientemente los altos desarrollos de la comunicación por redes sociales y las últimas tecnologías dadas para aplicaciones móviles, los diferentes equipos tecnológicos interconectados y autónomos, etc. Por último, gracias a los modelos eficientes de gestión del conocimiento, la adquisición de tecnología de punta para el entrenamiento de la aptitud física y los modelos de negocios fructíferos desarrollados ha creado un ambiente competitivo bastante desarrollado donde cada organización crea nuevas formas y métodos para llamar la atención de sus clientes y demostrar la efectividad de los servicios ofertados.

2.7.3.2. El escenario pesimista.

Diez años después de que en 2016 se alertara a las empresas del sector sobre la necesidad de realizar cambios pensando en escenarios futuros, tras análisis del entorno y estudios prospectivistas en aquel tiempo, encontramos que la empresa deportiva en Cali se encuentra rezagada con respecto a la competencia a nivel nacional, podríamos afirmar que está a punto de desaparecer, no hay una organización que cuente con reconocimiento y despierte el interés de los caleños, toda vez que los servicios deportivos que se tienen son poco innovadores, monótonos y no demuestran resultados eficaces para sus clientes. A razón de esto, las empresas no cuentan posibilidades de incursionar en nuevos mercados, pese a las oportunidades que

representó la expansión del mercado por la inclusión del gobierno local en el deporte y el impacto nacional y global de las mega tendencias de la salud y el mundo digital la empresa caleña no supo encontrar estrategias que le permitieran fortalecer y crear nuevos nichos de mercado. Las malas decisiones administrativas o el ausente interés de sus directivos en formarse y adquirir nuevos conocimientos hacen que los recursos adquiridos por las organizaciones funcionen más como como un negocio de autoempleo, donde los profesionales y no profesionales del sector compiten con gimnasios, clubes y otras organizaciones por medio de estrategias de menor precio y no por diferenciar los programas y servicios.

En este sentido, pese a que se logró identificar del entorno demográfico que el crecimiento poblacional del género femenino presentaba una alta tendencia a seguir aumentando y además son quienes mayormente consumen los productos y/o servicios que ofrece el sector, se optó por enfocar esfuerzos y recursos en programas de deporte y entrenamiento para niños, entrenamientos con sobrecargas y prácticas tradicionales de entrenamiento al aire libre como el crossfit, el entrenamiento funcional y las clases grupales rítmicas, siendo estos servicios fuertemente impactados negativamente por la oferta del deporte estatal - gratuito. De igual manera, pese a los arraigos culturales de los caleños en cuanto a sus expresiones musicales, la tendencia actual no está acorde al interés de la población femenina, que ha disminuido el pago por la adquisición de este tipo de programas debido a la gratuidad que se tiene en todas las comunas y corregimientos de Cali y que además no encuentra ofertas diferenciadoras y atractivas por parte de la empresa privada.

Las empresas del sector no fueron vigilantes del comportamiento del mercado y las tendencias de consumo, no buscaron innovar ni adaptaron su oferta a las necesidades del mercado. El uso de las herramientas tecnológicas para la gestión del marketing fue invisible, se trabajó sin estrategias definidas en este aspecto, manteniendo el voz a voz y los volantes como principal medio de difusión de sus programas.

Entre los factores claves que relegaron y evitaron el máximo desempeño del sector, fue el abandonar su estricto y riguroso sistema de selección de personal, dejando de lado las políticas estipuladas para este proceso y que se consideraba diez años atrás como vital para la calidad de los servicios. Esto permitió la vinculación de personal poco calificado, que impactó directamente en la satisfacción de los clientes y la adecuada solución de sus necesidades de orientación, asesoramiento y rendimiento morfológico y funcional.

2.7.3.3. El escenario tendencial.

Siendo el año 2029, se tiene que la idiosincrasia y la cultura de Cali aún se mantiene vigente y, con el paso de los años desde 2016, se ha fortalecido día a día, su cultura y gusto por las prácticas deportivas, aún más, después de que la ciudad fue reconocida internacionalmente como la Capital Americana del Deporte, lo que potencializó el interés del gobierno por apostarle al deporte como medio transformador y potenciador de la economía de la ciudad, no solo en el deporte salud sino también en los diferentes modelos de deporte que Vargas, (1994) expresa – salud, alto rendimiento, social, entre otros – esto fortaleció el desarrollo del sector, expandió sus posibilidades y generó mayor apropiación e interés de los caleños por hacer deporte y adquirir diversos productos y servicios que en la actualidad se clasifican dentro del consumo básico de los hogares caleños.

En este sentido, es importante tener presente que durante el periodo comprendido desde 2016 hasta la fecha, Cali logró mitigar los índices de pobreza de la comunidad caleña, aumento paulatinamente la inclusión de la mujer en empleos formales, pese a que la inflación (IPC) continuó con su aumento gradual y logró impactar los bolsillos de los ciudadanos. Como se mencionó, la cultura deportiva se fortaleció y el deporte expandió su mercado – tras la decisión de brindar un “mínimo vital” de la administración municipal de 2016 a 2019 – favoreciendo el entorno actual del sector.

Las empresas deportivas consientes e informadas del entorno cambiante y que revisaron los estudios sectoriales y prospectivistas realizados en el año 2019, han encontrado nuevos nichos de mercado exitosos y modelos de negocio prometedores con posibilidades de diversificación e incursión en otros sectores como el tecnológico, el textil y el espectáculo. La organización deportiva se muestra como una que paso a paso fue adaptando su estrategia básica, apostándole a la diferenciación como premisa e innovando en la oferta de servicios deportivos, utilizando un modelo de gestión flexible y eficiente creó una organización que ha diversificado su oferta no solo a nivel local sino también a nivel nacional y algunas proyectándose aún más allá. Actualmente el sector impacta exitosamente en estratos medios y altos (3 al 6) e incursiona con ofertas accesibles y eficientes para los estratos de menor capacidad de pago (1 y 2), gran parte de sus clientes son población interesada en lograr mejorar su estado de salud y el bienestar, siendo en su mayoría mujeres.

Adicional a esto, las organizaciones caleñas del sector han fortalecido su posicionamiento como las mejores del país gracias a sus eficientes estrategias de comunicación. De igual manera, el sector ha logrado vincular esfuerzos con las entidades estatales para contar con complejos deportivos de alta tecnología dotados, no solo para el deporte salud, sino también para el tratamiento de lesiones deportivas, el alto rendimiento del deporte competitivo y para el deporte recreativo, facilitando encadenamientos productivos fuertes entre el estado y la empresa privada.

Sin duda alguna éste mesurado éxito surge hace diez años en 2016, cuando se le presenta algunos directivos de las organizaciones deportivas buscan capacitarse en temas gerenciales del sector y encuentran en los estudios de entorno y prospectiva la evolución de los aspectos claves en el futuro y estudian las diferentes recomendaciones dadas y que son la base del diseño de estrategias exitosas, las cuales fueron claves para la toma de decisiones y el ajustar su oferta de servicios al mercado.

Así las cosas, algunas organizaciones del deporte atendieron las recomendaciones dadas para el ajuste de los portafolios y las políticas para la selección de personal, fueron analíticas y críticas con el mercado y las necesidades de sus clientes – con base en las tendencias globales como la salud tecnológica y el mundo digital, Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, (2009) - y crearon estrategias de marketing acordes al desarrollo tecnológico, manteniendo su oferta siempre vigente e innovando constantemente en los programas ofertados a sus clientes, aprovecharon bien las ventajas comparativas de la ciudad y desarrollaron ofertas exitosas que combinaban las actividades al aire libre con las posibilidades del turismo deportivo y del deporte aventura, gracias al entorno geofísico de la ciudad.

Teniendo en cuenta esto, las estrategias de diferenciación mostradas por algunas empresas hicieron que éstas adquirieran ventaja competitiva sobre la mayoría. La innovación y eficiencia de los modelos de gestión del conocimiento y la compra de equipos especializados de última tecnología modificaron las tendencias tradicionales de atención al usuario, quienes encuentran en el sector plena satisfacción a sus necesidades.

La apuesta de las empresas del sector.

A partir de los análisis anteriores, es importante que en esta investigación se defina el escenario al cual el sector debe apostarle, de manera que esto determine el éxito en el mercado. En este sentido, a continuación, se realiza un análisis con base en los datos recogidos por la caja de herramientas de Godet y el planteamiento de los escenarios futuros.

El análisis del entorno de la organización desde la metodología propuesta por Betancourt (2011) y (2014), indican que el sector encuentra una serie de variables externas e internas – de los entornos geofísico, demográfico, tecnológico, jurídico, gestión administrativa, marketing, operacionales, entre otras, Betancourt, (2013) – que deben tenerse presente a la hora de tomar decisiones y hacer los diferentes planes estratégicos, toda vez que este estudio, se indica el fuerte impacto algunas de estas variables en el futuro de la empresa deportiva.

El escenario de apuesta para la organización es uno en el cual se debe considerar variables relevantes, tales como: el reconocimiento del deporte como gasto público social (por su fuerte motricidad, alto grado de importancia, baja dependencia de otras variables y su baja gobernabilidad), que asociado a la intervención de la fuerza competitiva del gobierno, movilizan

grandes recursos para la prestación de programas deportivos gratuitos, tal como sucede con la Secretaría del Deporte y la Recreación de Cali, la cual ha implementado dentro de su modelo de gestión una serie de estrategias para garantizar un mínimo vital de deporte para la población por medio de sus 14 programas. Esto impacta positivamente en el desarrollo y diversificación del mercado, según análisis de los expertos entrevistados, pero que también obliga al sector privado a definir estrategias más competitivas e innovadoras, de manera que le permita aumentar su desarrollo y crecimiento y evite perder mercado por esta situación, que podría acarrear estancamiento y baja rentabilidad, tal como se expone en el escenario pesimista del sector.

De igual manera se tiene que buscar fortalecer las capacidades de gestión administrativa de las organizaciones, de manera que sean más eficientes en la gestión de personal, el marketing, las finanzas y las ventas. Esto implica que las organizaciones deportivas deben estar preparadas para lograr adquirir ventajas competitivas por medio de la implementación de modelos de gestión de conocimiento que sean efectivos, para adquirir equipos de última tecnología, evitando el deceso y por el contrario mantener rentable sus ingresos en un futuro a diez años.

Así mismo, se requiere de la implementación de estrategias diferenciadoras y servicios innovadores para llamar la atención de los clientes del mercado objetivo, de lo contrario la fuerte competencia de multinacionales y otros centros nacionales de acondicionamiento y preparación física (CAPF), junto al creciente número de profesionales del sector y fuera de él, además otros actores como deportistas, instructores con escasa formación académica, etc. y por supuesto la incursión del gobierno local, podrían impactar negativamente las organizaciones privadas del sector, disminuyendo las posibilidades de crecimiento interno con bajos niveles de rentabilidad.

Otras de las variables, que deben tenerse presente en la apuesta a futuro para la organización son aquellas que se relacionan con el desarrollo tecnológico en materia de equipos móviles y los sistemas de información. El desarrollo de las mega tendencias del mundo digital, tiene un impacto que se proyecta a nivel global y una propuesta innovadora que integre servicios deportivos para mejorar la calidad de vida y la salud de las personas acordes a la mega tendencias mundiales de la “salud tecnológica” y la “virtualidad cotidiana”, Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, (2009), tendrá impactos favorables y directos en los beneficios de las empresas que diseñen estrategias acordes a ese entorno futuro. Adicional a esto, el contar con plataformas digitales les permitirá a las organizaciones innovar en modelos de gestión del personal y crear redes mundiales de clientes y proveedores, ofertando soluciones efectivas a sus clientes en cualquier parte del planeta.

Por último, la organización deportiva que oferte soluciones para la salud y el bienestar de los caleños debe concebir las posibilidades que se apertura con el desarrollo y la expansión global del mercado, tales como el aumento de la demanda de insumos e implementos para el deporte. Contemplar líneas de negocio conexos al sector textil, la implementación deportiva y el deporte espectáculo son oportunidades de posicionamiento, venta de productos adicionales a los servicios de deporte y que, según los expertos consultados, son tendencias que se multiplican y van de la mano con el desarrollo deportivo a futuro.

3. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Se sugiere que las organizaciones del sector generen mayor valor y estrategias competitivas a través los dos métodos estratégicos, implementando uno u otro dependiendo del producto que se

piense ofertar. Es decir, que se oferten algunos programas deportivos por medio de la estrategia del liderazgo en costos y otros por medio de la diferenciación. Todo esto, porque la investigación arroja que el sector dispone de diferentes posibilidades de oferta, encontrando tanto productos commodity como productos diferenciadores, por lo cual se considera viable implementar un sistema estratégico de gestión que permita aprovechar la exploración de estos productos en el mercado.

Las organizaciones deportivas del sector podrían considerar ofertar por medio de la estrategia de liderazgo en costos, entre otros, los siguientes servicios:

1. Programas de acondicionamiento físico
2. Programas de natación para adultos
3. Fútbol para niños
4. Natación para niños
5. Gimnasia Acuática
6. Juzgamientos de algunas disciplinas deportivas
7. Programas de formación de atletas (Running y de competencia)

De igual manera podría ofertar otro tipo de servicios que serían diferenciadores, tales como:

1. Buceo
2. Tenis de campo
3. Yoga

4. Pilates
5. Programas de pausas activas en las empresas
6. La tercerización del sector en cuanto a juzgamiento y logística
7. Productos adicionales o complementarios (nutricionales, implementos y textiles)
8. Eventos con el deporte espectáculo

Una estrategia de diferenciación que demanda de la adquisición de tecnologías, materiales especializados de última generación, profesionales especialistas en las disciplinas en mención, fortalecimiento de redes políticas y de actores del sector, realizar un proceso de ajustes a los procedimientos de contratación y licitación, aplicaciones de modelos de gestión del conocimiento que garantice la calidad total de las organizaciones, estrategias de investigación y desarrollo, innovación y creatividad a la hora de comunicar sus productos y servicios a través de alianzas estratégicas con medios de comunicación, el estado, la utilización de las plataformas virtuales, diseñando y utilizando estrategias para innovar en la cadena final de distribución entre otras posibilidades.

El estudio permite recomendar a las empresas del sector enfocarse en abrir canales de comunicación eficientes con los clientes de tal forma que les permita ofrecer un servicio y acompañamiento más personalizado que dé respuesta de forma integral a sus necesidades e intereses, lo que obliga entonces al fortalecimientos de la estrategia de diferenciación enfocándose de forma muy estricta en la focalización de nichos específicos de mercados de acuerdo a la oferta de servicios y las tendencias de consumo.

Es importante además que las empresas del sector definan estrategias de aprovechamiento de las herramientas de tecnología móvil con el fin de llegar a diferentes públicos y/o nichos de mercado de bajo poder adquisitivo posibilitando el acceso a un servicio de calidad y de bajo costo en pro de masificar el consumo, sin dejar de lado que deben hacer especialmente énfasis crear hábitos de uso de este tipo de tecnologías a través del acompañamiento a los clientes.

También se debe adoptar medidas que permita integrar de manera transversal tanto al sector privado como el público con el propósito de generar estrategias que permitan a la población adoptar hábitos de prácticas deportivas para la salud y la vida en miras de mitigar los impactos negativos a la salud generado por el sedentarismo entre otros factores. Esta integración permitirá aprovechar de forma más eficiente los recursos públicos y podrá permitir a las empresas del sector privado ser más competitivas ya que es este subsector el de mayor crecimiento y el que más aporta en la generación de riqueza al deporte en el país.

4. CONCLUSIONES

Una vez realizada esta investigación, es importante aclarar que el trabajo desarrollado cuenta con una densa información que busca caracterizar el sector a partir de los aspectos encontrados al transcurrir el tiempo, por medio de diferentes fuentes de informaciones secundarias y primarias. Gracias a esto, se cuenta con información general que afecta directa o indirectamente el sector y se tocaron ligeramente algunos elementos de análisis que demandan investigaciones con mayor profundidad y especificidad, no obstante el ejercicio académico nos permite contar con nociones claras en relación a la competitividad del sector, sus necesidades y posibilidades futuras con lo cual podemos generar algunas conclusiones alrededor de las oportunidades y necesidades que presenta el deporte no solo en Cali sino también sobre aspectos generales que pueden impactarlo a nivel nacional, algunas de éstas validadas por la evidencia empírica de otras ciudades que han sido nombradas como capitales deportivas en el mundo (Madrid, Holanda, Lisboa, Glasgow, Guadalajara de México) y que contaron sus experiencias en el Encuentro Mundial del Deporte, realizado en Cali el 6 de septiembre de 2019.

En este sentido, a nivel de política pública quedan grandes retos para el gobierno toda vez que el sector necesita unas condiciones mínimas necesarias para que este logre mayores niveles de desarrollo en el la ciudad y el país. Regular mejor su accionar y aumentar las barreras de entrada será vital para asegurar mayor rentabilidad, mejorar las políticas públicas y económicas no solo para el modelo de deporte del alto rendimiento sino también para deporte salud, de recreación y otros modelos del deporte, por último, la profesionalización de los actores del sector. Esto permitirá que el deporte siga siendo un multiplicador económico eficiente para otros sectores en especial en materia de salud pública, la apertura de mercados, el desarrollo social, el turismo, entre otros.

Crear alianzas y estrategias con los organismos del Sistema Nacional del Deporte privado para que este encuentre mayor desarrollo y competitividad es sin duda uno de los retos para el futuro. El diseño de estrategias de mercadeo eficientes que potencie las bondades y posibilidades del deporte de alto rendimiento no solo en cuanto al impacto sobre el sujeto sino también el impacto económico y organizacional puede llegar a ser clave en el desarrollo del sector. El espectáculo, los derechos por formación de los deportistas y los ídolos deportivos son pieza clave en este sentido y la investigación del entorno y competitividad específica de este subsector puede aportar valiosa información para la toma de decisiones y el diseño de estrategias competitivas que generen alto valor para los empresarios del deporte espectáculo.

El estudio también permite inferir que las empresas y organizaciones del sector del deporte, sean públicas o privadas, para alcanzar su éxito deben contar con un portafolio de productos y servicios no solo amplio sino que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes y

usuarios para la cual es necesario mantener una relación y comunicación permanente con los mismos y ajustar la oferta a las nuevas tendencias del mercado global todo bajo estrategias tanto de bajo costo como diferenciadoras. Es preciso además contar con disponibilidad financiera que les permita ofrecer los recursos necesarios para responder en oportunidad y calidad a sus clientes y usuarios.

Por otra parte, es importante tener presente que el estado no solo debe ofrecer una infraestructura adecuada para el desarrollo del deporte de alto rendimiento sino también para el deporte salud y recreativo que en la normatividad se expresa bajo el concepto de actividad física y el deporte comunitario y recreativo, más aún cuando los resultados de las investigaciones realizadas por los mismos organismos estatales indican que el deporte competitivo es mucho menor respecto a las expresiones de los otros modelos del sector.

Es preciso señalar que el sector requiere que las empresas del deporte salud, principalmente, estructuren planes de mercado y financieros, acordes a las ventajas comparativas que tiene Cali con el objetivo de fortalecer la generación de riqueza a través de la innovación, la creatividad o el desarrollo de nuevos mercados alrededor del espectáculo deportivo, el deporte aventura, las actividades acuáticas y los grandes eventos deportivos siempre y cuando fortalezcan de manera efectiva su actividad principal, relacionada con la operación en cuanto al control de la calidad de los servicios que oferte, de esta manera crear ventaja competitiva gracias al aporte y experiencia que logre obtener de sus colaboradores a través de la gestión del conocimiento.

Finalmente, los desarrollos tecnológicos representan hoy una gran oportunidad de mercado y crecimiento para las empresas del sector, sin duda una variable a tener presente a la hora de buscar diferenciación y crecimiento en el mercado, pero es importante resaltar que para tener éxito en este aspecto se hace necesario no solo poder contar con recursos para adquirir la tecnología y ponerla disposición de los clientes sino que el éxito radica en la capacidad de enseñar a las personas a utilizarlos y a generar hábitos de uso, además de que se debe perfilar cual es el tipo equipos que más se usa hoy para que sea más fácil para el usuario final utilizarlas y adaptarlas a sus necesidades.

5. RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis del entorno y demás resultados evidenciados en este estudio, se sugiere que las empresas del sector deben prestar importancia a factores que permitan ajustar su oferta de productos y servicios a las ventajas comparativas de la ciudad, incrementando la oferta de servicios deportivos y recreativos al aire libre, haciendo uso de las posibilidades de modalidades del deporte aventura, bicipaseos, caminatas ecológicas, entre otras posibilidades. Así mismo fortalecer la oferta de programas acuáticos al norte de la ciudad tanto para niños como para adultos, teniendo en cuenta la frecuencia de precipitaciones y la disposición de la población caleña por los programas de deporte para la salud que se fortalece con las campañas de prevención e intervención de las entidades gubernamentales.

De igual manera, es importante que la empresa del sector aproveche las bondades de la diversidad cultural que ofrece la ciudad y la idiosincrasia deportiva del caleño, así ofertar

programas y eventos masivos utilizando los ritmos musicales (aeróbicos, aerorrumba, entre otras) por medio de maratones, grupos focalizados, creando e innovando con productos que utilicen el baile como estrategia clave para la generación de negocios exitosos. De igual manera tener presente las posibilidades que genera la identificación de talentos para el deporte de rendimiento y el deporte espectáculo creando líneas de negocio a largo plazo que pueden llegar a ser rentables para los organismos deportivos.

También es importante resaltar que el 49.5% de la población caleña se concentra en los estratos de III al VI y representa un nicho de mercado interesante para la oferta de servicios especializado y/o diferenciados que generen valor para los nichos de mercado de esos estratos económicos.

Pese a que la realidad económica del país no es la más prometedora cuyos índices de inflación crecen al igual que el desempleo y la informalidad, entre otros aspectos, se evidencia una alta tendencia del consumo y uso de dispositivos de teléfonos inteligentes que crea un ambiente de posibilidades y oportunidades para el sector, sea por medio de la masificación del consumo de servicios del deporte salud (programas de entrenamiento y preparación de la aptitud física y funcional de la personas a través de servicios personalizados y grupales) a través de diferentes estrategias que den uso a los dispositivos móviles, siendo una alternativa que puede competir y/o complementar a las grandes superficies y la alta capacidad instalada que disponen las multinacionales que llegaron a Cali recientemente.

En concordancia con los expertos consultados y el análisis realizado, es recomendable que las instituciones públicas busquen innovar en las diferentes estrategias que fomenten la masificación del consumo de los servicios deportivos, no solo los ligados al deporte espectáculo o el alto rendimiento, sino también aquellas expresiones de deporte ligadas a la salud y la estética, siguiendo la tendencia actual de la Secretaría del Deporte y la Recreación, con lo cual se aporte para convertir el sector en un bien básico para el consumo de las familias caleñas y por consecuencia fortalecer el mercado para las empresas y nuevos emprendimientos del deporte en la ciudad.

Así mismo es importante que el sector del deporte asociado o deporte de rendimiento busque avance en resolver problemas estructurales de su gestión dado que según los registros de la Secretaría del Deporte y la Recreación, los clubes deportivos reconocidos no cuentan con la debida planeación estratégica de sus actividades, tampoco con planes de mercado, financieros o una estructura contable que les permita contar con una visión de negocio estable y poco dependiente de las prebendas del estado. Esto, sin duda, genera baja competitividad en el sector y está asociada a las necesidades de formación y direccionamiento de los directivos de los organismos deportivos, ante lo cual el ente municipal ha tratado de intervenir por medio de diferentes convocatorias a eventos de capacitación en gestión y administración deportiva a los actores involucrados, aspecto que es recomendable seguir fortaleciendo en el futuro.

En materia de marketing y posicionamiento se recomienda a las empresas del sector tener presente la tendencia del crecimiento poblacional de la ciudad y las preferencias de consumo de los servicios deportivos, el cual se focaliza en el género femenino. De acuerdo con nuestra

investigación son las mujeres quienes presentan la mayor tendencia de crecimiento poblacional a futuro y además son quienes mayormente consumen servicios del deporte salud en la ciudad. La oferta diferenciada y masiva focalizada en este género de seguro garantizará la supervivencia y crecimiento de las organizaciones más si se hace uso de las tecnologías de la información o las nuevas tendencias en la comunicación que en la actualidad gira alrededor de las redes sociales.

Adicional a esto, se tiene que entre las estrategias claves para el sector, se tiene el generar alianzas estables y duraderas con medios masivos de comunicación que le permita el posicionamiento de ídolos que motiven a las prácticas, así mismo fortalecer el deporte espectáculo para incentivar y motivar al consumo de productos y servicio ofertados por el sector.

Por otra parte, se tiene la importancia que tiene el cuidado hacia los colaboradores y demás profesionales que laboran en el sector, lo cual se asocia a las condiciones climáticas de la ciudad, donde los niveles de radiación son elevados. En igual sentido, tener presente el reconocimiento de la mano de obra calificada del sector por medio de políticas claras de selección del personal, dado que es uno de los factores que se identifican en el diamante competitivo.

De manera puntual se recomienda a las organizaciones del sector enfocar sus esfuerzos en:

- Fomentar la atención al detalle, a nivel individual y grupal, enfocada a resolver las necesidades y expectativas de los clientes.
- Mantener relación permanente y directa con los clientes
- Generar orgullo de ciudad
- Fortalecer las relaciones interinstitucionales

- Aprovechar la infraestructura que dispone la ciudad en materia de escenarios deportivos, parques y zonas al aire libre.
- A las entidades gubernamentales se les recomienda incrementar la disponibilidad de recursos financieros para el deporte salud que fomente la apertura de mercados.

De igual manera se le recomienda al sector, en especial al sector público, fortalecer los procesos de selección de personal y aumentar las posibilidades de alianzas con otras organizaciones tanto públicas como privadas, de manera que fomenten los encadenamientos productivos del sector y se creen clústeres perdurables en el tiempo con organizaciones competitivas y unificadas, de manera que esto contribuya a mejorar las diferencias conceptuales que poco se evidencian en el aspecto pragmático.

En el estudio realizado de acuerdo a la aplicación de la caja de herramientas de Godet se identifican otras variables a las cuales las empresas y organizaciones del sector deben tener en consideración para la definición de estrategias de competitividad a futuro, entre las que se destacan las siguientes:

- Variedad de pisos térmicos que presenta la ciudad
- La cultura caleña ligada al pacífico y la salsa
- Personal cualificado de la organización
- Productos y servicios de Las empresas del sector
- Políticas de selección de personal
- Acceso a recursos públicos y privados
- Riesgo ambiental en los eco-parques

- Índices de pobreza
- Desempleo del género femenino
- Aumentos de la inflación

En este sentido es relevante que las empresas u organizaciones deportivas de acuerdo a su mercado o nicho específico prioricen la importancia positiva o negativa de estas variables dando el peso requerido para la definición de estrategia que les permita ganar mayor competitividad respecto a sus rivales.

6. REFERENCIAS

ACPEF, Valle. [ACPEF- Capitulo Valle]. (2014, 10, 29). XIII Congreso Colombiano De Educación Física - Video Promocional [Archivo de video]. Recuperado de <https://goo.gl/U8jst9>

Aktouf, O., & Cavagnaro, C. M. (1996). La Administración entre la Tradición y la Renovación. Ediciones Universidad del Valle.

Alcaldía de Medellín (2014). Medellín y su población. Medellín: Departamento Administrativo de Planeación, p.44. Recuperado el 25 de abril de 2019 en: <http://cort.as/-HGOg>

Alcaldía de Medellín (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019: “Medellín cuenta con vos”. Colombia: Medellín, Recuperado el 25 de abril de 2019 en: <http://cort.as/-HGZm>.

Alcaldía de Medellín (2017). Proyecto: Biblioteca digital del Instituto de deportes y recreación Medellín – INDER. recuperado el 21 de noviembre de 2018 en: <https://goo.gl/cN9aaq>

Alcaldía de Cali (2019). Encuentro Mundial del Deporte 2019. Recuperado el 6 de septiembre de 2019 de <https://www.cali.gov.co>

Alcaldía de Cali (2018). Manual de adecuación del espacio público efectivo: MAEPE Municipio de Cali, humanizando Cali. Cali: Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM), p.204. Recuperado el 25 de abril de 2019 en: http://idesc.cali.gov.co/download/guias/manual_maepe.pdf

Alcaldía de Cali, (2017). Sobre el organismo: Secretaría del Deporte y la Recreación.
Recuperado el 14 de noviembre de 2018 en: <http://cort.as/-C5rc>

Alcaldía de Cali, (2018). Crucial alianza entre el programa deportivo Cali Acoge y la Fundación Fight For Peace para el desarrollo social de la infancia y la juventud caleña.
Recuperado el 15 de noviembre de 2018 en: <https://goo.gl/XDkYQZ>

Alcaldía de Cali, (2018). Desarrollo Institucional: Modelo de Operación por Procesos.
Recuperado el 14 de enero de 2019 en: <https://goo.gl/jLRXqV>

Alcaldía de Cali, (2018). Escenarios. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 en:
<https://goo.gl/5JcdBx>

Alcaldía de Cali, (2018). Proyecto de Acuerdo Presupuesto General

Alcaldía de Cali, (2018). Secretaría del Deporte y la Recreación: Primera infancia.
Recuperado el 2 de diciembre de 2018 en: <https://goo.gl/NDh1bS>

Alcaldía de Cali, (2018). Secretaría del Deporte y la Recreación: Rendición de Cuentas.
Recuperado el 14 de enero de 2019 en: <https://goo.gl/Uo2c2V>

Alcaldía de Cali. (2012). Plan de desarrollo decenal municipal en deporte, recreación, educación física y actividad física del municipio de. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Alcaldía de Cali. (2012). Plan de desarrollo decenal municipal en deporte, recreación, educación física y actividad física del municipio de. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Alcaldía de Cali. (2015). Cali en cifras 2014. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Alcaldía de Cali. (2016). Plan de Desarrollo del Municipio de Cali 2016-2019: “Cali progresa contigo”. Colombia: Cali.

Alcaldía de Cali. (2017). Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019: Cali progresa contigo. Colombia: Cali.

Alcaldía Mayor de Bogotá (2015) Plan de desarrollo, económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2016 - 2020 “Bogotá mejor para todos”, recuperado el 2 de diciembre de 2018 en: <http://cort.as/-Cd9A>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2016). Proyecto del Plan de Desarrollo Bogotá 2016-2020: Bogotá mejor para todos. Colombia: Bogotá.

Alonso, L. E. & Fernández, C. (2006). El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica. Política y sociedad, 43, (2), 127-151.

Alonso-Que HT. et al, (2015). Aplicaciones prácticas de los conceptos básicos de la mercadotecnia para mejorar el servicio de radiología. *Anales de Radiología México* 2015; 14:435-440

ANDI (2015), Balance 2015 y Perspectivas 2016, Pag: 65. Recuperado de:
<http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>

Arango, L. E. & Ríos, A. M. (2015), Borradores de Economía, Duración del desempleo en Colombia: genero, intensidad de búsqueda y anuncios de vacantes. Núm. 866, Banco de la Republica, Bogotá – Colombia. Recuperado de:
http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_866.pdf.

ARCOFADER, A. (2013). El ABC de la Ley Del Entrenador Deportivo en Colombia. *Corporeizando*, 1 (12), 195 - 203. Recuperado de: <http://n9.cl/0hH>

Baena-Arroyo, J., García-Fernández, J., Bernal-García, A., Lara-Bocanegra, A. and Gálvez-Ruíz, P. (2016). El valor percibido y la satisfacción del cliente en actividades dirigidas virtuales y con técnico en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*. Vol. 25, núm. 2, pp. 219-227

Banco de la Republica (2016), Boletín económico. Retrieved 23 March 2016, Recuperado de:
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos. Traducción de Francisco F. Jardon³. Introducción. p. 21-101 y 317-365.

Bauman Zygmunt. (2005). Vidas desperdiciadas: la modernidad y sus parias. Barcelona España. Paidós.

Beamish, P.W. y Kachra, A. (2004). Number of Partners and JV Performance. Journal of World Business, 39(2), 107-120

Benavides-Sánchez, E., Corrales-Castillo, E.J., Betancourt-Guerrero, B. (2018). Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano. Revista Libre Empresa, 15(1), 9-28 Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA Recuperado de: <http://cort.as/-IbGQ>, <http://cort.as/-IbGQ> y <http://cort.as/-IbGk>.

Betancourt Guerrero, B. (2011). Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Betancourt, B. G. (2014). Análisis Sectorial y Competitividad. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.

Bibby, D. N., Woodside, A., Megehee, C. M., & Ogle, A. (2009). Brand image, equity, and sports sponsorship. Perspectives on Cross-Cultural, Ethnographic, Brand Image, Storytelling, Unconscious Needs, and Hospitality Guest Research, 3, 21.

Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management decisión*, 47(1), 67-84.

Bolaños M, Oscar. Ortiz O, Jenny. Varela V, Héctor. (2015). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa promotora en el desarrollo de deportes extremos en la ciudad de Cali. Cali: Universidad Cooperativa de Colombia.

Botero Chica, C. A. (2017). Importancia Y Perspectivas De Las Alianzas Público-Privadas en El Mundo, Latinoamérica Y Colombia. *Revista Trilogía*, 9(17), 133–159. Recuperado de: <https://goo.gl/sFGFR9>

Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Central.

Cala Hederich Álvaro. (2005). Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. *Civilizar*, 0, 21.

CALI HOY CRÓNICAS - Cap. #72 Chontaduro Gourmet. (2015). [video] Cali - Colombia: Universidad Cali, Carlos Andrés Pérez Galindo, Arturo Arenas Fernández Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=upuxvnVRPAk>.

Cali, buenas noticias (2018). Cali, primera ciudad colombiana certificada por implementar el deporte como herramienta social. Recuperado el 15 de noviembre de 2018. Recuperado de: <https://goo.gl/eJ888w>

Cámara de Comercio de Cali, Fundación Alvarallice, El País, Universidad Autónoma de Occidente, Casa Editorial El Tiempo, Fundación Corona, and Cámara de Comercio de Bogotá, (2015). Informe Evaluación de la Calidad de Vida en Cali, 2014. [online] Cali cómo vamos. Recuperado de: <http://www.calicomovamos.org.co/#!/calidad-de-vida/c1tbb> [Accessed 22 Feb. 2016].

Cámara de Comercio y Superintendencia de Industria y Comercio de Cali (2016). Balance económico de Cali y el Valle del Cauca en 2016. [online] Cali: Cámara de Comercio, p.1. Recuperado el 25 de abril de 2019 en: <http://cort.as/-HGTF>.

Camargo Mireles, F. (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. Estudios Gerenciales, 27, 105–126. Recuperado de: <https://goo.gl/RbULc3>

Campaz Ibarguen Miguel A. (2017). Propuesta de marketing con causa social y deportivo con el fin de promover una alianza pública privada para modernizar y mantener las canchas de baloncesto ubicadas en la unidad deportiva Jaime Aparicio de la ciudad de Cali. Cali: Universidad Libre.

Canal 14 (2018), Cali, candidata a ser la Capital Americana del Deporte. Recuperado el 01-11-2018 de <https://goo.gl/LuPoKh>

Capital deportiva (2013). Ccc.org.co. Retrieved 23 March 2016, from
<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/17559/capital-deportiva.html>

Cárdenas O'Byrne, Sabina. (2017). Medir el uso del espacio público urbano seguro. *Sociedad y Economía*, (33), 34-54. <https://dx.doi.org/10.25100/sye.v0i33.5620>

Central Unida de Trabajadores de Colombia (2015), Cartilla publicada en 01 de diciembre de 2015. <http://cut.org.co/wp-content/uploads/2015/12/cartilla-salario-2015.pdf>

Cinco 'gimnasios al aire libre' que prefieren los caleños a la hora de hacer ejercicio. (2015). www.elpais.com.co. Retrieved 10 March 2016, Recuperado de:
<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/estos-son-sitios-preferidos-por-calenos-para-hacer-deporte>.

Ciudad Fit, una iniciativa para promover el deporte al aire libre en Cali. (2015). [Noticiascaracol.com](http://www.noticiascaracol.com). Retrieved 10 March 2016, Recuperado de:
<http://www.noticiascaracol.com/deportes/ciudad-fit-iniciativa-para-promover-el-deporte-al-aire-libre-en-cali>

Coca Carasila, Andrés Milton. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-414. Recuperado en 04 de marzo de 2019, de <http://cort.as/-FMcK>

Coldeportes (2009). Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física para el desarrollo humano, la convivencia y la paz 2009-2019. Bogotá. Recuperado de: <http://cort.as/-Ijrj>

Coldeportes (2017). Ley del Deporte 2017. Bogotá. D.C. Recuperado el 26 de mayo de 2019. Recuperado de: <http://cort.as/-Ik3L>.

Coldeportes, (2013). Legislación deportiva comentada. Recuperado el 20 de enero de 2019
Recuperado de: www.coldeportes.gov.co/?idcategoria=3918&download=Y

Coldeportes, (2017). Política pública, Recuperado el 20 de enero de 2019 en:
http://www.coldeportes.gov.co/normatividad/politica_publica

Coldeportes.gov.co. (2017). Directorio de Federaciones Deportivas - Coldeportes. [online]
Recuperado de: at: <https://goo.gl/Hg6p97>

Colombia, C. P. (1991). Constitución política de Colombia. Bogotá, Colombia: Leyer.

Colprensa, E. (2014). Ideam alerta sobre incremento de radiación solar en primeros meses del 2014. Elpais.com.co. Retrieved 14 March 2016, from
<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/ideam-alerta-sobre-incremento-radiacion-solar-este-inicio-2014>

Concejo de Cali. (2014). ACUERDO N° 0373 DE 2014, Por medio del cual se adopta la revisión ordinaria de contenido de largo plazo del Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Cali. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Congreso de Colombia, (1994). Ley del Deporte. Ley, 181, 5.

Congreso de Colombia. (2001). Ley 729 de 2001; Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. Bogotá D.C. Recuperado el 26 de mayo de 2019. Disponible en: <http://cort.as/-Ik6a>

Consejo Superior de Deportes. (2008). Tecnologías aplicadas al Deporte de Alto Rendimiento. Madrid: Subdirección General de Deporte y Salud, CSD.

Contraloría General de Cali. (2015). Informe Anual Sobre el Estado de los Recursos Naturales y del Ambiente de Cali - Vigencia 2014. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Contreras Jordán, O. R. (1998). Didáctica de la Educación Física. Un enfoque constructivista. Barcelona: INDE.

DAGMA, G. (2012). Informe Anual de la Calidad del Aire: Estaciones Escuela república de Argentina y Éxito de la Flora. (1st ed., pp. 14 - 15). Cali. Recuperado de: <http://www.cali.gov.co/descargar.php?idFile=8156>.

DAGMA, G. (2014). Boletín Mensual de Calidad del Aire de Cali (1st ed., pp. 3 - 6). Cali.
Recuperado de: <http://www.cali.gov.co/descargar.php?idFile=8780&plantilla=admin>.

Decreto 410 de 1971, Código de Comercio de Colombia, Recuperado de:
<http://www.camaradorada.org.co/documentos/Codigo%20Comercio.pdf>

Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, Código Sustantivo del Trabajo,
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Decreto 2845 de 1984, Por el cual se dictan normas para el ordenamiento del deporte, la educación física y la Recreación, http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-103882_archivo_pdf.pdf

Decreto 3158 de 1984, por el cual se dictan normas sobre el funcionamiento de los clubes con deportistas profesionales, http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-103710_archivo_pdf.pdf

Deeds, D. L. & Rothaermel, F. T. (2003). Honeymoons and liabilities: The relationship between age and performance in research and development alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 20 (6), 468-484

Del Carmen Núñez Blanco, V. (2013). El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las MiPymes de Sincelejo. *Económicas CUC*, 34(1), 117–130. Recuperado de: <https://goo.gl/EoWD7E>

Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT y Servicios Públicos. (2014). Documento Técnico de Soporte: Revisión Ordinaria del Plan de Ordenamiento Territorial de Cali. Cali - Colombia: Alcaldía de Cali.

Departamento Administrativo de Planeación Municipal Subdirección del POT, (2014). Documento técnico de soporte: Revisión Ordinaria del Plan de Ordenamiento Territorial de Cali. 1st ed. [ebook] Cali: Alcaldía Municipal, p.56. Available at: https://planeacion.cali.gov.co/pot_adoptado/20141201_DTS_RAPOT.pdf [Accessed 23 Feb. 2016].

Departamento Administrativo de Planeación Municipal, (2000). La gestión habitacional en el plan de ordenamiento territorial de Cali informe final plan estratégico de vivienda. 1st ed. [ebook] Cali: Alcaldía Municipal de Cali, p.108. Available at: http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/plan_estrategico_de_vivienda_pub [Accessed 22 Feb. 2016]

Deportes urbanos - deportes extremos. (2013). Deporte-urbano.blogspot.com.co. Retrieved 20 September 2016, de <https://goo.gl/Smv9Mf>

Deportes Urbanos | Deportes Desconocidos. (2013). Deportesdesconocidos.wordpress.com. Retrieved 20 September 2016, de <https://goo.gl/tGCQkk>

Devís, J. (1996). Educación física, deporte y currículum, Madrid: Visor.

Díaz Camacho, P. J. (2012). El Alma Colombiana: Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia. Hallazgos, vol. 9(18), 119-141.

Díaz Camacho, P. J. (2012). El Alma Colombiana: Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia. Hallazgos, vol. 9(18), 119-141.

Ditrmer, J. (2013) Sporting capital: dissecting the political economy of the national football league

Djaballah, M., Hautbois, C., & Desbordes, M. (2016). Sponsors' CSR strategies in sport: A sensemaking approach of corporations established in France. Sport Management Review.

Dopico, M. I. B., Guzmán, B. A., & Guzmán, C. A. (2007). El papel de los indicadores de gestión en la implantación y evaluación de la filosofía de calidad en la administración local: estudio de un caso. Tékhne - Revista de Estudios Politécnicos, (8), 139. Recuperado de: <http://cort.as/-IZof>

Dorado, A., y Gallardo, L. (2005). La gestión del deporte a través de la calidad. Zaragoza: INDE.

Du Gay, P. (2012). En Elogio De La Burocracia. Weber, Organización, Ética. España: Siglo XXI. Traducción y estudio preliminar de C.J. Fernández Rodríguez. Introducción: La Moralidad Burocrática. P. 57.

El Colombiano (2018). La impresionante cifra que mueven los gimnasios en Colombia. Artículo online, recuperado de: <http://cort.as/-Ik-P>.

El País (2015) 6600 niños de Cali se educan gratis en Centros de Desarrollo Infantil, recuperado el 2 de diciembre de 2018 en: <https://goo.gl/FqtVpm>

El País (2015). ¿Cuál es el mejor gimnasio al aire libre de Cali? Elpais.com.co. Retrieved 10 March 2016, from <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/aire-libre-moda-economica-sacarle-partido-ejercicio>

El pais.com.co, & Colprensa, (2016). ¿Cuáles son los riesgos de exponerse a los rayos ultravioleta? Elpais.com.co. Retrieved 14 March 2016, Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/alerta-roja-pais-por-incremento-radiacion-ultravioleta>

El Tiempo, (2015). La radiación aumenta entre 5 y 10 % por causa del fenómeno del Niño - Ciencia - El Tiempo. El Tiempo. Retrieved 14 March 2016, Recuperado de:
<http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/ciencia/nuevo-atlas-climatologico/16415821>

El Tiempo. (2018). Cali distrito especial, menos de un año para repensar su territorio. El Tiempo, 3.2.

En fotos: ejercicio al aire libre, una divertida manera de cuidar la figura. (2016). Elpais.com.co. Retrieved 10 March 2016, Recuperado de:
<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/fotos/ejercicio-aire-libre-divertida-manera-cuidar-figura>

Escobar, H., y Cuartas, V. (2006). Diccionario económico financiero (Tercera ed.). Medellín: Universidad de Medellín, 484p.

Fuster, J., & Queixalós, F. F. (2008). Características elementales de los nuevos deportes en el medio natural. *Ágora para la educación física y el deporte*, (7), 35-48.

Galiano, D., Ruiz, C., & Comaposada, J. (1984). Estudio cineantropométrico en jugadores de baloncesto de raza blanca y negra. *Apunts Medicina del "Esport (Castellano)*, 21(083,084), 163-173.

Garay, J. d. (2008). *Filosofía del Mercado: El mercado como forma de comunicación*. Madrid, España: Plaza y Valdez.

García Betancourt Jonatan E. Prado Pabón Pedro. (2017). Plan de comunicaciones integradas de marketing para la marca CONGOTE Deporte de la ciudad de Cali en el segundo semestre del año 2016. Cali

García Buitrago, J. & López López, J. (2016). Planeación estratégica para la empresa Strings para el periodo 2016 – 2021 en la ciudad de Cali. Trabajo de Grado, Universidad del Valle. Cali.

Gasparetto, T., & Barajas, A. (2016). Reanalizando la Competitividad en la Industria del Fútbol: Diferencia Acumulada De Puntos. Revista de Administración de Empresas, 56 (3), 288-301. Doi:10.1590/S0034-759020160303.

Godet, M. (1996). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.

Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, (2009). Las Megatendencias Sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios. FEMSA, Tecnológico de Monterrey.

Gutiérrez, B. J. F. (2003). Fundamentos de administración deportiva. Kinesis.

Himes, J. (1988). Racial variation in physique and body composition. Canadian journal of sport sciences= Journal canadien des sciences du sport, 13(2), 117-126.

IDEAM (2011). Mapas de Precipitación en Colombia. 1st e vivienda y desarrollo territorial. Available at: <http://institucional.ideam.gov.co/jsp/1772> [Accessed 22 Feb. 2016].

INDEPORTES, A. (2010). Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física, para el desarrollo humano, la convivencia y la paz 2009-2019.

Indervalle.gov.co. (2017). Directorio de Federaciones | Indervalle. [online] Available at: <https://indervalle.gov.co/directorio-de-federaciones/> [Accessed 14 Apr. 2017].

Infante, A. (1991). La Recreación: Su Planificación. Mérida: Universidad de Los Andes.

INNPULSA Colombia et al. (2018). Iniciativas instrumentos clúster de desarrollo económico y competitividad. Bogotá D.C.: Alma digital S.A.S.

Institucional.ideam.gov.co, (2016). Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. [online] Recuperado de: <http://institucional.ideam.gov.co/jsp/1772> [Accessed 22 Feb. 2016].

Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (2013). Resolución general 1105 de 2013, recuperado el 21 de noviembre de 2018 en: <https://goo.gl/RzwGR9>

Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (2016). Manual de Gestión (Políticas Institucionales), recuperado el 21 de noviembre de 2018 en: <https://goo.gl/bAcved>

Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (2018). Nuestra oferta cuenta con vos, recuperado el 15 de noviembre de 2018 en: <https://goo.gl/mDXpq2>

Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER (2018). Política pública de Deporte, Recreación y Actividad Física de Medellín - Cultura D - 2018 - 2031. Medellín - Colombia,

Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER (2018). Protocolo de Atención al Ciudadano del Inder Medellín 2018. Recuperado el 20 de enero de 2019 en: <https://goo.gl/ZMLjs5>

Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER (2019). Contratos Inder Alcaldía de Medellín: Documentos y archivos relacionados. Recuperado el 21 de abril de 2019 en: <https://www.inder.gov.co/es/transparencia/contratacion/contratos-inder>

Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, INDER (2019). Indicadores de desempeño. Recuperado el 22 de abril de 2019 Recuperado de: <http://cort.as/-H5VX>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte (2017). Plan de desarrollo, Bogotá Mejor para Todos: Proyecto de inversión, construcción y adecuación de parques y equipamientos para todos.

Subdirección Técnica de Construcciones. Recuperado el 22 de abril de 2019 en: <http://cort.as/-H7xW>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte (2018). Inicio. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 en: <https://www.idrd.gov.co/>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte (2019). Publicación de información contractual. Recuperado el 20 de abril de 2019 en: <https://idrd.gov.co/publicacion-informacion-contractual>

Iversen, E. B., & Cuskelly, G. (2015). Effects of different policy approaches on sport facility utilisation strategies. *Sport Management Review*, 18(4), 529-541.

Kunkel, T., Doyle, J. P., & Funk, D. C. (2014). Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product—The case of the Australian A-League. *Sport Management Review*, 17(4), 470-483.

La 'agonía' de los siete ríos de Cali - Cali - El Tiempo. (2014). El Tiempo. Retrieved 10 March 2016, from <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/contaminacion-en-los-ríos-de-cali/14380935>

Legendre, Pierre (2008). *Dominium Mundi. El Imperio del Management*. Buenos Aires: Amorrortu. 1ra ed.

Ley 1355 de 2009, Por medio de la cual se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a ésta como una prioridad de salud pública y se adoptan medidas para su control, atención y prevención, Recuperado de:

<http://www.ins.gov.co:81/normatividad/Leyes/LEY%201355%20DE%202009.pdf>

Ley 1445 de 2011, por medio de la cual se modifica la Ley 181 de 1995, las disposiciones que resulten contrarias y se dictan otras disposiciones en relación con el deporte profesional.

Ley 1739 de 2014, por medio de la cual se modifica el estatuto tributario, la ley 1607 de 2012, se crean mecanismos de lucha contra la evasión, y se dictan otras disposiciones.

www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2014/Leyes/Ley_1739_23122014.pdf

Life Fitness Zoom Mercado. (2015). Estudio Anual del Mercado del Fitness en España. España: Life Fitness.

Lipovetsky, G. (1986). La era del vacío, ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Paris: Anagrama.

Los 4 mejores sitios para trotar en Cali | El Chontaduro. (2016). Elchontaduro.com. Retrieved 10 March 2016, from <http://www.elchontaduro.com/2015/11/10/los-4-mejores-sitios-para-trotar-en-cali/>

Los beneficios de hacer deporte al aire libre - Efesalud. (2016). Efesalud. Retrieved 10 March 2016, from <http://www.efesalud.com/blog-salud-prevencion/los-beneficios-de-hacer-deporte-al-aire-libre/>

Magaz-González, A.M.; Mallo-Fernández, F. y Fanjul-Suárez, J.L. (2017). ¿Es rentable jugar en primera división de fútbol? / Is Profitable to Play in Spanish Soccer First División? Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 17 (65) pp. 1-26.

Marc Papell. (2017). Clústeres del deporte como herramienta de desarrollo económico. Cámara de Comercio de Cali,1, 1-51. Recuperado de:
<https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2017/11/Presentacio%cc%81n-Cali-SportFest-2017-Vmarc.pdf>

Martín, R. S., & Maymó, M. C. (2008). Las lógicas del deporte en la calle: espacios, practicantes y socialidades en Barcelona. Apunts. Educación física y deportes, 1(91), 44-53.

Martínez-Moreno, A., & Díaz, A. (2017). Evaluar La Gestión De La Calidad en Los Servicios Deportivos Municipales De La Región De Murcia. Modelo Efqm. / Evaluate the Management of the Quality in the Municipal Sports Services of the Region of Murcia. Efqm Model. Journal of Sport & Health Research, 9(3), 301–309. Recuperado de: <https://goo.gl/RuocK4>

Martínez-Moreno, A; Díaz, A. (2017). Evaluar la gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales de la Región de Murcia. Modelo EFQM. *Journal of Sport and Health Research*. 9(3):301- 310.

Mayor, C. (2012). CALI CAPITAL DEPORTIVA, más que un juego. *Revista Nexus Comunicación*. doi:10.25100/nc. v0i4.833

Mazzei, L. C., de Barros Meira, T., da Cunha Bastos, F., Silveira Böhme, M. T., & De Bosscher, V. (2015). High performance sport in Brasil. *Gestión Y Política Pública*, 2483-111.

Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review (Elsevier Science)*, 19(4), 365-377. doi: 10.1016/j.smr.2016.01.002

Ministerio de Agricultura, (2012). Plan de mitigación de los efectos del fenómeno del niño en el sector agropecuario, acuícola y pesquero (2nd ed., p. 32). Bogotá D.C. Retrieved from http://www.bancoagrario.gov.co/Documents/Cartilla_FenNino.pdf

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, (2011). Parques Nacionales Naturales de Colombia. [online] p.21. Available at: <https://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/pdf/INFORMEEMPALMEFINAL.pdf> [Accessed 24 Feb. 2016].

Ministerio de la Protección Social, R., & Instituto Nacional de Cancerología, E. (2012). Plan Nacional para el Control de Cáncer en Colombia 2012 - 2020 (1st ed., p. 85). Bogotá D.C.: Ministerio de Salud y la Protección Social.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por el Management Estratégico. Ediciones Juan Granica SA, Barcelona.

Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo y el reformismo práctico. Barcelona: ed. Ariel. Introducción. Capítulos 1 al 5 y 7.

Montoya Agudelo, C., Alveiro, Boyero Saavedra, M., & Ramiro. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional / The Human Resource management as a key Element and quality Competitiveness Organizacional. Visión de Futuro, (2). Recuperado de: <http://cort.as/-IZoj>

Municipio de Cali 2018. de: <https://goo.gl/NTnQ6P>

Municipio de Cali 2019. de: <https://goo.gl/NTnQ6P>

Núñez, V. (2013). El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las MiPymes de Sincelejo. Revista Económicas CUC, Vol. 34, No. 1, pp. 117-130. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.

Ocampo López, J. (1976). Música y Folclor de Colombia. Bogotá: Plaza & Janés.

Ogliastri, E. (1988). Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. Tercer Mundo Editores.

OMS Radiaciones ionizantes: efectos en la salud y medidas de protección. (2016). Who.int. Retrieved 13 March 2016, from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs371/es/>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2015) Estudios económicos de la OCED para Colombia, en https://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf

Padullés, J. M. (2008). La Tecnología y su influencia en el deporte. En C. S. Deporte, Tecnologías aplicadas al deporte de Alto Rendimiento (págs. 56 - 62). Madrid: Subdirección General de Deporte y Salud.

Páginas Amarillas - Información Comercial y de Negocios en Cali, Colombia. (2016). [Paginasamarillas.com.co](http://www.paginasamarillas.com.co). Retrieved 1 October 2016, Recuperado de: <http://www.paginasamarillas.com.co/cali>

Pardo Ramos, C., & Cendales Duarte, R. (2015). Incidencia, mortalidad y prevalencia de cáncer en Colombia, 2007-2011 (1st Vol., p. 148). Bogotá D.C.: Instituto Nacional de Cancerología. Recuperado de: <http://www.cancer.gov.co/files/libros/archivos/incidencia1.pdf>

Patiño, G. (2011), Al Margen: Problemas en Cali, El país.com.co, Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/columna/german-patino/problemas-cali>, accedido el 02 de 03 de 2016.

Pedrosa Sanz. I. R. & Salvador Insúa, J. A. (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. RAE: Revista Asturiana de Economía, 61-84.

Personería Jurídica Municipal de Cali, (n.d.). Informe Situacional Farallones de Cali. 1st ed. [ebook] Cali, p.50. Recuperado de: www.personeriacali.gov.co/sites/default/files/informes/archivos/Informe-Situacional-PNN%20Farallones%20de%20Cali-ed2.pdf [Accessed 24 Feb. 2016].

Platonov, V. (2001). Teoría General del Entrenamiento Deportivo Olímpico. Barcelona:

Porter, Michael E. (2015). Ventaja competitiva. 2ed reformada. México: Patria S.A.

Proyecto de acuerdo de 2017. Por medio del cual se establece el presupuesto general del municipio de Medellín para la vigencia fiscal 2018. Concejo de Medellín 2016 – 2019.

Resolución 4162.0.21.249 de 2017. Por medio del cual se adopta el reglamento de uso, administración y funcionamiento de los escenarios deportivos y unidades deportivas de alto rendimiento. Cali 21 de julio de 2017.

Restrepo, Diana. (2007). Las PYMES y el crecimiento económico en Colombia. Cali (Colombia). Trabajo de grado (Economista). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Rivera Taborda Francisco J. (2011). Pymes y comunicación publicitaria en Cali: análisis de percepción de las comercializadoras de productos y servicios para deportes extremos sobre la comunicación publicitaria y sus usos en el año 2011. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

Rivera, O. (2011). Futbol en desarrollo: ¿se puede ser entrenador o director técnico de futbol sin haber jugado futbol profesional? futbolendesarrollo.blogspot.com.co. Retrieved 10 March 2016, Recuperado de: <http://futbolendesarrollo.blogspot.com.co/2011/05/se-puede-ser-entrenador-o-director.html>

Roche, F. P. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.

Roethlisberger, F. (1941). Management and morale. Cambridge: Harvard University Press. Prefacio. Capítulos 1, 2, 3, 5, 9 y 10.

Roethlisberger, F. (1965). El supervisor amo y víctima de los rumores. Harvard Business Review. Escuela de Administración de empresas de la Universidad de Harvard. 5ed, Art 91. P. 3 a 16.

Rojas Pérez, C. A. (2012). Una mirada al territorio desde lo cultural y desde la territorialidad. En E. S. (ESAP), *Revista Política & Administración* (pág. 12). Bogotá: Comité Editorial Revista Estudiantil.

Romero Leyton, Diego A. (2013). Plan de mercadeo para el posicionamiento de la organización deportiva Champion's como la empresa líder del sector entre los niños y padres de familia de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.

Ruiz. A, Argiro. E & Mesa. R. (2010). Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite. 21-08-2018, de Universidad de Antioquia: *Lecturas de Economía* Recuperado de: <http://n9.cl/g36>

Sánchez, L. C., Sánchez-Fernández, P. & Barajas A. (2016) Estructuras de propiedad y rentabilidad financiera en el fútbol europeo. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(1), 5-17.

Sánchez-Martín, M.; Chacón-Moscoso, S. y Sanduvete-Chaves, S. (2015). Potenciar la calidad en formación continua: una aplicación en el ámbito deportivo / Enhancing Quality in Training Programs: An Application in the Sport Área. *Revista Internacional de Medicina y*

Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 15 (60) pp.613-629. Recuperado de:
<http://cort.as/-IZpE>

Secretaria de Agricultura y Pesca. (s.f.). Gobernación del Valle del Cauca. Recuperado el 05 de 03 de 2016, Recuperado de:
<http://www.valledelcauca.gov.co/agricultura/descargar.php?id=967>.

Secretaria de Deporte y Recreación. (09 de octubre de 2012). cali.gov.co. Recuperado el 16 de febrero de 2016, Recuperado de:
https://scholar.google.es/scholar?q=http%3A%2F%2Fwww.cali.gov.co%2Fdeportes%2Fpublicaciones%2Fplandecenal_del_deporte_la_recreacin_la_actividad_fsica_y_la_educacin_fsica_pub&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

Secretaria de Deporte y Recreación. (2010). Planes y Programas Institucionales. Cali.gov.co. Retrieved 17 April 2016, Recuperado de:
http://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/planes_y_programas_institucionales_pub

Secretaría de Medio Ambiente, A. S. (16 de 04 de 2012). Gobernación del Valle del Cauca. Recuperado de: <http://www.valledelcauca.gov.co/agricultura/publicaciones.php?id=20019>

Secretaría de Medio Ambiente, Agricultura, Seguridad Alimentaria y Pesca. (2009 - 2011). Gobernación del Valle del Cauca. Recuperado de:
<http://www.valledelcauca.gov.co/agricultura/publicaciones.php?id=29601>

Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali. (01 de 12 de 2012). Salud en cifras 2011. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Secretaría del Deporte y la Recreación (26 de febrero de 2019). Conoce la política pública del deporte en nuestra primera rendición de cuentas 2019 [Obtenido de Archivo de Video].

Recuperado de: <http://cort.as/-FR6j>.

Secretaría del Deporte y la Recreación. (2017). “Fase 1 de fortalecimiento en la implementación del observatorio del deporte, la recreación, y la actividad física en Cali, a través de la investigación sobre las barras populares como fenómeno social en la ciudad y la formulación de un diagnóstico de lineamientos estratégicos de creación del clúster del deporte en Santiago Cali”. 06-09-2018. Recuperado de www.cali.gov.co/documentos/1768/Cluster/

Secretaría del Deporte y la Recreación. (2018). “Fase 1 de fortalecimiento en la implementación del observatorio del deporte, la recreación, y la actividad física en Cali, a través de la investigación sobre las barras populares cómo fenómeno social en la ciudad y la formulación de un diagnóstico de lineamientos estratégicos de creación del clúster del deporte en Santiago Cali”. 06-09-2018. Recuperado de www.cali.gov.co/documentos/1768/Cluster/

Secretaría del Deporte y la Recreación. (2018). Encuesta Municipal del Deporte, la Recreación y la Actividad Física de Cali, 2017, Observatorio del Deporte la Recreación y la Actividad Física de Cali. Universidad del Valle. Recuperado el 23 de mayo de 2019.

Secretaría municipal del Deporte y la Recreación de Cali. (2017). Clústeres del deporte como herramienta del desarrollo económico – Presentación realizada por Marc Papell en el evento SportFest. 31-08-2018, de Cámara de Comercio de Cali Sitio web: <https://www.ccc.org.co/comunicaciones/memorias/page/2/>

Secretaría municipal del Deporte y la Recreación de Cali. (2018). Caleños, a disfrutar en parques y escenarios deportivos con los programas de la Secretaría del Deporte y la Recreación. Recuperado el 01-11-2018, de <https://goo.gl/EL3FoN>

Secretaría municipal del Deporte y la Recreación de Cali. (2018). Cali candidata a ser ‘Capital Americana del Deporte’ por Aces Europe. Recuperado el 01-11-2018, de <https://goo.gl/c6juoc>

Semana, C. (2015). La capital deportiva consolida su título. Semana.com. Retrieved 23 March 2016, Recuperado de: <http://www.semana.com/contenidos-editoriales/articulo/la-capital-deportiva-consolida-su-titulo/452194-3>

Sentencia C-320/ 1997, Corte Constitucional. Recuperado de: www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/C-320-97.htm

Shuv-Ami, A., & Shuv-Ami, A. (2016). Brand equity for football club organizations. International Journal of Organizacional Analysis, 24(4), 706-724.

Škorić, S., & Bartoluci, M. (2014). PLANNING IN THE CROATIAN NATIONAL SPORT FEDERATIONS. *Kinesiology*, 46.

Sparvero, E. S., Warner, S., & Tingle, J. K. (2016). RunTex: A community landmark run out of business. *Sport Management Review*, 19(3), 343-351.

Susana, B. (21 de febrero de 2015). El pais. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2015/02/20/actualidad/1424449425_958692.html

Taylor, B. & Harrison, J. (1991) *Planeación estratégica exitosa*. Bogotá Legis.

Taylor, F. W., & Fayol, H. (1979). *Principios de la administración científica: Coordinación, control, previsión, organización y mando*. Administración industrial y general. El Ateneo.

Técnicos sin cancha, pero con academia, el presente del FPC. (2011). Terra. Retrieved 10 March 2016, from <http://deportes.terra.com.co/futbol/liga-postobon/2011/tecnicos-sin-cancha-pero-con-academia-el-presente-del-fpc,83baf9c8d6292310VgnVCM10000098f154d0RCRD.html>

Thompson, W. R. (2014). Worldwide survey of fitness trends for 2015: what's driving the market. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 18(6), 8-17.

Tripes, S., Kral, P., & Zelena, V. (2013, January). Proper Strategy Selection as Essential Survival Prerequisite for Small Sport Clubs. In ECMLG2013-Proceedings For the 9th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG 2013 (p. 308). Academic Conferences Limited.

Ulloa Sanmiguel, A. (1992). Modernidad y música popular en América Latina. Iztapalapa, revista deficiencias Sociales y humanidades, 11.

Ulloa Sanmiguel, A. (2013). La salsa en Cali: cultura urbana, música y medios de comunicación.

Unidades Recreativas. (2016). Cali.gov.co. Retrieved 1 October 2016, from http://cali.gov.co/publicaciones/unidades_recreativas_pub

Universidad del Valle. (29 de octubre de 2014). Oficina de comunicaciones. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de Informes de prensa: <http://comunicaciones.univalle.edu.co/InformesPrensa/2014/octubre/OC-505-2014.html>

Vanoni Martínez, G. (2014). Alianzas estratégicas: una opción para las empresas familiares. (Spanish). Revista Soluciones de Postgrado EIA, 6(12), 29. Recuperado de: <https://goo.gl/vkKpRJ>

Vargas Olarte C. E, (1994). El deporte como objeto de estudio, Cali, p. 34 – 49.

Vargas Olarte C. E, (2006). Plan Local del Deporte, la Recreación y la Educación Física del Municipio de Cali: Deporte en las Metrópolis del Siglo XXI. Cali: SFBD/Estudio AyC, pp.38 - 91.

Vargas Olarte, C. E. (2012). Ciencias del Deporte: Evolución de aspectos teóricos y científicos. Entramado, 140 - 165.

Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, J. R., & Morocho Espinoza, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. Universidad y Sociedad, 10(2), 89-93. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Zygmunt, B. (2005). Vidas desperdiciadas: la modernidad y sus parias. Barcelona, España: Paidós.