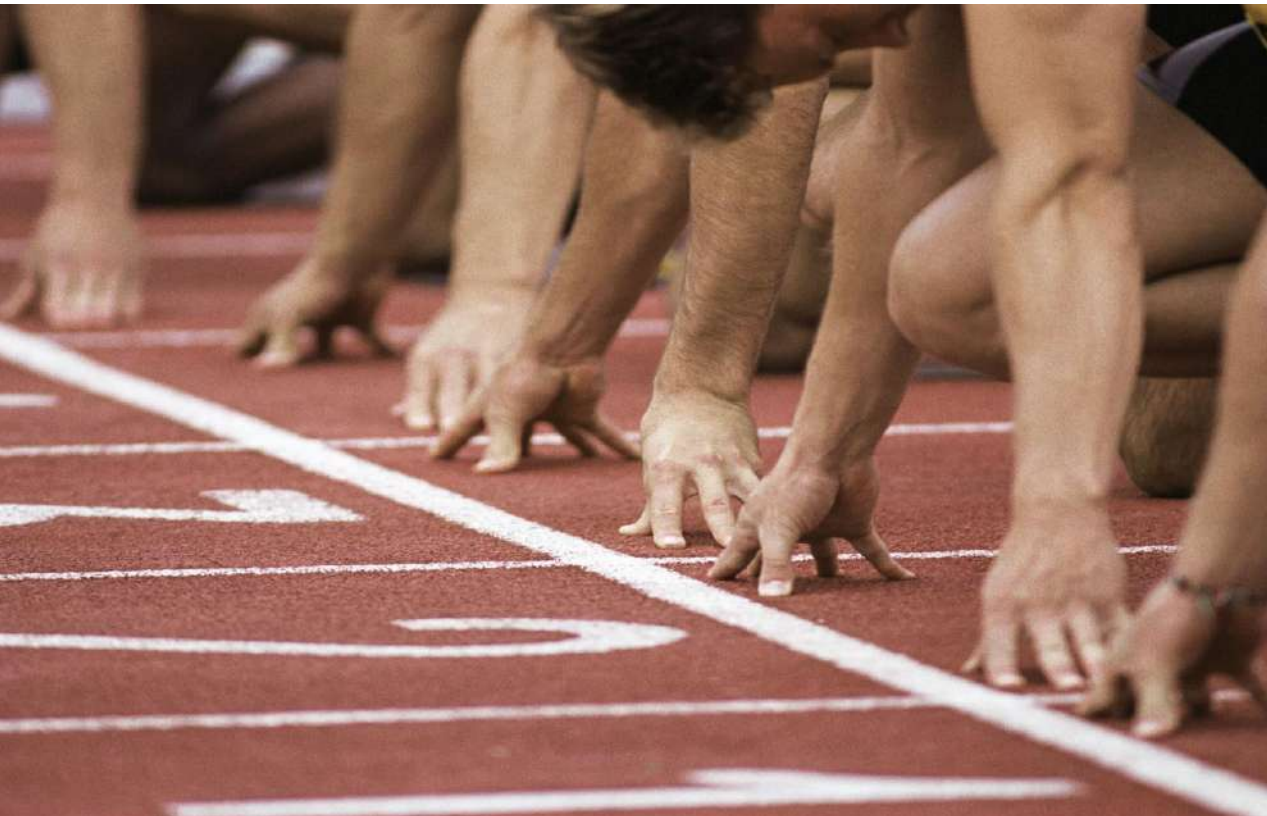


Mapa sectorial y análisis de viabilidad del Clúster de la Industria, Turismo y Servicios del Deporte de Aragón

Diciembre 2024



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN
3. ANÁLISIS SECTORIAL
4. ANÁLISIS DE TENDENCIAS, RETOS Y FACTORES CLAVE DEL ÉXITO
5. ANÁLISIS PRELIMINAR DE CUMPLIMIENTO REQUISITOS AEI
6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES
7. ANÁLISIS DAFO
8. BENCHMARKING DE CLÚSTERS
9. DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA



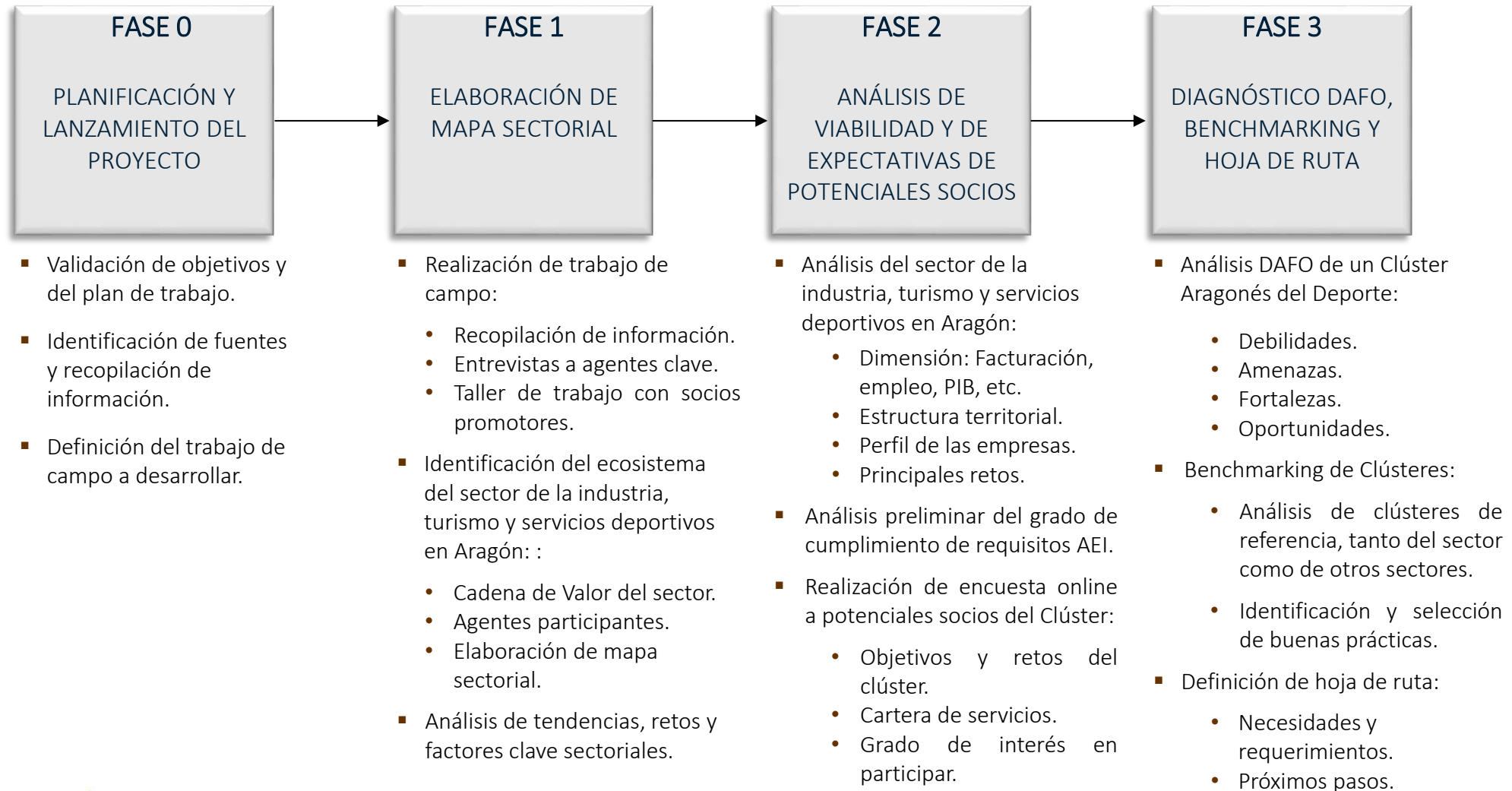
1| INTRODUCCIÓN



1 | INTRODUCCIÓN

FASES DEL PROYECTO

- La metodología de trabajo del presente informe se basa en la siguiente secuencia de fases:



1 | INTRODUCCIÓN

TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

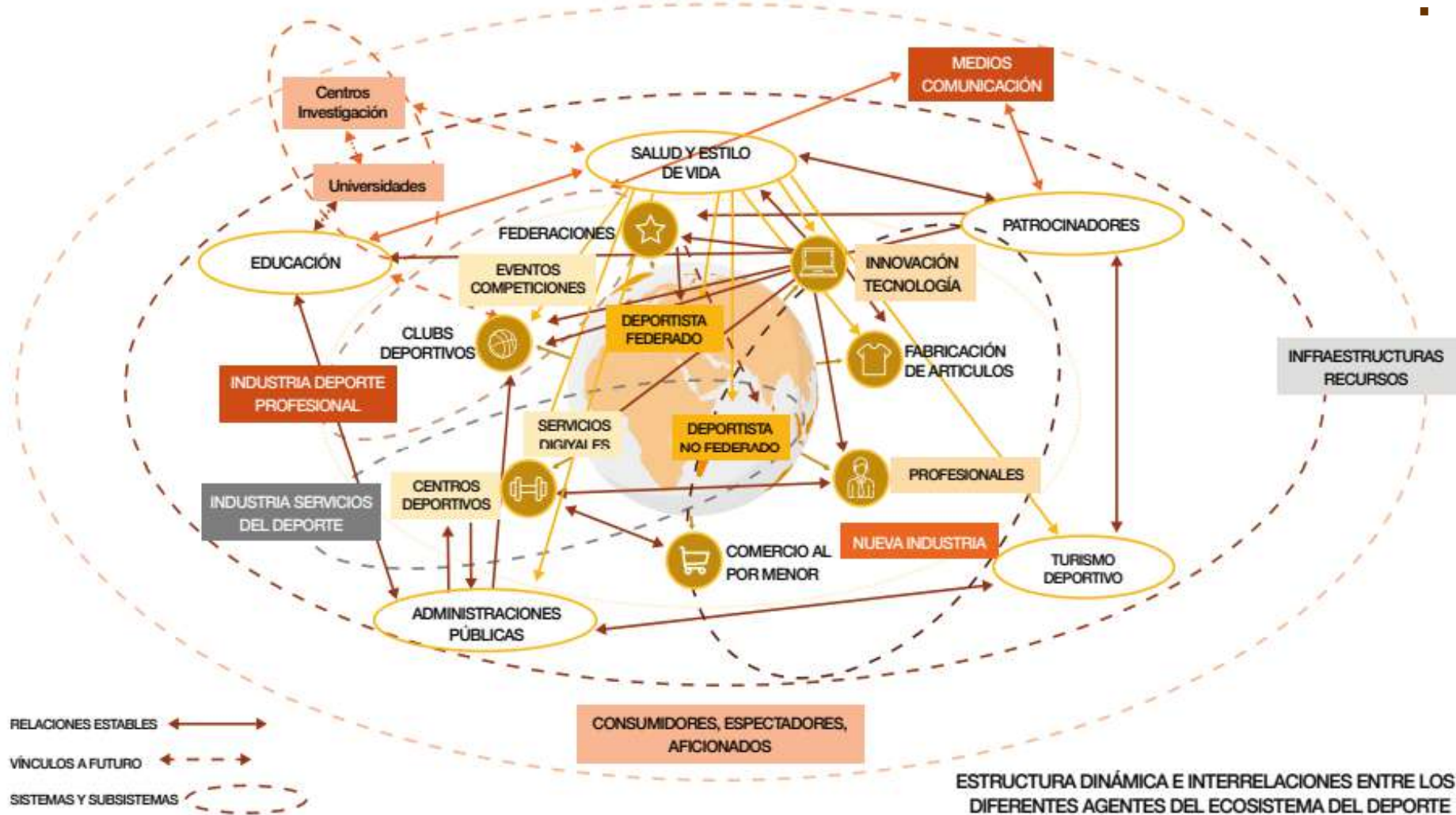
- Con el objetivo de recabar información sobre la situación actual de la industria del deporte en cuanto a retos y tendencias, y perfilar su definición desde el punto de vista de sus principales características, fortalezas y debilidades, se han realizado seis entrevistas a agentes clave del sector. Además, todo ello también permite conocer, según los entrevistados, cuáles deberían ser los principales objetivos del clúster, lo que a su vez condiciona su cartera de servicios, las líneas de trabajo e iniciativas previstas y el sistema de financiación.

Nombre	Empresa o entidad	Puesto	Fecha
Ignacio Mercado	MONDO IBÉRICA	Director Comercial	11/12/2024
Fernando París	FAGDE	Presidente	12/12/2024
Jesús Gimeno	FAGDE	Secretario	17/12/2024
Miguel Subirá	PODOACTIVA	Director Gerente	18/12/2024
Josete Franco	ARAMON	Subdirector de Marketing	20/12/2024
José M ^a Ruiz de Temiño	Ayuntamiento de Zaragoza	Director General de proyectos estratégicos y proyección exterior	23/12/2024

2|
ECOSISTEMA DEL
SECTOR DE LA
INDUSTRIA, TURISMO Y
SERVICIOS DEPORTIVOS
EN ARAGÓN

2| ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

INTRODUCCIÓN



- En una primera aproximación, el ecosistema del deporte podría dividirse en tres grandes industrias, detalladas en la próxima diapositiva:
 - Industria del Deporte Profesional.
 - Industria de Servicios Deportivos.
 - Nuevas Industrias del Deporte.

2 | ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

INTRODUCCIÓN



La **industria del deporte profesional** está definida por el carácter competitivo de la misma, en donde los propios eventos deportivos y las competiciones generan un alto valor para todos sus integrantes (deportistas profesionales, clubs deportivos, federaciones, ligas y campeonatos oficiales y/o reconocidos, y deportistas federados en menor medida). Esta industria interactúa de forma estable y fructífera con la de los medios de comunicación (como veremos en detalle en el capítulo siguiente), pero también y de forma muy relevante a futuro con el sector educativo, el de la salud y el estilo de vida, el del turismo deportivo y el de las Administraciones Públicas.

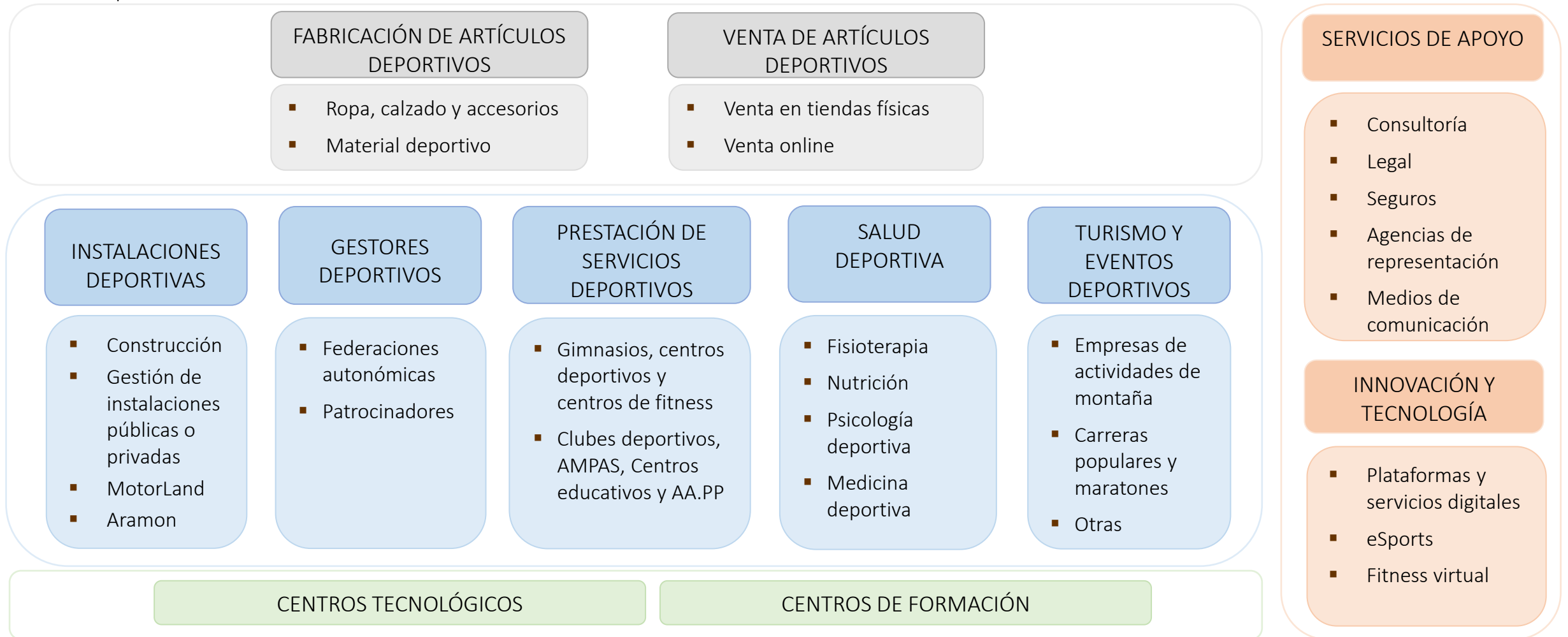
La **Industria de los Servicios del Deporte**; orientada fundamentalmente a atender las necesidades del ciudadano interesado por la práctica y/o del deportista no federado, a través de los distintos agentes involucrados en la prestación de esos servicios: centros deportivos, de cualquier titularidad, empresas de servicios, proveedores digitales (en clara expansión actualmente como resultado de las consecuencias de las limitaciones de movilidad derivadas de la crisis de la COVID-19), etc. En este caso, las interacciones se centran en el sector de la salud y el estilo de vida y en el de las Administraciones Públicas, pero se empieza a manifestar una tendencia clara hacia el sector educativo (vinculado al ámbito universitario y de la investigación), el turismo activo y muy especialmente a los integrados dentro de las nuevas industrias del Deporte.

Las denominadas en este caso como **Nuevas Industrias del Deporte** incorporan a todos aquellos agentes y elementos que se estructuran a partir del desarrollo tecnológico y la innovación, pudiéndose definir también como las industrias de las “soluciones”. Estas industrias integran los elementos más visibles, como pueda ser la fabricación de artículos deportivos y el comercio al por menor (retail), pero también a una nueva generación de profesionales del deporte, ávidos por transformar su realidad. Este tercer “subsistema” del ecosistema del deporte interactúa con todos los demás sectores productivos, generando nichos de oportunidad que sin lugar a duda van a influir y modificar las dos industrias definidas anteriormente.

2 | ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

CADENA DE VALOR

- En la misma línea, se ha definido la cadena de valor del sector, también detallada posteriormente a través de la descripción de sus agentes y de la elaboración del mapa sectorial.



2 | ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

AGENTES PARTICIPANTES

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EMPRESAS O ENTIDADES CLAVE EN ARAGÓN (relación no exhaustiva)
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS	La fabricación de artículos deportivos es un eslabón de la cadena de valor cuyas empresas tratan de combinar creatividad y tecnología para satisfacer la demanda de productos de alta calidad que mejoren el rendimiento y la experiencia deportiva. Este segmento abastece tanto a consumidores individuales como a como a equipos profesionales, gimnasios y organizaciones deportivas, aunque puede considerarse que tales artículos son de uso normalmente individual. En concreto, los artículos deportivos engloban, por un lado, ropa, calzado, y accesorios y por otro, materiales y equipamientos deportivos.	- TATAMSPORT (CNAE 1392) - ALTOGAN SPORT (CNAE 1399) - TRANGOWORLD (CNAE 3230) - MERCURY (CNAE 3230) - LAUSÍN Y VICENTE (CNAE 3230) - MONDO TUFTING (CNAE 1320)
VENTA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS	La venta de artículos deportivos incluye todas aquellas empresas que se dedican (en mayor o menor medida) a su comercialización, ya sea a través de sus tiendas físicas o de una plataforma online. En concreto, podemos incluir en este apartado tanto el comercio al por mayor como el retail de todo tipo de prendas de vestir, calzado, accesorios y material deportivo.	- BM SPORTECH (CNAE 4641) - BARRABES (CNAE 4642) - ADIDAS (CNAE 4642) - ELKSPORT (CNAE 4649) - SPORTSEMOTION (CNAE 4649) - IZAS (CNAE 4642) - MONDO IBÉRICA (CNAE 4649) - ANTUCO-EMD (CNAE 4649)



**Nota: las empresas incluidas en la relación de empresas clave han sido clasificadas según si su CNAE es de tipo industrial o comercial.*

2| ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

AGENTES PARTICIPANTES

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EMPRESAS O ENTIDADES CLAVE EN ARAGÓN (relación no exhaustiva)
INSTALACIONES DEPORTIVAS	Este epígrafe de la cadena de valor incluye todas las actividades relacionadas con las instalaciones deportivas, principalmente construcción y gestión de las mismas. Por tanto y entre otras, aquí encajarían las empresas encargadas de diseñar, fabricar y distribuir equipamientos deportivos, pavimentos deportivos y césped artificial, así como las de construcción deportiva.	- TATAMSPORT (CNAE 1392) - ALTOGAN SPORT (CNAE 1399) - MEGABLOCK (CNAE 2512) - ARAMON (CNAE 6420) - MOTORLAND (CNAE 931)
GESTORES DEPORTIVOS	En este caso, las principales entidades que pueden ser consideradas gestores deportivos son las federaciones deportivas. Su actividad consiste en la organización, regulación y representación del deporte en Aragón, además de la gestión de recursos y la planificación de competencias. También ejercen un papel importante en cuanto a desarrollo del talento y difusión de la importancia de la actividad física. Esta última cuestión constituye, al mismo tiempo, la principal labor de las empresas patrocinadoras que, a través de la aportación de recursos económicos, participan activamente en el promoción y sostenibilidad del deporte	- FEDERACIONES DEPORTIVAS ARAGONESAS - EMPRESAS PATROCINADORAS



**Nota: Aramon y Motorland, con independencia del CNAE que describe la actividad de su empresa, deben incluirse en “Instalaciones deportivas”, dado que representan dos de las mayores infraestructuras deportivas de Aragón, siendo un ejemplo de gestión excelente.*

2| ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

AGENTES PARTICIPANTES

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EMPRESAS O ENTIDADES CLAVE EN ARAGÓN (relación no exhaustiva)
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEPORTIVOS	La prestación de servicios deportivos incluye dos actividades distintas, según si el servicio se presta en centros propios, incluyendo en este caso gimnasios, centros deportivos y centros de fitness; o simplemente para terceros, lo que hace referencia a clubes deportivos, AMPAS, centros educativos y AAPPs. En este segundo caso, estaríamos hablando de entidades que prestan servicios deportivos, sin que tales actividades se desarrollen necesariamente en instalaciones propias. Por “servicio deportivo” entendemos principalmente el entrenamiento y enseñanza (escuelas, academias, cursos...) y puede prestarse directamente para los usuarios o para otras entidades.	• INSTITUCIONES PÚBLICAS • CLUBES DEPORTIVOS ZARAGOZA (ASEDA Y ACEDYR) • GIMNASIOS Y CENTROS DE FITNESS (FNEID) • EMPRESAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS (ESMAS, EULEN) • ASOCIACIÓN GESTORES DEL DEPORTE (GEDA)
SALUD DEPORTIVA	Dentro de este grupo pueden incluirse las empresas y entidades de servicios relacionados con la salud de las personas a través de la actividad física y el deporte. Es decir, centros de nutrición deportiva, centros de fisioterapia, consultas de psicología deportiva o simplemente clínicas médicas especializadas en deportistas.	• CENTRO DE MEDICINA DEL DEPORTE DGA • EMPRESAS Y ENTIDADES DE NUTRICIÓN DEPORTIVA • CLÚSTER ARAHEALTH • PODOACTIVA (CNAE 8690)



**Nota: la actividad de ESMAS está encuadrada en el CNAE 9319 y, en el caso del EULEN, se trata de un grupo de empresas entre las que se encuentran varias de servicios deportivos*

2| ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

AGENTES PARTICIPANTES

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EMPRESAS O ENTIDADES CLAVE EN ARAGÓN (relación no exhaustiva)
TURISMO Y EVENTOS DEPORTIVOS	La segunda parte de la cadena de valor se completa con todas aquellas empresas o entidades destinadas a la promoción del turismo deportivo y de las infraestructuras asociadas a este. Principalmente, este segmento está pensando en todas aquellas empresas que operan en el Pirineo Aragonés ofreciendo deportes de aventura y naturaleza, dado que la mayor parte del turismo deportivo de nuestro territorio se concentra allí. Por otro lado, también podrían incluirse todas aquellas empresas o entidades que, aunque sea temporal o puntualmente, se dedican a la organización de carreras, maratones y cualquier otro tipo de evento caracterizado por la actividad física y el deporte	• ARAMON • EMPRESAS DE TURISMO DEPORTIVO • PRAMES



2| ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

AGENTES PARTICIPANTES

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EMPRESAS O ENTIDADES CLAVE EN ARAGÓN (relación no exhaustiva)
SERVICIOS DE APOYO	En este apartado deben incluirse todas aquellas empresas o entidades que, aunque de forma más indirecta, contribuyen al desarrollo del sector a través de la prestación de servicios considerados “de apoyo” o de carácter más transversal. Así, nos estaríamos refiriendo a consultoras, asesores jurídicos, abogados o corredurías de seguros que acompañan a las empresas y entidades del sector deporte en la realización de todos aquellos trámites necesarios para el despliegue de su actividad. También es preciso mencionar a las agencias de representación, como principales promotores del talento deportivo y la búsqueda de oportunidades profesionales; y a los medios de comunicación, como encargados de dar soporte, visibilizar y promocionar la actividad deportiva en Aragón.	• HERALDO DE ARAGÓN
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	El sector deportivo cada vez se está viendo más afectado por un entorno digital y tecnológico que ha propiciado la aparición de plataformas y servicios digitales aplicables a la actividad física en cualquiera de sus vertientes (por ejemplo, aplicaciones de fitness virtual, de running, de retransmisión de eventos). De hecho, hasta es posible hablar de eSports (competiciones de videojuegos) como un deporte actual.	• PODOACTIVA • AVAIBOOKS SPORTS



**Nota: el grupo de “Innovación y tecnología” también podría incluir todas aquellas empresas o entidades con un componente importante de uso tecnológico de la información y comunicación*

2 | ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

AGENTES PARTICIPANTES

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	EMPRESAS O ENTIDADES CLAVE EN ARAGÓN (relación no exhaustiva)
CENTROS TECNOLÓGICOS Y CENTROS DE FORMACIÓN	Pensando en la constitución del clúster, que siempre debe incluir entidades proveedoras de conocimiento, que en este caso hacen referencia a centros tecnológicos y de formación de la Comunidad Autónoma de Aragón. Las razones por la que estas entidades deben pertenecer a la cadena de valor del sector deporte se basan en el fomento de la innovación, la colaboración en proyectos estratégicos, el apoyo en la resolución de problemas específicos y la transmisión de tecnología y conocimiento. Además, también puede entenderse que tales entidades contribuyen al desarrollo del talento humano e incorporan un visión colaborativa y promotora del trabajo en equipo.	• ITA • UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA • UNIVERSIDAD SAN JORGE



2| ECOSISTEMA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA, TURISMO Y SERVICIOS DEPORTIVOS EN ARAGÓN

MAPA SECTORIAL

- Definir la cadena de valor permite elaborar el mapa sectorial, en el que, además de las empresas o entidades de la industria del deporte previamente explicadas y definidas (y sus industrias complementarias), figuran otros como los proveedores, las Administraciones públicas y otras partes implicadas. Todo ello proporciona una visión más global del entorno en el que el sector despliega su actividad, pudiendo identificar y clasificar a los principales agentes desde diferentes perspectivas.





3| ANÁLISIS SECTORIAL



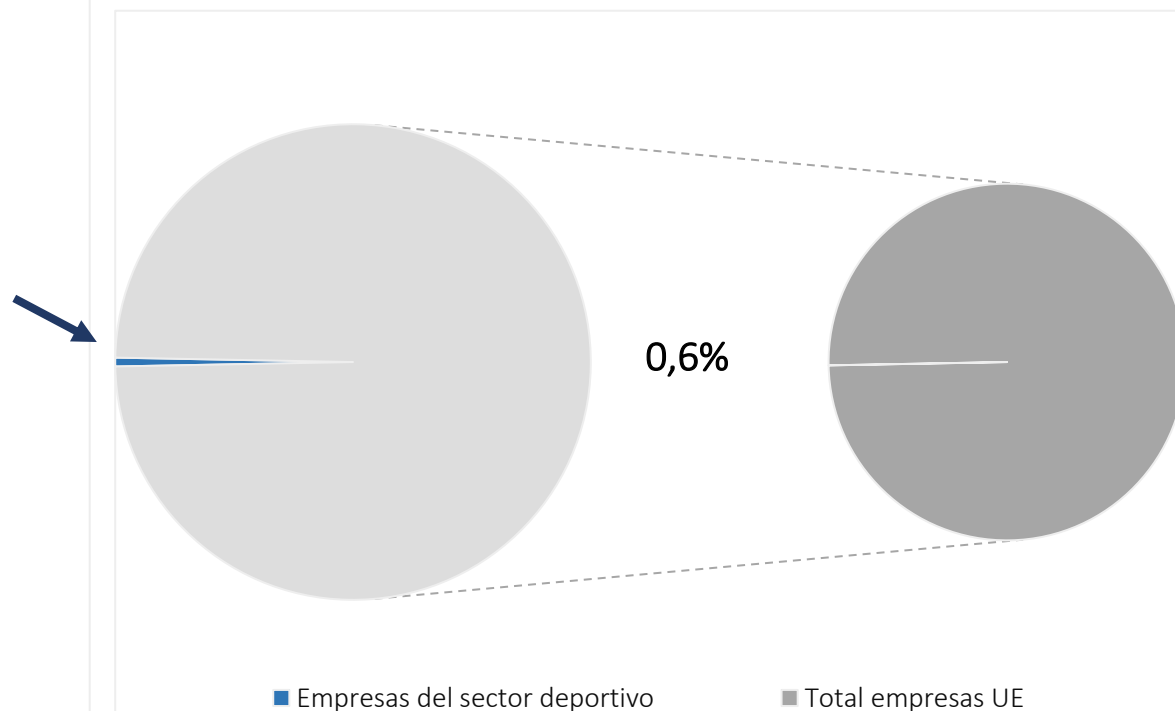
3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN EUROPA

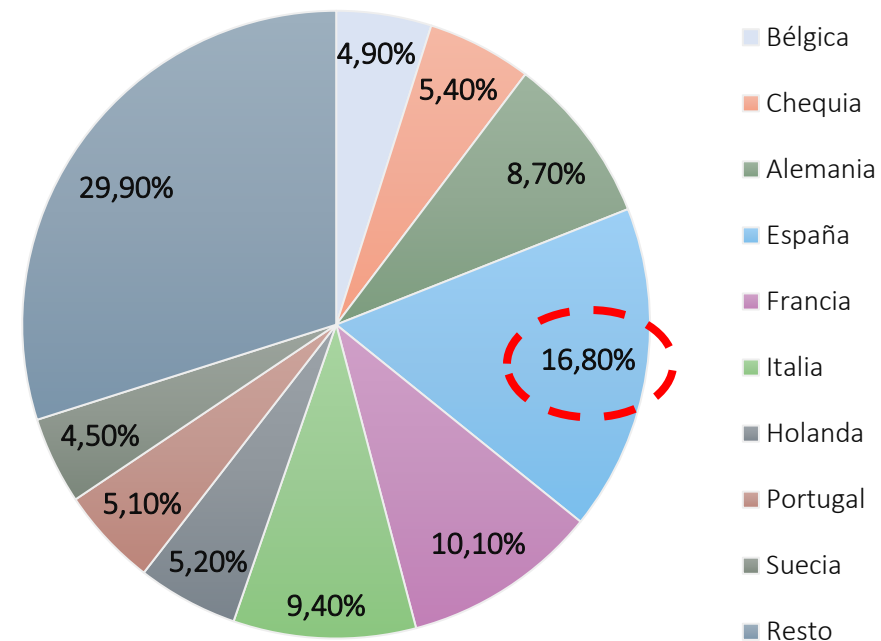
Nº DE EMPRESAS

- Las **190.000 empresas del sector deportivo registradas en la UE** en 2022 representaron un 0,6% del total de empresas UE. A su vez, dentro del total de empresas del sector, un 16,80% son empresas españolas, cifra que no se ve superada por ningún otro país y que, en consecuencia, nos sitúa como la principal potencia en número de empresas de Europa.

Empresas UE del sector deportivo vs total empresas UE



Distribución por países



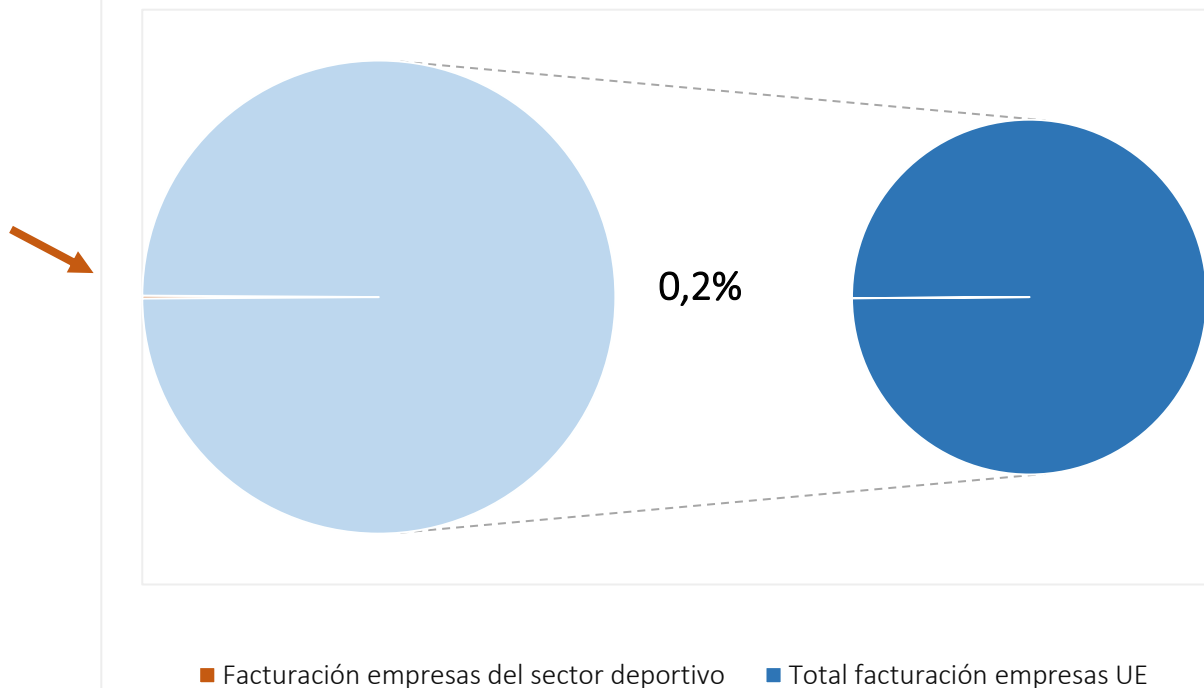
3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN EUROPA

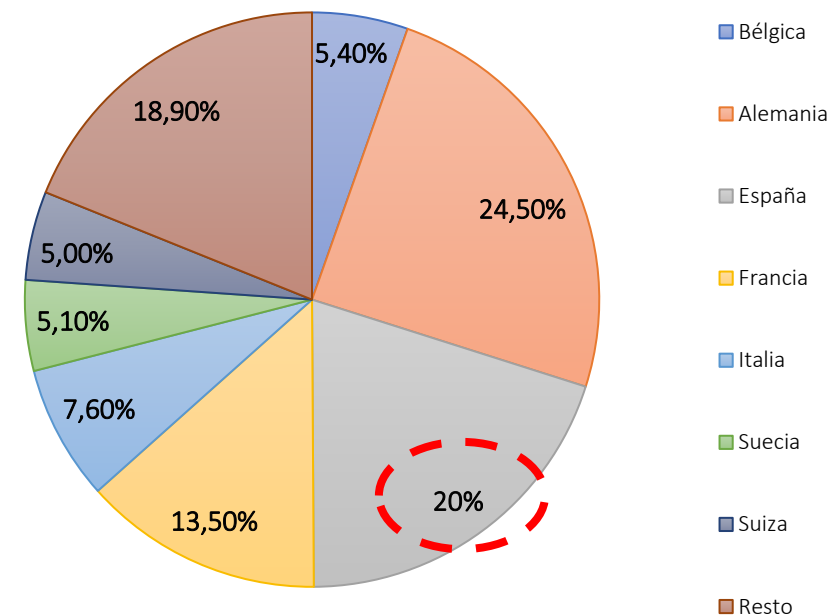
FACTURACIÓN

- Las empresas del sector deportivo en la UE alcanzaron en 2022 una cifra de **60.000 millones de euros**, lo que, en suma, representa un 0,2% del total de facturación de las empresas de la UE. Dentro del total de la facturación del sector, las empresas facturan un 20%, cifra que únicamente se ve superada por el 24,50% de las empresas alemanas y que, en consecuencia, nos sitúa como el 2º país de Europa con más cifra de facturación en el sector deportivo.

Facturación empresas UE sector deportivo vs facturación empresas UE



Distribución por países



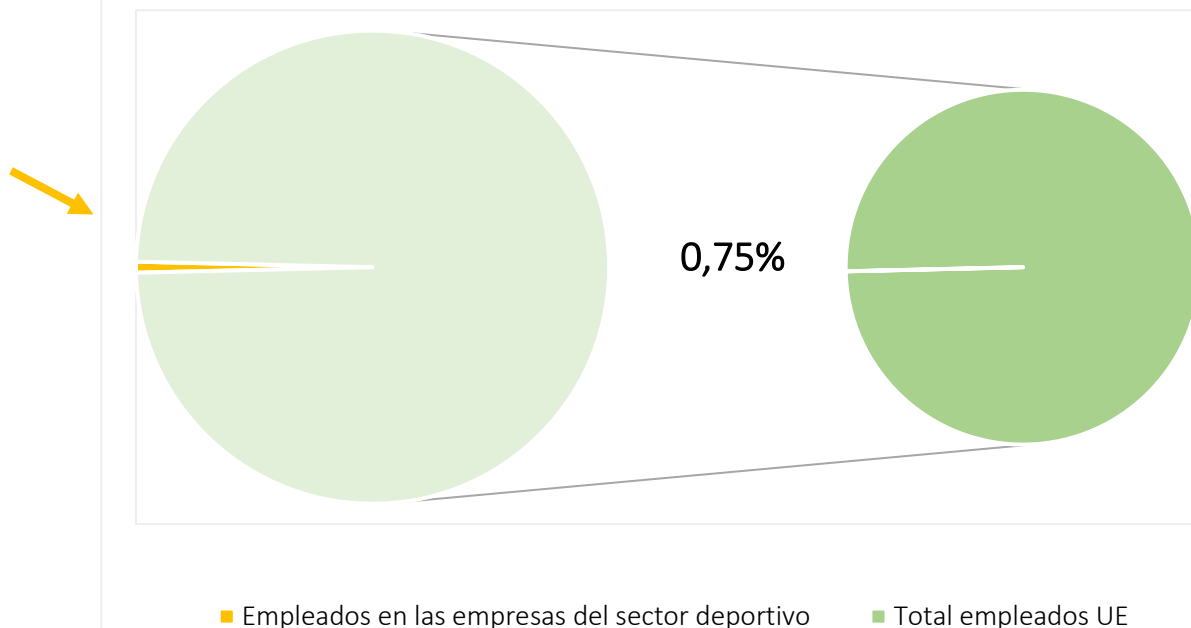
3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN EUROPA

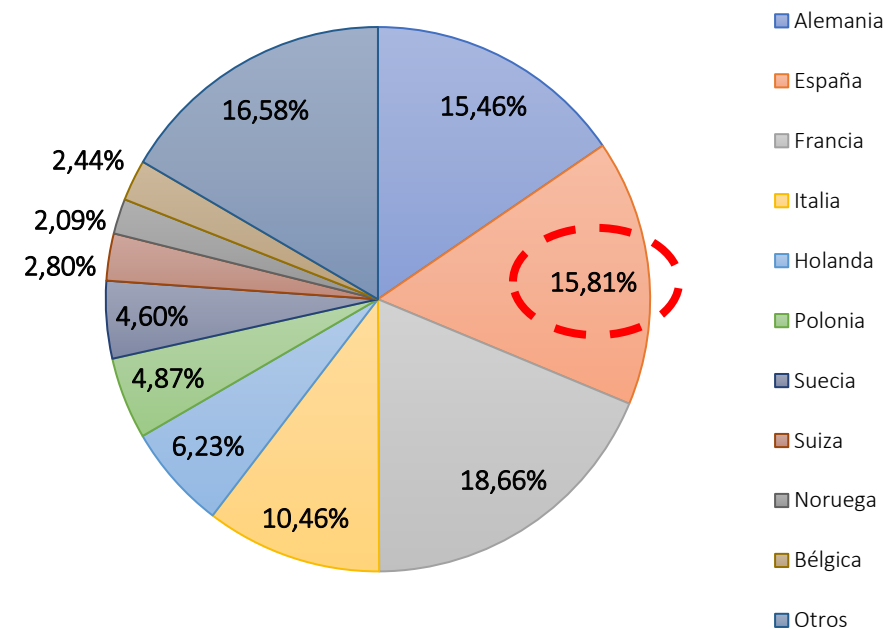
Nº DE EMPLEADOS

- Las empresas del sector deportivo en la UE alcanzaron en 2022 una cifra superior a **1 millón y medio de empleados**, lo que representa un 0,75% del total de empleados por empresas de la UE. En este caso, la mayor parte de los empleados del sector proceden de empresas francesas (18,66%) y españolas (15,81%), destacando nuevamente, el indudable protagonismo de nuestro territorio como 2º país de Europa con mayor número de empleados en el sector.

Empleados empresas UE sector deportivo vs total empleados UE



Distribución por países



3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN EUROPA

CUADRO RESUMEN

VARIABLE ANALIZADA	DATO UE	DATO ESPAÑA	POSICIÓN ESPAÑA
Nº DE EMPRESAS SECTOR DEPORTIVO	190.000	31.985	1º
FACTURACIÓN EMPRESAS SECTOR DEPORTIVO (millones de euros)	60.000	12.000	2º
Nº DE EMPLEADOS EMPRESAS SECTOR DEPORTIVO	1.500.000	237.150	2º

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ESPAÑA

CIFRA DE NEGOCIOS

- En la tabla se muestran los CNAES que se han considerado apropiados para definir el sector deportivo y, en consecuencia, para realizar un primer análisis del a nivel nacional. Estos, en consonancia con la cadena de valor previamente representada y con el posterior análisis de requisitos AEI, representan tanto la parte de fabricación de ropa, calzado y artículos deportivos, como la parte de educación y actividades deportivas.
- En el año 2022 (últimos datos disponibles) el sector deportivo superó los 53.000 millones de euros, cifra que supera cualquiera de las registradas en los cuatro años anteriores. En ese total, las actividades económicas de “Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado” y “Actividades deportivas” son las que mayor peso tuvieron, frente a “Fabricación de artículos de deporte” y “Educación deportiva y recreativa”.
- Las cifras de venta por empleado oscilan entre los 54 y los 644 euros, pudiendo decir que ambos datos son acordes al protagonismo de subsector dentro del total.

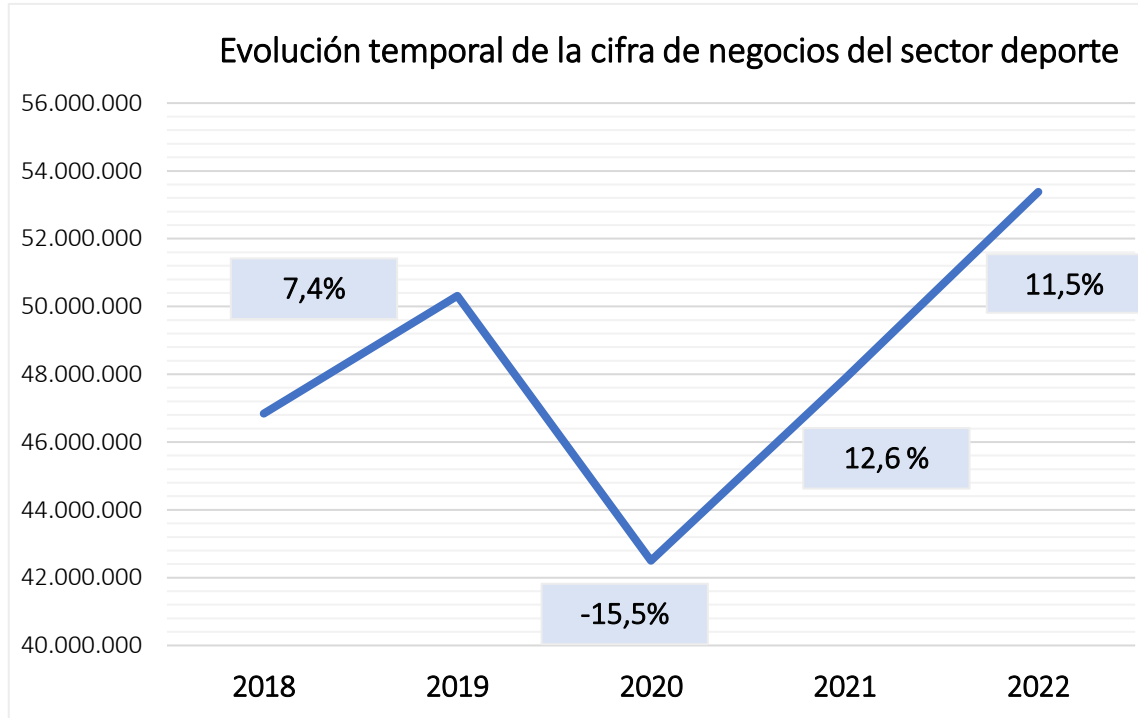
ACTIVIDAD ECONOMICA	CIFRA DE NEGOCIOS TOTAL (miles de euros)					Cifra de Ventas x Empleado (miles de euros) 2022
	2018	2019	2020	2021	2022	
3230 - Fabricación de artículos de deporte (excepto prendas de vestir y calzado)	261.879	275.628	334.340	455.550	444.229	215
4642 - Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado	21.173.294	23.258.509	18.211.006	21.620.595	24.176.382	644
4649 - Comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico	9.877.087	10.416.667	9.715.788	9.662.606	10.582.220	363
4764 - Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados	4.988.458	5.192.828	4.717.940	5.211.220	5.759.268	209
8551 - Educación deportiva y recreativa	-	-	-	367.718	418.120	54
931 – Actividades deportivas (9311, 9312, 9313, 9319)	10.538.042	11.171.037	9.521.234	10.542.945	12.000.342	146
TOTAL	46.838.760	50.314.669	42.500.308	47.860.634	53.380.561	

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

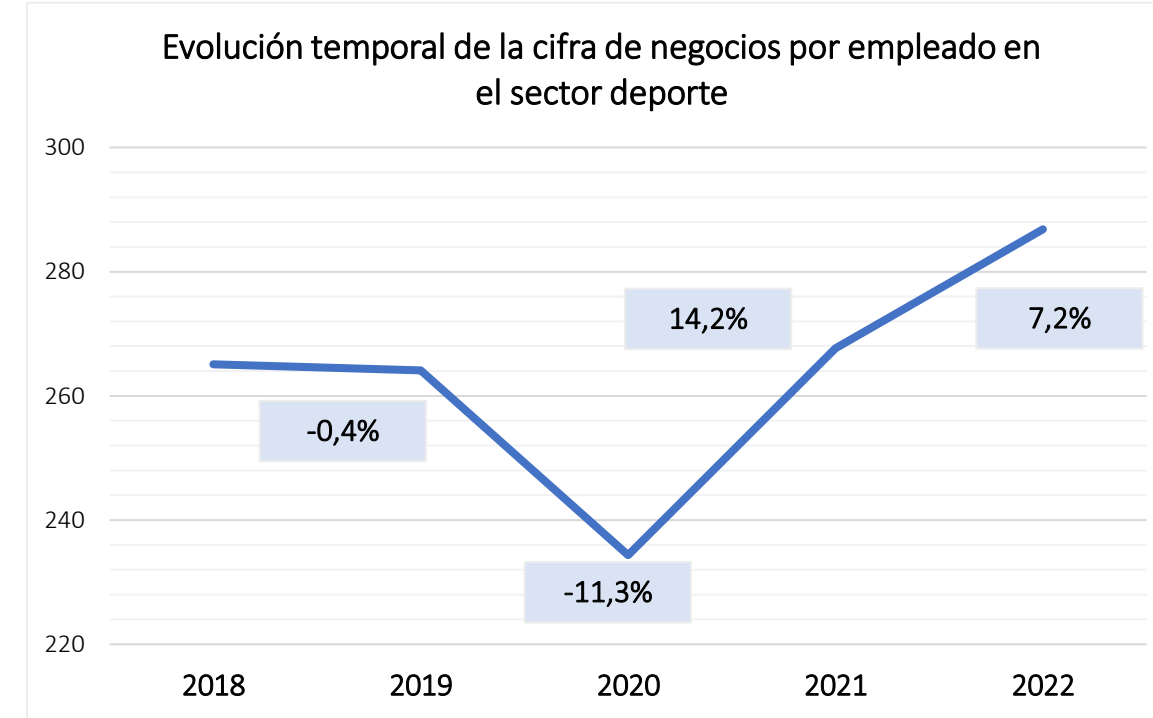
SECTOR DEL DEPORTE EN ESPAÑA

CIFRA DE NEGOCIOS

- Con el propósito de reflejar la evolución temporal de las dos variables anteriormente reflejadas (volumen de negocios y volumen de negocios por empleado) se incluyen los siguientes gráficos, con la variación anual en el período de tiempo analizado:



- La variación de la cifra de volumen de negocios con respecto al año anterior ha sido generalmente positiva en el período analizado. Por su parte y teniendo en cuenta el peso de los CNAES de tipo comercial, la caída experimentada en el año 2020 puede considerarse excepción a causa de la pandemia



- La variación de la cifra de volumen de negocios por empleado con respecto al año anterior ha experimentado un notable crecimiento en los últimos dos años. La gran cifra de crecimiento obtenida en el ejercicio 2021 puede explicarse por la caída global de la economía en el año anterior.

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ESPAÑA

Nº DE EMPRESAS Y DE EMPLEADOS

- La mayor parte de las empresas del sector proceden del grupo 931 “Actividades deportivas”, dentro del que se incluye, entre otras, la gestión deportiva y la actividad de los clubes y los gimnasios. Este dato contrasta con las 311 empresas pertenecientes a la “Fabricación de artículos de deporte”.
- La evolución del total del número de empresas puede considerarse positiva desde el año 2020, cuando comenzó a superarse la caída experimentada en el período anterior. Esta cuestión tiene especial relevancia si se tiene en cuenta la excepcionalidad que acompaña a tal ejercicio.
- El número de empleados se ha calculado a través de los datos de la variable “Personal remunerado equivalente a tiempo completo” que ofrece el INE en sus encuestas estructurales por sector de actividad.

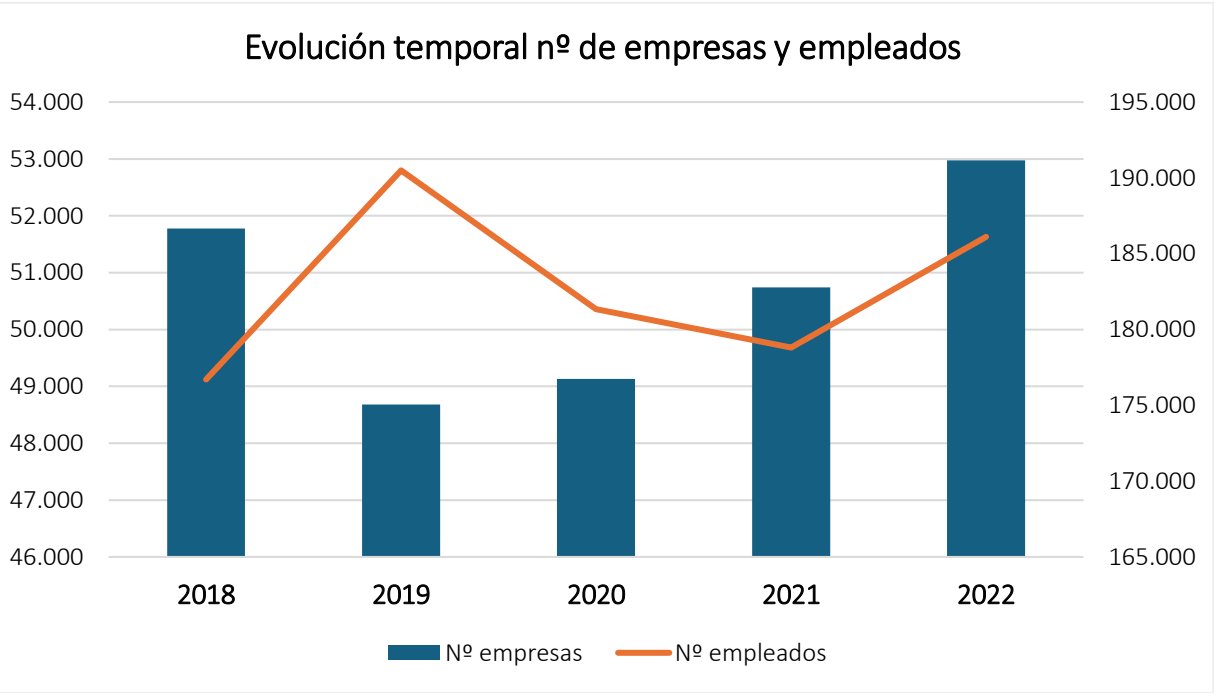
ACTIVIDAD ECONOMICA	Nº de empresas					Nº de empleados 2022
	2018	2019	2020	2021	2022	
3230 - Fabricación de artículos de deporte (excepto prendas de vestir y calzado)	274	266	264	309	311	2.065
4642 - Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado	7.252	7.012	6.501	6.277	5.931	37.531
4649 - Comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico	7.295	7.861	7.202	6.426	6.239	29.148
4764 - Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados	6.445	6.185	5.221	5.034	4.891	27.597
8551 - Educación deportiva y recreativa	-	-	-	3.313	3.620	7.710
931 – Actividades deportivas (9311, 9312, 9313, 9319)	30.512	27.355	29.940	29.384	31.985	82.057
TOTAL	51.778	48.679	49.128	50.743	52.977	186.108

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ESPAÑA

Nº DE EMPRESAS Y DE EMPLEADOS

- En esta comparativa puede apreciarse claramente que la tendencia que ha experimentado la evolución del número de empresas es más lineal que la que, por su parte, ha tenido el número de empleados, al caracterizarse esta última por cambios irregulares y de mayor entidad.
- Sin embargo, es cierto que ambas magnitudes aumentan (en un 4,1% el número de empleados y en un 4,4% el número de empresas) del año 2021 al año 2022, homogeneizándose las diferencias de tendencia previamente registradas y comenzando a evolucionar en la misma proporción.



- Si dividimos ambas variables para obtener el número medio de empleados, podemos llegar a la conclusión de que dicha cifra no varía a lo largo de los años y de que, además, el tamaño mayoritario en las empresas del sector es de microempresa (menos de 10 trabajadores de media).

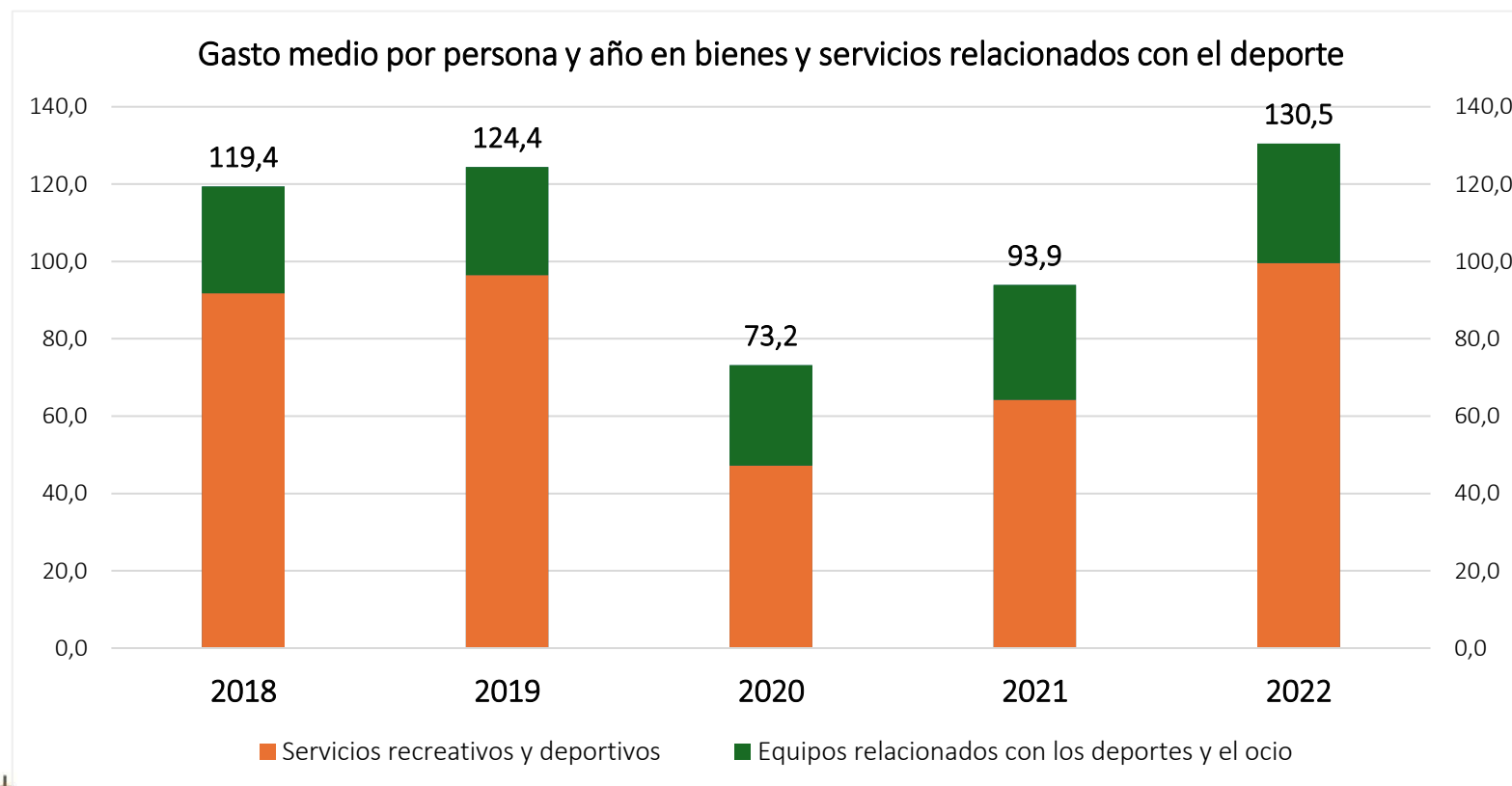
	2018	2019	2020	2021	2022
N.º de empleados	176.701	190.494	181.350	178.814	186.108
N.º de empresas	51.778	48.679	49.128	50.743	52.977
N.º medio de empleados	3,4	3,9	3,7	3,5	3,5

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ESPAÑA

GASTO MEDIO POR PERSONA Y AÑO

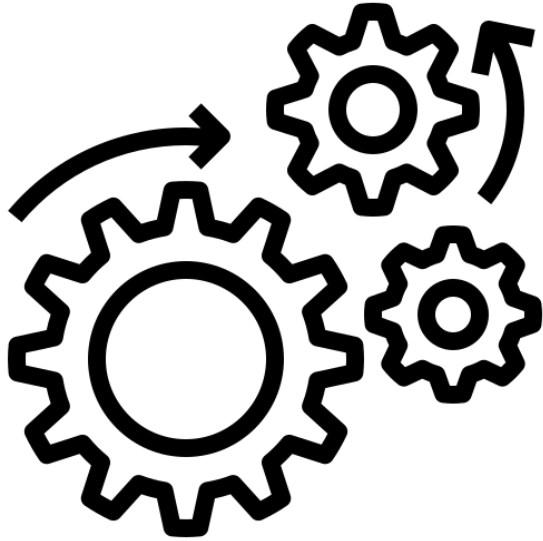
- En el presente gráfico se analiza la evolución del gasto medio por persona y año distinguiendo, por un lado, equipos relacionados con los deportes y el ocio y, por otro, los servicios recreativos y deportivos. Estos últimos constituyen la principal fuente de gasto en deporte en España.
- Tal y como puede observarse, la cifra registrada en 2022 fue la más alta dentro del período analizado (130,5 €/año), sin perjuicio de que el gasto por persona en 2018 y 2019 también fuese elevado (de aproximadamente 120 euros/año en ambos casos). El descenso sufrido en los años 2020 y 2021 se debe, lógicamente, a la crisis económica derivada de la pandemia Covid-19, que puede entenderse que afectó especialmente al sector por imposibilidad de practicar deporte en grupo y las limitaciones a la hora de celebrar eventos, también característicos de la industria deportiva.



3 | ANÁLISIS SECTORIAL

IMPACTO DE LA INDUSTRIA DEL DEPORTE EN ESPAÑA

- El impacto generado por la industria del deporte en España en 2018, según el informe citado como fuente, puede clasificarse en cuatro tipos:



- 1. Impacto directo:** Se refiere a la actividad económica y al empleo generado directamente por la industria del deporte.
- 2. Impacto indirecto:** Hace referencia al impacto generado por los gastos e inversiones que el conjunto de empresas de la industria del deporte realiza en sus cadenas de suministro.
- 3. Impacto tractor:** Se refiere al impacto generado en otros sectores que utilizan el deporte y sus servicios como herramienta para generar actividad económica y empleo (ej. turismo, hostelería y restauración, juego y apuestas, medios de comunicación, etc.).
- 4. Impacto inducido:** Se corresponde con el aumento de la actividad económica derivado del incremento del consumo de los hogares. Este aumento del consumo de los hogares se genera por los empleos generados de forma directa, indirecta y tractora.

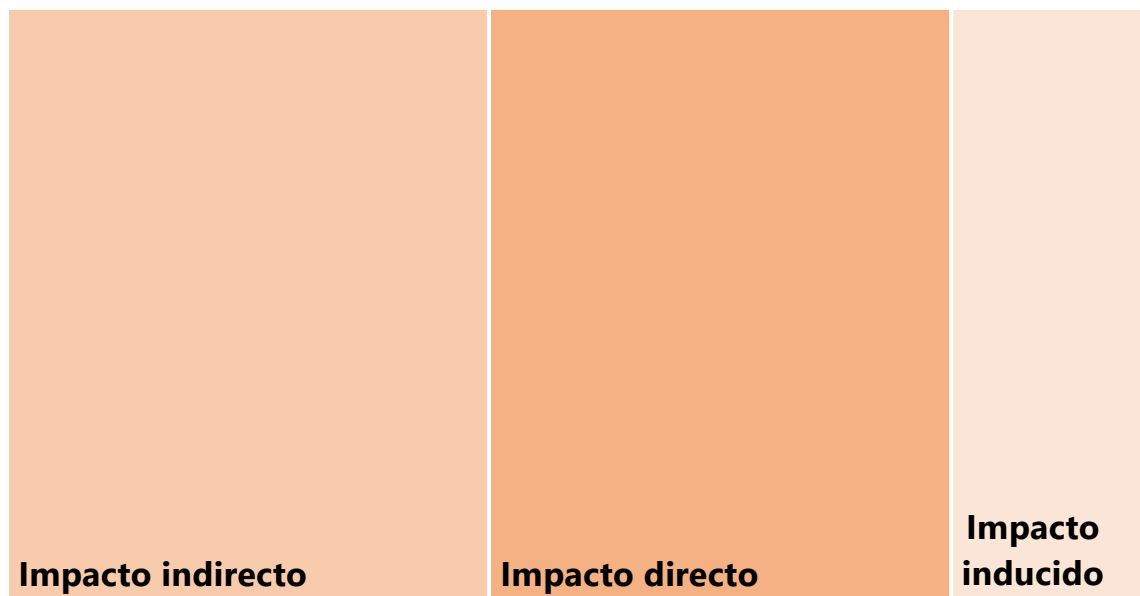
- Sin embargo, a pesar esta diferenciación, en el informe no se ha calculado de forma exhaustiva la contribución derivada del impacto tractor dada la falta de información disponible sobre su perímetro y sobre el efecto arrastre que la industria deportiva genera sobre numerosos sectores como el turismo, la hostelería, los juegos y las apuestas deportivas o los medios de comunicación. En consecuencia, los datos incluidos en la siguiente diapositiva únicamente hacen referencia al resto de tipos de impacto.
- En concreto, los impactos indirectos e inducidos han sido calculados siguiendo la metodología input-output (I-O), técnica estándar, homologada y ampliamente utilizada para cuantificar el impacto de actividades económicas. El modelo input-output, construido a partir de las tablas I-O de la Contabilidad Nacional del INE, está basado en el modelo de producción de Leontief, que describe las relaciones intersectoriales dentro de una economía partiendo de la base de que la producción (output) de un sector económico puede ser utilizado como recurso (input) de otro sector económico.

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

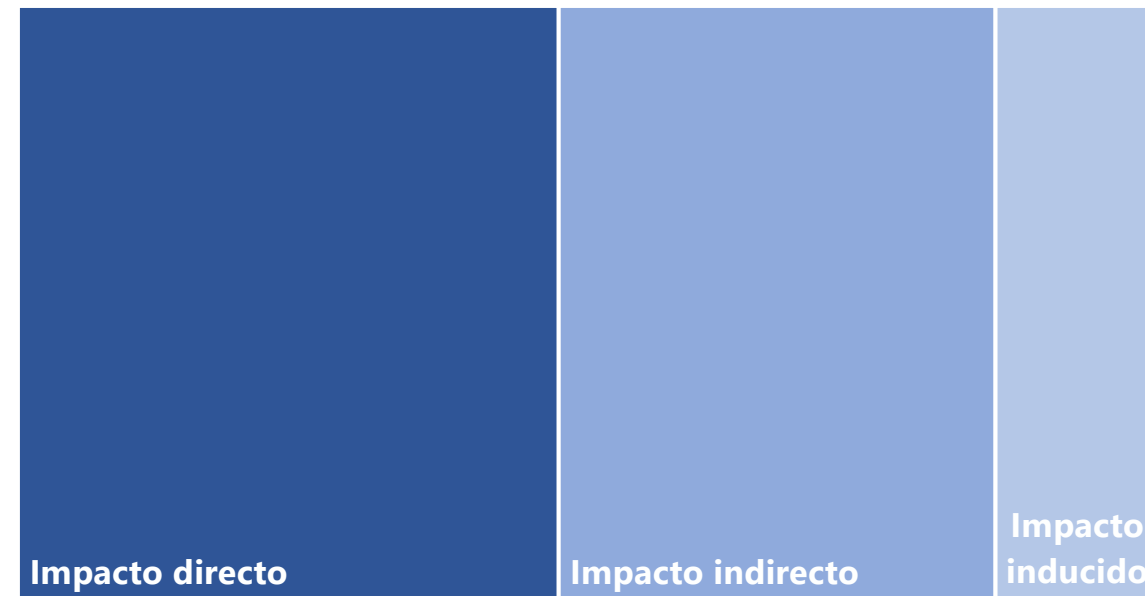
IMPACTO DE LA INDUSTRIA DEL DEPORTE EN ESPAÑA

Contribución económica de la industria del deporte por tipo de impacto en España (2018)

Ingresos (millones de €)

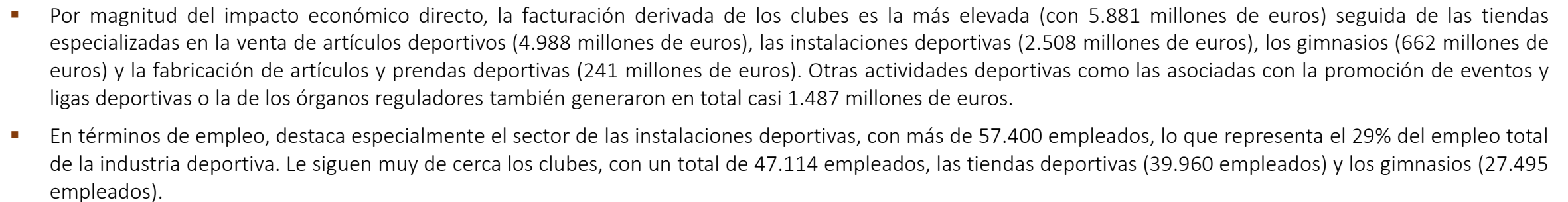


Empleos



- De acuerdo con la metodología explicada, la industria deportiva contribuyó a generar durante 2018 una actividad económica de 39.117 millones de euros, lo que equivale al 3,3% del Producto Interior Bruto (PIB) nacional. Por otro lado, en términos de empleo, gracias a la industria del deporte se generaron en España casi 414 mil puestos de trabajo, lo que equivale al 2,1% de la población ocupada en el país.
- Según la aportación de cada uno de los impactos, el directo supondría el 40% del total, mientras que el 42% se correspondería con los ingresos generados de forma indirecta a través de los gastos e inversiones realizados por las empresas deportivas en proveedores nacionales. El inducido aportaría el 18% restante y se correspondería con el impacto proveniente de la actividad económica derivada del consumo generado por los empleos creados a través de los impactos directos e indirectos. Para el caso de los empleos, el impacto directo sería el que más contribuiría, con una aportación del 47% del total, siguiéndole la contribución del impacto indirecto, con el 38%, y el 15% restante vendría generado por el impacto inducido.

Contribución directa de cada uno de los eslabones de la industria deportiva a la actividad económica y al empleo en España (2018)



3 | ANÁLISIS SECTORIAL

IMPACTO DE LA INDUSTRIA DEL DEPORTE EN ESPAÑA

Principales indicadores del impacto indirecto e inducido generado por la industria del deporte en España (2018)

Ingresos (millones de €)

15.767 M€

de ingresos directos

16.432 M€

de ingresos indirectos

6.917 M€

de ingresos inducidos

39.116 M€

de ingresos directos,
indirectos e inducidos

1,5€

Por cada € de ingresos de la industria del deporte, se generan 1,5€ adicionales en el resto de la economía

Personal ocupado

195.017

empleos directos

157.460

empleos indirectos

61.479

empleos inducidos

413.956

empleos directos,
indirectos e inducidos

26

Por cada millón de euros facturado por la industria del deporte, se generan 26 puestos de trabajo en España

- En todo caso, la contribución de la industria deportiva a la economía española va más allá que su aportación directa. A través de su impacto indirecto la industria contribuyó a generar 16.432 millones de euros y mediante los impactos inducidos un total de 6.917 millones de euros.
- El efecto multiplicador de la industria deportiva en la actividad económica de España es de 1,5 euros; es decir, por cada euro facturado por la industria del deporte en España, se generan 1,5 euros de ingresos adicionales en el resto de la economía.
- De la misma forma, habría que sumar 157.460 puestos de trabajo creados de forma indirecta y 61.479 empleos generados de manera inducida. Estos datos implicarían que por cada millón de euros facturado por la industria del deporte en España se generan 26 empleos en el conjunto de la economía (entre empleos directos, indirectos e inducidos).

SECTOR DEL DEPORTE EN ARAGÓN

CIFRA DE VENTAS

- Ante la imposibilidad de encontrar desagregados a 4 dígitos en el INE los datos por CCAA de los CNAES que hemos escogido para el presente análisis, se ha obtenido de SABI (Informa) la información relativa a la cifra de ventas y al número de empleados en los años 2022 y 2023. Lo propio es detenerse en el primero de los ejercicios, al igual que se ha hecho a nivel nacional y europeo.
- El grupo 931 agrupa cuatro subgrupos y, sin embargo, no destaca frente a las demás ni en cifra de ventas ni en número de empleados. En concreto, las actividades de “Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado”, junto con las de “Comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico” son las que mayores cifras registran y, las que, teniendo en cuenta su cifra de empleados, mayor valor medio tienen.
- Es importante resaltar el dato de ventas por empleado de la actividad con CNAE 3230, que se sitúa en tercer lugar después de las anteriormente mencionadas.

ACTIVIDAD ECONOMICA%	Cifra de ventas (miles de euros)	% sobre el total	Nº de empleados	Cifra de ventas x empleado
	2022	2022	2022	2022
3230 - Fabricación de artículos de deporte (excepto prendas de vestir y calzado)	55.499	4,07%	189	293,64
4642 - Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado	739.712	54,19%	2.217	333,65
4649 - Comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico	398.867	29,22%	961	415,05
4764 - Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados	88.464	6,48%	484	182,78
8551 - Educación deportiva y recreativa	8.900	0,65%	195	45,64
931 – Actividades deportivas (9311, 9312, 9313, 9319)	73.606	5,39%	924	79,66
TOTAL	1.365.048	100%	4970	274,65

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ARAGÓN

CIFRA DE VENTAS

- Las ventas del sector deportivo en Aragón representaron en 2022 un 2,56% de las registradas a nivel nacional, dato que sitúa a nuestra comunidad como un territorio con cierto protagonismo. Por otro lado, tal cifra de ventas representó en el mismo año un 3,22% del PIB de la CCAA.
- El peso (sobre el PIB) los distintos subsectores definidos dentro del sector se distribuyen tal y como representa el presente gráfico. En concreto, los CNAES de tipo comercial (4642,4649 y 4764) son los que mayor peso tienen, destacando la importancia de los dos primeros.
- No obstante, el grupo 931 (“Actividades deportivas”) también puede definirse como uno de los grandes contribuyentes al PIB autonómico, destacando sobre la “Educación deportiva y recreativa” y la “Fabricación de artículos deportivos”.

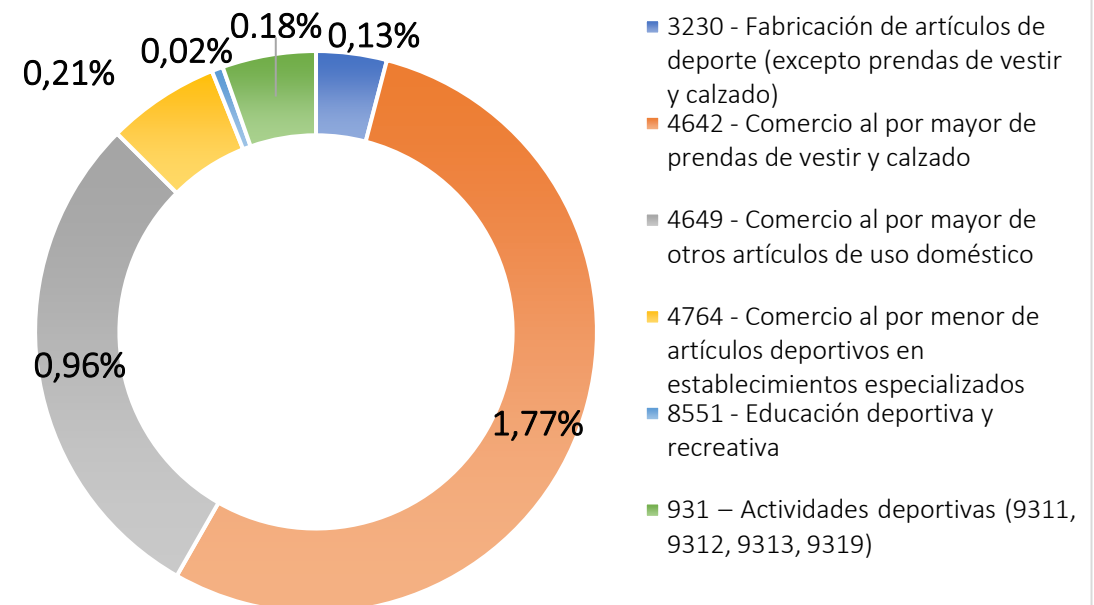
Ventas sector deporte Aragón (2022)	Ventas sector deporte España (2022)
1.365.048 miles de euros	53.380.561 miles de euros

↓
2,56% DE LAS VENTAS DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL

Ventas sector deporte Aragón (2022)	PIB Aragón (2022)
1.365.048 miles de euros	41.763.000 miles de euros

↓
3,22% PIB ARAGÓN

Representación de cada subsector sobre el PIB de Aragón 2022

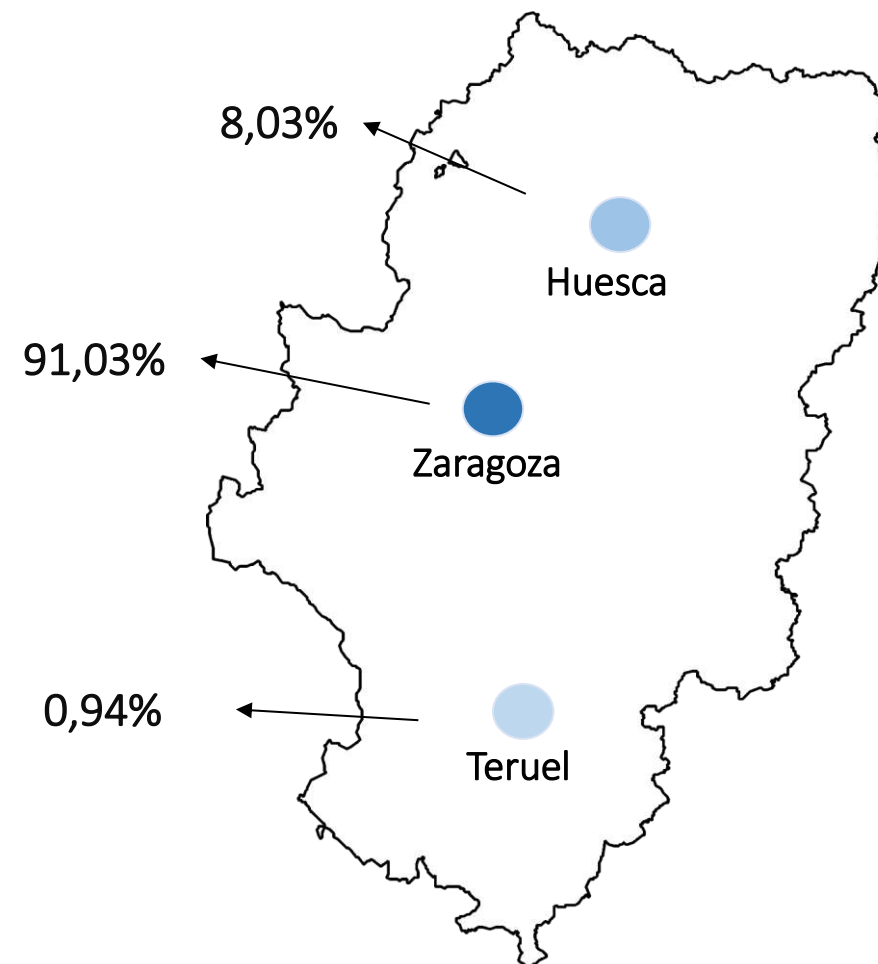


3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ARAGÓN

CIFRA DE VENTAS

- Teniendo en cuenta los datos de los CNAES escogidos para la definición de la industria del deporte de Aragón, se ha calculado la distribución de la cifra total de ventas por provincias.
- La mayor parte de las ventas del sector se concentra en la provincia de Zaragoza (91,03%), distribuyéndose el 8,97% restante entre Huesca (8,03%) y Teruel (0,94%).
- Aunque tales datos podrían adecuarse a la realidad de las tres provincias en cuanto a volumen de población y desarrollo de la actividad económica, es cierto que, en concreto para el sector deportivo, podría entenderse que Huesca tiene mucho más protagonismo debido al turismo deportivo y a los deportes de invierno. Sin embargo, esta circunstancia no se ve reflejada en los datos porque los CNAES seleccionados para el cálculo no incluyen tales actividades.

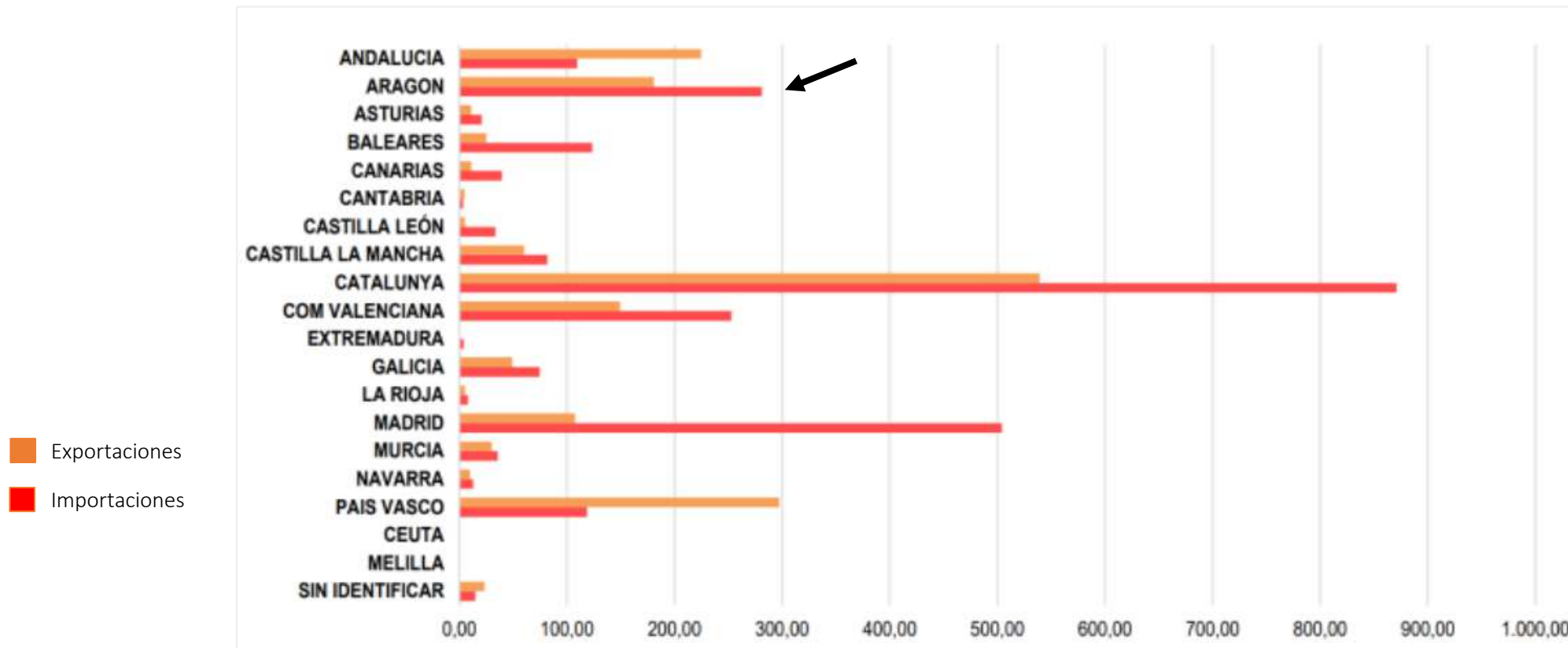


3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ARAGÓN

FLUJO COMERCIAL

- AFYDAD (Asociación de Fabricantes y Distribuidores de Artículos Deportivos), en su estudio sobre el sector de artículos deportivos de 2023 incluye la siguiente información sobre el flujo comercial de artículos deportivos por CCAA.
- Tal y como puede comprobarse, Aragón es, con solo el 3% de la población española, la tercera Comunidad Autónoma de España con el mayor volumen de importación/exportación del sector, después de Cataluña y la Comunidad de Madrid. Esto demuestra que nuestro territorio es muy potente dentro de la industria analizada, cuestión que debe ser reivindicada y visibilizada a nivel nacional e internacional.

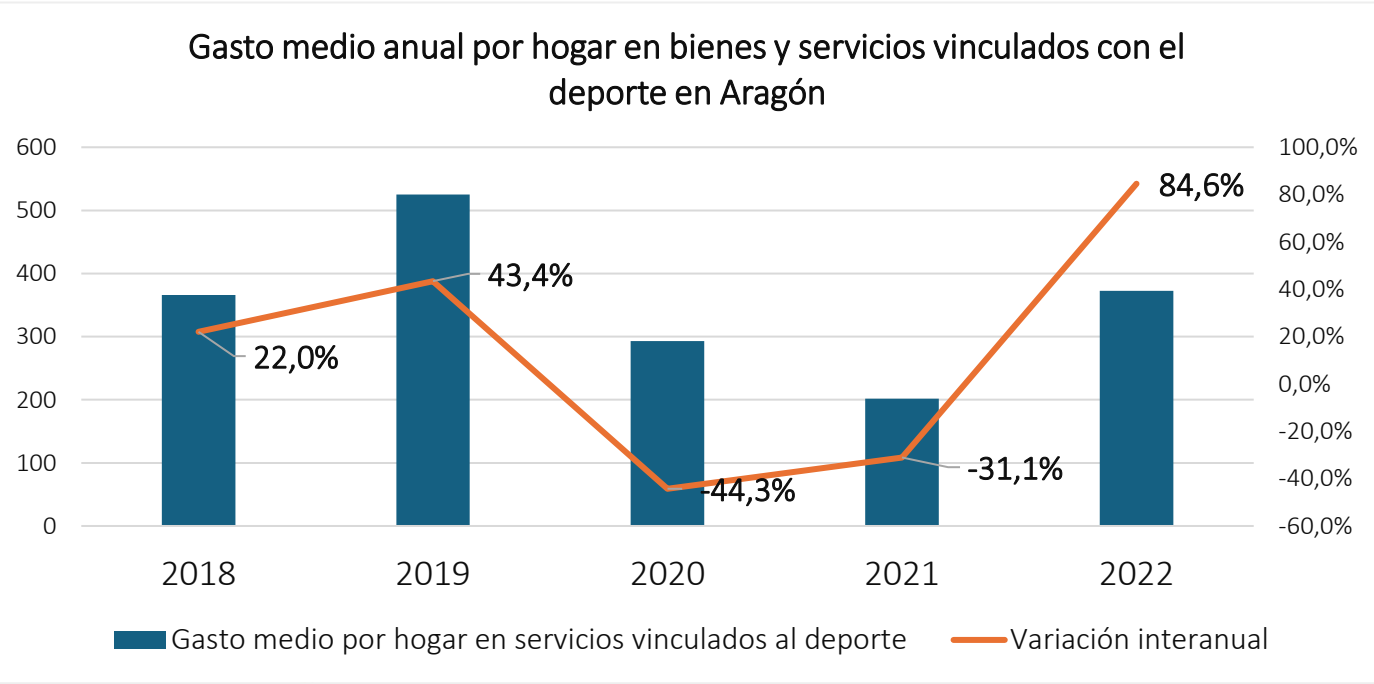


3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ARAGÓN

GASTO MEDIO ANUAL POR HOGAR

- El impacto del sector en los hogares aragoneses puede medirse a través del gasto medio anual en bienes y servicios vinculados al deporte. Comparando el año 2022 con el año 2018, puede comprobarse que el gasto medio por hogar ha aumentado, aunque ambas cifras se sitúan en torno a los 370€ por hogar.
- En concreto, el ejercicio en el que más dinero gastaron las familias en deporte fue el 2019, con una cifra superior a los 500 euros que se redujo drásticamente en los años 2020 y 2021 (disminuciones interanuales de un 44,3% y un 31,1%, respectivamente), alcanzando en este último ejercicio el menor dato registrado en los últimos cinco años (aproximadamente 200 euros). Todo ello se debe a la crisis económica provocada por la pandemia Covid-19.
- El gasto medio por hogar en deporte en Aragón superó notablemente la media en España salvo en el ejercicio 2021, lo que demuestra el interés de la población aragonesa en el sector y sirve como argumento a favor de la creación del clúster.



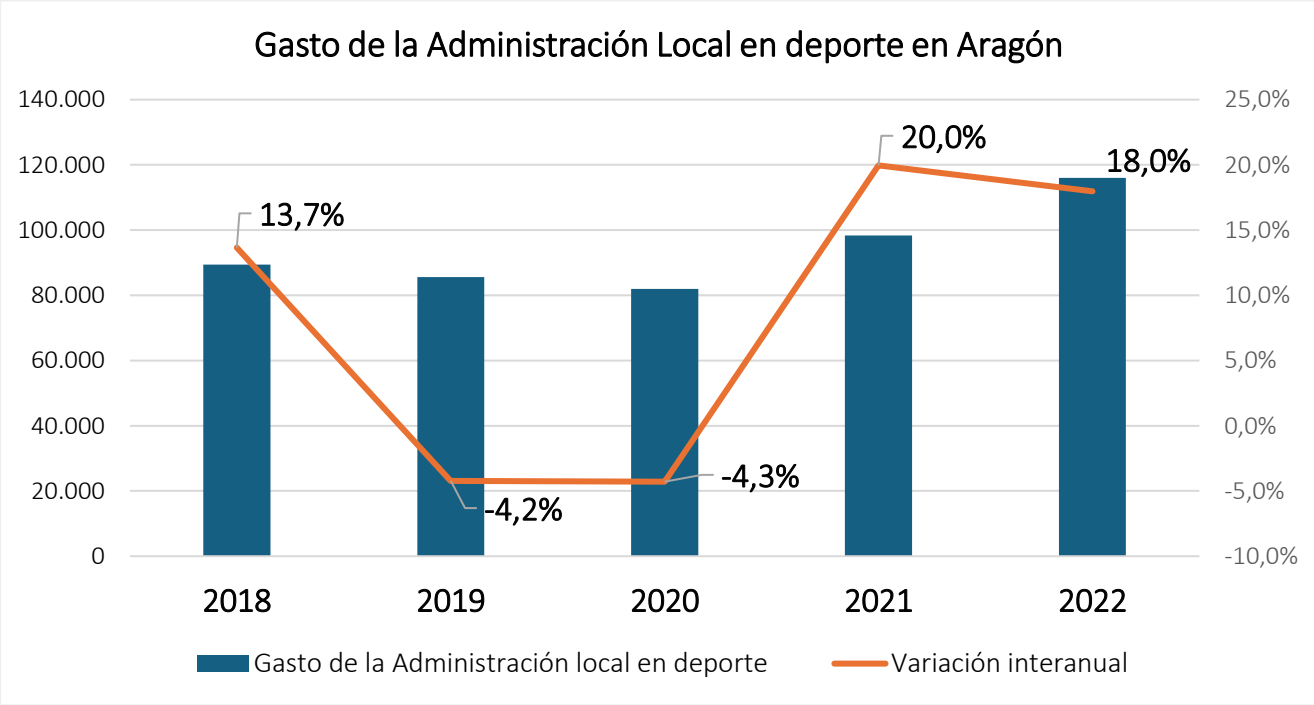
Comparativa Aragón vs España					
	2018	2019	2020	2021	2022
Aragón	366,2	525,3	292,7	201,8	372,5
España	296,7	309,7	182,2	233,0	322,2

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ARAGÓN

GASTO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

- La evolución del gasto liquidado por la Administración Local (Ayuntamientos, Diputaciones, Consejos, Cabildos y Entidades locales) sirve para comprobar el apoyo que, por parte de las instituciones públicas, tiene este sector en Aragón. Tal y como se observa en el presente gráfico, la cifra analizada ha experimentado una variación interanual creciente en los dos últimos años, alcanzando cifras de aumento cercanas al 20%.
- A pesar de que tales datos pueden considerarse positivos, en la comparativa con el volumen de gasto liquidado en el resto de CCAA, puede observarse que Aragón ocupa una posición ciertamente baja (10ª posición sobre 17 CCAA). Sin embargo, tal cifra representa un 3,88% sobre el total de gasto liquidado en España, dato que supera la variable de referencia (PIB Aragón sobre PIB España en 2022) en aproximadamente un punto (3,88% vs 2,95%)



Comparativa Aragón vs resto CCAA (2022)

Madrid	464.479
Andalucía	437.009
Cataluña	422.386
Comunidad Valencia	288.779
País Vasco	225.270
Castilla y León	175.798
Canarias	171.997
Galicia	142.311
Castilla- La Mancha	139.346
Aragón	115.998
Baleares	93.209
Murcia	67.122
Navarra	61.303
Asturias	58.766
Extremadura	57.322
Cantabria	43.087
La Rioja	23.850

3,88% (% gasto liquidado en Aragón sobre el total)

>

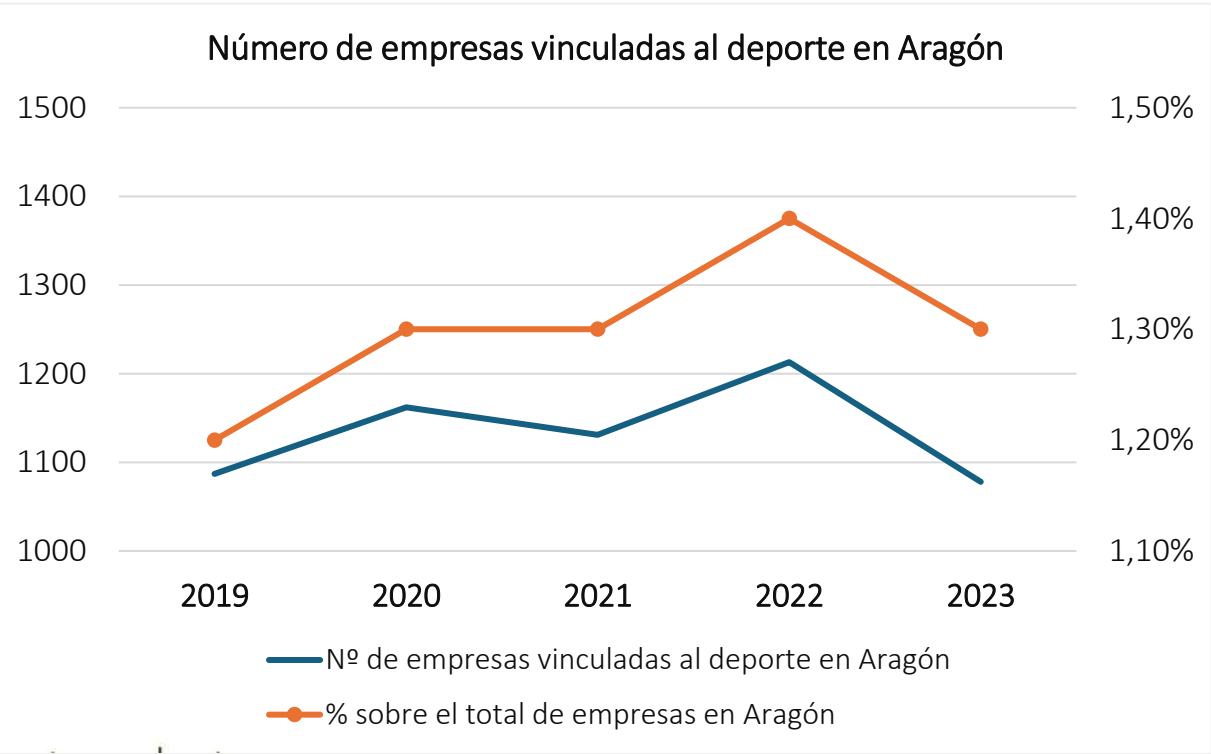
2,95% (% PIB Aragón sobre PIB España)

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ARAGÓN

Nº DE EMPRESAS

- Puede observarse que el recorrido del número de empresas vinculadas al deporte y el porcentaje que estas representan sobre el total de empresas de Aragón es prácticamente idéntica. Ambos datos aumentaron del año 2021 al 2022, obteniendo aquí el mayor valor de los últimos cinco años, para después experimentar una ligera caída en el último ejercicio. En concreto, el peso que las empresas del sector tienen con respecto al total de empresas de Aragón, oscila en cualquier caso entre el 1,2% y el 1,4%
- Por otro lado, el número de empresas vinculadas al deporte en Aragón en 2023 sitúa a nuestra CCAA por debajo de la mayor parte de los territorios españoles (12ª CCAA de un total de 17), representando únicamente un 2,62% del total de empresas vinculadas al deporte en España. No obstante, este dato es cercano al 2,95% que simbolizó el PIB de Aragón sobre el PIB de España en 2022 y, por tanto, puede decirse que es coherente con su protagonismo a nivel nacional.



Comparativa Aragón vs resto CCAA (2023)

Cataluña	6944
Andalucía	6227
Madrid	5613
Comunidad Valenciana	4728
Galicia	2582
Canarias	2431
País Vasco	2060
Castilla y León	1753
Baleares	1626
Castilla-La Mancha	1506
Murcia	1196
Aragón	1078
Asturias	914
Extremadura	767
Cantabria	666
Navarra	662
La Rioja	295
Ceuta y Melilla	132

2,62% (empresas
deporte Aragón
sobre empresas
deporte España)

~

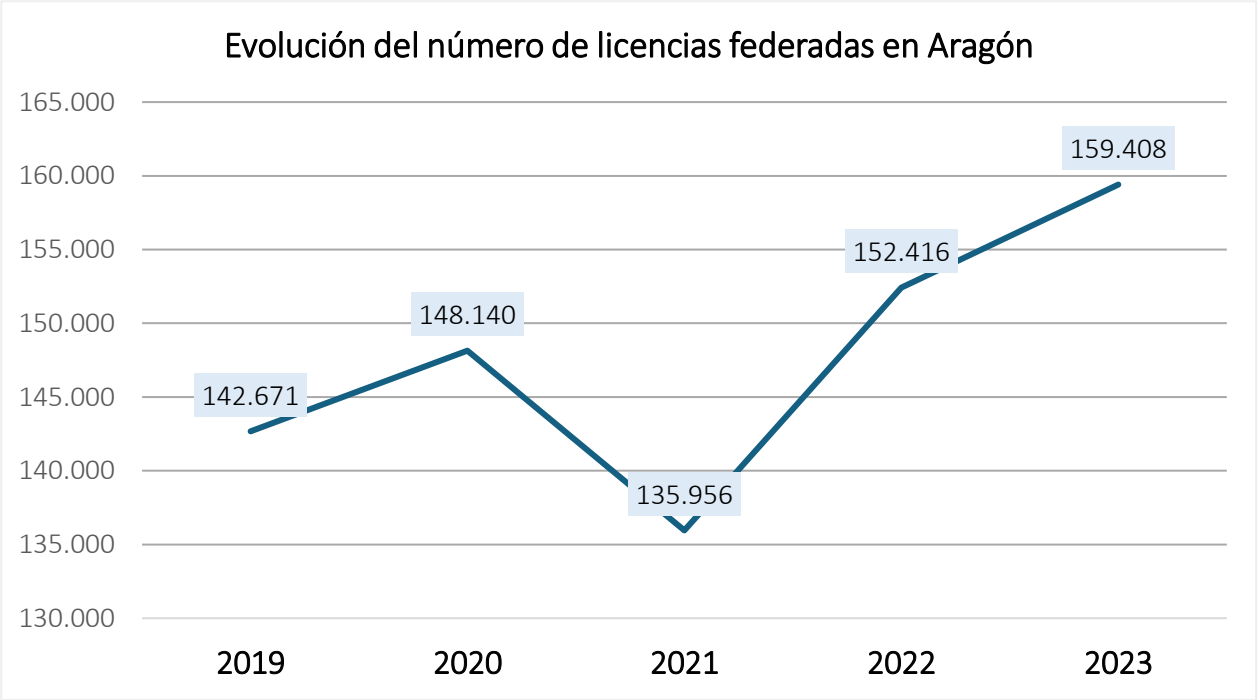
2,95% (% PIB Aragón
sobre PIB España)

3 | ANÁLISIS SECTORIAL

SECTOR DEL DEPORTE EN ARAGÓN

LICENCIAS FEDERADAS

- El número de licencias federadas expedidas en Aragón en 2023 fue de 159.408, cifra que, tal y como puede observarse en el gráfico de evolución, supone un aumento con respecto al año anterior y la mayor cifra obtenida en los últimos cinco años. En concreto, la tendencia siempre ha sido creciente, a excepción del año 2021, en el que el descenso puede atribuirse a la caída de la economía a causa de la pandemia Covid-19.
- En la comparativa con el número de licencias federadas en el resto de CCAA, Aragón se encuentra en 9º lugar sobre un total de 17 territorios, representando un 3,88% del total de licencias federadas en España. Este porcentaje es superior al 2,95% que tomamos como variable de referencia (PIB de Aragón sobre PIB de España en 2022) y, por tanto, podemos concluir que la posición de Aragón en cuanto a la variable analizada es adecuada.



Comparativa Aragón vs resto CCAA (2023)

Cataluña	693.959
Andalucía	611.433
Madrid	589.656
Comunidad Valenciana	410.248
Galicia	310.964
País Vasco	243.928
Canarias	197.741
Castilla y León	194.521
Aragón	159.408
Murcia	150.310
Castilla - La Mancha	142.255
Baleares	119.202
Extremadura	116.795
Asturias	110.836
Navarra	87.604
Cantabria	84.071
La Rioja	35.296

3,72% (licencias federadas en Aragón sobre el total)

>

2,95% (% PIB Aragón sobre PIB España)

4|
ANÁLISIS DE
TENDENCIAS, RETOS Y
FACTORES CLAVE DEL
ÉXITO

4| ANÁLISIS DE TENDENCIAS, RETOS Y FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

TENDENCIAS



- Una de las mega-tendencias que ya está empezando a influir en el desarrollo del sector deportivo a futuro es la **personalización**, la búsqueda del ajuste perfecto para conseguir un deporte hecho a medida para cada usuario, según sus intereses, inquietudes y retos.
- Por su parte, **los deportes de estilo de vida** pueden considerarse una tendencia por el mero hecho de que cada vez tienen más valor aquellas actividades físicas que forman parte de nuestra rutina y nuestro día a día, como por ejemplo caminar.
- Además, el deporte es un sector con un trasfondo humano muy potente, capaz de contribuir a la **consecución de objetivos sanitarios, comunitarios y de ayuda exterior**. En concreto, el deporte garantiza el cumplimiento de los ODS (3,4,5,10,11 y 17).
- El futuro del sector va a venir marcado por **un cambio demográfico, generacional y cultural** definido por el envejecimiento de la población y la aparición de nuevas ideas que generan nuevas formas de hacer deporte. El intercambio de información a través de las redes sociales y la difusión de culturas y valores diferentes serán capaces de provocar un gran cambio.
- Es muy importante tener en cuenta que el sector podrá contribuir notablemente al **crecimiento económico en Asia**, dado que se espera que el **desarrollo deportivo** experimentado por tal continente crezca en los próximos años.
- Finalmente, de todo lo anterior puede entenderse que surgirán **nuevos modelos de negocio** en el sector, debido a las presiones derivadas del propio devenir del mercado.

4| ANÁLISIS DE TENDENCIAS, RETOS Y FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

RETOS SECTORIALES



SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es un reto para el sector deportivo debido a la complejidad de equilibrar las demandas económicas, sociales y ambientales en una industria de gran impacto, principalmente caracterizada por eventos masivos y tendencias cada vez más cambiantes. En concreto, la preferencia por productos y actividades deportivas sostenibles; la necesidad de adaptación de las infraestructuras a las exigencias ambientales; y la importancia de la gestión de residuos y la disminución de las emisiones de CO2, entre otros, están provocando un aumento de costes y una realización de modificaciones en la estructura operativa de la industria.



TECNOLOGÍA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La tecnología es un reto para el sector deportivo porque, a pesar de ofrecer enormes oportunidades de mejora en rendimiento, accesibilidad y experiencia del usuario, también plantea desafíos significativos. Por un lado, no todos los agentes del sector tienen las mismas facilidades con respecto a la tecnología ni la misma capacidad de innovación, lo cual condiciona su posicionamiento en un mercado en el que una gran parte de los deportes se basan, directa o indirectamente, en tal fenómeno. En concreto, el principal impacto puede percibirse en el desarrollo de los entrenamientos y la medición del rendimiento deportivo y en la experiencia virtual de los aficionados, entre otros ejemplos.



ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS EN EL CONSUMIDOR

La constante modificación en los gustos o preferencias de los consumidores supone un reto para el sector deporte, dado que no siempre permite a las empresas rentabilizar la inversión realizada en adaptar sus productos y servicios a las distintas características de la demanda, dificultando la obtención del equilibrio entre accesibilidad y sostenibilidad financiera. En concreto, puede percibirse un cambio en los hábitos de consumo debido a la existencia de múltiples opciones de entretenimiento, que modifican la forma de entender y practicar deporte y exigen una mayor personalización y diversificación.

4| ANÁLISIS DE TENDENCIAS, RETOS Y FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

FACTORES CLAVE

La promoción de la salud y el bienestar a través del deporte es una tendencia creciente que se enfoca en el bienestar integral, no solo en el rendimiento físico. Esta idea implica la aparición de prácticas que buscan cuidar también la salud mental, adoptando un enfoque en el que el ejercicio físico es solo una parte de un estilo de vida saludable y equilibrado, en el que también intervienen otros factores como el descanso, la nutrición o el cuidado personal. De hecho, muchas empresas están llevando a cabo iniciativas para fomentar el bienestar corporativo.

PROMOCIÓN
DE LA SALUD Y
EL BIENESTAR

Las experiencias digitales en el deporte han transformado la manera en que las personas entrenan, interactúan y disfrutan de las actividades deportivas. Esto es así, ya no solo por la posibilidad de realizar entrenamientos virtuales con clases en línea, sino por la incorporación de herramientas de realidad aumentada, el uso de la gamificación o la utilización de wearables y datos en tiempo real. Además, es muy importante mencionar las plataformas de streaming de los deportes en vivo, así como los eSports y las competiciones virtuales, cada vez con más protagonismo.

VARIEDAD DE
ACTIVIDADES

Existe una nueva ola de consumidores que prefiere realizar una variedad de entrenamientos en vez de limitarse a una sola actividad. Es por ello por lo que cada vez existen más modalidades de hacer deporte, como resultado de un proceso de innovación que origina la mezcla de disciplinas o la incorporación de tecnología. Además, también hay que tener en cuenta el fenómeno de la globalización y las redes sociales, que permiten el intercambio y difusión de nuevas ideas.

FACTORES
CLAVE DEL
SECTOR

DEPORTE
SOCIAL

El deseo de mejorar la calidad de vida y fomentar el ejercicio en un ambiente menos competitivo hace que el deporte social sea una realidad. En concreto, todo ello tiene un enfoque inclusivo y de apoyo, en el que todo el mundo tiene un lugar en la práctica deportiva, con el objetivo de colaborar y crear comunidad. Al mismo tiempo, se intenta fomentar la conexión con la naturaleza y el entorno, dado que una gran parte de los deportes aquí incluidos (como, por ejemplo, el running e incluso el yoga) son actividades al aire libre.

EXPERIENCIAS
DIGITALES



5| ANÁLISIS PRELIMINAR DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI



5 | ANÁLISIS PRELIMINAR DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI

¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS AEI?

- Los requisitos para la inscripción del clúster como AEI (Agrupación Empresarial Innovadora) son de carácter tanto cualitativo como cuantitativo, destacando principalmente estos últimos. El futuro clúster del deporte deberá:

- **Constituir en Aragón -bajo cualquier forma jurídica- la entidad legal que ejercerá la actividad del clúster, dotándola de personalidad jurídica propia siempre con carácter de sin ánimo de lucro.**
- **Corresponder la naturaleza y los fines de la entidad legal del clúster a una AEI de carácter incipiente, organizada en torno al sector de la construcción, de acuerdo con el artículo 3 de la Orden IET/1444/2014.**
- Definir el **nivel de implantación del clúster** como regional
- **Elaborar unos Estatutos y establecer la estructura de organización de la entidad (Asamblea General y Comité Ejecutivo, principalmente) y de funcionamiento (Comisiones, Grupos de Trabajo).**
- Integrar en la entidad a un **mínimo de 40% de pymes** (definición CE), así como a **entidades proveedoras de conocimiento.**
- Redacción y presentación al Ministerio de Industria de un **Plan Estratégico** del clúster.
- Recabar una **evaluación positiva del Plan Estratégico** presentado con una puntuación mínima de 50 puntos, en tanto que AIE incipiente, de acuerdo al Anexo III de la Orden IET/1444/2014.
- Representar un **sector** cuya facturación alcance al menos un **1% del PIB en el ámbito geográfico** en el que está implantada.
- Cumplir con los criterios de **masa crítica sectorial suficiente** en términos de facturación sectorial (**30% de la total de Aragón**) o de número de empresas (**10% del total regional**).

5 | ANÁLISIS PRELIMINAR DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI

- El clúster debe agrupar a un sector que, como mínimo, represente un 1% del PIB de Aragón. Sin embargo, dada la transversalidad del sector en cuestión, se ha realizado un análisis previo de aquellos CNAEs que podrían integrar su definición, concluyéndose que los que mejor se ajustan a su esencia y realidad actual son los siguientes, también utilizados en el análisis sectorial:
 - 3230: Fabricación de artículos de deporte (excepto prendas de vestir y calzado)
 - 4642: Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado
 - 4649: Comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico
 - 4764: Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados
 - 8551: Educación deportiva y recreativa
 - 9311: Gestión de instalaciones deportivas
 - 9312: Actividades de los clubes deportivos
 - 9313: Actividades de los gimnasios
 - 9319: Otras actividades deportivas

- EL PIB a precios de mercado en Aragón en 2022 (anticipo del INE) fue de 41.763 millones de euros, de tal manera que tomando el uno por ciento de dicha cantidad, la cifra que debemos tener como referencia es **417.630 miles de euros**.

5 | ANÁLISIS PRELIMINAR DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI

- A continuación, queda representada la facturación de cada CNAE, pudiendo comprobar que, su suma total, supera con creces el límite del 1% del PIB de Aragón (1.365.048 miles de euros vs 417.630 miles de euros) y que, por tanto, se cumple el requisito AEI exigido a tal respecto.

FACTURACIÓN SECTOR (miles de euros)	1% PIB ARAGÓN (miles de euros)
1.365.048	417.630



CNAE	Descripción CNAE	Facturación 2022
3230	Fabricación de artículos de deporte (excepto prendas de vestir y calzado)	55.499
4642	Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado	739.712
4649	Comercio al por mayor de otros artículos de uso doméstico	398.867
4764	Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados	88.464
8551	Educación deportiva y recreativa	8.900
9311	Gestión de instalaciones deportivas	19.612
9312	Actividades de los clubes deportivos	36.525
9313	Actividades de los gimnasios	4.603
9319	Otras actividades deportivas	12.866

5 | ANÁLISIS PRELIMINAR DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI (ADIDAS)

- El siguiente requisito AEI exige que las empresas pertenecientes al clúster representen al menos un 30% de la facturación del sector en Aragón. Partiendo de la cifra indicada anteriormente, estaríamos hablando de, como mínimo, 409.514 miles de euros.
- A continuación, se detallan las cifras de facturación que se alcanzarían en el caso de que ADIDAS ESPAÑA (con sede en Zaragoza) decidiese unirse al clúster como empresa promotora. Tal y como puede observarse, el requisito de facturación exigido se cumpliría con creces con la única incorporación de ADIDAS, pero ha decidido plantearse el ejemplo con otras dos empresas relevantes del sector en Aragón.
- No obstante, para que la inscripción del clúster como AIE, sería necesario que del total de empresas que se uniesen como promotoras, un 40% fuesen PYMES. Siguiendo el ejemplo propuesto y pensando únicamente en esas tres entidades, este último requisito también se cumpliría, dado que dos de las tres no son empresas grandes.

FACTURACIÓN SECTOR (miles de euros)	FACTURACIÓN MÍN. EMPRESAS CLÚSTER (miles de euros)	FACTURACIÓN EMPRESAS EJEMPLO
1.365.048	409.514	589.771 miles de euros



EMPRESA	CODIGO CNAE	LITERAL CNAE	VENTAS 2022
ADIDAS ESPAÑA SAU	4642	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	498.054
SPORTS EMOTION HUB SL.	4649	COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO	51.765
MONDO IBERICA SA	4649	COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO	39.952

Nº DE EMPRESAS EJEMPLO	Nº MÍNIMO DE PYMES NECESARIO (SOBRE EJEMPLO)	Nº PYMES EJEMPLO
3	2	2



EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES
ADIDAS ESPAÑA SAU	1735
SPORTS EMOTION HUB SL.	237
MONDO IBERICA SA	68

5 | ANÁLISIS PRELIMINAR DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI (NO ADIDAS)

- El siguiente requisito AEI exige que las empresas pertenecientes al clúster representen al menos un 30% de la facturación del sector en Aragón. Partiendo de la cifra indicada anteriormente, estaríamos hablando de, como mínimo, 409.514 miles de euros.
- A continuación, se detallan las cifras de facturación que se alcanzarían en el caso de que ADIDAS no decidiese unirse al clúster como empresa promotora. Tal y como puede observarse, para cumplir el requisito de facturación exigido sería necesaria la incorporación inicial de más de 30 empresas.

FACTURACIÓN SECTOR (miles de euros)	FACTURACIÓN MÍN. EMPRESAS CLÚSTER (miles de euros)	FACTURACIÓN EMPRESAS EJEMPLO
1.365.048	409.514	410.452 miles de euros



EMPRESA	CODIGO CNAE	VENTAS 2022
BARRABES SKI MONTAÑA SLU	4764	57.532
TRENDICO GROUP SOCIEDAD LIMITADA.	4649	56.834
SPORTS EMOTION HUB SL.	4649	51.765
VALENTI TEXTILE SL.	4642	48.126
MONDO IBERICA SA	4649	39.953
N. A. T. H. 2004 SL.	4642	17.465
REAL ZARAGOZA SAD	9312	15.248
YUMA SA	3230	14.998
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA SA DEPORTIVA	9312	13.753
TRANGOWORLD SA	3230	13.538
ELK SPORT DISTRIBUCIONES SL	4649	7.940
CORSIVIA SA	3230	7.907
AGAPITO URBAN INDUSTRIES SOCIEDAD LIMITADA	3230	7.603
INDUSTRIAS MERCURY SA	3230	6.803
IZAS OUTDOOR SL	4642	5.996
TOTALSPORT GESTION SL	4642	5.647
MERCATOTAL SA	4642	4.688

EMPRESA	CODIGO CNAE	VENTAS 2022
CIUDAD DEL MOTOR DE ARAGON SA	9311	4.560
CICLOS ALBACAR SL	4764	3.976
BASKET ZARAGOZA 2002 SAD	9312	3.557
CENTRO NATACION HELIOS	8551	3.032
CLUB DE GOLF LA PEÑAZA	9312	2.880
CARVING SPORT SLU	4649	2.740
SDC ESMAS SL.	9319	2.521
LAUSIN Y VICENTE SL	3230	1.878
TREKSTA IBERIA SOCIEDAD LIMITADA.	4642	1.553
DISTRIBUCIONES DEPORTIVAS PISTA CENTRAL SA	4642	1.523
DEPORTES AINSA SOCIEDAD LIMITADA	4764	1.517
PEDAL STORE SOCIEDAD LIMITADA.	4764	1.263
UNIK RACING SL	4642	1.259
UTEBO AQUATICA SL	9311	1.233
CIUDAD DEPORTIVA MONTECANAL SL	9319	1.146
CYCLON BIKE SOCIEDAD LIMITADA.	4764	1.133

5 | ANÁLISIS PRELIMINAR DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI (NO ADIDAS)

- El siguiente requisito AEI exige que en el total de las empresas pertenecientes al clúster haya, al menos, un 40% de PYMES (menos de 250 trabajadores). Situándonos en el segundo de los ejemplos (sin la entrada de ADIDAS), la cifra exacta que se necesitaría es de 13.

Nº DE EMPRESAS EJEMPLO	Nº MÍNIMO DE PYMES NECESARIO (SOBRE EJEMPLO)	Nº PYMES EJEMPLO
32	13	31



EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES
BARRABES SKI MONTAÑA SLU	285
TRENDICO GROUP SOCIEDAD LIMITADA.	19
SPORTS EMOTION HUB SL.	237
VALENTI TEXTILE SL.	87
MONDO IBERICA SA	68
N. A. T. H. 2004 SL.	32
REAL ZARAGOZA SAD	98
YUMA SA	22
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA SA DEPORTIVA	96
TRANGOWORLD SA	40
ELK SPORT DISTRIBUCIONES SL	18
CORSIVIA SA	28
AGAPITO URBAN INDUSTRIES SOCIEDAD LIMITADA	32
INDUSTRIAS MERCURY SA	26
IZAS OUTDOOR SL	29
TOTALSPORT GESTION SL	6
MERCATOTAL SA	14

EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES
CIUDAD DEL MOTOR DE ARAGON SA	59
CICLOS ALBACAR SL	22
BASKET ZARAGOZA 2002 SAD	27
CENTRO NATACION HELIOS	40
CLUB DE GOLF LA PEÑAZA	37
CARVING SPORT SLU	5
SDC ESMAS SL.	72
LAUSIN Y VICENTE SL	32
TREKSTA IBERIA SOCIEDAD LIMITADA.	3
DISTRIBUCIONES DEPORTIVAS PISTA CENTRAL SA	2
DEPORTES AINSA SOCIEDAD LIMITADA	8
PEDAL STORE SOCIEDAD LIMITADA.	5
UNIK RACING SL	2
UTEBO AQUATICA SL	19
CIUDAD DEPORTIVA MONTECANAL SL	22



6| RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES



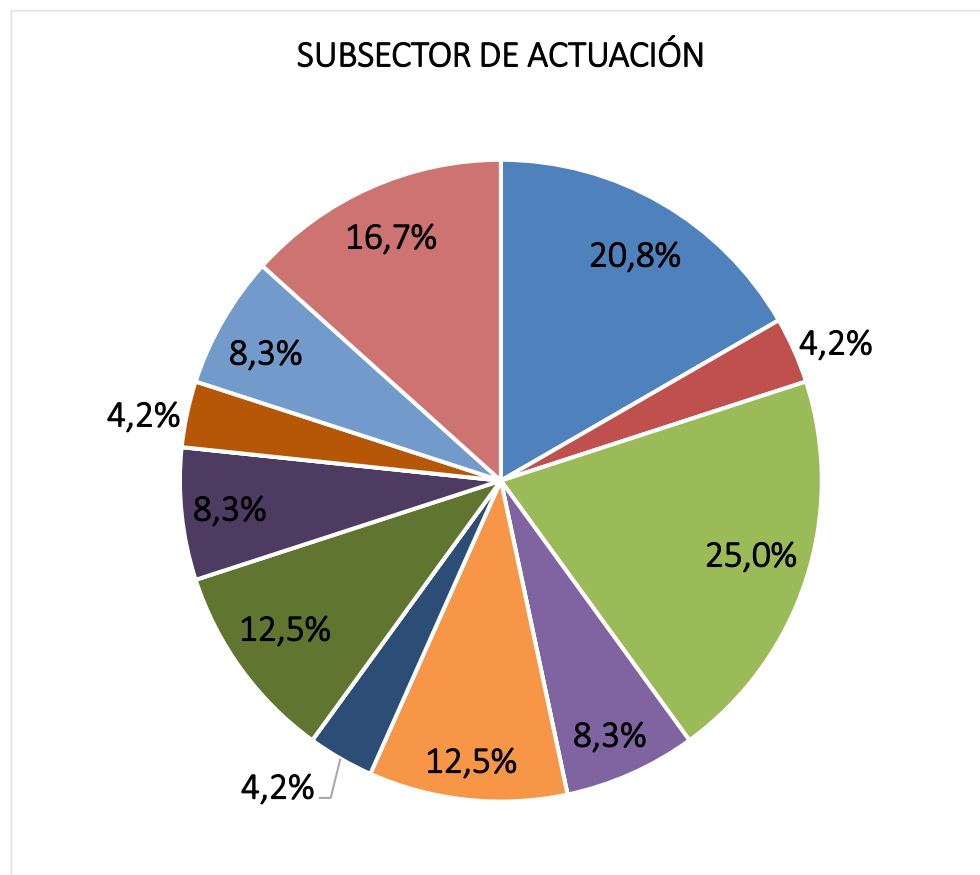
6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

INTRODUCCIÓN

- Para llevar a cabo un análisis exhaustivo del interés de adhesión al clúster, así como de las expectativas de las empresas y entidades con respecto a su actividad se configuró una encuesta a través de un sistema de enuestación online, que ha sido contestada por 24 usuarios. Para ello, se hicieron dos apartados: uno de segmentación, donde se solicitaban ciertos datos de identificación y contextualización; y otro de valoración, donde se preguntaba, entre otras cuestiones, por los servicios que debería prestar el clúster y sus objetivos, así como los retos de las empresas adheridas al mismo.
- En concreto, las empresas y entidades que respondieron a la encuesta fueron las siguientes, a excepción de una que no indicó su denominación concreta:
 - BM SPORTECH
 - SDC ESMAS SL
 - MONDO IBÉRICA SAU
 - UNIVERSIDAD SAN JORGE (x2)
 - TDS
 - FEDERACION ARAGONESA DE VOLEIBOL
 - PRAMES, S.A.
 - PATRONATO MUNICIPAL DE DEPORTES DE HUESCA
 - REAL ZARAGOZA,
 - ELKSPORT DISTRIBUCIONES SL (x2)
 - AVAIBOOK SPORTS
 - CLUB DE GOLF LOS LAGOS
 - UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
 - CLUB DE GOLF LA PEÑAZA
 - EXPLOTACIONES TURISTICAS DE CANDANCHU
 - CN HELIOS
 - STADIUM VENECIA (x2)
 - ARAMON, Montañas de Aragón
 - FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE GESTIÓN DEL DEPORTE EN ESPEÑA (FAGDE)
 - ASOCIACIÓN ARAGONESA DE GESTIÓN DEL DEPORTE (GEDA)

6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

SEGMENTACIÓN



- Fabricación y distribución de material deportivo
- Construcción, distribución y gestión de instalaciones deportivas y equipamiento
- Clubes deportivos
- Federaciones deportivas autonómicas
- Patrocinadores
- Prestación de servicios deportivos en centros propios (gimnasios, centros de fitness, centros deportivos...)
- Prestación de servicios deportivos para terceros (administraciones públicas, clubes, Ampas, centros educativos)
- Salud deportiva (fisioterapia, nutrición, psicología deportiva, medicina deportiva)
- Turismo deportivo
- Eventos deportivos (organización de eventos, carreras, maratones...)
- Servicios de apoyo (consultoría, legal, seguros, agencias de representación, medios de comunicación...)
- Innovación y tecnología (plataformas y servicios digitales, eSports, fitness virtual...)
- Centro de tecnológico o de formación
- Otro (Por favor especifique)

- Los resultados demuestran la gran variedad que existe en la tipología de las potenciales empresas y entidades del clúster, aunque destaca el porcentaje perteneciente a “Clubes deportivos” (25%) y a “Fabricación y distribución de material deportivo” (20,8%). Las múltiples opciones de respuesta fueron completadas por los encuestados en la categoría “Otro”, ya que en muchas ocasiones (16,7%) la actividad exacta de la empresa no coincidía con ninguno de los CNAES que se habían planteado como alternativa de contestación.

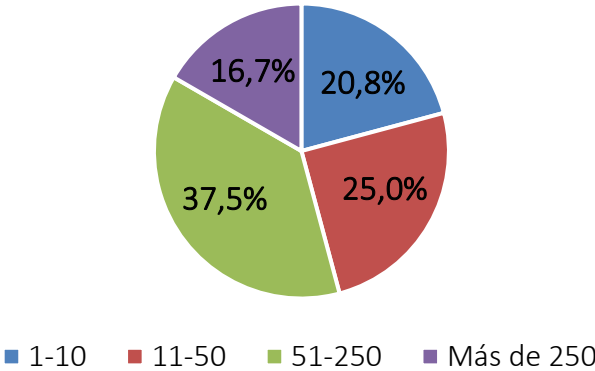
6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

SEGMENTACIÓN

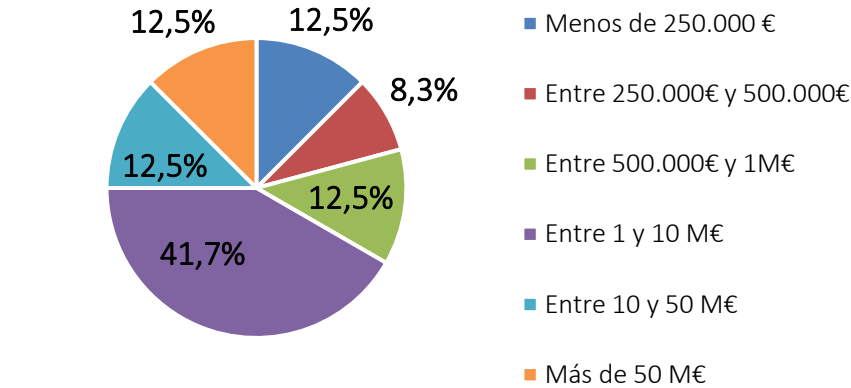
- Con respecto a las variables representadas en los gráficos, puede concluirse que la mayoría (83%) de las empresas que respondieron a la encuesta son PYMES (hasta 250 trabajadores).
- En concreto, un 37,5% de las empresas y entidades encuestadas son medianas, un 25% son pequeñas y un 20,8% son microempresas.
- La mayor parte de las respuestas (75%) han sido proporcionadas por empresas y entidades que facturan menos de 10 millones de euros.
- Las empresas y entidades con un volumen de entre 10 y 50 millones de euros y aquellas que superan los 50 son minoritarias, con un 12,50% de representación en cada uno de los casos.
- Por otro lado, Zaragoza es la provincia en la que la mayor parte de empresas y entidades sitúan su sede central (83,3%). No obstante, es preciso destacar que el 4,2% que hace referencia a “Otro”, únicamente incluye la respuesta de FAGDE, dado que el domicilio social de la asociación está en A Coruña.

PROVINCIA SEDE CENTRAL	%
Zaragoza	83,3%
Huesca	12,5%
Teruel	0%
Otro	4,2%

NÚMERO DE EMPLEADOS



VOLUMEN DE FACTURACIÓN ANUAL

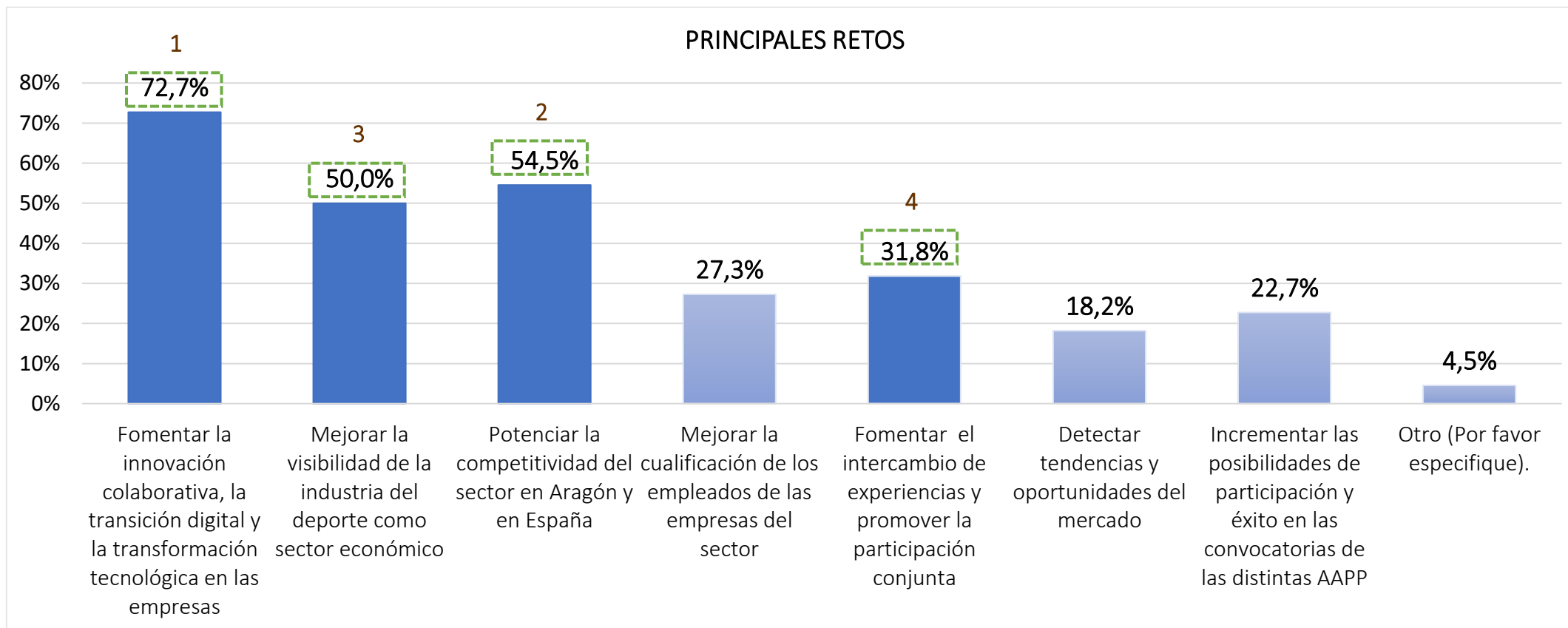


6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

VALORACIÓN

RETOS DE LAS EMPRESAS

- Según la encuesta, el principal reto de las empresas que justificaría la creación del clúster sería fomentar la innovación colaborativa, la transición digital y la transformación tecnológica en las empresas (72,2%)
- Sin embargo, también se considera relevante la necesidad de potenciar la competitividad del sector (54,5%), la mejora de la visibilidad del deporte como sector económico (50%) y el intercambio de experiencias y la participación conjunta (31,8%).

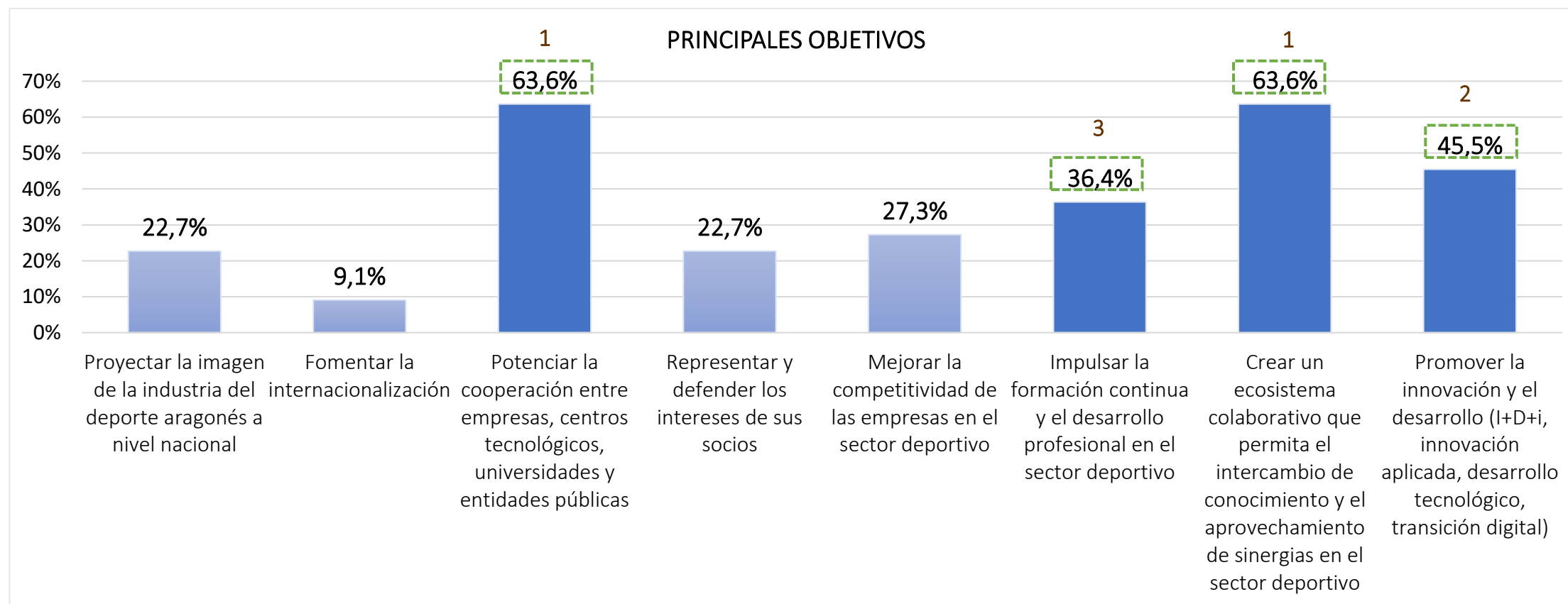


6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

VALORACIÓN

OBJETIVOS DEL CLÚSTER

- Los principales objetivos del clúster deben ser: potenciar la cooperación entre empresas o entidades privadas, centros tecnológicos, universidades y entidades públicas y crear un ecosistema colaborativo que permita el intercambio de conocimiento y el aprovechamiento de sinergias (63,6% en ambos casos).
- Además, para los encuestados, promover la innovación y el desarrollo (45,5%) e impulsar la formación continua y el desarrollo profesional (36,4%) también son objetivos importantes, frente a otros como la internacionalización (9,1%).

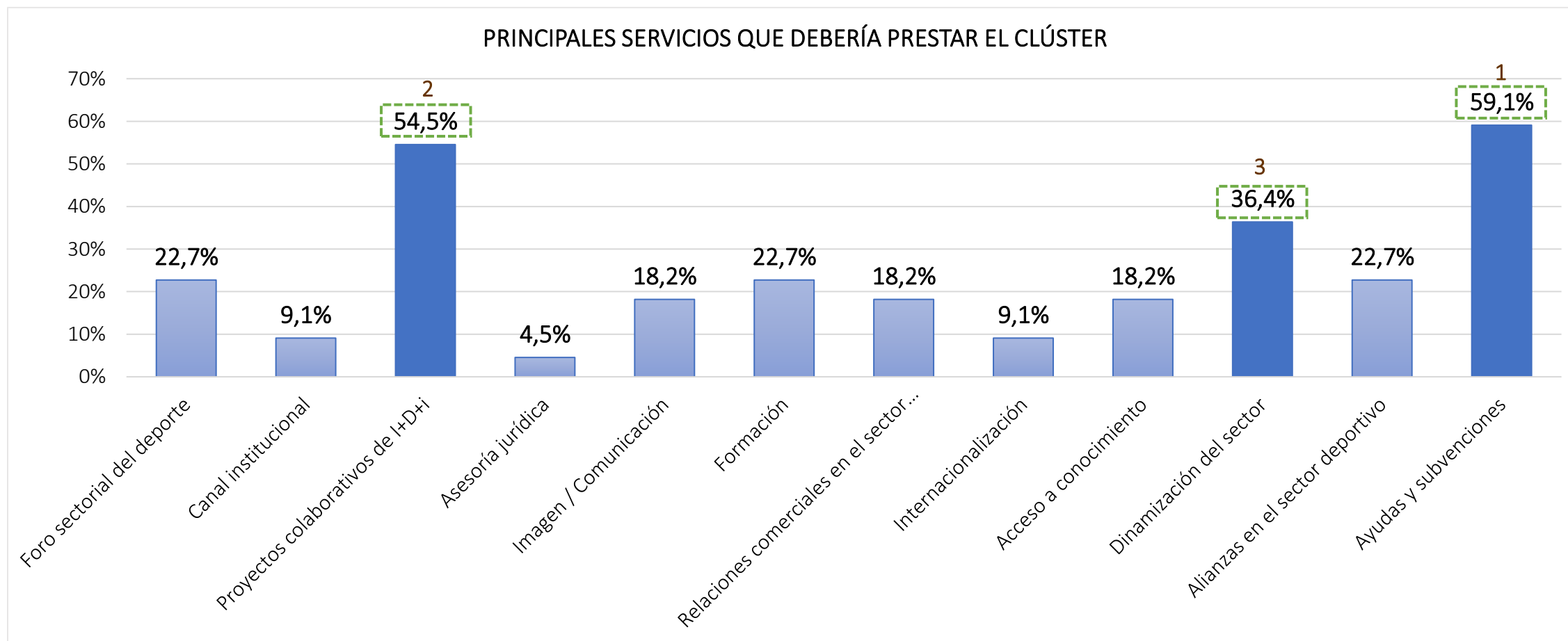


6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

VALORACIÓN

SERVICIOS DEL CLÚSTER

- Para el cumplimiento de sus principales objetivos, el clúster deberá brindar apoyo a sus socios para la obtención de ayudas y subvenciones (59,1%) y la consecución de proyectos colaborativos de I+D+i (54,5%)
- En un segundo plano, los servicios del clúster deberían orientarse a contribuir a la dinamización del sector, a impartir formación y a crear un foro sectorial del deporte.



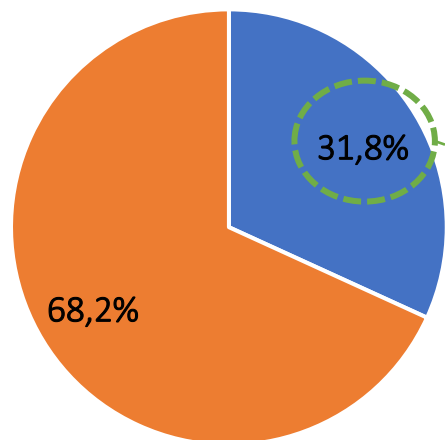
6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

VALORACIÓN

RELACIÓN CON OTROS CLÚSTERES

- La mayor parte de las empresas y entidades que respondieron a la encuesta (68,2%) no conocían la existencia de otros clústeres del deporte en España o en Europa. Sin embargo, el 31,8% contestaron en sentido afirmativo, indicando de forma concreta que los clústeres que conocen son los que se indican en el gráfico, todos ellos analizados posteriormente en el apartado de benchmarking de clústeres.
- El 91% de las empresas y entidades encuestadas no pertenecen a ningún otro clúster, siendo el Club de Golf Los Lagos (que representa, en este caso, un 9,1%) el único usuario que ha indicado que también forma parte de CLENAR (Clúster de la Energía de Aragón) y que también participará en el CICA (Clúster de la Industria de la Construcción de Aragón).

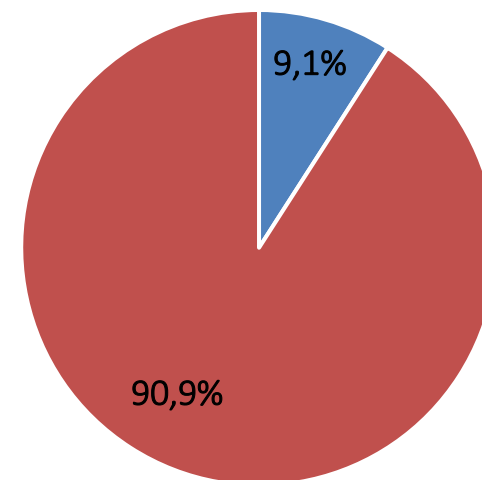
¿CONOCE LA EXISTENCIA DE ALGÚN OTRO CLÚSTER DEL DEPORTE?



■ Si ■ No

- Andorra ESports Clúster
- Clúster Catalán del Deporte
- Clúster Gallego del Deporte
- Clúster Extremeño del Deporte
- Montebelluna Sportssystem (Italia)
- Eurosima Sports & Technology (Francia)
- Clúster Montagne (Francia)

PERTENENCIA A OTRO CLÚSTER



■ Si ■ No

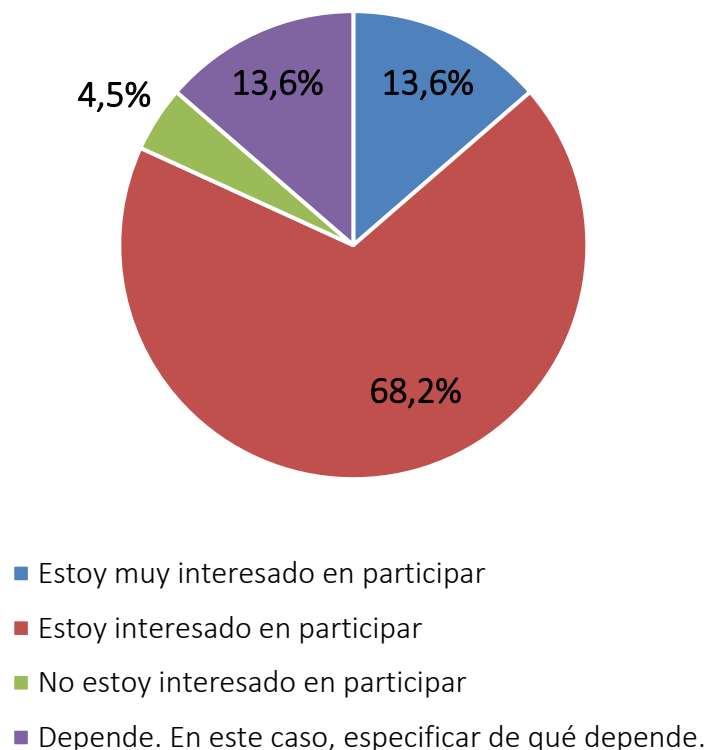
6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

VALORACIÓN

GRADO DE INTERÉS

- Tal y como muestra el gráfico, un 81,8% de las empresas y entidades encuestadas tienen interés en participar en el clúster. Además, es preciso detallar que aquellas que marcaron la opción “Depende” indicaron que su incorporación al clúster vendría dada por los objetivos finales que este tuviese y por el modelo de financiación propuesto.

GRADO DE INTERÉS EN PARTICIPAR



MOTIVACIONES PARA PARTICIPAR

- “Lograr representación de cada uno de los subsectores deportivos como dinamizadores sociales de la practica deportiva”.
- “Dar visibilidad a las empresas, conocer la actualidad deportiva y poder generar sinergias y contactos con otras empresas”.
- “Por la importancia de visibilizar y dar notoriedad al sector deporte en Aragón y conseguir sinergias entre los diferentes miembros”.
- “Acceso a proyectos colaborativos de I+D+i y tecnologías clave en la consecución de ventajas competitivas futuras”.
- “Promover la colaboración entre las empresas y entidades y potenciar la cooperación entre entidades públicas y otros sectores “.
- “Fomentar el conocimiento entre las distintas entidades del sector, y tener una figura de representación que le de al sector del deporte en Aragón la importancia que se merece”.
- “Conocer las estrategias autonómicas para impulsar el deporte y futuras propuestas para potenciar el crecimiento de los empresarios que creen en el desarrollo turístico y deportivo de la comunidad”.
- “Generar "comunidad"”.

6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

VALORACIÓN

GRADO DE INTERÉS SEGÚN TAMAÑO

- Después de haber filtrado los resultados de la encuesta según la variable “Tamaño” y “Grado de interés”, pueden extraerse las siguientes conclusiones:
 - De las 4 microempresas que respondieron a esta pregunta, 3 de ellas tienen interés en participar en el clúster. Igualmente, un 83% de las pequeñas empresas, un 88% de las medianas y un 75% de las grandes.
 - Únicamente 1 empresa de todas las que contestaron a esta pregunta de la encuesta manifestó que no tiene interés en unirse al clúster. Este dato representa un 13% entre el total de respuestas dadas por empresas medianas.
 - En general, puede observarse que aproximadamente un 20-25% de las respuestas dadas en cada rango de tamaño manifiestan que su adhesión al clúster dependerá de la configuración final que este tenga.

MICROEMPRESAS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
4	6	8	4

TAMAÑO	MUY INTERESADA	INTERESADA	NO INTERESADA	DEPENDE
1-10	0%	75%	0%	25%
11-50	17%	66%	0%	17%
51-250	25%	62%	13%	0%
Más de 250	0%	75%	0%	25%

6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

VALORACIÓN

VALORACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS



- La heterogeneidad que caracteriza la definición de la industria deportiva aporta riqueza, pluralidad y amplitud en las propuestas de valor ofrecidas por las empresas y entidades.
- La diversidad permite garantizar la representación de todos los agentes que operan en el sector deportivo.
- La desagregación de la industria contribuye a que el deporte sea considerado una experiencia y un modo de vida para todo el mundo, sobre todo para los jóvenes, cada vez más identificados con los valores que este representa.

FRAGMENTACIÓN DEL SECTOR



- Los CNAES que a efectos formales se han escogido para su definición no reflejan la absoluta realidad del sector.
- La fragmentación del sector puede dificultar el asociacionismo, la comunicación y el trabajo en equipo, siendo necesaria una mayor colaboración para fijar objetivos claros, equitativos y bien definidos.



- Aragón cuenta con una tradición y cultura deportiva muy potente, actualmente intensificada por el refuerzo del sector deportivo industrial (principalmente equipamientos deportivos) y la consolidación del turismo.
- Las instituciones públicas contribuyen enormemente al impulso del sector a través del gasto público, conscientes de sus fortalezas y oportunidades.
- El peso del sector en Aragón es muy superior a la media de otros territorios y al que le correspondería por volumen de población y superficie.

POTENCIAL DE LA INDUSTRIA EN ARAGÓN



- Es necesario realizar campañas de difusión de la imagen de la industria del deporte en Aragón, con el objetivo de visibilizar a nivel nacional e internacional su gran protagonismo e impacto, que actualmente no se está viendo reflejado.
- Existe cierta dependencia de la colaboración público-privada.
- La falta de reconocimiento del potencial del sector también se relaciona con la dificultad para captar y retener talento, otro de los problemas existentes.

6 | RESULTADO DE LA ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS POTENCIALES

VALORACIÓN

VALORACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN



- El fomento de la innovación debe ser el principal objetivo del clúster, como sinónimo de introducir tecnología y digitalización en los procesos de fabricación y de prestación de servicios para lograr una ventaja competitiva y descubrir “océanos azules”.
- La innovación permitirá atraer nuevos flujos de ingresos y acceder a proyectos subvencionados, facilitando una captación de fondos para la que todavía existen dificultades o trámites excesivos.
- La innovación garantiza la colaboración y el desarrollo de iniciativas conjuntas entre los agentes del sector, lo cual permite el intercambio de experiencias y conocimiento y el aprovechamiento de sinergias.



- El hecho de priorizar la innovación en la actividad del clúster no puede comprometer el cumplimiento de otros objetivos clave, como la profesionalización de los trabajadores y directivos del sector o el aumento de su visibilidad y representatividad, entre otros.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DEL CLÚSTER



- Una definición clara de objetivos asegurará la transparencia y la consecución de espacios comunes en los que la mayor parte de los agentes sectoriales se sientan representados e identificados.
- El proceso de selección del Clúster Manager debe basarse en el objetivo de encontrar a una persona independiente capaz de dinamizar, movilizar y visibilizar el clúster.
- El clúster debe aprovechar el interés que las universidades y centros tecnológicos tienen en participar y contribuir a la causa.



- El éxito del clúster podría verse condicionado por su viabilidad económica, siendo necesario que las cuotas sean accesibles para todos los socios y que la relación coste-beneficio se considere rentable desde un primer momento. Para ello, es necesario promocionar las ventajas de pertenecer a un clúster y asegurar la calidad y el valor de los servicios prestados.



7| ANÁLISIS DAFO



FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ Excelente posicionamiento del territorio aragonés en Turismo Deportivo. ▪ Apoyo del Gobierno de Aragón y Ayuntamiento de Zaragoza en la creación del clúster. ▪ El peso de la industria del deporte en Aragón es superior a la que le correspondería por población y participación en el PIB. ▪ Empresas y entidades del sector que cuentan con experiencia, reconocimiento y prestigio a nivel nacional. Tradición y cultura deportiva. ▪ Heterogeneidad y diversidad sectorial como sinónimo de representatividad, imagen y poderío. ▪ Gran número de fabricantes de productos deportivos en Aragón, lo que esencialmente se relaciona con la innovación y el I+D+i. ▪ Elevado peso de exportaciones (tercera Comunidad con mayor volumen de importación/exportación del sector). ▪ Talento y cualificación técnica.	▪ Infraestructuras insuficientes o desactualizadas, que impiden la organización de eventos deportivos de mayor entidad en Aragón. ▪ Una parte del rendimiento del sector deportivo en Aragón puede considerarse estacional. ▪ Reconocimiento internacional mejorable. ▪ Falta de confianza en el asociacionismo y el trabajo en equipo entre las empresas del sector. Falta de cooperación empresarial. ▪ Fragmentación del sector. Sector atomizado con mucho peso de microempresas y de entidades públicas. ▪ Dificultad en la captación de fondos para PYMES. ▪ Falta de esfuerzo en la difusión de la imagen y el valor que la industria del deporte tiene en Aragón. Falta de comunicación externa. ▪ Dificultad de retención del talento.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ Reconocimiento por parte de la sociedad de la importancia de la actividad física para la salud y el bienestar emocional. ▪ Sector con alto potencial de crecimiento, al haber aflorado nuevas formas de hacer deporte y haberse extendido su promoción para cualquier segmento de la población. ▪ Territorio diverso y con grandes oportunidades para la práctica deportiva. Ubicación. ▪ Aprovechamiento de nuevas tendencias relacionadas con la innovación, la tecnología y la sostenibilidad. Desarrollo de nuevos modelos de negocio ▪ Incremento de la cooperación entre empresas. ▪ Proyecto de creación de una red de Clústeres del Deporte a nivel nacional. ▪ Proyecto de creación en Zaragoza de una Ciudad Inteligente del Deporte en Aragón. ▪ Nuevas posibilidades de colaboración público-privada.	▪ Tendencias y retos sectoriales cambiantes, que obliga a tener una capacidad de adaptación constante. ▪ Competencia creciente de otros territorios de mayor tamaño y población, y con mayor capacidad de inversión. ▪ Gran dispersión y diversificación del sector, lo que complica su definición y genera complejidad en la gestión y la toma de decisiones entre empresas de diferentes subsectores. ▪ Competencia derivada de otras formas de entretenimiento y ocio. ▪ Impacto del cambio climático, potencial pérdida de rendimiento en el sector de deportes de invierno.



8| BENCHMARKING DE CLÚSTERES



8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS NACIONALES DEL DEPORTE

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
Catalan Sports Clúster- INDESCAT		2010	Superior a 150	▪ Innovación: identificar oportunidades e impulsar proyectos innovadores ▪ Emprendimiento: contribuir a la creación de nuevas empresas y atraer capital y emprendedores ▪ Visibilidad: posicionar el deporte como sector estratégico en Cataluña y a ésta como referente en el mundo. ▪ Talento: contribuir a mejorar el talento y facilitar su acceso a empresas y profesionales. ▪ Internacional: promover la internacionalización de la industria a través de actuaciones conjuntas (ferias y misiones), servicios individuales para empresas y la participación en proyectos internacionales. ▪ Networking: propiciar relaciones entre todos los integrantes de la industria para conseguir generar oportunidades de negocio

- El Indescat forma parte del EPSI desde 2012 y es socio del “Enterprise Europe Network” plataforma que ofrece información y consejos de la política y oportunidades de negocio en Europa para pequeñas y medianas empresas.
- Este clúster se financió inicialmente mediante fondos públicos del gobierno de la Generalitat. En una segunda fase, el clúster paso al típico modelo de financiación multifactorial: cuotas de sus miembros, fondos públicos e ingresos generados por la organización de eventos.
- Es importante destacar lo siguiente: clúster ha establecido una regla específica para hacer coincidir sus costes fijos (principalmente, salarios) con los ingresos de las empresas asociadas.

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS NACIONALES DEL DEPORTE

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
Clúster Deporte y Ocio Extremadura		2010	10	■ En su web no se especifican sus servicios, pero en las entradas de su blog puede observarse que sus esfuerzos se concentran en la organización de eventos, jornadas y talleres sobre: • Sensibilización digital en entidades deportivas • Sostenibilidad en el deporte • Patrocinio deportivo • Estrategia
Clúster Galego Da Industria do Deporte e o Benestar		2021	66	■ Su Plan Estratégico 2024-2028 establece tres líneas estratégicas y cuatro ejes de actuación. Estos últimos constituyen la base de su cartera de servicios • Fomento de la actividad física y deportiva: campañas de difusión sobre la importancia de la actividad física y acciones a favor de la actividad física dirigidas a colectivos en riesgo de exclusión social, entre otros. • Mejora de la competitividad del sector: apoyo a la consolidación de las empresas existentes y a la creación de nuevas; Observatorio del deporte y firma de convenios para proyectos de I+D+i, entre otros. • Fomento de las relaciones intersectoriales y con la Admón.: mesa sectorial y Plan Gallego de infraestructuras deportivas, entre otros. • Consolidación y protección del clúster: plan de comunicación y búsqueda de financiación pública o privada, entre otros.

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS INTERNACIONALES DEL DEPORTE

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	SERVICIOS
Clúster de la Industria del Deporte de la Comunidad Valenciana (Hub Sports Valencia*)		2024 (se acaba de constituir, todavía no hay constancia de número socios)	▪ Hub Sports Valencia, en su página web, especifica que durante los primeros meses de consolidación del clúster su actividad se va a centrar en realizar mesas de trabajo en las que profundizar en los siguientes temas: • Transformación digital: identificar las principales barreras tecnológicas y las oportunidades de la transformación digital; crear alianzas para fomentar la innovación. • Eventos: identificar las principales barreras y oportunidades; desarrollar estrategias efectivas para la promoción y comercialización; establecer estándares de calidad y mejores prácticas para la logística y la gestión de eventos; buscar sinergias entre el sector de eventos y la industria de la CV; analizar el papel facilitador de las políticas deportivas de las AAPP. • Modelos B2B y B2B2C: identificar las principales diferencias y oportunidades en las estrategias B2B frente a B2C; desarrollar programas y herramientas específicas para mejorar la efectividad en la captación y fidelización de clientes y proveedores; diseñar una estrategia para el uso de los datos deportivos para mejorar la competitividad de las empresas del sector. • Compra público-privada de infraestructuras: desarrollar un marco de acción para la renovación y mantenimiento de instalaciones deportivas en la CV; analizar el papel tractor de las políticas deportivas de las AAPP y de las compras públicas en el sector deportivo; promover un mayor nivel de exigencia por parte de usuarios, propietarios, etc.

**Hub Sports Valencia (4icv) es una asociación para el impulso de la I+D y la innovación de impacto en deporte de la Comunidad Valenciana que reúne a más de 50 representantes del sector empresarial, deportistas y profesionales, la administración y el mundo académico de la Comunidad Valenciana. Sus actividades consisten en la organización de grupos de trabajo, jornadas de innovación, etc. para identificar necesidades y problemas del sector deportivo y buscar soluciones fomentando sinergias entre entidades deportivas.*

Hub Sports Valencia incluye entre sus proyectos al Clúster de la Industria del Deporte de la Comunitat Valenciana, constituyendo su Secretaría Técnica, pero son entidades diferentes.

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS INTERNACIONALES DEL DEPORTE

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
Clúster Sports & Technology. Eindhoven, Países Bajos		2005	Superior a 150	- Organización de talleres, seminarios, congresos, etc. El objetivo de estas iniciativas es apoyar a sus participantes para innovar, proporcionando un acceso fácil a oportunidades de financiación y a las necesidades del mercado a través de asociaciones con las que crear y ejecutar proyectos de I+D+i. - Organización del "Dutch Sport Innovation Day", con un premio de 15,000€ y asesoramiento.
Montebelluna Sportsystem. Montebelluna, Italia		2014	Superior a 50	- Apoyo a iniciativas de crecimiento de la industria local: investigación y formación. - Promoción del territorio: promoción de empleo en el distrito. - Promover la mejora de los productos de las empresas locales: la comparación e intercambio cultural entre miembros del clúster son las herramientas fundamentales para la generación de sinergias y el desarrollo de proyectos innovadores - Captación de fondos: soporte financiero y de gestión, hacia nuevas realidades empresariales

- El primer clúster tiene colaboraciones estratégicas con socios regionales como Brabant Sport y Brainport Development. Además, es uno de los socios fundadores de la Plataforma europea para la innovación deportiva (EPSI) y codirige la Asociación europea de especialización inteligente en deporte y vitalidad (ClusSport).
- Por su parte, el clúster italiano cuenta con una red mundial de embajadores denominados "Made in Montebelluna", personas o empresas que han destacado en su carrera empresarial o deportiva que tienen un sentimiento de pertenencia al territorio.

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS INTERNACIONALES DEL DEPORTE

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
Eurosim, Soorts-Hossegor, Francia		1999	185	- Organización de eventos para facilitar el networking. - Directorio empresarial para facilitar interacciones entre empresas e identificación de proveedores. - Organización de eventos y acciones de comunicación orientadas a promover el sector, el territorio, sus empresas, actores y productos innovadores (Surfing Lounge, Premios de la Industria, Red de Universidades). - Organización de eventos y seminarios (Design Summer Camp, Surf Summit), reuniones (desayunos HR) y formaciones (ADEC, Reach, etc.) con el objetivo de mejorar las habilidades de los actores del sector. - Creación de proyectos de estructuración territorial en colaboración con las autoridades locales, como por ejemplo Olatu en Anglet. - Soporte en la búsqueda de financiación. - Soporte en el proceso de reclutamiento de talento. Servicios compartidos como mutuas de empresa, telefonía, entrega de paquetería, entrega de paquetería, elaboración de estudios de mercado, salas de reuniones, alquiler de vehículos, etc.

- El clúster fue creado como replica a la Surf Industry Manufacturers Association (SIMA), creada en 1990 en Estados Unidos. Este hecho hace que los vínculos entre ambos sean fuertes y que una gran cantidad de compañías que forman parte de uno, también forman parte del otro.

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS INTERNACIONALES DEL DEPORTE

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
MSE Hungarian Sport & Lifestyle Development Cluster. Debrecen, Hungría		2011	25	- Desarrollo de un marco para el deporte de competición y juvenil: deporte salud, financiación, desarrollo organizativo. - Apoyo a la aplicación práctica de los resultados de I+D en el ámbito del deporte y la salud. - Promoción de la alimentación, el estilo de vida y el deporte saludables. - Elaboración de programas conjuntos profesionales y de formación, eventos deportivos. - Estrategia de desarrollo para atraer y retener socios y recursos en la región. - Coordinación de infraestructuras e instalaciones deportivas, así como la maximización de su utilización. - Colaboraciones estratégicas con otros clústeres nacionales e internacionales, sindicatos, asociaciones u organizaciones económicas.

- El clúster participa en proyectos internacionales con otros clústeres como es el Inno4Sports, implementado en 2018 en el marco del programa INTERREG EUROPE cuyo objetivo principal es llamar la atención de los actores regionales sobre las oportunidades de desarrollo de la economía deportiva.
- Es muy importante destacar que este clúster tiene como socio al centro deportivo de Debrecen y a la EPSI (European Platform for Sports Innovation). Esta última es la red europea de referencia en la que se agrupan muchos de los principales centros de tecnología deportiva y sus líneas de actuación principales versan sobre lobbying y educación, recaudación de fondos y generación de negocios.

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS INTERNACIONALES DEL DEPORTE

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
Andorra Esports Clúster		2020	Superior a 70	- Según la información disponible en su página web, la descripción general de los servicios ofrecidos sería la siguiente: Conocimientos y proyectos: el clúster ofrece servicios que contribuyen a impulsar la expansión, innovación, y emprendimiento de las empresas y entidades que lo conforman, proporcionando acceso a recursos como estudios, financiación, y misiones comerciales. Visibilidad: apoyo y asistencia para mejorar la presencia de las empresas y entidades en el mercado, con el objetivo de reconocer al sector deportivo como líder a nivel mundial. Networking: el clúster es capaz de proporcionar conexiones valiosas con el ecosistema deportivo y clústeres regionales, nacionales y europeos, fortaleciendo la colaboración sectorial.

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERES NACIONALES DE REFERENCIA (NO DEL SECTOR DEL DEPORTE)

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
Clúster de Automoción de Aragón – CAAR		2007	117	- Cooperación con el sector TIC para el desarrollo de soluciones tecnológicas para los socios de CAAR. Taller de acompañamiento en planta para mejoras lean a requerimiento de los socios. - CAAR Academy - Becas CAAR - Fomento de encuentros B2B (CAAR suppliers meetings y otros) - Elaboración de catálogo comercial de capacidades productivas y tecnológicas de los socios de CAAR - Programa de apoyo a los socios para la adaptación al coche eléctrico. Presencia en Bruselas y prospección de alianzas en países objetivo

- En este caso, se dispone de información sobre la **estructura de ingresos del clúster**: 30% - Cuotas de socios; 60% - Prestación de servicios y 10% - Financiación pública. En concreto, las cuotas deberían cubrir siempre los gastos de estructura (personal), situándose en 4 tramos, entre 1.500 €/año y 4.000 €/año, en función del número de empleados y de la participación extranjera del socio. La cuota de adhesión asciende a 2.500€.
- Por su parte, el modelo de gobernanza se organiza como sigue: existe una **Asamblea General** (formada por todos los socios, se reúne una vez al año); una **Junta Directiva**, formada por un número máximo de 17 miembros (normalmente 14 empresas, 2 centros tecnológicos y 1 entidad de apoyo, ya que puede haber de 9 a 15 vocales); un **equipo gestor** de unas 7 personas (1 Gerente, 2 Gestores de Innovación, 2 Gestores en Personas y Formación, 1 back office de Administración y 1 de apoyo en RSC, tramitación de ayudas y calidad) y finalmente, las **comisiones de mercado** (primeros equipos, pymes, aftermarket) y **transversales** (Innovación, RR.HH., Eficiencia Financiera y Operativa).

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS NACIONALES DE REFERENCIA (NO DEL SECTOR DEL DEPORTE)

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
Clúster de Empresas TIC, Electrónica y Telecomunicaciones de Aragón-TECNARA		2011	76	- Participación en redes nacionales e internacionales y cooperación entre socios. - Servicios a la carta de organización de eventos para socios, salas para eventos, relaciones públicas, gestión de comunicados y notas de prensa. - TECNARA Academy en colaboración con INAEM: talleres de empleo - Guía de concursos y subvenciones - Proyectos en sostenibilidad: PRISMA y TRACK AND TRACE REUSE. - Búsqueda activa de oportunidades de cofinanciación de proyectos colaborativos y cooperativos - Consolidación como oficina técnica de proyectos: promoción y documentación

- En este caso, se dispone de información sobre la **estructura de ingresos del clúster**: 33% - Cuotas de socios; 30% - Prestación de servicios y 37% - Financiación pública. En concreto, las cuotas deberían cubrir siempre los gastos de estructura (personal). Las cuotas actuales son de 1.800 €/año. Sin embargo, las instituciones pagan 2.500 €/año, los Junior Clúster pagan el primer año 1.200 € y los socios colaboradores que no pertenecen directamente al sector TIC, tienen una aportación de 600 €.
- Por su parte, el modelo de gobernanza se organiza como sigue: existe una **Asamblea General** (formada por todos los socios, se reúne una vez al año); una **Junta Directiva**, formada por 13 miembros (se elige cada 4 años por la Asamblea General y se reúne 4 veces al año, los cargos no están retribuidos); un **Comité Ejecutivo** (formado por Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretario, se reúne una vez al mes y trabaja estrechamente con el equipo del clúster); un **equipo gestor** (formado por 2 personas con contrato fijo, el Clúster Manager, un director de proyectos y un administrativo para gestionar el back office) y, finalmente, las comisiones (RRHH, internacionalización, industria conectada y ciudades inteligentes).

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS NACIONALES DE REFERENCIA (NO DEL SECTOR DEL DEPORTE)

CLÚSTER	LOGO	AÑO DE CONSTITUCIÓN	Nº DE SOCIOS	SERVICIOS
Clúster Nacional de Productores de Ganado Porcino— I+Porc		2019	Superior a 60	■ Acceso a premios, jornadas o encuentros empresariales ■ Formación Profesional Dual Agropecuaria Especializada en Producción Porcina. ■ Programa Erasmus + SmartFarm ■ Promoción de las vocaciones con las administraciones educativas (iniciativa Come2farm). ■ Fomento de encuentros B2B (supplier meetings) ■ Presencia activa en Bruselas ■ Plan de Contactos ■ Estrategia de comunicación externa y networking institucional ■ Búsqueda activa de proyectos cofinanciados de cooperación y colaboración

- En este caso, se dispone de información sobre la **estructura de ingresos del clúster** para 2023: 42% - Cuotas de socios; 29% - Prestación de servicios y 29% - Financiación pública. En concreto, las cuotas deberían cubrir siempre los gastos de estructura (personal) y su cifra actual es de 1.000€/año, pagándose en el momento de darse de alta, sin perjuicio de que se ha previsto aumento lineal de todas las cuotas de 500 euros desde el primer semestre de 2025.
- Por su parte, el modelo de gobernanza se organiza como sigue: existe una **Asamblea General** (formada por todos los socios, se reúne una vez al año); una **Junta Directiva** (formada por Presidente; Vicepresidente; Tesorero; Secretario y ocho vocales); un **Comité Ejecutivo**, que comparte los cuatro primeros miembros con la Junta Directiva y, además, incluye al Gerente de i+Porc; un **Comité de proyectos**, que incluye al Gerente y a los tres Project Manager y en el que la periodicidad de las reuniones es semanal, ya que es el órgano encargado de coordinar el desarrollo de los objetivos del clúster; y finalmente, existen cuatro **grupos de trabajo** (Medio Ambiente, Empleo, Formación e Innovación).

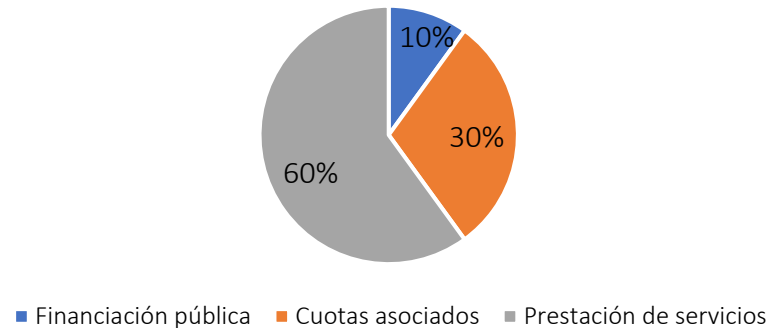
8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS NACIONALES DE REFERENCIA (NO DEL SECTOR DEL DEPORTE)

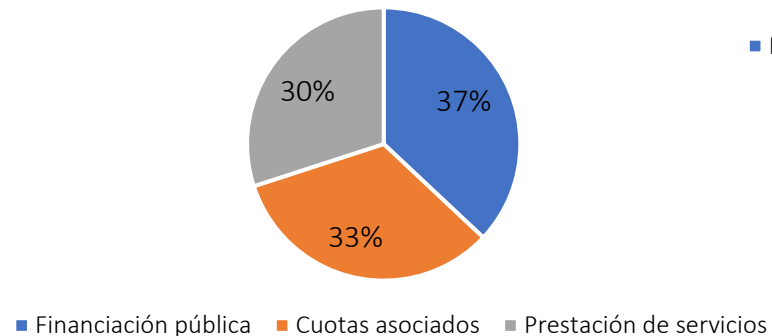
MODELO DE FINANCIACIÓN

- Sobre la base de la información recabada de los tres clústeres analizados anteriormente se señala a continuación su estructura de financiación porcentual entre cuotas de los asociados, prestación de servicios realizados y financiación pública, así como el promedio global:

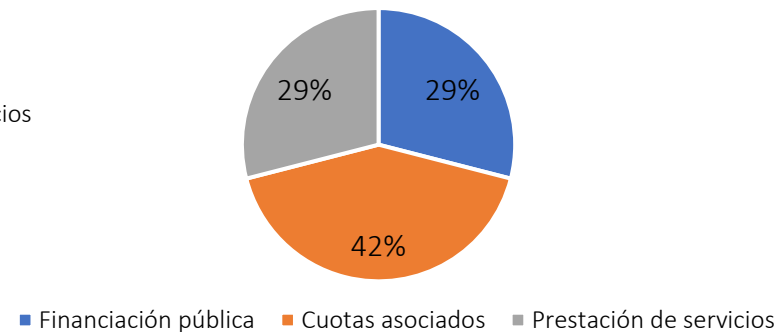
Estructura de financiación CAAR



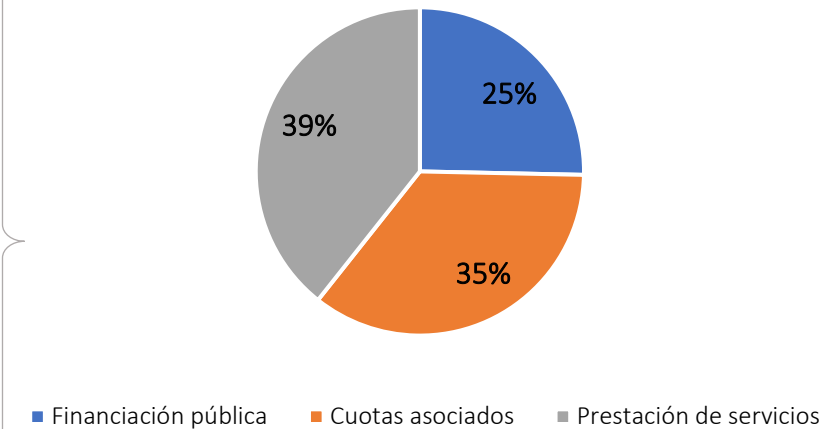
Estructura de financiación TECNARA



Estructura de financiación I+Porc



Estructura de financiación media



8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERES NACIONALES DE REFERENCIA (NO DEL SECTOR DEL DEPORTE)

RESUMEN IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN CLÚSTERES NACIONALES DE REFERENCIA

GOBERNANZA

- Es conveniente que el **Presidente** del clúster se encuentre **vinculado a la propiedad** de una de las empresas socias.
- La **participación** en la **Junta Directiva** debe tener **carácter rotatorio**, dando la posibilidad de participar a todos los socios durante un período de tiempo relevante.
- Debe **fomentarse activamente** la **participación del socio**. Es fundamental la toma en consideración de las correspondientes propuestas y recomendaciones realizadas por parte de los mismos.

EQUIPO DE GESTIÓN

- El **clúster Manager** es una **figura clave**, debiendo poseer formación específica en gestión de clústeres, experiencia y capacidad de dinamización e interrelación con los asociados.
- La **estructura del clúster debe ser liviana** y debe estar supeditada a los ingresos fijos de la organización (cuotas).
- En el período inicial debe haber un equilibrio entre el adecuado **reparto de tareas con la necesaria polivalencia**.
- Para el desarrollo de determinadas funciones puede ser conveniente recurrir a **personal especializado, ya sea externo o contratado a tiempo parcial**.

MODELO DE FINANCIACIÓN

- La **estructura de ingresos debe ser equilibrada**, considerándose que el **reparto ideal es a tercios** entre cuotas, prestación de servicios y financiación pública.
- Las **cuotas de los socios deben permitir cubrir los costes de estructura del clúster**.
- Es conveniente establecer **diferentes tipos de cuotas entre los socios**.
- Conviene **partir inicialmente de cuotas suficientemente altas** para el desarrollo de la actividad, ya que posteriormente resulta difícil incrementarlas.

8 | BENCHMARKING DE CLÚSTERES

CLÚSTERS NACIONALES DE REFERENCIA (NO DEL SECTOR DEL DEPORTE)

RESUMEN IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN CLÚSTERES NACIONALES DE REFERENCIA

PLAN ESTRATÉGICO

- La tendencia en el Ministerio de Industria es ir hacia **clústeres transregionales y de mayor tamaño**.
- Es básico **cumplir los requisitos establecidos en la normativa** para poder obtener la calificación de Agrupación Empresarial Innovadora. Dichos requisitos también se refieren a formalidades y plazos de debido cumplimiento.
- Se considera positivo **que el sector participe en la elaboración del plan estratégico** requerido.
- El plan estratégico debe contener indicadores y mecanismos para la medición de resultados una vez el clúster esté en funcionamiento.

EQUIPO DE GESTIÓN

- La **estrategia de captación e incorporación de socios debe ser progresiva** para lograr la consolidación del clúster. Los crecimientos muy rápidos pueden ser desequilibrantes para la gestión, dada la mínima estructura organizativa inicial.
- Es conveniente **mantener una interlocución periódica con los representantes del Ministerio de Industria**, con el fin de anticiparse a sus requerimientos y mejorar el posicionamiento para la consecución de proyectos de financiación pública competitiva de AEI's.
- La **presencia de entidades de la Administración Pública** hace más atractivo el clúster para las empresas, debido a las dificultades de acceso a la misma.
- El modelo de funcionamiento debe estar basado en la **cercanía a las empresas y en la vocación de servicio**.
- La prestación de **asesoría jurídica** es uno de los servicios más demandados.
- Es importante la colaboración con entidades formativas para impulsar la adaptación de la oferta a la demanda formativa.



9| DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA

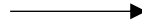


9 | DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA

CONCLUSIONES

1

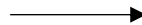
LA INDUSTRIA DEL DEPORTE SE
CARACTERIZA POR SU HETEROGENEIDAD



- Las actividades que pueden incluirse en la definición de la industria deportiva son muchas y muy variadas, lo que hace que el sector esté muy fragmentado y se caracterice por una gran heterogeneidad, encontrándose conformado tanto por empresas privadas como por entidades públicas. Esta circunstancia, aunque enriquece notablemente la propuesta de valor del sector, también puede originar complejidad y dificultar el asociacionismo.

2

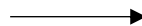
LA INDUSTRIA DEL DEPORTE TIENE
MUCHA RELEVANCIA EN ARAGÓN



- Del análisis sectorial realizado puede concluirse que la industria del deporte tiene mucho peso en Aragón, sobre todo en cuanto a cifra de ventas, gasto medio y flujo comercial.
- No obstante, debe tenerse en cuenta que una parte del análisis sectorial se basa en una previa selección de CNAES que, en relación con la fragmentación sectorial previamente mencionada, no incluye a todos los agentes intervinientes en la industria del deporte a nivel nacional y autonómico.

3

LAS TENDENCIAS, RETOS Y FACTORES
CLAVE DEL ÉXITO DEL SECTOR
JUSTIFICAN GRANDES OPORTUNIDADES
DE CRECIMIENTO



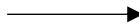
- La amplitud de la propia definición de la industria del deporte justifica la aplicabilidad de nuevas tendencias y retos sectoriales que, a su vez, darán lugar a nuevas oportunidades de crecimiento y de innovación en el modelo de negocio. A través del clúster, las empresas y entidades del sector tendrán mayor facilidad en el acceso a todo ello, garantizando la compartición de conocimiento y la posibilidad de anticipación a las nuevas necesidades de los usuarios.

9 | DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA

CONCLUSIONES

4

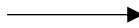
LA CREACIÓN DE UN CLÚSTER REGIONAL DEL DEPORTE ES UNA TENDENCIA ACTUAL ENTRE LAS CCAA ESPAÑOLAS



- A través de esta iniciativa, Aragón pretende sumarse a lo que puede considerarse una tendencia actual en nuestro país, dado que Cataluña, Extremadura, Galicia y la Comunidad Valenciana ya cuentan con un clúster regional del deporte.
- Paralelamente, existe la idea de crear una Red Nacional de Clústeres del Deporte, en el que todas las CCAA puedan participar, ampliando su ámbito de actuación y, en consecuencia, las posibilidades de obtener mayores beneficios derivados del trabajo en equipo y el aprovechamiento de sinergias.

5

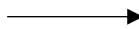
EXISTE MUCHO INTERÉS POR PARTE DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR EN PARTICIPAR EN EL CLÚSTER



- Del análisis de los resultados de la encuesta a potenciales socios y del contenido de las entrevistas a agentes clave, puede concluirse que existe mucho interés en participar por parte de las empresas y entidades del sector, cuestión completamente fundamental para determinar su viabilidad y justificar la creación de un clúster de la Industria del Deporte en Aragón.

6

EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS AEI PODRÍA VERSE CONDICIONADO POR LA ENTRADA DE ADIDAS ESPAÑA

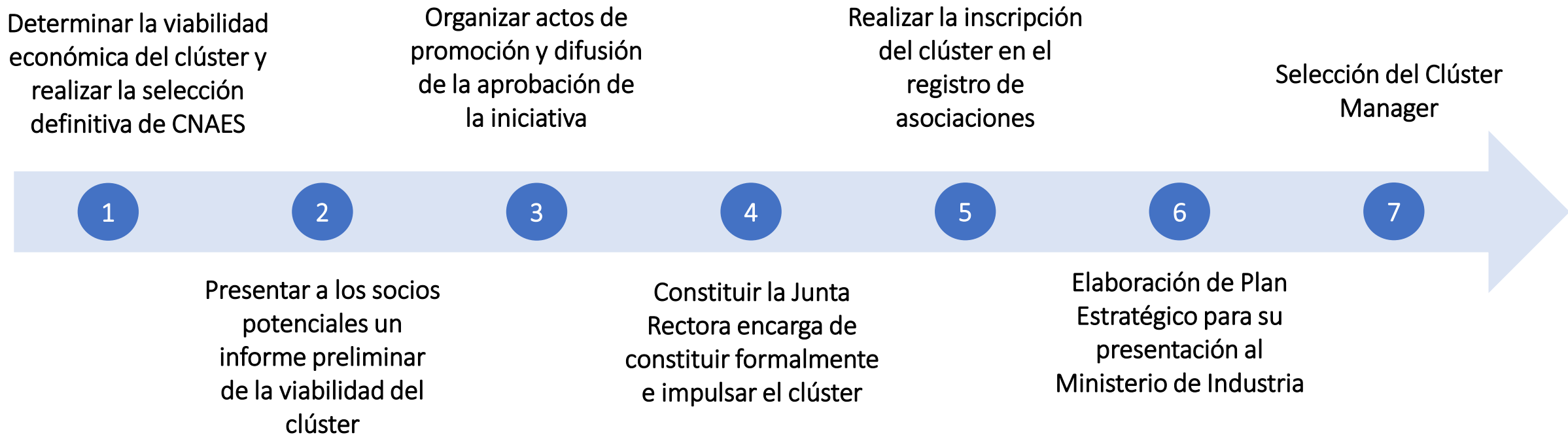


- La constitución del clúster parece oportuna teniendo en cuenta la situación de la industria del deporte en Aragón y el interés de las principales empresas en participar en él. Sin embargo, el cumplimiento de los requisitos para su inscripción como AEI, cuestión fundamental para la obtención de financiación y participación en proyectos de I+D+i, podría verse condicionado por la entrada inicial de ADIDAS. En caso de que no se consiguiera la participación de ADIDAS, sería necesaria la inscripción inicial de al menos 30 empresas de aquellas con mayor facturación del sector. Todo ello, teniendo en cuenta la selección de CNAES previamente realizada.

9 | DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA

PRÓXIMOS PASOS

- En la presente figura quedan representados los principales próximos pasos a efectuar para la constitución del clúster:





GOBIERNO DE ARAGON

Departamento de Educación,
Cultura y Deporte



smartpoint

Coso 67, 3º
50001 Zaragoza
976 797726

jparra@smartpoint.es

Zurbano 45, 1º
28010 Madrid
911 430365