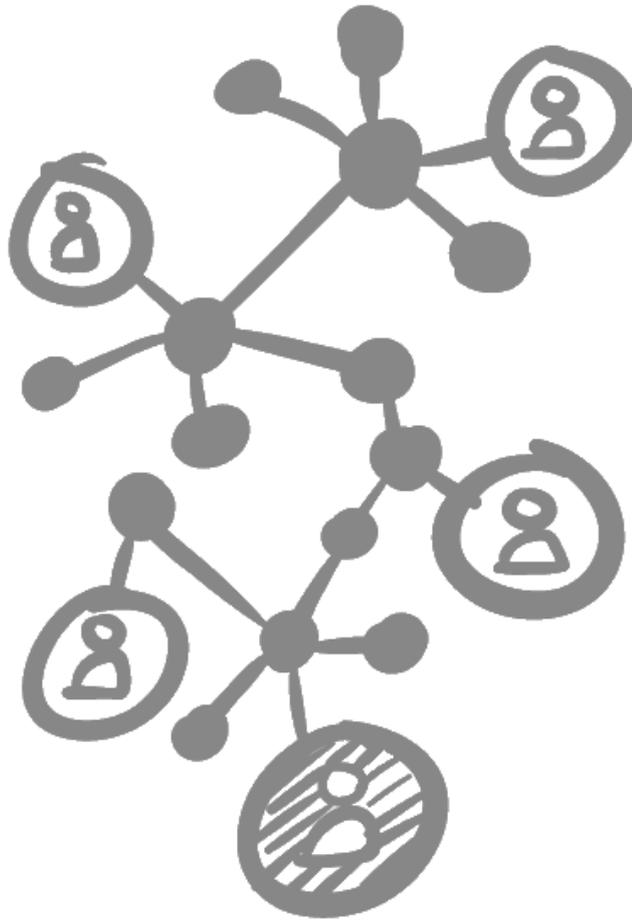




EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO



## ESTUDIO DE BENCHMARKING DE CLÚSTERES DEL DEPORTE

**murua**  
kiroa | nina | lurraldea

## ÍNDICE

1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
1.1. Explicación del ámbito de estudio.....	3
1.2. Metodología .....	3
1.3. Definición y ejes estratégicos de clústeres y hubs.....	4
2. INICIATIVAS EXISTENTES.....	8
2.1. Ámbito territorial del estudio.....	8
2.2. Características básicas de los clústeres.....	11
2.3. Tabla de servicio y eje de coordenadas.....	12
2.4. Mapa de clústeres.....	16
3. ANÁLISIS.....	17
3.1. Líneas de trabajo .....	17
3.2. Modelo organizativo .....	19
3.3. Modelos de financiación.....	19
3.4. Tipos de asociación al clúster .....	20
3.5. Tipologías de empresas o entidades asociadas.....	21
3.6. Ejemplos de referencia.....	21
4. CONCLUSIONES.....	35
4.1. Dificultad de delimitación de competencias .....	35
4.2. Tendencias en los ámbitos de actuación.....	35
5. ANEXO .....	37

## 01. CONTEXTUALIZACIÓN

### 1.1. Explicación del estudio

El aumento de iniciativas basadas en la colaboración y cooperación empresarial ha sido exponencial desde inicios de siglo. Estas agrupaciones empresariales, inicialmente incentivadas y promovidas por instituciones públicas, se desarrollaban alrededor del concepto de parque tecnológico, para dar luego paso a los clústeres, definidos en 1990 por Michael Porter, y más adelante empezaron a proliferar conceptos como hubs, incubadoras, aceleradoras, plataformas de innovación, cadena o redes de valor, etc.

La puesta en marcha de un clúster se proyecta desde la necesidad de las empresas y organizaciones que trabajan en la cadena de valor del deporte, de conformarse y ser reconocidas como una industria. En estos momentos la automatización y la dispersión son las características fundamentales del sector deportivo vasco. Esta situación genera limitaciones para crecer y competir en otros mercados.

El documento que nos ocupa tiene como mandato llevar a cabo un estudio de benchmarking de clústeres del deporte, a través del análisis de experiencias actuales a nivel estatal y europeo que puedan aportar conocimiento de valor para el diseño y la puesta en marcha de un clúster del deporte en Euskadi.

Será objeto del estudio definir los conceptos de clúster y hub, identificar características básicas de estas iniciativas, comparar diferentes modelos, su conformación y funcionamiento.

No será competencia del estudio determinar la idoneidad del establecimiento del clúster y su viabilidad económica. Las conclusiones buscarán aportar información de valor sobre la situación del sector y sus tendencias actuales.

### 1.2. Metodología

El estudio se ha dividido en cinco fases, la primera de las cuales es la recopilación de información, mayoritariamente cuantitativa, básicamente proveniente de diferentes estudios como “Realización de un mapeo de los clústeres del sector deportivo en Europa” elaborado por Deloitte o

“European Sportstech Report 2020” elaborado por SportsTechX GmbH, pero también cualitativa, con entrevistas a expertos relevantes en el desarrollo y puesta en marcha de iniciativas similares. Las cinco etapas en las cuales se ha dividido el trabajo son las siguientes:

- **Recogida de información:** una vez analizado detalladamente el mandato, empezamos con una recogida de documentos, estudios, trabajos y bibliografía del tema sobre clústeres y hubs. Se seleccionan aquellos estudios procedentes de entidades relevantes y alineados con el objetivo de estudio.
- **Benchmarking de clústeres y hubs:** se lleva a cabo un estudio de benchmarking incluyendo las principales organizaciones a nivel europeo. La calificación de las organizaciones estudiadas se divide en dos (clústeres y hubs). A estos últimos se le incluyen las incubadoras, aceleradoras y plataformas de innovación.
- **Entrevistas:** se seleccionan aquellos a profesionales relevantes del sector y al objeto de estudio porque nos aporten información cualitativa en primera persona.
- **Análisis de la información:** se estudian en profundidad los resultados obtenidos durante la recogida de información, el benchmarking y las entrevistas.
- **Conclusiones:** a partir de los resultados obtenidos en las fases anteriores se formularán las conclusiones. Estas tendrán como objetivo facilitar al equipo dedicado a la planificación y diseño del clúster, disponer de una herramienta para guiar su trabajo.

### 1.3. Definición y ejes estratégicos de clústeres y hubs

Antes de estudiar las especificidades de los clústeres del deporte y sus ámbitos competenciales, es importante definir de forma teórica que son este tipo de ecosistemas que ha ido en auge estos últimos años. También se aporta la definición de hub (incluyendo incubadoras, aceleradoras y plataformas de innovación), para poder definir y analizar similitudes y diferencias entre ambos conceptos con el fin de evitar solapamientos y duplicidades.

## Clúster del deporte

Basado en la definición de Porter (1998) sobre clústeres, un clúster deportivo es una concentración geográfica de organizaciones interconectadas que incluyen empresas que ofrecen productos o servicios relacionados con el deporte, entidades deportivas profesionales y amateur, institutos de educación e investigación vinculados a ellas y órganos de gobierno que ejercen control e influencia sobre las mismas.

Las organizaciones afiliadas a los clústeres tienen entre sí la pertinencia a un mismo negocio, la agrupación de actores complementarios en torno a intereses comunes, proximidad física o digital y relaciones verticales o horizontales entre miembros.

Los principales ámbitos competenciales y ejes estratégicos de los clústeres son los siguientes:

1. Crear un ecosistema propio del negocio.
2. Formación.
3. Asesoramiento.
4. Promoción y comercialización.
5. Internacionalización.
6. Innovación y desarrollo.

Los clústeres traen al territorio y a sus actores beneficios como los descritos a continuación:

- Los clústeres explotan las fortalezas locales para los desafíos globales.
- Los miembros de los clústeres, sobre todo pequeña y mediana empresa, aumentan sus posibilidades de competir con las empresas multinacionales.
- Se fomenta la cooperación entre empresas y contribuye a su crecimiento.
- Ayudan a aumentar las exportaciones, la competitividad, la innovación y el valor añadido.
- Las tareas, el trabajo y los costes pueden ser compartidos entre los miembros del clúster.
- Obtener reconocimiento nacional e internacional de sus miembros.

## Hub del deporte

Un hub es un marco de colaboración creado para promover el desarrollo y la ejecución de proyectos. La tipología de hub y su orientación varía claramente en función del tipo de organización promotora del mismo. Estas pueden ser instituciones públicas o privadas.

En el caso de los hubs promovidos por instituciones públicas, sus objetivos van más allá del apoyo a proyectos y startups de innovación tecnológica deportiva, también trabajan estrategias para generar un ecosistema innovador en su territorio.

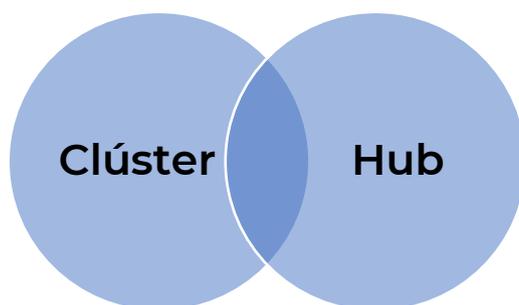
Las principales líneas estratégicas de los hubs del deporte son las siguientes:

1. **Generación de comunidad:** trabajando en dar forma a un ecosistema de innovación deportiva, poniendo en contacto a los agentes existentes en el territorio o internacionales, y a las personas u organizaciones que tratan de incorporarse a estos ecosistemas.
2. **Formación y divulgación:** ofreciendo programas específicos para los startups. Incluyendo servicios de coaching y mentoría.
3. **Investigación:** dar soporte a proyectos de investigación sobre tecnologías deportivas, normalmente con el soporte de universidades y centros de investigación.
4. **Emprendimiento:** apoyando startups tanto para sus inicios (incubación) como para su impulso posterior (aceleración). Incluyendo servicios de financiación y espacio físico de coworking.

## Características comunes

Tal y como se puede constatar en las definiciones y ejes estratégicos aportados en este apartado, se puede constatar que ambas organizaciones comparten ciertas áreas competenciales, la cual cosa puede derivar a un solapamiento, tal y como se representa gráficamente en el diagrama de venn.

Las más significativas tal y como es posible observar en las líneas estratégicas de ambas organizaciones son las de generación de comunidad/creación de un ecosistema propio del negocio, formación y divulgación o asesoramiento.



## 02. INICIATIVAS EXISTENTES

### 2.1. Ámbito territorial del estudio

El ámbito del estudio de benchmarking se ha delimitado a escala estatal y europea, para poder ofrecer ejemplos de iniciativas realistas replicables en Euskadi. Las distintas iniciativas analizadas las podemos categorizar como clúster o hub deportivos, incluyendo en estos últimos las incubadoras o aceleradoras.

Como principales referencias, se ha utilizado el estudio de “Realización de un mapeo de los clústeres deportivos en Europa” llevado a cabo por Deloitte, en el cual se analizan los clústeres deportivos más relevantes en Europa. El estudio se centra y analiza la realidad del mercado francés. Se han utilizado otras fuentes como el estudio “Plan de puesta en marcha de un hub de tecnologías innovadoras aplicadas al deporte” realizado para el BIC Gipuzkoa, o el documento “Clusters del deporte como herramienta de desarrollo económico” desarrollado por la consultora Cluster Development.

El listado que se aporta a continuación contiene todos los casos estudiados, incluyendo (diferenciado en la columna de la derecha) clústeres y hubs. No obstante, en el presente documento se hace un análisis en profundidad solamente de aquellas organizaciones que se alinean a un clúster.

Logo	Nombre	Ubicación	Clúster/Hub
	Montebelluna Sportsystem	Montebelluna, Italia	Clúster
	Indescat	Barcelona, España	Clúster
	Eurosima	Soorts-Hossegor, Francia	Clúster
	Cluster Sports & Technology	Eindhoven, Países Bajos	Clúster

	Cluster Montagne	Porte-de-Savoie, Francia	Clúster
	MSE Hungarian Sport & Lifestyle Development Cluster LTD.	Debrecen, Hungría	Clúster
	European Platform for Sport Innovation	Bruselas, Bélgica	Clúster
	Assosport	Mestre, Italia	Clúster
	Barcelona Clúster Nàutic	Barcelona, España	Clúster
	Holland Sports & Industry	Eindhoven, Países Bajos	Clúster
	Sporting Chance Initiative	Stirling, Reino Unido	Hub
	GSIC	Madrid, España	Hub
	Kick Up Sports	Lisboa, Portugal	Hub
	Lead	Berlín, Alemania	Hub
	Peak Innovation	Ostersund, Suecia	Hub
	Sport Experience	Eindhoven, Países Bajos	Hub

	Sport Tech Hub	Londres, Reino Unido	Hub
	Wylab	Chiavari, Italia	Hub
 LE TREMPLIN	Le Tremplin	París, Francia	Hub
	ActiveLab	Londres, Reino Unido	Hub
	Barça Innovation Hub	Barcelona, España	Hub
	SportUp	Gante, Bélgica	Hub
	Colosseum Serbia	Belgrado, Serbia	Hub
	Hype Spin	Loughborough, Reino Unido	Hub
	Le Pack	Lyon, Francia	Hub
	SG Sports Startups Accelerator Program	Istanbul, Turquía	Hub
	Tenkan-Ten	Barcelona, España	Hub
	Bike Valley	Beringen, Bélgica	Hub
	Barcelona SportsTech HUB23	Barcelona, España	Hub

## 2.2. Características básicas de los clústeres

### Localización

El factor de la proximidad geográfica es clave en el desarrollo de cualquier clúster, esta puede comprender una extensión de territorio u otra dependiendo de los objetivos, funcionalidades y características de los clústeres. Tenemos como ejemplos contrapuestos el clúster Montebelluna Sportsystem, el cual representa organizaciones de la ciudad de Montebelluna y sus áreas colindantes, en contraposición al EPSI, el cual comprende entidades de toda Europa. La proximidad geográfica permite a los clústeres:

- Desarrollar y utilizar infraestructuras conjuntamente.
- Organizar formaciones profesionales para garantizar una mano de obra cualificada.
- Aprovechar los beneficios logísticos de forma eficaz.
- Conseguir un marco regulatorio común, con unas políticas económicas a medida para el tejido empresarial local.

### Tamaño

No es posible determinar un patrón común en relación con el tamaño de los clústeres, más allá de la proximidad geográfica y la tipología de organizaciones que los integran.

El número de miembros del clúster determinara su dimensión, de los ejemplos analizados podemos observar diferentes tamaños de clústeres, como por ejemplo el Indecat o Cluster Montagne, ambos con más de 100 empresas y entidades asociadas. Otros como el Montebelluna Sportsystem cuentan una cantidad menor de miembros.

### Tipología

De todas las iniciativas analizadas podemos determinar que en su gran mayoría los clústeres adoptan una integración vertical, incluyendo entre sus miembros prácticamente todos los actores de la cadena de valor, estableciéndose entre ellos relaciones de compraventa. No obstante, una pequeña parte, como son los clústeres de Montebelluna Sportsystem,

Eurosima o Assosport, se integran horizontalmente, ya que incluyen empresas que comparten un mismo mercado.

A continuación, se definen las diferentes tipologías de clúster. Siguiendo la clasificación sobre clústeres de Porter (1998), se pueden definir dos tipos de clústeres:

- **Clúster horizontal:** incluye empresas que comparten un mercado común para los bienes finales, o utilizan la misma tecnología o trabajadores, o requieren un recurso natural similar.
- **Clúster vertical:** aquel que reúne industrias caracterizadas por las relaciones de compraventa.

Otras clasificaciones que podemos encontrar de clústeres son las siguientes:

- **Clúster industrial:** concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para mejorar la competencia.
- **Clúster de cadena de valor:** incluye empresas que se agrupan para comprar y vender productos entre ellas, reduciendo así sus costes e incrementando su competitividad en el mercado.
- **Clúster de “endowment factorial”:** agrupaciones creadas debido a la existencia de ventajas competitivas, pudiendo estar asociados a elementos geográficos determinados.
- **Clúster tecnológico:** agrupaciones orientadas a la alta tecnología, bien adaptadas a la economía del conocimiento, suelen tener como núcleo a universidades de renombre y centros de investigación.

### 2.3. Tabla de servicios y eje de coordenadas

La tabla y el gráfico mostrados a continuación representan y calibran las líneas de trabajo principales de los clústeres y los hubs. Que servicios son más propios de unos o los otros, tendencias actuales, posicionamiento de estos, diferencias y similitudes que nos podemos encontrar.

#### Tabla de servicios/líneas de trabajo

En total se han analizado 29 casos de clústeres y hubs, atribuyendo un ID a cada uno de sus servicios/líneas de trabajo. Este ID viene determinado por el código atribuido a las diez áreas de trabajo identificadas: generación de

comunidad (1), formación (2), asesoramiento (3), financiación (4), promoción y comercialización (5), internacionalización (6), innovación (7), desarrollo de negocio (8), emprendimiento (9) y espacio de trabajo (10).

ID	Servicios	Clúster
1	Generación de comunidad	70%
2	Formación	50%
3	Asesoramiento	40%
4	Financiación	30%
5	Promoción y comercialización	50%
6	Internacionalización	90%
7	Innovación	60%
8	Desarrollo de negocio	60%
9	Emprendimiento	10%
9.1	Incubadora	10%
9.2	Aceleradora	0%
10	Espacio de trabajo	0%

1. **Generación de comunidad:** todos los clústeres analizados fomentan la creación de un ecosistema propio, mediante el networking y la representación.
2. **Formación:** podemos observar que tanto las entidades que identificamos como clúster, como las que lo hacemos como hub, ponen énfasis en la educación. En ambos casos el número de estas organizaciones que ofrecen programas de formación son alrededor del 50%. Las diferencias se encuentran en el tipo de formación, en el caso de los clústeres se centran en formaciones para empresas consolidadas, como por ejemplo seminarios de internacionalización, curso de gestión energética en instalaciones deportivas o formaciones relacionadas con la aplicación de la tecnología, innovación o nuevos modelos de negocio. En caso de los hubs se centran en formaciones relacionadas con el emprendimiento, el desarrollo de planes de negocio, la gestión de procedimientos burocráticos o la constitución de la sociedad.

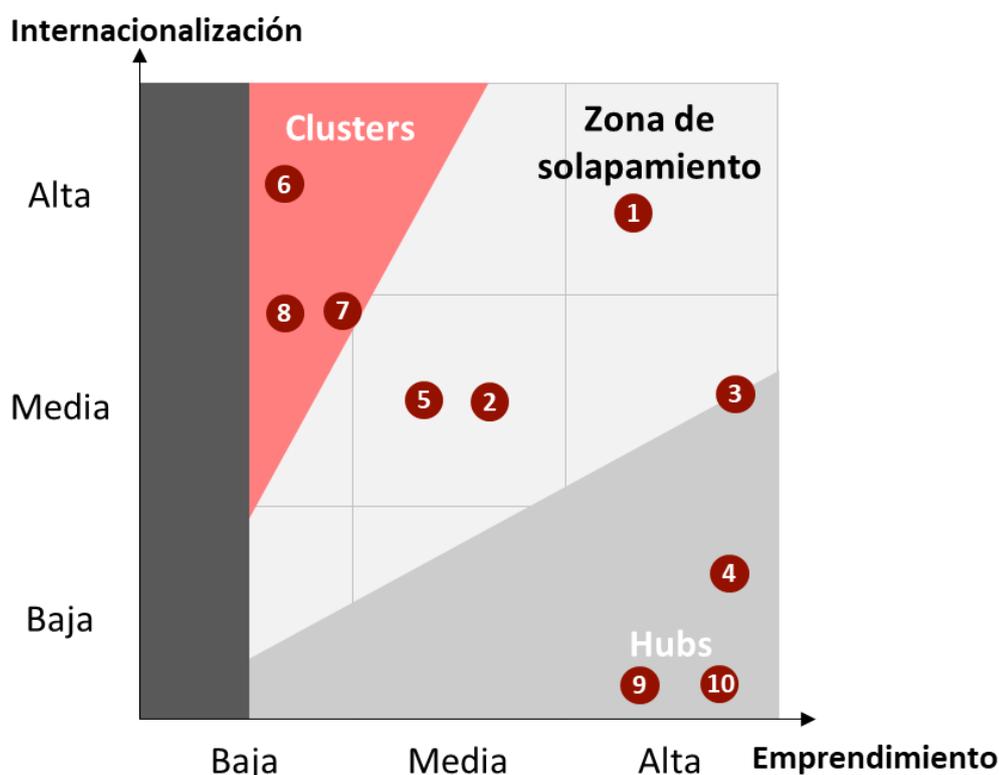
3. **Asesoramiento:** en ambos casos se proveen servicios de asesoramiento, un 40% de los clústeres y un 100% de los hubs. No obstante, observamos que se da en un porcentaje mucho mayor en los hubs que en los clústeres.
4. **Financiación:** un 30% de los clústeres se centra en la financiación de proyectos mediante rondas de inversión. Por lo contrario, en el caso de los hubs, la financiación es uno de sus servicios principales, donde un 68% ayudan a sus asociados con la captación de fondos y rondas de inversión.
5. **Promoción y comercialización:** aproximadamente la mitad de los clústeres (50%) y un poco más de un tercio de los hubs (37%) analizados ofrecen servicios de promoción y comercialización a sus miembros.
6. **Internacionalización:** únicamente un 11% de los denominados hubs se dedican a la internacionalización, mientras que un 90% de los clústeres lo hacen.
7. **Innovación:** se constata que un 60% de los clústeres analizados tienen la innovación como uno de sus ejes estratégicos. Por el contrario, solamente el 37% de los hubs tienen una línea estratégica dedicada a la innovación. No obstante, se puede constatar que los hubs, en su mayoría dedicados al emprendimiento, entienden la innovación como algo intrínseco a su razón de ser.
8. **Desarrollo de negocio:** solamente los clústeres, concretamente el 60% ofrecen a sus miembros servicios de desarrollo de negocio, como pueden ser la redacción de planes de negocio, búsqueda de nuevos mercados, posicionamiento de la marca y el producto o servicio. No se observa ningún hub que tenga líneas de trabajo dedicadas al desarrollo de negocio.
9. **Emprendimiento:** este es claramente un área competencial para hubs, con un 79% de ellos con programas de incubación (42%) y aceleración (74%). En el caso de los clústeres, solamente uno de los analizados tiene un programa de incubación.
10. **Espacio de trabajo/coworking:** el espacio de trabajo es otra de las principales líneas de trabajo de los hubs, con un 74% de ellos ofertando un espacio de coworking para sus miembros. No se han identificado

clústeres que ofrezcan espacios para que sus miembros puedan desarrollar sus actividades laborales.

### Eje de coordenadas

A continuación, se distribuyen en el eje de coordenadas las áreas competenciales de los clústeres y hubs mostrándose de forma gráfica aquellas líneas de trabajo que se solapan entre ambos y aquellas que se dan en mayor o menor medida en uno u otro tipo de organización.

Se puede observar que la generación de comunidad (1), la formación y la promoción (2) y comercialización (5), son áreas competenciales que comparten ambos conceptos. Mientras que la internacionalización (6), el desarrollo de negocio (8) y la innovación (7) se dan más en los clústeres. Finalmente, el asesoramiento (3), la financiación (4), el emprendimiento (9) y la disponibilidad de un espacio de trabajo compartido (10), es más propio de un hub.

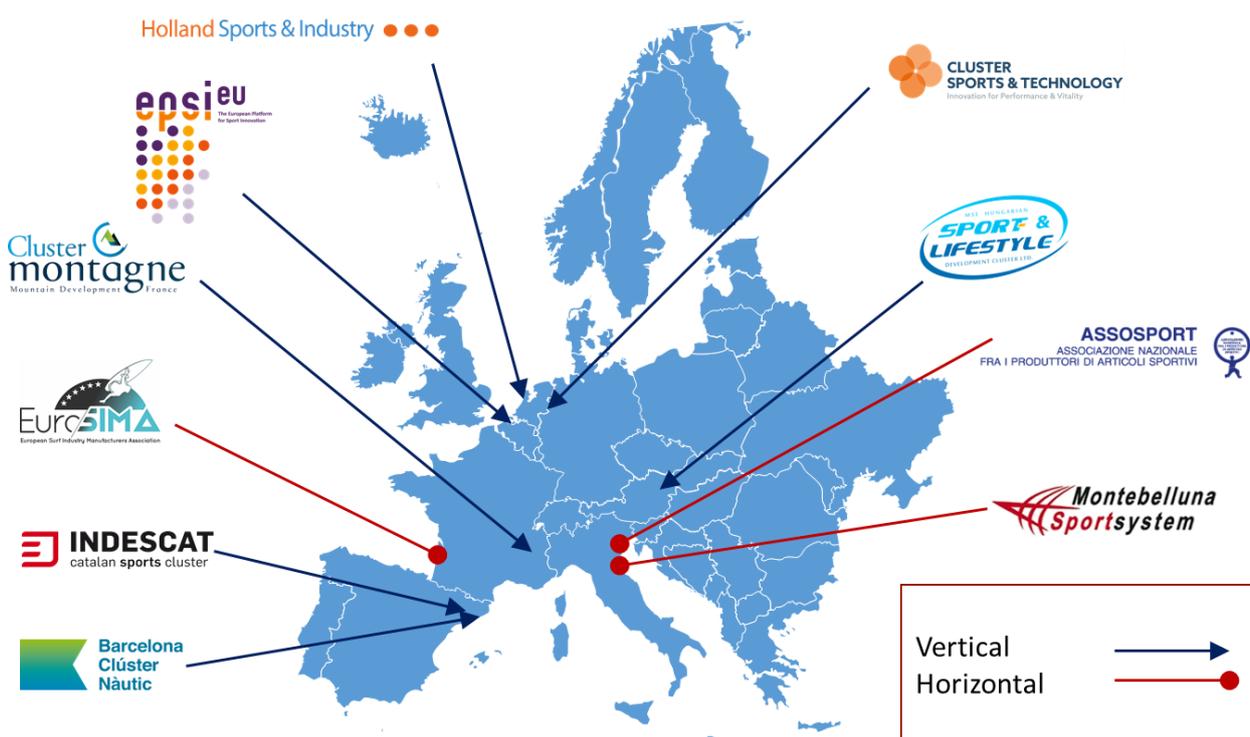


## 2.4. Mapa de clústeres

En el presente mapa se reflejan los clústeres europeos seleccionados para el estudio de benchmarking que se ha llevado a cabo. Las entidades anteriormente clasificadas como hubs no han sido ubicadas en el mapa, para evitar confusiones y permitir al lector del presente estudio hacerse una idea clara de la distribución de las organizaciones alineadas al objeto de estudio.

Podemos distinguir por el final de la flecha y el color de estas entre clústeres de tipología vertical y horizontal. Las flechas que terminan en formato triángulo y color azul, se tratan de clústeres de integración vertical, mientras que las flechas acabadas de redonda y de color rojo se tratan de clústeres de integración horizontal.

En términos de distribución por países, se observa que Francia, Italia, los Países Bajos y España son líderes en el desarrollo de clústeres deportivos. Dentro de este grupo, se identifica que zonas como Italia, la tendencia es que los clústeres sean de integración horizontal, mientras en zonas como Países Bajos o España, ocurre completamente lo contrario. Otras naciones como el Reino Unido o Alemania, sus iniciativas se corresponden más a lo que en este estudio hemos definido como hub.



## 03. ANÁLISIS

Una vez seleccionados y estudiados 29 clústeres y hubs (incluyendo incubadoras, aceleradoras y plataformas de innovación), se han seleccionado aquellas iniciativas que más se acercan a la definición de clúster de la industria del deporte, y por lo tanto la información reflejada en esta sección, proviene del análisis en profundidad de los 10 casos de clúster a nivel europeo.

Los clústeres son los siguientes:

1. Montebelluna Sportssystem, Montebelluna, Italia
2. Indecat, Barcelona, España
3. Eurosima, Soorts-Hossegor, Francia
4. Cluster Sports & Technology, Eindhoven, Países Bajos
5. Cluster Montage, Porte-de-Savoie, Francia
6. MSE Hungarian Sport & Lifestyle Development Cluster, Debrecen, Hungría
7. EPSI, Bruselas, Bélgica
8. Assosport, Mestre, Italia
9. Barcelona Clúster Nàutic, Barcelona, España
10. Holland Sports & Industry, Eindhoven, Países Bajos

### 3.1. Líneas de trabajo y servicios

Siguiendo la referencia de los clústeres analizados y tomando en consideración sus líneas de trabajo, se planean y definen las siguientes:

#### 1. Generación de comunidad

Propiciar relaciones entre todos los integrantes de la industria para conseguir generar oportunidades de negocio a través de la organización de actividades en el clúster o la participación en foros, etc.

El networking también se incluye dentro de la línea de trabajo de generación de comunidad, facilitando que los miembros del clúster intercambien ideas y generen sinergias para posibles colaboraciones.

Es importante, previo paso a la formalización de cualquier clúster, que las potenciales empresas asociadas al mismo puedan determinar si forman parte de un mismo negocio. En caso de ser así y constatar que hay la suficiente masa crítica, es factible tirar la idea adelante.

## 2. Formación

Organizan programas de formación en distintos ámbitos para los miembros, junto con talleres, seminarios

actividades formativas y/o divulgativas mediante la organización de seminarios, talleres o congresos.

Adaptación de los planes de estudios, en función de las principales tendencias y facilitando los vínculos entre empresas, universidades y centros formativos para impulsar el conocimiento.

## 3. Asesoramiento

Los clústeres ofrecen a las empresas asesoramiento y soporte en el ámbito legal y fiscal, en la contratación de seguros.

La búsqueda, selección y solicitud de subvenciones tanto locales como internacionales, es otro de los servicios que ofrecen los clústeres.

## 4. Promoción y comercialización

Posicionar el deporte y sus empresas como sector estratégico y éste como referente en el mundo, a partir de diferentes acciones como:

1. Promoción del clúster a través de la elaboración de una página web propia, posicionamiento web, gestión de redes sociales, o la elaboración periódica de una revista donde se recogen todas las actualizaciones.
2. Apariciones en prensa: promocionar el clúster y sus empresas a través de la publicación de artículos y reportajes en medios especializados.
3. Jornadas: organización de jornadas para la dinamización y promoción del clúster.

4. Premios: organización de premios para reconocer aquellas organizaciones o iniciativas que provoquen un cambio y el avance de la industria.

## 5. Internacionalización

Promover la internacionalización de la industria mediante acciones conjuntas como la participación en ferias internacionales o misiones comerciales en el extranjero.

Asesorar y acompañar empresas en el desarrollo de sus actividades de exportación, ofreciéndoles servicios individualizados como estudio del mercado multilateral de un país, apertura de ofertas y apoyo en destino, información sobre costes de establecimiento, gestión de compra de pliegos, etc.

## 6. Innovación y desarrollo

La innovación es otra de las líneas de trabajo de un clúster, no se enfoca en la creación de nuevas empresas que produzcan soluciones innovadoras, si no, en la creación y mejora de productos innovadores por parte de empresas ya consolidadas.

Desarrollar estudios de mercado y negocio es otra de las características y funcionalidades de los clústeres.

### 3.2. Modelo organizativo

En el modelo actual de clústeres se distinguen tres tipologías de organizaciones en función de su carácter. Encontramos los clústeres públicos, privados o público-privados (concertados).

### 3.3. Modelos de financiación

Tal y como plantea y desarrolla el punto anterior, podemos encontrar tres tipos de clústeres en función de su modelo organizativo. En el caso de la

financiación del clúster, podemos coger el mismo modelo como referencia, estableciendo clústeres de financiación pública (no se identifica ninguno entre los casos analizados), financiación 100% privada, y clústeres con una financiación público-privada.

“En el apartado de ingresos, lo más idóneo es que la parte presupuestaria estructural sea cubierta íntegramente por las cuotas. Mientras que la financiación global debería distribuirse a partes iguales entre cuotas, subvenciones y proyectos (33% proveniente de cada canal).”

Xavier Esteve, primer Clúster Manager de l'Indecat

### 3.4. Tipos de asociación al clúster

No es posible identificar entre los distintos ejemplos de clústeres analizados, identificar patrones comunes sobre el tipo de asociaciones que los miembros del clúster adoptan en relación

En la gran mayoría de los casos, a diferencia de las asociaciones o los hubs, no hay distintos niveles de relación de los miembros con el clúster. En ellos, todos sus integrantes son miembros del clúster y conjuntamente forman el mismo organismo. Los miembros del clúster pagan una cuota para ser parte de este y este les retorna poniendo a disposición distintos servicios.

Hay algunas excepciones como es el caso del clúster Montebelluna Sportsystem en Mestre, el cual propone cuatro niveles diferentes de asociación de las diferentes organizaciones, empresas y actores con el clúster:

1. Fundadores: los fundadores de las marcas históricas del distrito que en 1984 con una visión y un sentido de beneficio común para el territorio fundaron el clúster y establecieron los valores fundamentales.

2. Asociados: empresas y organizaciones que se reconocen en los valores y misión del clúster. Con orgullo y sentido de la responsabilidad pertenecen al territorio y contribuyen a generar valor.
3. Supporters: empresas y organizaciones que optan por apoyar el clúster, sin ser miembros de pleno derecho, pero que deciden invertir en la generación de valor compartido para el territorio.
4. Embajadores: son representantes y promotores del territorio y de sus empresas en el mundo. Son firmas o personas que han distinguido por su trayectoria y tienen sentido de pertinencia al territorio del que forma parte el clúster.

### **3.5. Tipologías de empresas o entidades asociadas**

La tipología de los miembros de los clústeres dependerá de si se trata de un clúster vertical o un clúster horizontal. En el caso de los clústeres verticales, donde las empresas se enlazan a través de la cadena de suministros, tienden a adoptar un modelo de cuádruple hélice integrando empresas, instituciones públicas, instituciones del conocimiento, y laboratorios del deporte.

Por lo contrario, en el caso de los clústeres integrados horizontalmente, en los que las industrias comparten una base común de conocimientos, un mercado similar por sus productos y utilización de tecnologías, de recursos humanos y/o recursos materiales, suelen estar exclusivamente integrados por empresas privadas del sector de negocio.

### **3.6. Ejemplos de referencia**

A continuación, se analizan las diez organizaciones que tienen un mayor grado de coincidencia con las áreas competenciales y líneas de trabajo descritas anteriormente.

Con ello se pretende mostrar y proveer información detallada de estos clústeres que ayuden a formular objetivos y a sentar las bases para la puesta en marcha de un clúster deportivo en Euskadi.

### **Cluster Sports & Technology, Eindhoven, Países Bajos**

Fundado en 2005, el clúster aglutina empresas, laboratorios deportivos, gobiernos e instituciones del conocimiento. El objetivo del clúster es desarrollar soluciones innovadoras que crean un impacto económico positivo y ayudan a incrementar la práctica deportiva entre las personas. Es definido como un conector que une a organizaciones del deporte para crear oportunidades de negocio.

El clúster, constituido como asociación sin fines de lucro, está formado por más de 130 empresas, 10 laboratorios del deporte, y otras organizaciones relevantes como IMEC NL, TNO, TU/e y la Fontys University of Applied Science. Tiene acuerdos directos con instituciones públicas y socios estratégicos como Bravant Sport, Brainport Development o la EPSI, de la cual es miembro fundador.

Su estructura operativa, consta de 5 empleados a tiempo completo, los cuales están involucrados en la estimulación de negocios e innovación y en el día a día de la gestión de la entidad. También consta de una junta directiva que representa a los socios de cada uno de los sectores.

#### **Servicios y líneas de trabajo**

- Organización de talleres, seminarios, congresos, etc.
- Organización del "Dutch Sport Innovation Day", con un premio de 15,000€ y asesoramiento.

#### **Modelo de financiación**

El clúster obtiene su financiación de cuatro fuentes distintas:

1. Organizaciones del conocimiento, como por ejemplo la Universidad de Eindhoven que financia el clúster a través de programas de conocimiento.
2. Empresas privadas: un centenar de empresas privadas que financian proyectos de innovación.
3. Gobierno: a través de subvenciones públicas.
4. Laboratorios deportivos, como por ejemplo el del PSV Eindhoven.

#### **Relaciones nacionales e internacionales**

El clúster tiene colaboraciones estratégicas con socios regionales como Brabant Sport y Brainport Development. Es uno de los socios fundadores de la Plataforma europea para la innovación deportiva, EPSI. Además, el clúster codirige la Asociación europea de especialización inteligente en deporte y vitalidad, el ClusSport.

### **Indecat, Barcelona, España**

Fundado en 2010, el Indecat es el clúster de la industria del deporte catalán. Inicialmente liderador por el gobierno catalán con el objetivo de impulsar la industria del deporte a nivel local. El clúster se apoya con el Barça Innovation Hub, incubadora del FC Barcelona, o KaptivaSports, empresa especializada en el apoyo estratégico al sector deportivo. Cuenta con un comité formado por 8 empresas (MKTG, Eurofitness, KaptivaSports...) y una universidad (Pompeu Fabra).

El Indecat agrupa a 75 empresas que representan 1,5 millones de facturación, con el objetivo de mejorar su competitividad con el apoyo de organizaciones públicas y privadas (desarrollo de productos / servicios innovadores).

#### **Servicios y líneas de trabajo**

- **Innovación:** identificar oportunidades e impulsar proyectos innovadores. Entre sus funciones están las de desarrollar estudios de mercado y tendencias, crear y coordinar grupos de trabajo, búsqueda de socios y acceder a líneas de ayudas.
- **Emprendimiento:** contribuir a la creación de nuevas empresas y atraer capital y emprendedores. Sus principales actuaciones son las de asesoramiento y apoyo a emprendedores, conectarlos con la industria (miembros del clúster) y facilitarles el acceso a la financiación.
- **Visibilidad:** posicionar el deporte como sector estratégico en Cataluña y a ésta como referente en el mundo. Se propone conseguirlo mediante la página web, la revista, el Twitter, múltiples apariciones en prensa, organización de eventos, comidas, y la celebración de los premios empresa y deporte.

- Talento: contribuir a mejorar el talento y facilitar su acceso a empresas y profesionales. El clúster organiza el programa IKL, tiene una bolsa de trabajo propia y participa en másteres en gestión deportiva.
- 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.

## Modelo de financiación

Asociación sin ánimo de lucro, inicialmente se financió mediante fondos públicos del gobierno de la Generalitat. En una segunda fase, el clúster paso a un modelo de financiación multifactorial: cuotas de sus 75 miembros, fondos públicos e ingresos generados por la organización de eventos.

El clúster ha establecido una regla específica para hacer coincidir sus costes fijos (salarios) con los ingresos de las empresas asociadas.

## Relaciones nacionales e internacionales

El Indecat 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.

### **Montebelluna Sportssystem, Montebelluna, Italia**

Fundado el 2014, el clúster Montebelluna Sportssystem es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo recuperar y mejorar la memoria histórica del distrito Sportssystem apoyando iniciativas que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la cultura industrial y la actividad empresarial, la promoción del territorio, el desarrollo de prácticas deportivas vinculadas a la mejora de los productos de las empresas locales.

También, promueve iniciativas que proporcionen soporte financiero y de gestión hacia nuevas realidades empresariales, buscando promocionar empleo en el distrito.

La comparación e intercambio cultural entre miembros del clúster son las herramientas fundamentales para la generación de sinergias y el desarrollo de proyectos innovadores, también a través de la investigación y la formación.

## Servicios y líneas de trabajo

- Apoyo a iniciativas de crecimiento de la industria local.
- Promoción del territorio.
- Promover la mejora de los productos de las empresas locales.
- Captación de fondos.

## Modelo de financiación

No se dispone de información directa sobre la financiación del clúster, no obstante, según la información a la cual se ha podido acceder, lo más probable es que las empresas a través de cuotas o aportaciones periódicas sean las que sostengan económicamente la entidad.

## Relaciones nacionales e internacionales

El clúster cuenta con una red mundial de embajadores denominados “Made in Montebelluna”, personas o empresas que han destacado en su carrera empresarial o deportiva i que tienen un sentimiento de pertenencia al territorio.

### Eurosima, Soorts-Hossegor, Francia

La European Surf Industry Manufacturers Association, conocida como Eurosima, fue fundada en 1999 gracias a la unión de 5 marcas, Rip Curl,

Billabong, Quiksilver, Rusty y Gotcha et Hoff. El principal motivo de la creación del clúster fue la creciente expansión del mercado, replicando en Europa el clúster SIMA, creado en Estados Unidos en 1990. El año 2005 asociación se abre a todos los deportes de tabla. Y no será hasta el año 2006, gracias a los fondos que el estado francés destinó a la creación de clústeres, cuando la asociación se convertirá en uno de ellos, integrando las empresas de la asociación, organismos públicos, laboratorios de investigación e instituciones del conocimiento.

El clúster funciona a través de un equipo de 3 profesionales que desarrollan la mayoría de las tareas diarias del organismo, y una junta directiva de 20 personas, representando las distintas entidades que conforman el clúster.

### Servicios y líneas de trabajo

- Organización de eventos para facilitar el networking (Waterman's Ball, Aloha'péro).
- 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 y empleados del sector.
- Creación de proyectos de estructuración territorial en colaboración con las autoridades locales, como por ejemplo Olatu en Anglet, Pédebert en Hossegor o Ocean Experiences.
- 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.

## Modelo de financiación

Aunque no hay fuentes actualizadas respecto al modelo de financiación del clúster, por los antecedentes que tenemos a disposición, en los cuales el clúster recibió en 2011 una subvención de 200,000€ por 3 años.

Por lo que lo más probable es que sea un sistema de financiación mixto, proveniente de las subvenciones públicas y de las cuotas que pagan las empresas privadas.

## Relaciones nacionales e internacionales

El clúster fue creado como replica a la Surf Industry Manufacturers Association, 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.

### Cluster Montage, Porte-de-Savoie, Francia

Clúster fundado en 2012 con el objetivo de apoyar y promover los actores franceses en el desarrollo del turismo de montaña. La entidad se constituyó tras la fusión de dos estructuras que acompañaban el desarrollo de empresas de ordenación y equipamiento de montaña tanto en Francia como en el extranjero: “Cluster des Industries de la Montage” (Cluster CIM) y “France Neige International” (FNI).

Su misión es la de federar a los actores involucrados en la ordenación y en el equipamiento de las regiones montañosas francesas, participar en el desarrollo de los sitios turísticos de montaña fomentando la innovación, la eficiencia y las competencias y posicionar en el extranjero el know-how francés en montaña.

## Servicios y líneas de trabajo

- Fomentar la comunicación de eventos.
- Prospectiva e innovación.
- Desarrollo de negocio: define los mercados y acciones prioritarias y promueve el posicionamiento de las empresas a través de operaciones colectivas y networking.
- Internacionalización: asesora y acompaña a las empresas en el desarrollo de sus actividades de exportación.
- Formación de empleados: a través de los programas formativos, se aumenta la competitividad de los profesionales del sector. Un objetivo es el refuerzo de las relaciones entre la empresa y la institución educativa.

## Relaciones nacionales e internacionales

El clúster participa y representa a sus miembros en congresos nacionales e internacionales como Alpipro, Congrès Domaines Skiabiles de France, Mountain Business Summit o el SMCL, en Francia, y Aplitec China, Interalpin, ExpoAndes, UNWTO Euro-Asian Mountain Tourism Conference y convenciones norteamericanas como NSAA y ASSQ, en la escena internacional.

### MSE Hungarian Sport & Lifestyle Development Cluster, Debrecen, Hungría

El clúster fue fundado en 2011 en Debrecen para promocionar, coordinar y aprovechar las oportunidades de cooperación innovadora de la pequeña y mediana empresa, así como de las instituciones educativas, municipales y de perfil de I+D interesadas en el deporte y la preservación de la salud.

## Servicios y líneas de trabajo

- 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.

## Modelo de financiación

Aunque no dispongamos de información directa del clúster, lo más probable es que el clúster sea financiado a través de las cuotas o aportaciones de sus miembros y de subvenciones públicas.

## Relaciones nacionales e internacionales

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.

### EPSI, Bruselas, Bélgica

EPSI (European Platform for Sport Innovation) es la red europea de referencia en la que se agrupan muchos de los principales centros de tecnología deportiva. Se trata de una asociación europea sin ánimo de lucro enfocada en la innovación en el deporte, el ocio, la salud, el turismo y otros sectores relacionados.

Su trabajo se orienta a acelerar “la innovación en el área de la actividad física / deporte, relacionada con el ocio, el transporte, la educación, el entorno

turístico, la construcción y la salud en Europa.” Para ello se apoya en tres grandes líneas de servicio: generación de comunidad, recaudación de fondos y creación de empresas.

El modelo de adscripción al clúster es a través de membresías, actualmente forman parte de la organización un total de 106 empresas, organismos públicos, entidades, etc. de 19 países diferentes.

## Servicios y líneas de trabajo

Divide sus principales áreas de actuación en tres pilares:

- Lobbying y educación: influenciar a los responsables políticos para que aumenten las inversiones hacia el deporte y la actividad física.
- Recaudación de fondos: las actividades del EPSI tienen como objetivo crear, diseñar, coordinar o gestionar proyectos europeos, nacionales o regionales con inversiones financieras siguiendo un enfoque top down o bottom-up.
- Generación de negocio: apoyo a la creación negocio entre sus miembros ya bien organizando meetings entre sus miembros i creando nuevas oportunidades comerciales.

## Modelo de financiación

La financiación proviene de las cuotas de los miembros del clúster y de los fondos europeos que se asigna a cada proyecto.

Los fondos europeos que están dedicados a financiar los proyectos son los siguientes: Erasmus+, los European Regional Development Funds, el programa Life o Cosme.

## Relaciones nacionales e internacionales

El clúster es una red internacional en sí, ya que está formado por organizaciones de 19 países.

Forma parte y/o lidera un total 18 proyectos europeos y cuenta con importantes partners como Deloitte o Enterprise Europe Network.

### Assosport, Mestre, Italia

El clúster de la industria italiana de artículos del deporte fue creado en 1958 y sus objetivos son los de representar, promocionar y apoyar a las empresas que producen y/o distribuyen ropa, calzado y equipamiento deportivo en Italia, tanto a nivel local como internacional.

El clúster interactúa directamente con organizaciones institucionales como el Ministerio de economía italiano, la agencia ICE, asociaciones de comercio, cambras de comercio y otras compañías relevantes.

#### **Servicios y líneas de trabajo**

- Participación en ferias internacionales.
- Desarrollo de estudios de mercado.
- Formaciones, seminarios, workshops.
- Asesoramiento jurídico.

#### **Modelo de financiamiento**

Aunque no disponemos de ninguna información directa, lo más probable es que sus ingresos provengan de las cuotas que pagan los miembros del clúster.

#### **Relaciones nacionales e internacionales**

El clúster es miembro de la Confederación de industrias italianas, Confindustria, y miembro fundador de la “European Federation of Sports Industries”, FESI. También son miembros de la EPSI y de la WFSGI (The World Federation of Sports Industries). Con esta red de socios internacionales, Assosport es un interlocutor privilegiado a la hora de ofrecer protección, asistencia e información a los miembros del clúster.

### **Barcelona Clúster Nàutic, Barcelona, España**

El Barcelona Clúster Nàutic se constituye en octubre de 2013 con la vocación de convertir la actividad náutica en uno de los motores de la economía de la ciudad, de su área metropolitana y del país, aprovechando la existencia de un sector en el que convergen industria, empresas, entidades y centros de investigación con un alto potencial para generar riqueza y valor añadido.

Actualmente está formado por unos 90 miembros, entre los cuales el Ayuntamiento de Barcelona y el Port de Barcelona, Barcelona Regional, Marina Barcelona 92, Marina Port Vell, la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y la Fundación Navegación Oceánica Barcelona (FNOB) son socios impulsores. La estructura mixta de este Clúster, en el que participan agentes públicos y privados, permite que la administración pública haga partícipe a la entidad de las diferentes políticas públicas, favoreciendo su transversalidad en beneficio del conjunto de la ciudad, así como la posible integración en las políticas regionales.

Por otro lado, la existencia de un tejido empresarial importante en el Clúster aporta operatividad, un mayor y más profundo conocimiento del sector y de su mercado laboral, así como más posibilidades de interacción y transferencia de know-how entre los diferentes actores. El Barcelona Clúster Nàutic quiere ser el instrumento aglutinador que articule el diálogo entre autoridad, industria y comunidad.

#### **Servicios y líneas de trabajo**

- Creación de vínculos de colaboración entre diferentes agentes que tienen el mar como elemento identitario, a fin de buscar sinergias y canalizar nuevos negocios, acuerdos y proyectos comunes.
- Establecer las condiciones óptimas y un entorno de negocio favorable para reforzar la competitividad de las empresas y entidades que trabajan en el sector náutico.
- Fomentar las actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) en el sector marítimo.

- Mantener un diálogo fluido, participativo y de entendimiento entre las Administraciones Públicas, la industria y los proveedores de productos y servicios y la comunidad.
- Analizar las tendencias de futuro más interesantes y las necesidades cambiantes del sector para adaptar la oferta industrial y de servicios especializados.
- Adaptación de los planes de estudios, en función de las principales tendencias y facilitando los vínculos entre empresas, universidades y centros formativos para impulsar el conocimiento.
- Implementar acciones para fomentar la industria náutica.
- Incrementar la oferta local para la actividad de las embarcaciones de recreo, aprovechando el potencial de negocio como tractor y estímulo de una serie de subsectores y actividades, así como importante fuente de gastos indirectos que revierte en la ciudad.
- Conseguir la excelencia en las empresas locales y promover la colaboración entre ellas, impulsando nuevos sistemas y modelos de gestión dentro del sector e incorporando de manera intensa las TIC y otras herramientas de desarrollo corporativo.
- Trabajar para simplificar la legislación y avanzar hacia un entorno legal que facilite el desarrollo de negocio, proponiendo mejoras de funcionamiento o para agilizar y flexibilizar los trámites.
- Aproximar el conocimiento del mar y de la náutica deportiva y de recreo a la ciudadanía, fomentando los deportes náuticos como elementos de integración social y de relación con el medio costero y marino.

## Modelo de financiación

El clúster se financia con las cuotas de sus miembros y subvenciones de las administraciones públicas, las cuales también forman parte del clúster.

## **Holland Sports & Industry, Eindhoven, Países Bajos**

El clúster se fundó en 2010 para promocionar las empresas, organizaciones e instituciones del deporte neerlandés. Sus roles más importantes son los de mapear oportunidades y crear una plataforma en que las empresas e instituciones neerlandesas puedan interactuar con clientes potenciales y nuevos mercados.

La organización es el socio natural para las instituciones internacionales que buscan acceder a la experiencia y productos deportivos neerlandeses. Holland Sports & Industry debe poner a los solicitantes en contacto con las mejores empresas, asociaciones deportivas y socios de conocimiento de los Países Bajos.

### **Servicios y líneas de trabajo**

- Creación y mantenimiento de una red de contactos nacional e internacional.
- Apoyar, representar y asesorar a las organizaciones deportivas en materia de negocios internacionales.
- Promover y representar el deporte neerlandés y sus organizaciones en el extranjero.
- Organización de misiones comerciales.

### **Relaciones nacionales e internacionales**

El clúster cuenta con una larga lista de partners tanto nacionales como internacionales, procedentes de empresas privadas, gobiernos, instituciones y clubs y federaciones deportivas.

## 04. CONCLUSIONES

### **Dificultad de delimitación de competencias**

Una vez concluida la fase de análisis, es posible constatar que no hay una posición única que delimite, defina y diferencie las competencias de clústeres, hubs, plataformas de innovación, incubadoras o aceleradoras.

Desde un punto de vista conceptual, podemos encontrar una gran cantidad de bibliografía que define el concepto de clúster, tomando como referencia la propuesta por Michael Porter en 1990 en su libro “The competitive advantage of nations”. No obstante, en el caso de los hubs, no se dispone de bibliografía amplia ni de autores de referencia que definan este tipo de organizaciones.

La falta de claridad en la definición del concepto y la poca o nula descripción de sus áreas competenciales o líneas de trabajo, derivan a una gran confusión a la hora de establecer estas iniciativas colaborativas. Es posible constatarlo en la mayoría de los estudios que se han llevado a cabo sobre el ámbito, en el estudio de Deloitte de “Realisation d'une cartographie des clusters du secteur en Europe” o en el de Cluster Development “Clusters del deporte como herramienta de desarrollo económico”, para analizar el sector, se utilizan ejemplos que no corresponden a lo que en este estudio se ha definido, parametrizado y categorizado como clúster.

### **Tendencias en los ámbitos de actuación**

Una vez concluido el estudio, analizado bibliografía relevante sobre el tema, estudiado clústeres y hubs, y entrevistado a profesionales relevantes en el ámbito, es posible constatar que la definición de los ámbitos de actuación de estas entidades es de una enorme complejidad.

Primeramente, se debe resaltar que, de las diez líneas de trabajo definidas, las de generación de comunidad, formación y promoción y comercialización, son comunes en ambos casos. También, servicios de asesoramiento se dan en ambos casos, con una mayor incidencia en los hubs. No obstante, aunque la categoría haya sido definida con el mismo nombre, hay diferencias en el desarrollo de sus actividades. Por ejemplo, en el caso de la formación, los

clústeres se enfocan mucho más a formaciones concretas que sirva a los líderes de las organizaciones a implementar cambios en su funcionamiento, les ayude a exportar, etc. (ej. cursos sobre eficiencia energética, workshop de internacionalización). En cambio, en los hubs, se dan formaciones orientadas a la redacción de planes de negocio, estudios de viabilidad, etc.

Seguidamente, se identifican aquellas líneas de trabajo completamente diferenciadas entre ambos conceptos. En el caso de los clústeres, sus principales líneas de trabajo no compartidas con los hubs son la internacionalización, el desarrollo de negocio y la innovación, si bien es cierto que, en el caso de este último, ya se incluye como servicio intrínseco o razón de ser de un hub.

Por otro lado, los hubs se centran en el emprendimiento, incluyendo programas tanto de incubación como de aceleración, proporcionar un espacio de trabajo físico a sus miembros y a la financiación de proyectos.

## 05. ANEXO

### ENTREVISTA A XAVIER ESTEVE, PRIMER CLÚSTER MANAGER EN INDESCAT

- ¿Como surgió la idea?
- ¿Cual eran los objetivos iniciales?
- ¿Quién fueron sus promotores?
- ¿Cuál fue el planteamiento inicial del clúster?
- ¿Que cambiaría del planteamiento inicial?
- ¿Que figura legal se adoptó?
- ¿Cuáles fueron los problemas iniciales a los cuales se enfrentó el clúster?
- ¿Cuáles eran los ámbitos de actuación o servicios ofrecidos por el clúster?
- ¿Como cree que un clúster debe orientar sus actuaciones?
- ¿Como se planteó la implementación del clúster en los diferentes territorios de Catalunya?
- ¿Qué relación había entre el clúster y el gobierno?
- ¿Cuáles eran las principales fuentes de financiación?
- ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas una vez el clúster estuvo implementado?
- ¿Con la perspectiva del tiempo, cuales crees que fueron los aciertos y los puntos de mejora si hubiese de reproducir una iniciativa similar?

Transcripción entrevista a Xavier Esteve, primer General Manager del Indecat

#### 1. Idea

La idea de clúster del deporte en Catalunya surgió a partir de la iniciativa “Esport Parc”, una iniciativa de la Generalitat de Catalunya con la que pretendía crear un parque tecnológico del deporte.

En sus fases iniciales se dieron cuenta que no había voluntad por parte de las empresas del sector en instalarse en el edificio, tampoco que se avinieran a trabajar conjuntamente. A partir de aquella idea inicial, la Secretaria General de l’Esport empezó a investigar sobre clústeres.

Antes de 2007 las iniciativas de desarrollo se basaban en parques tecnológicos, al ver que había animadversión muchos sectores empresariales, a partir de entonces se empezaron a desarrollar clústeres.

#### 2. Primeros pasos

En el período anterior a la crisis, las AEIs concedían subvenciones cercanas a los 100,000 euros por plan estratégico. Con estos fondos, la Secretaria General

de l'Esport encargó un plan estratégico a una consultora genérica que no consiguió proporcionar una solución. Finalmente, la Secretaria contactó con la empresa Cluster Development,

### 3. Metodología y fases

Cluster development, empresa especializada en el diseño y desarrollo de clústeres empresariales, basa su metodología de trabajo en el desarrollo y trabajo con las empresas.

El primer paso es validar con las empresas pertenecientes al negocio, si hay una demanda real de desarrollar este tipo de iniciativas. No crear nada hasta que no se haya validado este primer paso.

Cluster development hizo el plan estratégico a partir del cual se dieron cuenta que no estaba definido que era industria del deporte ni había mapeo de sus empresas.

La consultora sigue las siguientes fases para un correcto diseño e implementación del clúster:

1. Mapeo de las industrias existentes del negocio (evitaremos la palabra sector para referirnos a lo que entendemos como negocio).
  - a. ¿Es el deporte un negocio? – En 2010 en Catalunya solamente había 20 empresas registradas.
  - b. Llevar a cabo una serie de entrevistas con las empresas donde se les pregunta por sus clientes, proveedores, etc. Al final del proceso se había identificado más de 400 empresas que inicialmente no eran consideradas parte del negocio del deporte.
  - c. A las empresas se les decía que la Secretaria General de l'Esport ha encargado este proyecto y que queríamos comprobar que todas estas empresas formaban parte de un mismo negocio que incluía sectores diferentes y si había masa crítica.
  - d. En las entrevistas se preguntaba: cual eran sus clientes, sus proveedores, que retos estratégicos tenían, como se internacionalizaban, que problemas tenían, etc.
  - e. Presentación del mapeo (10-15 entrevistas).
  - f. Se definió el negocio del deporte dividiéndolo entre: producto, evento e instalación deportivos (aproximación 360°).
2. Viaje de benchmarking (en el caso del Indecat se viajó a Francia para conocer la realidad de Sportaltec).
3. Plan estratégico del clúster.
  - a. Se intenta que vengan los empresarios relevantes a la reunión de kick-off.

- b. Se diseña el plan estratégico incluyendo la constitución de una junta directiva y el cobro de cuotas. En la primera reunión se apuntaron inicialmente unas 30 empresas.

Ejemplo de competencia de clúster: desarrollar un ROPEC si la administración pública no lo hace.

#### 4. Financiación y presupuesto

Relación entre sector público y privado: en el caso del Indecat, la Secretaria General de l'Esport, pagó una parte del plan estratégico.

- a. 25,000€ Secretaria General de l'Esport
- b. 75,000 las AEIs.

Para la financiación inicial del clúster, la administración pública catalana, a través de la Secretaria General de l'Esport dio 200,000€ los primeros 4 años. Para presupuestar las despesas del clúster, lo ideal es diferenciar y dividir la parte de costes estructurales (empleados, alquileres, utilities) y la parte de costes directamente relacionados con los proyectos.

En el apartado de ingresos, lo más idóneo es que la parte presupuestaria estructural sea cubierta íntegramente por las cuotas. Mientras que la financiación global debería distribuirse a partes iguales entre cuotas, subvenciones y proyectos (33% procedente de cada canal).

#### 5. Internacionalización

Problemas con inversión exterior: no había apoyo de la administración pública y poca colaboración entre empresas para aventuras exteriores. En Países Bajos es la administración pública quien lidera las iniciativas de inversión exterior, en cambio en Catalunya son las PIMES.

Modelo económico limita, en el caso de Catalunya la internacionalización se sustenta con los fondos propios de las empresas, mientras que en los modelos de éxito en Europa son principalmente financiados mediante caudales públicos.

Otros problemas que el negocio encuentra a la hora de expandirse internacionalmente, es la complejidad de exportar el modelo de gestión deportiva. Un ejemplo es el caso de Eurofitness, que gestionaba un centro Liubliana o Fluidra, quien prácticamente tenía una filial en los mercados internacionales dónde quería introducirse. Es imprescindible conocer la realidad del país al que se quiere entrar.

El Indecat en sus inicios organizaba viajes para buscar mercado extranjero para las empresas catalanas, estos viajes se financiaban con fondos europeos, aunque las empresas se tenían que pagar los costes.

Según Esteve, la mejor forma de plantear una aventura internacional es buscando y replicando las fortalezas de las empresas que se pueden implementar en los mercados internacionales.

## 6. Diferencia entre asociación y clúster

La diferencia entre asociación de empresas y clúster es básicamente la orientación de la organización. Mientras la asociación tiende a defender los intereses de absolutamente todas las empresas de forma igualitaria, un clúster tiene que priorizar aquellas empresas más competitivas.

La EPSI busca ser una plataforma de coordinación de clústeres del deporte a nivel europeo.

## ENTREVISTA A ALBERTO BICHI, GENERAL MANAGER DE LA EPSI

- Como surgió la idea y como se creó?
- Que diferencias cree que hay entre un clúster y un hub?
- Como se financia el EPSI?
- Cuales han sido las lecciones aprendidas y nos puede dar alguna recomendación?
- Cual es la relación del clúster con sus miembros?

### Transcripción entrevista a Alberto Bichi, General Manager de la EPSI

#### 1. Idea y pasos iniciales

La idea de crear la “European Platform for Sports Innovation” surgió a partir de la experiencia de la “Federation of the European Sporting Goods Industry”. En el si de la FESI empezó surgir la idea que necesitaban una

La idea inicial surgió en 2008, pero tardaron dos años a establecerse legalmente, cosa que finalmente ocurrió en 2010, una vez se había conseguido la financiación necesaria. El clúster adoptó la figura legal de asociación sin ánimo de lucro con sede a Bélgica.

Aunque el clúster funcione como tal desde 2010, no fue hasta 2018 cuando Alberto Bichi dejó sus responsabilidades en la FESI y pasó a dedicarse a tiempo completo a la EPSI. A partir de este momento, el clúster sufrió un crecimiento exponencial a nivel de miembros y de programas y actividades. El organismo encargado de la gestión del clúster es la asamblea general, compuesta por representantes de las diferentes organizaciones que lo forman.

#### 2. Definición de clúster y hub y sus diferencias

Un clúster es una combinación de las organizaciones que forman la cuádruple hélice, los miembros provienen de distintos horizontes, tales como industria, academia, sector público y consumidores.

Mientras un hub se enfoca en la generación de valor añadido, creación de empresas y startups, programas de incubación y aceleración, etc. desde el punto de vista del señor Bichi, un hub es uno de los ámbitos operativos en un clúster.

En su definición el EPSI se considera un clúster ya que agrupa elementos de los cuatro pilares característicos de la cuádruple hélice, pero proporciona también servicios que podrían categorizarse como hub, como por ejemplo la incentivación para la creación de empresas. Por lo que, a efectos prácticos es ambas.

### 3. Financiación y presupuesto

El clúster se financia básicamente a través de fondos de la Unión Europea mediante subvenciones y de las cuotas que pagan los miembros.

### 4. Recomendaciones

Es básico definir y concentrarse en los milestones, los miembros del clúster buscan y esperan que el clúster les proporcione un valor añadido claro. Antes de empezar a cuantificar cuanto valor añadido el clúster va a ser capaz de proporcionar a sus miembros, tenemos que empezar con un análisis de que es lo que los miembros necesitan y como se puede ser muy concreto para proporcionarles la mejor de las soluciones a su lista de deseos.

### 5. Relación del clúster con sus miembros

El clúster centra su actividad en tres pilares:

- Lobbying y educación: a través de este pilar se busca convencer más stakeholders para que inviertan en el sector deportivo.
- Captación de fondos: dando soporte a los miembros del clúster a conseguir y aumentar inversiones, también ayudándoles a desarrollar cualquier tipo de idea.
- Creación de negocio: ayudando a los miembros del clúster a acceder a nuevos mercados y a desarrollar nuevas propuestas comerciales.

El clúster, por lo tanto, sus miembros, definen y establecen claros KPIs y desde el clúster se trabaja para conseguirlos, ya sea a nivel de clúster o por uno de sus miembros.

## ENTREVISTA A ORIOL SERRA, CLUSTER MANAGER EN INDESCAT

- Cuales son los objetivos actuales del Indescat?
- Cuales son las principales líneas de trabajo y servicios?
- Cuantas entidades asociadas tiene?
- Que tamaño tienen estas entidades?
- Que relación tienen las entidades asociadas con el clúster?
- Cual es el modelo organizativo del clúster?
- Cuales son las actuales fuentes de financiación del clúster?
- Que relación hay entre el clúster y el gobierno?
- Cuales son los problemas actuales del clúster?
- Que es lo que usted cambiaría?
- Cuales crees que deberían ser los principales ámbitos de actuación del clúster?
- Como lo diferenciarías de un hub? ¿Cuáles cree que son las diferencias respecto un clúster?
- Cuales cree que son los puntos fuertes del clúster y los puntos de mejora en caso de que quisiera empezar una iniciativa similar?

### Transcripción entrevista a Oriol Serra, Cluster Manager en Indescat

#### 1. Concepto de hub y de clúster

Un hub está totalmente relacionado con un componente de emprendimiento, eso no quiere decir que un hub tenga que ser obligatoriamente una incubadora, aceleradora, etc. Este tipo de organización se enfoca a un sector específico, en este caso en el deporte, y todo lo relacionado al mundo de los startups, buscando la innovación disruptiva.

En cambio, lo más importante de un clúster es la industria, promoviendo que la industria consolidada trabaje conjuntamente para conseguir proyectos tractores. La tipología de entidades que forman parte del club puede proceder de más de un sector como en el caso del Indescat que tiene miembros como Fluidra, Buff, etc. que son multinacionales y no se encasillarían 100% al sector deportivo. La teoría de clúster dice que tienen que ser agentes de competitividad y tienen que buscar unir la triple hélice: empresas, centros tecnológicos, e investigación. Actualmente hay una cuarta hélice, la administración pública.

No obstante, sí que resalta la evolución de ambos conceptos y que en muchos casos hay zonas de solapamiento donde cuesta distinguir que es cada cosa. El ejemplo está en unos de los ejes estratégicos del Indescat, que, si bien es un clúster, uno de sus ejes estratégico es el emprendimiento.

## 2. Iniciativas actuales y ejemplos de convivencia entre ambos

En Barcelona se está promoviendo actualmente la configuración de un hub sportstech y el clúster está dando soporte a su desarrollo.

## 3. Recomendaciones para el establecimiento de un clúster

Antes de montar el clúster debes tener actores movilizados y constatar que hay una demanda detrás de la iniciativa. Si el clúster se tiene que empezar desde 0 por iniciativa de una entidad externa, plantearse su creación es una mala opción.

Indescat ofrece servicios de asesoramiento a los grupos de trabajo que están planteando la creación de un clúster deportivo. Entre estos están la definición de la estructura y figura legal, gobernanza, relaciones con stakeholders, etc. ofreciendo una metodología propia que permite a los nuevos clústeres nacer ya con unas bases sólidas. Todas estas tareas de asesoramiento las realiza a través del programa de la Generalitat de Catalunya Acció Clústers.

## 4. Figura legal del Indescat

Está registrado como asociación sin afán de lucro, donde tenemos miembros que son a la vez socios y con eso propietarios del clúster.

## 5. Gobernanza del clúster

El clúster consta de una junta directiva, actualmente formada por 11 de las más de 100 empresas que conforman el clúster y un equipo operativo. En el equipo directivo hay los roles de clúster mánager, Project mánager, comunicación corporativa e institucional, internacionalización empresarial, innovación y emprendimiento y márketing y comunicación. La junta marca estrategia y acciones, y el equipo operativo le reporta.

## 6. Modelo de financiación

Aunque el modelo de financiación varíe en función del clúster, la teoría dice que 1/3 de los ingresos tienen que proceder de las cuotas que pagan los socios, 1/3 de proyectos y servicios, como pueden ser workshops, estudios de mercado, etc. y 1/3 de subvenciones procedentes de la administración pública como puede ser la Generalitat de Catalunya, el ministerio o de fondos de la Unión Europea. La realidad es que los miembros solamente pagan entre 500 y 3,000 euros de cuota, haciendo que el clúster dependa de las subvenciones públicas en una proporción mucho mayor al 33% teórico.

En el caso de los hubs, el modelo de financiación se basa en el pago por servicio, como puede ser el alquiler de espacios, las formaciones, etc. Las cuotas de sus adheridos también es una opción para su financiación.

**ENTREVISTA A JOSEP MARIA MONTI, PRESIDENTE DE HUB23**

- Como surgió la idea?
- Cuales eran sus objetivos iniciales?
- Quien fueron los promotores?
- Que cambiaría actualmente del planteamiento inicial? ¿O que ha cambiado?
- Que figura legal adopta el HUB23?
- Cuales han sido los problemas iniciales?
- Que diferencias cree que hay entre un clúster y un hub?
- Como se financia el HUB23?
- Cuales han sido las lecciones aprendidas y nos puede dar alguna recomendación?

**Transcripción entrevista a Josep Maria Monti, Presidente de HUB23****1. Conceptos de clúster y hub**

Desde el gobierno de la Generalitat de Catalunya se impulsó el programa de clústeres en diferentes industrias. El clúster se entiendo como una concentración de empresas y entidades que trascienden el sentido estricto del sector. Un buen ejemplo es el Indecat que tiene entre sus miembros Buff o Fluidra, una empresa textil u otra de piscinas. También empresas de nutrición, etc.

Monti entiende hub como concentración, no necesariamente bajo un mismo techo, pero si en un ámbito determinado. Un hub se enfoca mucho más en la digitalización que un clúster, donde las empresas no tienen por qué dedicarse u orientar sus actividades en la digitalización. El hub pone el foco en los startups.

Ambas iniciativas son complementarias y deben crearse sinergias, pero cada uno tiene su propia identidad.

Otra diferencia mencionada por Josep Maria Monti es que los startups quieren escalar rápido con su modelo de negocio, mientras los clústeres tardan más tiempo debido a la madurez de sus empresas o de los mercados a los cuales quieren entrar. También al echo que los clústeres tienen una estructura mucho más tradicional y les cuesta mucho hacer pasos hacia adelante y adaptarse a las nuevas realidades.

**2. Objetivo del hub23**

Hacer de Barcelona el referente del mundo de los startups deportivos. Focalizarse en un mercado globalizado, ayudando los startups de cualquier sitio, incluyendo Barcelona, España, Europa o el mundo. El HUB23 es un hub

descentralizado, aunque la sede este en bcn, puede conectar empresas de cualquier lugar.

### 3. Iniciativa y liderazgo

El hub puede ser liderado por la administración pública, una asociación público-privada o como el caso del hub23, totalmente liderado por el sector privado.

### 4. Composición del hub

Para determinar el sector el cual provienen las empresas que forman parte del hub, han creado un mapa situando Hub23 SportsTech en el medio, a la derecha los startups deportivos, a la izquierda empresas tech, arriba entidades públicas y abajo entidades privadas.

### 5. Servicios del hub

El hub se dedica a la organizan de iniciativas como hackatons, rondas de inversión, seminarios, workshops, etc. algunos ejemplos son la organización de un congreso sportstech y un proyecto alrededor de la tecnología 5G, en el cual se buscan iniciativas para implementarla en el deporte, como parte del programa del Ironman de Calella, uno de los tres que actualmente se organizan en España.

Estas iniciativas buscan la participación de las empresas que forman parte del hub y ganen visibilidad. No obstante, el hub no proporciona exclusivamente servicios, sino que obliga a sus miembros a asumir responsabilidades. Es decir, los miembros/asociados al hub tienen derechos y deberes. Un ejemplo de deberes es la obligatoriedad de organizar un evento una vez al año, a cambio de ahorrarse la cuota.

En el sentido estricto, el hub ofrece servicios como los que puede ofrecer una consultora o un clúster, si los startups quieren algo, se tienen que conectar al ecosistema y a partir de allí hacer contactos para desarrollar la propuesta. El objetivo es generar un ecosistema colaborativo que permita crear y fortalecer ligamos entre startups para que puedan crear proyectos conjuntamente.

El HUB23 consta de un coworking para albergar los startups.

### 6. Forma jurídica, modelo y gestión del hub

El hub es una asociación privada sin ánimo de lucro y completamente privado. No obstante, a lo largo de los años han ido sumando partners que proceden de la administración pública como son la Generalitat de Catalunya o algunos ayuntamientos.

Inicialmente se planteó que el hub fuera público-privado, pero el ayuntamiento no lo creyó conveniente con lo cual se optó por un modelo exclusivamente privado. Ahora el ayuntamiento de Barcelona está

desarrollando un proyecto exclusivamente público que se va a financiar con los fondos de recuperación Next Generation, pero que según Monti esta iniciativa va a acabar fusionándose con el HUB23.

Para la gestión del hub, se constituyó una junta formada por los miembros más activos del mismo y que se encargan de la gestión del día a día a tiempo parcial.

## **7. Modelo de financiación**

Actualmente se financian única y exclusivamente a través de las cuotas de los diferentes usuarios, que pagan una u otra cantidad en función de la modalidad de startup o empresa que sean.

No tienen subvenciones públicas.

## **8. Tipos de asociación**

El hub ofrece diferentes planes de asociación, tienen unos tres planes para incluir el emprendedor individual, otros más para startups, otros más corporativos y otros más institucional.

## **9. Recomendaciones**

La especialización es una de las claves del éxito de un hub, aprovechar los recursos del territorio para fomentar la creación de empresas relacionadas al sector con mayor apego al territorio. El ejemplo que JM Monti explicó es el de Sabadell, donde hay el Hospital Taulí, uno de los más importantes de Catalunya, con lo que él recomendó crear un hub orientado al deporte salud. También la idea que lanzó es que el hub de Euskadi se enfocase mucho más al ciclismo, una industria con gran apego al territorio.