

Análisis de las condiciones para la creación de una asociación para el impulso del desarrollo económico de la industria del deporte en la CAPV

Autores: Jon Barrutia
Marisol Esteban
Jon Landeta
Jesús M. Valdaliso

17 de setiembre de 2021

Índice:

0. Introducción.....	4
Objetivo, metodología y estructura del estudio	
Personas entrevistadas	
Cuestionario	
1. Determinación de las bases teóricas para el desarrollo eficaz de una agrupación regional de agentes económicos relacionados.....	8
Marco conceptual: sectores y clústeres	
Otros conceptos: plataformas, ecosistemas y hubs de emprendimiento e innovación	
Iniciativas, organizaciones y asociaciones-cluster: actores implicados y objetivos	
La política clúster: el papel de los gobiernos y las administraciones públicas	
Condiciones teóricas para el desarrollo eficaz de una iniciativa clúster	
2. Alcance e impacto económico del sector del deporte en Euskadi.	20
Estructura empresarial del sector: tamaño y subsectores de actividad y personalidad jurídica	
Impacto económico del sector del deporte (PIB y empleo)	
Gasto de los hogares vinculado al deporte	
Gasto público vinculado al deporte	
Caracterización de la industria deportiva en Euskadi	
3. Valoración del grado de cumplimiento en el País Vasco de las condiciones teóricas para la constitución de una agrupación de organizaciones de la industria del deporte.....	30
4. Conclusiones y recomendaciones.....	37
Referencias bibliográficas.....	41

0. Introducción

Objetivo, metodología y estructura del estudio

Este informe es fruto de la colaboración del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y la Dirección de Deportes del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco.

El objetivo de este informe es analizar las condiciones para la creación de una asociación integrada por los principales agentes de la industria del Deporte de la CAV, impulsada por la Administración Pública Vasca, orientada al desarrollo económico del sector, gracias a las sinergias y colaboraciones entre sus miembros.

Para ello, en primer lugar, se analizan las bases teóricas para el desarrollo eficaz de una agrupación regional de agentes económicos relacionados, con el fin de identificar las condiciones que permitirían la puesta en marcha de una asociación de estas características. Se ha realizado una revisión de la literatura académica existente, poniendo especial atención a las investigaciones realizadas en el ámbito de las actividades deportivas.

A continuación, se estudia el alcance e impacto económico del sector del deporte en Euskadi, a partir de estudios existentes, encargados anteriormente por la Dirección de Deportes del Gobierno Vasco.

En la sección 3, a partir de la información estadística recogida sobre el sector del deporte y, sobre todo, de la información proporcionada directamente por los agentes más representativos de esta industria, se expone el grado de cumplimiento presumible de las condiciones teóricas que viabilizan una agrupación económica de organizaciones en torno al deporte.

Finalmente, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones para la puesta en marcha de una asociación-clúster de empresas y organizaciones de la industria del deporte en Euskadi.

Para la elaboración de este informe se han mantenido una serie de entrevistas con agentes representativos del sector, que se relacionan a continuación.

Personas entrevistadas

Eneko Macias, Director de Emtesport

Isabel Iturbe, Presidenta de Bilbao Basket

Joserra Garay, Director de Baiko

Jon Berasategui, Gerente del Athletic

Juan Garaizar, UP Gimnasios

Diego Llorente, Director General de Forum

Jokin Umerez. Director General Ternua
Iñaki San Sebastian, Exdirector General Tecnalia
Jon Fernández. Director General Orbea
Juanma Murua. Director de Murua HEK
Endika Arrese. Director División Salud. Tecnalia
Rafael Sanchez. Director Comercial. Spiuk
Jorge García Betanzos. Socio y codirector de Runnea
Jesus Vazquez. Director General de Expansión de Baskonia-Alavés.
Pablo Perez de Lazarraga. Director División Fitness BH
Adur Lopetegui. Director de Desarrollo de PUKAS
Luis Solar. Exdirector de Deportes GV, DFB, Ayto Bilbao, IVEF
Alvaro Arrieta, Director de OXER
Carlos Sergio. Director Deportes DFB
Iñaki Odriozola. Director Evia
Carlos Gómez. Director Regional Decathlon
Javier Igarza. Consejero Real Sociedad
Jon Iriberry. Técnico Superior de Deporte, del Gobierno Vasco
Jon Redondo. Director de Actividad Física y Deporte, del Gobierno Vasco

Para el desarrollo de las entrevistas se ha elaborado un cuestionario marco que se detalla a continuación, que se ha ido adaptando a las características concretas de la persona entrevistada.

CUESTIONARIO

Descripción de la empresa.

Descripción del perfil del entrevistado.

A.- Su primera impresión, ¿Cómo le suena la idea?:

1. ¿Considera que sería beneficioso para el desarrollo económico del sector del deporte la creación de algún tipo de asociación/clúster en Euskadi entre las distintas empresas/operadores?
2. ¿Considera que la CAPV tiene un número suficiente de empresas/operadores vinculados a la industria del deporte que podría permitir la creación de algún tipo de asociación/clúster?

B.- Queremos saber cómo está organizada la cadena de valor del sector (proveedores):

3. ¿Qué porcentaje de sus compras proviene de proveedores del País Vasco, España y mercados internacionales?
4. Enumere sus principales proveedores en el País Vasco
5. ¿Existe algún tipo de cooperación entre proveedores/clientes que quiera reseñar?

C.- Queremos saber cómo está organizado el mercado (clientes/competidores):

6. ¿Qué porcentaje de su facturación proviene de clientes en el País Vasco, España y mercados internacionales?
7. Enumere sus principales clientes en el País Vasco
8. ¿Es un mercado muy competitivo?
9. Enumere sus principales competidores en el País Vasco
10. ¿Existe algún tipo de colaboración en relación con el mercado (marketing, exportación...) que quiera reseñar?

D.- Queremos saber el papel de la innovación y el conocimiento en el desarrollo del sector

11. ¿Considera importante la innovación en su sector?
12. ¿En el ámbito de la innovación con quién colabora? O también ¿A dónde acudiría si le surge una necesidad? Universidades, Centros tecnológicos, consultoras especializadas... (Dé nombres)
13. ¿Estos agentes en el País Vasco tienen una actitud proactiva hacia el sector del deporte? Preguntar por la actividad que desarrollan las consultoras
14. ¿Echa de menos algún apoyo o colaboración en este ámbito? ¿Cuál?

E.-Queremos comentar el papel de las instituciones

15. En su sector ¿considera importante la labor institucional y el protagonismo que tienen las instituciones (Gobierno Vasco, Diputaciones, Ayuntamientos)?
16. Descríbame, por favor alguno de ellos y alguna acción
17. ¿Qué porcentaje de sus ingresos procede de las administraciones públicas?

F.-Queremos conocer el nivel de relación/tipo de colaboración que existe hoy en día en el sector, además del comentado hasta ahora (mercantil):

18. Enumere empresas u organizaciones vascas relacionadas de alguna manera con el deporte con las que tiene relación social habitual (no económica/mercantil) (directivos amigos, relación antigua, franca, cordial...) ¿Por qué tienen relación? ¿Problemas compartidos? ¿Cuáles? ¿Diagnóstico común? ¿Lenguaje común?
19. Enumere empresas u organizaciones vascas relacionadas de alguna manera con el deporte con las que comparte recursos instalaciones, personal, locales, patentes, maquinaria, conocimiento, información...). Concrete qué comparten

G.- Queremos conocer la viabilidad de una asociación/clúster en el ámbito del deporte en Euskadi:

20. ¿Conoce los clústeres que existen en la CAPV? ¿Participa en alguno de ellos? ¿Cree que su actividad ha sido positiva para las empresas de sus respectivos sectores?
21. Si cree que hay o puede haber una asociación/clúster del deporte en Euskadi, ¿Qué es lo que une o puede unir a todos los agentes del clúster? ¿Cuál sería el objetivo común y compartido del clúster? ¿Alguna especificidad local?
22. ¿Su organización formaría parte de una asociación/clúster, específica del deporte, que le facilitara la relación con otros operadores del ámbito deportivo? ¿Qué beneficios esperarían obtener de su participación?

23. ¿Qué tipo de contribución estaría dispuesto a aportar? Cuota SI/NO, tiempo SI/NO, RRHH SI/NO, recursos SI/NO, líder o seguidor...
24. ¿Qué organizaciones (por ejemplo la administración), además de la suya, considera indispensable que formen parte de la asociación/clúster mencionada? ¿Quién debería liderar el clúster? ¿Quién debería promover el clúster?
25. Inconvenientes de participar, riesgos que ven...
26. Las empresas de apuestas deportivas tienen intereses en el deporte y podrían ser potenciales partícipes de ese clúster ¿de qué forma creen que deberían tomar parte?

H.- A modo de resumen: ¿Podría ser útil, desde su perspectiva, un clúster del deporte en la CAPV?

¿Algo más que quiera comentar?

1. Determinación de las bases teóricas para el desarrollo eficaz de una agrupación regional de agentes económicos relacionados

Marco conceptual: sectores y clústeres

Sectores vs. clústeres

Tradicionalmente, la actividad económica se ha clasificado por sectores o ramas de actividad, cuyas fronteras han experimentado revisiones para intentar adaptar la clasificación estadística a los cambios acaecidos en las tecnologías y los mercados. En la actualidad, los institutos de estadística regionales y nacionales (como EUSTAT o el INE) emplean la Nomenclatura de actividades de la Comunidad Europea (NACE o CNAE en España) y, de forma más concreta, la agrupación de la actividad económica en 38 sectores o ramas de actividad (que, a su vez, puede desagregarse hasta en 105 actividades diferentes en el Marco Input-Output). No obstante, esta clasificación presenta algunas limitaciones, sobre todo, pero no exclusivamente, en el ámbito operativo de las políticas públicas, así que han surgido otros conceptos complementarios del sectorial como los clústeres, las cadenas de valor, las plataformas y los ecosistemas, entre otros. Estas nuevas agrupaciones desbordan el antiguo marco sectorial y requieren una información que las estadísticas tradicionales no proporcionan de manera automática.

Uno de los mejores ejemplos en este sentido es el del clúster y la política clúster, que empezó a difundirse en Europa desde principios de los años noventa del siglo XX. Un clúster, según la definición clásica de M. E. Porter, es una concentración geográfica de empresas en uno o varios sectores relacionados, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines o auxiliares, clientes e instituciones diversas (como centros de formación, centros de investigación, asociaciones empresariales) que compiten y cooperan entre sí. Los organismos públicos que influyen significativamente en un clúster, como los gobiernos, las agencias de desarrollo y otras entidades, también pueden considerarse parte del mismo (Porter, 1990 y 1998).

La experiencia y el análisis histórico sobre los clústeres en el mundo indica que su nacimiento se debe a la existencia de una masa crítica de factores, recursos y conocimientos sobre uno o varios sectores de actividad relacionados, combinados con un mercado en expansión y, a veces, aunque no siempre, apoyada por la actuación de los Gobiernos (aranceles, política industrial, política fiscal, educativa...), y que su desarrollo generó economías de aglomeración y localización y rendimientos crecientes de escala que tendieron a reforzar su especialización y su importancia relativa. En este sentido, se ha demostrado que los clústeres siguen una trayectoria *path-dependent*, similar a la del ciclo de vida (de tecnologías e industrias) de nacimiento, desarrollo y madurez, y que su evolución posterior (hacia el declive o la renovación) dependerá de su nivel de especialización, su capacidad de absorción de tecnologías y conocimientos y el grado de variedad de agentes, capacidades y conocimientos existentes dentro del

mismo (Menzel y Fornahl, 2010; Elola et al., 2012; Valdaliso et al., 2016). Aunque la mayor parte de los estudios se han centrado en clústeres industriales, el concepto de clúster también se ha extendido y aplicado a otras actividades de los sectores primario y terciario y, dentro de este último, a las industrias creativas (Gong y Hassink, 2017) o a las actividades deportivas (Shilbury, 2000; Gerke et al., 2015).

Características comunes de los clústeres

Los expertos han identificado una serie de rasgos comunes que podemos encontrar en un clúster: un cierto nivel de aglomeración/especialización en las actividades centrales del clúster; una masa crítica de diferentes agentes en al menos alguna de las actividades centrales del clúster; la existencia de una proximidad física (espacial) y cognitiva entre los agentes del clúster, lo que contribuye a generar capital social y confianza, facilita el uso de recursos compartidos y promueve la transferencia de conocimiento (*knowledge spillover*); la existencia de relaciones e interacciones de competencia y colaboración entre las empresas del clúster (fabricantes, proveedores, clientes...); la conciencia de pertenecer a un clúster; y la existencia de una visión y unos objetivos compartidos (Konstantynova y Wilson, 2014; Izsak et al., 2016). El grado de desarrollo y cumplimiento de cada uno de esos rasgos comunes varía de acuerdo con el ciclo de vida de los clústeres, pero también según otros factores como el tipo de actividad del clúster y su inserción en las cadenas globales de valor (tecnología e internacionalización), la propia estructura empresarial del clúster (presencia o no de grandes empresas tractoras y/o multinacionales) y otros factores.

Clúster deportivos

El concepto de clúster se adapta particularmente bien al deporte, caracterizado por ser un sector multisectorial más que una actividad especializada (Shilbury, 2000). Los **clústeres deportivos** pueden ser de un único deporte (por ejemplo, la vela deportiva, los deportes de nieve, etc.), agrupando las diferentes actividades relacionadas en torno al mismo; o bien especializarse en una actividad (por ejemplo, ropa y calzado) dirigida a múltiples deportes, con diferentes grados de especialización entre estos dos extremos (Shilbury, 2000; Gerke et al. 2015). La principal particularidad de los clústeres deportivos es la inclusión de actores relacionados con el deporte, como clubes y entidades deportivas tanto del nivel amateur como profesional, y de factores "deportivos", como la existencia de una acusada especialización en la práctica de un deporte, entre otros. Por regla general, los clústeres deportivos han surgido debido a la confluencia de diversos factores, con una importancia variable: factores físicos y/o geográficos, como sucede en deportes de vela o nieve, por ejemplo; factores "deportivos", como la relativa especialización de la región, a nivel profesional o aficionado, en un deporte particular; factores geo-económicos, como la existencia de una o varias actividades económicas vinculadas al deporte; además de factores institucionales (apoyo del Gobierno, capital social). En algunos casos, la existencia de uno o varios agentes (una gran empresa, un centro de conocimiento, uno o varios deportistas de alto nivel, *policy entrepreneurs*, etc.) también han desempeñado un papel relevante (Gerke et al., 2015).

Clústeres y mejora de competitividad

Los clústeres afectan positivamente a la competitividad de los territorios donde se localizan de tres formas: aumentando la productividad de las empresas que los integran, incrementando su capacidad de innovación y estimulando la creación de nuevas empresas.

El aumento de la productividad se debe a que las empresas de un clúster disponen de un mejor acceso a inputs especializados (componentes, maquinaria, servicios empresariales, personal), información, instituciones y bienes públicos (como infraestructuras especializadas físicas y científico-tecnológicas; pueden disfrutar de complementariedades y sinergias que se derivan de la cercanía y la colaboración; y pueden comparar más fácilmente su rendimiento con sus competidores.

En segundo lugar, el clúster es un escenario más favorable para la identificación de nuevas oportunidades de negocio o para acceder a los inputs necesarios para el desarrollo de nuevos productos y procesos, lo que se traduce en mejores resultados de innovación y patentes.

Por último, los clústeres ofrecen un medio favorable para la iniciativa y el dinamismo empresarial: barreras de entrada menores derivadas de la existencia de proveedores, un mercado de mano de obra y personal especializado y, a veces, un mercado local. De hecho, muchas nuevas empresas eligen crearse dentro de clústeres ya existentes, en lugar de en localizaciones aisladas (Porter, 1990 y 1998; Delgado et al., 2010 y 2014). Los clústeres no solo proporcionan ventajas derivadas de las economías de escala y aglomeración (a través de la especialización), sino también ventajas derivadas de las relaciones entre diferentes sectores de actividad (a través de las economías de diversificación y la variedad relacionada) (Ketels y Protsiv, 2014b; Izsak et al., 2016).

Mapas de clústeres

Originalmente, uno de los principales problemas de esta definición de clúster radicó en su ambigüedad a la hora de definir con exactitud las fronteras del clúster o los sectores económicos que, de acuerdo con la clasificación estandarizada de las estadísticas oficiales, lo integran. La dificultad de contar con estadísticas de establecimientos, empleo, facturación y exportaciones a nivel de clúster hacía casi imposible contrastar de forma cuantitativa esta teoría, que gozó inicialmente de más popularidad como herramienta de política económica que como teoría académica. A partir de un primer proyecto de mapeo de clústeres en EEUU, iniciado en 2000, Porter (2003) realizó un primer trabajo de identificación de clústeres y sub-clústeres para los sectores exportadores de la economía de EEUU con datos de empleo. Basándose en esta primera clasificación y utilizando datos de empleo, el *European Cluster Observatory* (ECO), en la actualidad *Cluster Observatory*, realizó un mapeo de clústeres (Cluster Mapping 2015) para todas las regiones europeas (<http://www.clusterobservatory.eu/data>).

En fechas más recientes, Delgado et al. (2013 y 2016) han empleado una nueva metodología de mapeo que combina datos de empleo, habilidades y tablas input-output para realizar un nuevo mapeo de clústeres en EEUU, en un proyecto liderado por la *Harvard Business School* con el apoyo del Departamento de Comercio la

Administración de Desarrollo Económico norteamericanos (<http://www.clustermapping.us>). Esta metodología ha sido empleada para los clústeres europeos en la llamada segunda generación del ECO, inicialmente auspiciada por la Comisión Europea (<http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/observatory>; Ketels y Protsiv, 2014a y 2014b). Los trabajos académicos realizados a partir de esta nueva información estadística corroboran de forma clara las ideas originales lanzadas por Porter (Delgado et al., 2010 y 2014; Ketels y Protsiv, 2013; y Franco et al., 2014). En el ámbito de la Comisión Europea, el observatorio clúster se ha transformado en el observatorio europeo de clústeres y cambio industrial (EOCIC, por sus siglas en inglés) (https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/observatory_en), que alberga la *European cluster collaboration platform* (ECCP), un *hub* digital que facilita la cooperación entre clústeres (<https://clustercollaboration.eu>) que constituye una especie de directorio de los clústeres que existen en la Unión Europea y también en otras partes del mundo.

Clústeres y políticas públicas

Los clústeres se han convertido en una herramienta muy útil para las políticas públicas y las estrategias de desarrollo económico. Por una parte, el concepto clúster implica un giro importante en el diseño de la política industrial, que se orientará a políticas más bien microeconómicas y de desarrollo de activos específicos. Por otra parte, los clústeres y, en particular, las organizaciones que los representan, son interlocutores privilegiados entre el gobierno y las empresas del territorio. Las políticas clúster tratan de obtener los beneficios asociados a los clústeres: *knowledge spillovers*, economías externas de escala y aglomeración y bienes públicos asociados al *networking* y la colaboración (confianza, capital social). Pero también se entrelazan con las políticas de ciencia, tecnología e innovación, en la medida que los clústeres son un escenario propicio para la colaboración entre empresas, universidades y gobierno (triple hélice) (Uyarra y Ramlogan, 2012; Ketels et al., 2013). Las políticas clúster también pueden ser un mecanismo de priorización y verticalización de las políticas y, en este sentido, facilitan la transformación y diversificación productiva de las regiones (Aranguren y Wilson, 2013; Izsak et al., 2016).

Otros conceptos: plataformas, ecosistemas y hubs de emprendimiento e innovación

Plataformas

Un concepto más reciente es el de plataforma, aunque bajo este concepto genérico se han identificado realidades muy diferentes con características muy variadas: plataformas de desarrollo regional (*regional development platform*, Harmaakorpi, 2006); plataformas de políticas públicas (*policy platform*, Cooke 2012); o plataformas económico-tecnológicas (Gawer, 2014). Las dos primeras son básicamente instrumentos de políticas públicas; la última es una forma de organización industrial

estrechamente asociada con nuevos sectores y tecnologías con externalidades positivas de red.

En sus orígenes, el concepto de **plataforma de desarrollo regional (PDR)** fue propuesto por Harmaakorpi (2006) como un instrumento de la política regional de innovación al servicio de la competitividad. Las PDR estarían integradas por empresas, centros tecnológicos y de investigación, centros de formación y otros agentes. Su objeto sería explorar el potencial de una región para crear nuevos clústeres a partir de la base de recursos y capacidades existentes. En otras palabras, las PDR serían las protagonistas del proceso de descubrimiento emprendedor que algo más tarde propugnaron las estrategias RIS3 en Europa. De hecho, el estudio de caso de la región de Lathi (Finlandia), realizado por Harmaakorpi (2006), define una serie de prioridades muy similares a las formuladas en las estrategias RIS3.

A partir del concepto y del trabajo de Harmaakorpi, Cooke (2007) planteó que las regiones debían desarrollar **plataformas de políticas públicas (PPP o P3)** para impulsar la diversificación y la variedad relacionada en sus economías y, en última instancia, ventajas competitivas regionales.

Las plataformas de políticas públicas se complementarían con las plataformas industriales, integradas por empresas en sectores transversales (como TICs, biociencias, finanzas), y plataformas de interesados, integradas por las empresas, la universidad y el gobierno (la triple hélice), constituyendo **plataformas económico-tecnológicas**.

Según Cooke (2012: 1419), una plataforma es una combinación de empresas y organizaciones que pueden pertenecer o no a diversos clústeres y que operan en sectores que exhiben una variedad relacionada. Para este autor, las plataformas ofrecen un potencial para la innovación mayor que el de los clústeres (individuales), donde las amenazas de *lock-in* (cognitivo, funcional, político) son más fuertes, precisamente porque su grado de especialización es mayor. Las plataformas, en este sentido, pueden convertirse en instrumentos para impulsar la colaboración entre clústeres a diversos niveles. De hecho, en algunas regiones los clústeres parecen haber mutado en "plataformas multi-clúster" (Cooke, 2012). Algunos ejemplos de plataformas de innovación serían las desarrolladas en torno a la nano-tecnología y el almacenamiento de energía en baterías orgánicas en la región de Upsala; o el empleo de tinta orgánica en la tecnología de impresión aplicada a la decoración de cerámica en Castellón y calzado en Portugal.

Las P3 implican un cierto apoyo e intervención del gobierno. Ejemplos de este tipo de plataformas pueden ser iniciativas como Bayern Innovativ, la agencia bávara de innovación, FlexEnergi en Dinamarca en el área de la calefacción mediante energías renovables, o en la región de Escania, las plataformas de ciudades sostenibles o salud personal, integradas por clústeres diversos (Cooke, 2012). En la CAPV, una de las prioridades definidas por la estrategia RIS3, la de fabricación avanzada, puede considerarse también como una P3 puesto que integra empresas y capacidades de clústeres muy diversos y parece ser un medio más eficaz para impulsar la colaboración inter-clúster que las iniciativas planteadas hasta la fecha. La propia Comisión Europea

emplea el término de *smart specialisation platform* para un primer documento de definición y alcance de la fabricación avanzada en una serie de regiones europeas entre las que se incluye el País Vasco (Reid y Miedzinski, 2014). La OCDE, en colaboración con el Banco Mundial, también ha lanzado recientemente una plataforma de políticas de innovación que trata, entre otras cosas, de impulsar la creación de comunidades de agentes interesados (<https://www.innovationpolicyplatform.org>).

Ecosistema empresarial

Otro concepto amplio es el de ecosistema empresarial (Stam, 2017; Audretchs et al., 2019), del que formarían parte los siguientes elementos: infraestructura física, demanda, intermediarios, talento, conocimiento, liderazgo y financiación; instituciones, formales (reglas del juego) e informales (cultura), y redes sociales (Stam y van de Ven, 2019). Se ha relacionado el término con la estrategia RIS3 europea (Stam, 2015). No obstante, el concepto sigue siendo muy ambiguo y general y, por eso mismo, escasamente operativo a la hora de poner en marcha iniciativas tangibles de colaboración entre diferentes agentes. Por citar un ejemplo cercano, la red de Parques Tecnológicos de la CAPV ha adoptado recientemente este concepto, que coincide en líneas generales con algunas de las prioridades de las RIS3 vasca, pero el mapeo e identificación de agentes parte de un nivel de granularidad mayor que es el que proporcionan los clústeres. Tanto los clústeres como las iniciativas y asociaciones-clúster forman parte y son agentes centrales de los ecosistemas de innovación (Izsak et al., 2016).

Hub

Un último concepto, pero bastante más restringido, es el de *hub* de emprendimiento y/o innovación, que se refiere a un espacio de trabajo abierto y colaborativo donde los emprendedores trabajan juntos, colaboran y forman una comunidad, y que promueve la innovación a través del aprendizaje y la difusión de conocimiento. El concepto de *hub* está vinculado a un espacio físico, localizado en medios urbanos, e implica también una proximidad no sólo cognitiva sino también física de los diversos agentes implicados (<https://innovationmanagement.se/2014/12/15/learning-from-innovation-hubs-fluidity-serendipity-and-community-combined/>). Existen cientos de ejemplos de este tipo de espacios en el mundo (por ejemplo, los reunidos bajo la marca *Impact Hub*, <https://impacthub.net>, una red de 95 espacios en todo el mundo con más de 16.000 miembros que está presente en más de 94 ciudades). En el ámbito de la CAPV se ha inaugurado recientemente *Itsas Hub*, el hub marítimo de Getxo, que trata de ser un espacio de reunión de diferentes agentes relacionados (<https://www.getxo.eus/es/servicios/comunicacion/noticias/1493>). No obstante, en su estadio actual, el término sigue siendo muy ambiguo y, por lo tanto, difícil de contrastar y aplicar (Toivonen y Friederici, 2015; Toivonen, 2015).

Tanto por el desarrollo teórico del concepto como por la considerable experiencia acumulada en su empleo como instrumento de política industrial, el clúster es sin duda el concepto más útil y en el que centraremos los siguientes apartados.

Iniciativas, organizaciones y asociaciones-clúster: actores implicados y objetivos

Iniciativas-cluster

La gran mayoría de los clústeres cuentan con –y, en muchos casos, han sido promovidos por– iniciativas-clúster, «esfuerzos organizados para aumentar el crecimiento y la competitividad de los clústeres dentro de una región que implican a empresas, el gobierno y/o la comunidad de investigación» de la región (Sölvell et al., 2003; Lindqvist et al., 2013). Bajo el concepto de iniciativa-clúster se agrupa una amplia variedad de esfuerzos, actuaciones, planes y programas, impulsados desde las empresas y los centros de investigación (*bottom-up*) o desde los gobiernos (*top-down*), dirigidos a promover la formación de nuevos clústeres o a reforzar y consolidar los clústeres ya existentes. Los principales actores implicados en la creación de una iniciativa o una organización clúster son las empresas, generalmente de los sectores centrales de actividad del clúster en cuestión, los centros de conocimiento e investigación (universidades, centros tecnológicos) y las administraciones públicas (diferentes niveles de gobierno). De las 356 organizaciones clúster identificadas en el libro verde de las iniciativas clúster 2.0 (Lindqvist et al., 2013), el 41 por 100 fueron iniciadas por una actuación del gobierno y otro 41 por 100 se debieron a la iniciativa privada, teniendo el 18 por 100 restante unos orígenes más complejos.

En líneas generales las iniciativas-clúster se han centrado en las siguientes actividades:

- la promoción de la colaboración y el *networking* dentro del clúster;
- la promoción de una identidad, marca y visión común;
- la mejora de los recursos humanos y los programas de formación;
- el crecimiento de las empresas (a través de la creación de nuevas empresas o la atracción de inversiones de fuera de la región);
- la promoción de servicios y actividades conjuntas (compras, salida al exterior...);
- el fomento de proyectos de investigación que agrupen a empresas y centros de investigación;
- el apoyo a la mejora general del escenario en que se desarrolla la actividad económica en la región (infraestructura, instituciones, marca-región...) (Lindqvist et al., 2013: 4-5).

Organizaciones y asociaciones-clúster

Con el paso del tiempo, una gran parte de las iniciativas-clúster ha dado lugar a organizaciones-clúster o, como son conocidas en la CAPV, asociaciones-clúster, instituciones para la colaboración que se crean con el objetivo de mejorar la competitividad del clúster que representan y la del territorio en su conjunto. Su principal tarea reside en dinamizar a los agentes del clúster (básicamente empresas y centros de formación e investigación, pero no sólo estas organizaciones), promoviendo dinámicas de colaboración que redunden en una mejora de los elementos críticos para la competitividad del clúster. Tienen una forma jurídica que puede variar y órganos de gobierno y representación en los que las empresas privadas suelen tener la mayoría de

los puestos, por delante de las universidades y centros de conocimiento o la administración. La gran mayoría de estas iniciativas funcionan con una plantilla reducida (una media de 4 empleados según el estudio de Lindqvist et al., 2013) y se financian a través de una combinación de capital público y privado del 60-40 por 100, siendo el primero subvenciones y el segundo cuotas de los agentes afiliados y ventas de servicios proporcionados por la asociación (Aranguren et al., 2010; Lindqvist et al., 2013; Izsak et al., 2016).

Asociaciones-clúster y competitividad

En líneas generales, la mayor parte de los estudios coinciden en destacar el papel positivo de las asociaciones-clúster en la competitividad de las empresas de sus clústeres respectivos a través de la colaboración inter-empresarial (en aspectos como la formación de capital humano, la internacionalización o la investigación) y la generación de un capital social que contribuye a reforzar esas dinámicas de cooperación en marcha (Uyarra y Ramlogan, 2012; Aragón et al., 2014; Aranguren et al., 2014; Valdaliso et al., 2011; Etxabe y Valdaliso, 2016). Para el conjunto de Europa, utilizando los datos del ECO, se ha demostrado la existencia de una correlación positiva entre densidad de iniciativas clúster en un territorio, por un lado, y una mejor calidad del medio en el que se desarrolla la actividad económica, y mayores índices de sostenibilidad medioambiental e inclusión social, consistentes con una nueva estrategia de crecimiento económico (Ketels y Protsiv, 2013). También se ha corroborado la existencia de una correlación positiva entre tamaño, edad e implicación del sector privado en la asociación clúster y sus efectos en las actividades de las empresas afiliadas (Müller et al., 2012). De manera más general, se ha demostrado la existencia de una correlación positiva y significativa entre la fortaleza relativa de los clústeres en una región y las tasas de crecimiento económico y del empleo y las tasas de ocupación (Franco et al., 2015). En Noruega y en el País Vasco se ha demostrado que las empresas afiliadas a las asociaciones-clúster han resistido mejor el impacto de la crisis y se han recuperado antes que las no afiliadas (Skalholt y Thune, 2014; González et al., 2019).

La política clúster: el papel de los Gobiernos y las Administraciones públicas

Políticas clúster: concepto y alcance

La política clúster puede definirse como un conjunto de acciones del gobierno y la administración pública orientadas a apoyar la creación y desarrollo de clústeres y las dinámicas surgidas dentro de esos espacios (Orkestra, 2017; Wilson, 2019). Aunque muchos clústeres se han beneficiado a lo largo de diferentes fases de su vida de políticas públicas (Valdaliso et al., 2017), las políticas clúster como tal son relativamente recientes, datan de principios de los años 90 del siglo XX y se inscriben dentro de un contexto más general de regionalización de la política industrial en general y de la de ciencia, tecnología e innovación en particular. Por regla general, el apoyo público a los clústeres se realiza mediante proyectos de colaboración específicos (en I+D+i, internacionalización, formación...) en los que participan las empresas de los clústeres y otros agentes; mediante el apoyo a una iniciativa o asociación-clúster, una pequeña agencia encargada de impulsar las dinámicas de cooperación en cada clúster; y/o mediante programas específicos llevados por una agencia gubernamental encargados de promover esas dinámicas en uno o varios clústeres (Orkestra, 2017; Wilson, 2019). En líneas generales, la diversidad de programas e instrumentos que abarca han provocado que muchos autores la denominen como una política paraguas que puede englobar todos los ámbitos de actuación del Gobierno (Wilson, 2019). Ahora bien, muchas de las actuaciones y programas de esas políticas no son exclusivamente responsabilidad del Gobierno o la Administración pública sino de dinámicas público-privadas de colaboración. En este sentido, las políticas clúster han facilitado la puesta en marcha de políticas *bottom-up* y mucho más participativas.

Los ejercicios de evaluación de las políticas clúster aplicadas en Europa han destacado su papel promotor de la innovación y la creatividad, su labor facilitadora de la transferencia de conocimientos entre la población y, de forma más general, del desempeño económico y la competitividad regional. La política clúster también se ha empleado como un instrumento para aplicar otras políticas (ciencia y tecnología, educación). Por último, ha sido una política relativamente barata por cuanto que no ha consumido una gran cantidad de recursos y de presupuesto (Uyarra y Ramlogan, 2012; Izsak et al., 2016; Wilson, 2019).

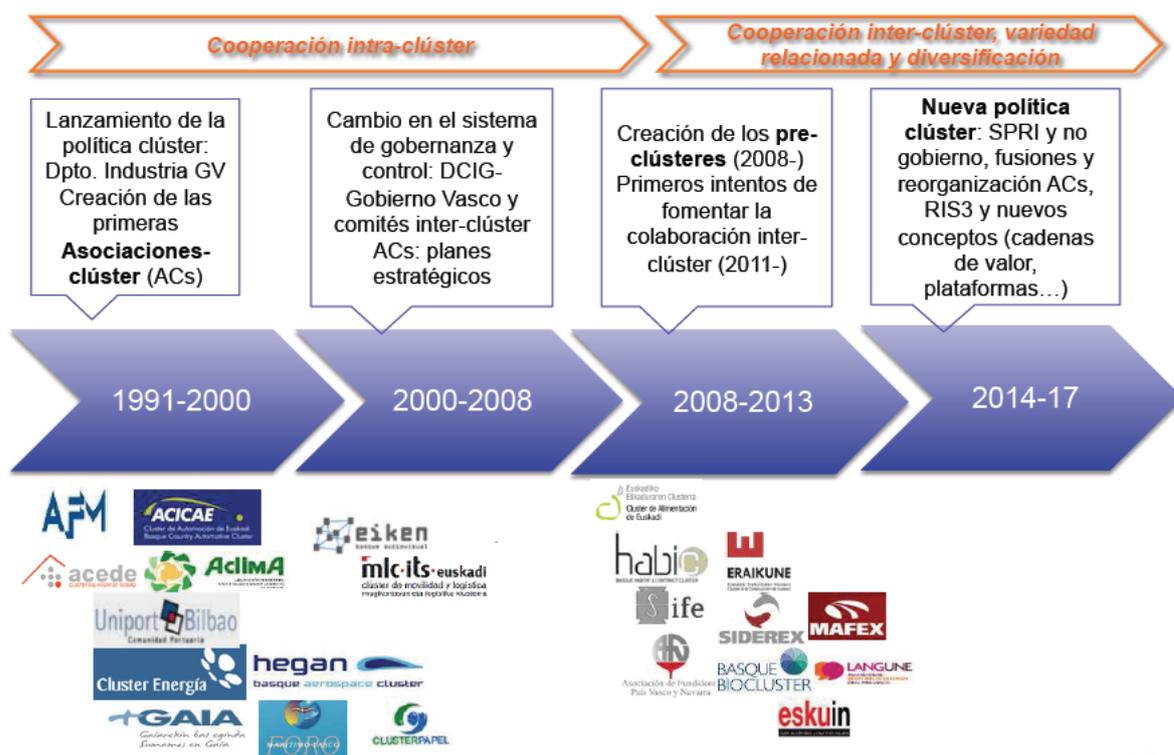
Las políticas clúster no pueden ser iguales para todos los clústeres, sino que deben tener en cuenta el estadio de desarrollo de cada clúster. Por ejemplo, las necesidades de los clústeres jóvenes son muy diferentes de las de los clústeres maduros en materias como formación o internacionalización. A su vez, la política clúster se ve afectada por la propia evolución de los clústeres (Ketels et al., 2013; Valdaliso et al. 2017). En los últimos años se ha destacado el papel de los clústeres como instrumentos de las estrategias de transformación productiva y los procesos de descubrimiento empresarial desarrollados dentro de las llamadas estrategias de especialización inteligente o estrategias RIS3 (Aranguren y Wilson, 2013; Ketels et al., 2013; Izsak et al., 2013).

Conforme la información estadística disponible sobre los clústeres ha aumentado y mejorado la aproximación clúster se ha convertido en un elemento fundamental del proceso de diseño e implementación de las políticas públicas. La información estadística sobre los clústeres ofrece una buena fotografía de la composición de la economía de un territorio; el mapeo de clústeres muestra en qué áreas y actividades una región tiene ventajas competitivas sobre otras y cuáles son los fundamentos de su competitividad y la calidad de su medioambiente empresarial; también ofrece información para identificar las prioridades verticales de las estrategias RIS3 en cada territorio. En el ámbito de la actuación, las asociaciones-clúster son agentes relevantes para poner en marcha programas y planes de las políticas públicas, tanto dentro de un territorio como entre diferentes territorios (Izsak et al., 2016).

Política clúster en el País Vasco

En el País Vasco, la política clúster se puso en marcha en 1991 como una de las apuestas más importantes del consejero de Industria y vice-lehendakari Jon Azua. Tras un ejercicio de mapeo e identificación de clústeres, el Gobierno impulsó la creación de asociaciones-clúster (ACs), instituciones en las que estarían representadas las empresas, otros agentes y el propio Gobierno, y que contaban inicialmente con el apoyo financiero del Departamento de Industria. En 1999 se modificó el sistema de gobernanza y control de la política clúster y se redujo el nivel de financiación pública a las ACs. Entre 1991 y 2008 el objetivo de la política clúster fue la consolidación de las ACs y de la dinámica de cooperación entre las empresas y agentes de cada clúster en las áreas de tecnología, formación de capital humano e internacionalización. A partir de 2008 se fueron creando instituciones similares, pero con un menor apoyo del Gobierno, los llamados pre-clústeres, y se pusieron en marcha iniciativas para fomentar la colaboración inter-clúster con pocos resultados tangibles. En 2014 se realizó un gran ejercicio de evaluación de la política clúster y de la actuación y el desempeño de las ACs y pre-clústeres existentes con el objetivo de alinear la política clúster con las prioridades de la RIS3, reducir el apoyo financiero a las asociaciones viables y eliminarlo a aquellas que no cumplieran unos requisitos mínimos de tamaño y desempeño. También se fomentó un proceso de fusión y reorganización de muchas de ellas y se modificó la gestión de la política clúster, cuya responsabilidad pasó del Departamento de Industria a SPRI. Esta política más exigente y colectiva provocó la desaparición de algunas ACs que no reunían los requisitos de tamaño mínimo y la fusión de otras dentro de ACs más grandes. Por último, se alineó la política clúster con la estrategia RIS3 del Gobierno, utilizándose las ACs como instrumentos de la política y los objetivos del Gobierno en esa estrategia (Aranguren et al., 2015; Orkestra, 2017).

Figura 1. Cambio y continuidad en la política clúster del Gobierno Vasco



Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas en el texto.

Los efectos positivos de la política clúster contrastados por la literatura académica para el caso vasco son los siguientes. En primer lugar, permitió con un desembolso de recursos públicos muy modesto, la consolidación de instituciones para la colaboración entre empresas y otros agentes, las ACs (Aranguren et al., 2010 y 2015; Monge y Salazar-Xirinachs, 2016). En segundo lugar, ha contribuido eficazmente a generar un capital social y una cultura y dinámica de cooperación entre las empresas y otros agentes y ha desarrollado una densa red de agentes que ha facilitado el diseño y la implementación de las políticas públicas (Valdaliso et al., 2011; Aragón et al., 2014; Etxabe y Valdaliso, 2016). Por último, ha producido una serie de efectos e impactos positivos en las empresas afiliadas a las ACs, que muestran mejores resultados que las no afiliadas en ventas, exportaciones, I+D+i y resiliencia frente a crisis económicas (Aragón et al., 2010; Aranguren et al., 2014; González-Bravo et al., 2019).

Condiciones teóricas para el desarrollo eficaz de una iniciativa-clúster

Finalmente, sintetizando lo expuesto hasta ahora y tomando como principal referencia el trabajo de Konstantynova y Wilson (2014), podemos relacionar las principales condiciones comunes que suelen estar presentes en las iniciativas-clúster que tienen éxito:

- 1- Aglomeración en un mismo espacio geográfico de actividades económicas similares y relacionadas, con presencia de actores provenientes de la empresa privada, de la administración y del conocimiento (público o privado)
- 2- Masa crítica de actores suficiente
- 3- Proximidad económica entre los actores: relaciones cliente-proveedor, acuerdos entre competidores, proyectos comunes con agentes del conocimiento, administraciones locales, etc.
- 4- Proximidad social y cognitiva entre los actores: relaciones sociales con otros agentes, confianza, recursos físicos compartidos, intercambio de conocimientos...
- 5- Conciencia en los agentes de formar parte de una misma industria o colectivo.
- 6- Los agentes comparten objetivos o intereses comunes y son conscientes los beneficios que pueden obtener mediante su participación en la asociación o clúster
- 7- Voluntad y compromiso de participación
- 8- Hay un grupo de agentes, públicos y/o privados, dispuestos a liderar el lanzamiento y desarrollo del clúster.

Como condiciones adicionales de contexto, especialmente importantes en las fases iniciales, destacamos:

- 9- Apoyo político fuerte y estable
- 10- Gobierno regional fuerte

2. Alcance e impacto económico del sector del deporte en Euskadi

Esta sección tiene como objetivo analizar la dimensión y estructura económica del sector del deporte en Euskadi, así como el impacto económico que el conjunto de las actividades vinculadas, directa e indirectamente, con el deporte tienen sobre la economía vasca. Igualmente, se analizan tanto el gasto público en deporte como el gasto que realizan los hogares.

El análisis que se presenta aquí es una síntesis-resumen de las conclusiones más relevantes desarrolladas por diversos trabajos previos, encargados por la Dirección de Deportes del Gobierno Vasco¹. En concreto:

- ✓ Euskoiker: *"Estudio sobre la industria deportiva en el País Vasco"*, Viceconsejería de Cultura, Juventud y Deportes, 2016
- ✓ Fondo Formación Euskadi: *"Impacto económico de la industria deportiva en Euskadi"*, Kirolaren Euskal Eskola, Gobierno Vasco, 2018
- ✓ NuVe Consulting: *"Trabajos de análisis de los presupuestos del deporte 2018 de las Administraciones Públicas de la Comunidad Autónoma de Euskadi"*, Gobierno Vasco, 2020

Además, se ha utilizado el "Anuario de estadísticas deportivas 2020", publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte, 2020.

Estructura empresarial del sector: tamaño y subsectores de actividad y personalidad jurídica

1. Número de empresas/organizaciones del sector del deporte y subsectores de actividad

El sector del deporte está formado por una diversidad de empresas y organizaciones, muy heterogéneas entre sí. El "Estudio sobre la industria deportiva en el País Vasco, 2016" identifica **3.590 empresas/organizaciones** en la Industria Deportiva, clasificadas en tres grandes tipos de actividades:

1. **AIR (2.372 organizaciones; 66% del sector)**: Organizaciones que tienen una actividad indirecta con cualquier Actividad Deportiva sin ser necesarias para la realización de la práctica deportiva. Destacan los subsectores de transportes (58%), actividades sanitarias (25%), medios de comunicación (12%) y apuestas deportivas (5%).

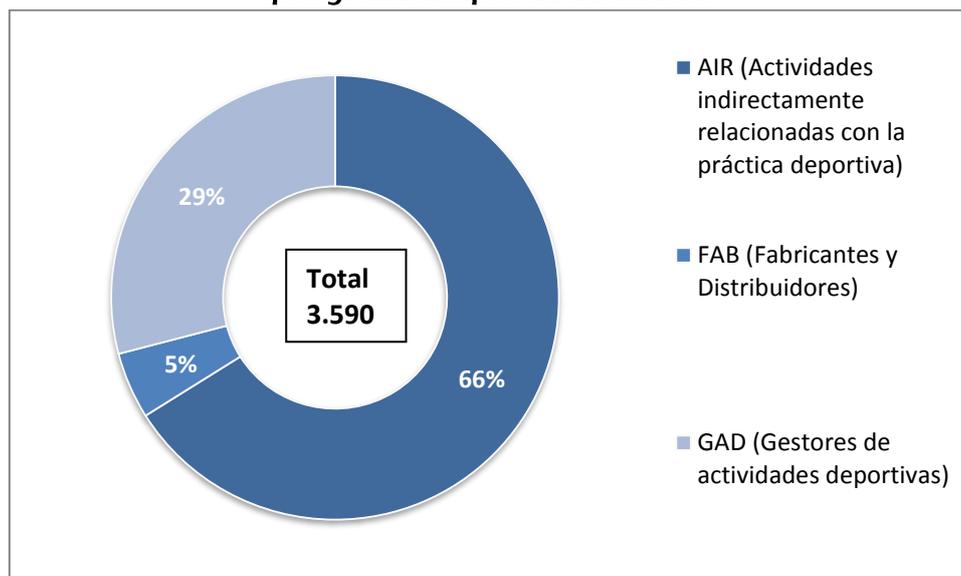
2. **FAB (174 organizaciones; 5% del sector)**: Organizaciones que se dedican a la fabricación y comercialización de productos y servicios necesarios para la práctica

¹ La definición del sector del deporte que utilizan los estudios de Euskoiker (2016) y Fondo Formación Euskadi (2018) no coincide plenamente, pero entendemos que, a efectos del presente informe, las discrepancias no tienen efecto sobre las conclusiones que aquí se recogen.

deportiva. Destacan los subsectores de comercio al por menor-incluye fabricantes (66%), confección textil y accesorios (12%), fabricación de bicicletas y motocicletas y vehículos DX (11%) y fabricación de artículos de deportes (11%).

3. **GAD (1.044 organizaciones; 29% del sector):** Organizaciones gestoras de actividades deportivas. Destacan los subsectores de gestión de otras actividades deportivas (71%), gestión de instalaciones deportivas (17%), gestión de actividades de los clubes deportivos (7%) y gestión de actividades de los gimnasios (5%).

Gráfico 1: Distribución de las empresas/organizaciones del sector del deporte por grandes tipos de actividad.



Fuente: Euskoiker, 2016.

Tabla 1: Distribución de las empresas/organizaciones del sector del deporte por subsectores de actividad

		Número	%
AIR	Transportes	1.376	38
	Actividades sanitarias	593	17
	Medios de comunicación	285	8
	Apuestas deportivas	118	3
FAB	Comercio al por menor-incluye fabricantes	115	3
	Confección textil y accesorios	21	1
	Fabricación de bicicletas y motocicletas y vehículos DX	19	1
	Fabricación de artículos de deportes	19	1
GAD	Gestión de otras actividades deportivas	741	21
	Gestión de instalaciones deportivas	178	5
	Gestión de actividades de los clubes deportivos	73	2
	Gestión de actividades de los gimnasios	52	1
TOTAL		3.590	100

Fuente: Euskoiker, 2016

2. Número de empresas/organizaciones del sector del deporte y tamaño empresarial

El tamaño empresarial resulta una variable fundamental para caracterizar las empresas/organizaciones que constituyen un sector de actividad. Se va a analizar el tamaño respecto a dos variables clave: el número de empleados y la cifra de ventas de las empresas/organizaciones.

a. El tamaño de las empresas/organizaciones del sector del deporte en Euskadi por el número de personas empleadas

En el sector del deporte de Euskadi, la preeminencia de empresas/organizaciones de pequeño tamaño resulta evidente. Solo el 4% de las empresas/organizaciones tienen más de 50 personas empleadas. En el otro extremo, más del 60% de las empresas tienen entre 1 y 5 personas empleadas.

Tabla 2: Porcentaje de empresas/organizaciones del sector del deporte por número de personas empleadas

	De 1 a 5	De 6 a 9	De 10 a 49	De 50 o más
AIR	63	15	18	4
FAB	66	16	13	5
GAD	54	13	24	9
Total	63	15	18	4

Fuente: Euskoiker, 2016.

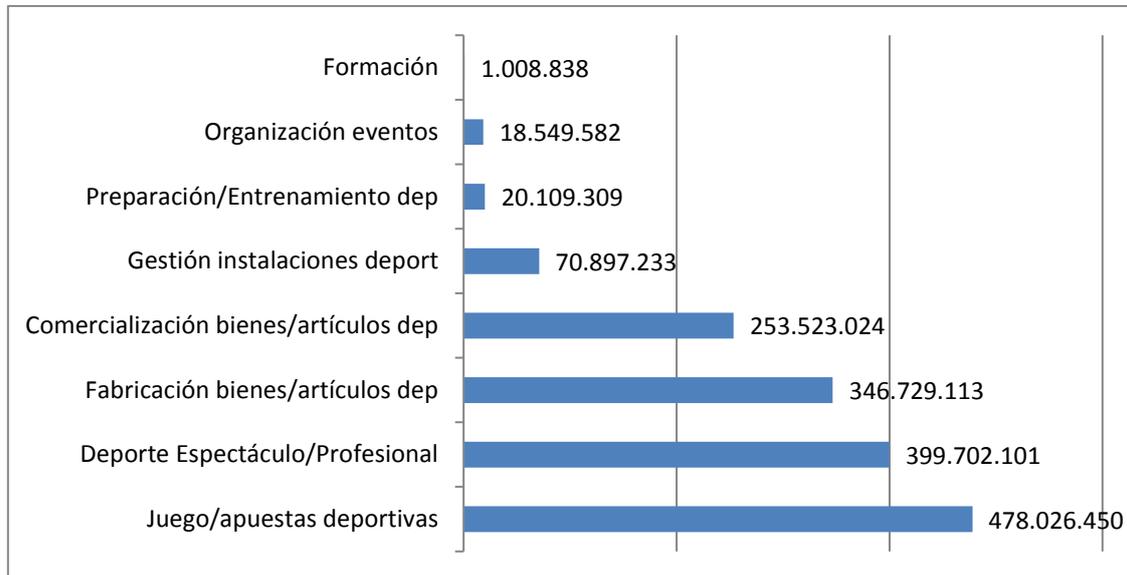
Las empresas de tamaño grande en el sector del deporte de Euskadi (más de 50 personas empleadas) no alcanzan las 150.

b. El tamaño de las empresas/organizaciones del sector del deporte en Euskadi por su volumen de ventas

El estudio realizado en 2018 por Fondo Formación Euskadi, "Impacto económico de la industria deportiva en Euskadi", nos permite conocer el tamaño de las empresas/organizaciones del sector según su volumen de ventas. Si analizamos la industria vasca del deporte desde esta perspectiva, se producen dos hechos relevantes:

- ✓ por una parte, la concentración de las ventas en unas pocas actividades económicas (en concreto, en tres). De esta manera, un 77% de las ventas en Euskadi se realizan por empresas englobadas dentro las actividades de: Juego y Apuestas deportivas, Deporte espectáculo y Profesional, y Fabricación de bienes y artículos deportivos, que, a su vez, representan tan solo el 22% de las empresas vinculadas al deporte vasco.
- ✓ y por otra, esta concentración de ventas se da en las actividades económicas con menor número de empresas. Son muy representativos los datos de la actividad de Juego y Apuestas deportivas: con tan sólo una representación del 2,7% de entre el total de empresas vascas, genera casi un tercio (30%) del total de ventas de la industria deportiva en Euskadi.

Gráfico 2: Volumen de ventas de las empresas/organizaciones deportivas por subsectores de actividad (Euros)



Fuente: Fondo Formación Euskadi, 2018

3. Empresas/organizaciones del sector del deporte y su personalidad jurídica

Las organizaciones del sector del deporte adoptan formas jurídicas diferentes, como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla3: Empresas/organizaciones del sector del deporte según su personalidad jurídica (%)

	Sociedad limitada	Sociedad anónima	Asociación	Otro tipo*
AIR	85	13	0,4	2
FAB	83	5	0	12
GAD	26	3	58	13
Total	68	9	17	6

*: Cooperativas, sociedades civiles, comunidades de bienes y otros tipos no definidos

Fuente: Euskoiker, 2016

La preponderancia de las sociedades limitadas es muy acusada en los ámbitos de las AIR y las FAB, no así en el ámbito de las GAD, donde las asociaciones son la forma jurídica adoptada mayoritariamente por las organizaciones.

Impacto económico del sector del deporte (PIB y empleo)

1. Impacto económico (PIB)

Para tener una visión completa del impacto económico del sector del deporte en Euskadi es necesario tener en cuenta no solo la labor que desarrollan las empresas propiamente dichas, sino también el trabajo llevado a cabo por un conjunto de organizaciones privadas como las federaciones y los clubes deportivos, así como el gasto desarrollado por las administraciones públicas. El estudio elaborado por Fondo Formación Euskadi en 2018 resume así el conjunto de agentes del ámbito deportivo, en función de la actividad económica que desarrollan en 2018:

- ✓ **Federaciones deportivas** (Federación Vizcaína, Federación Guipuzcoana, Federación Alavesa y Federación Vasca)
- ✓ **Juegos y apuestas deportivas** (empresas)
- ✓ **Deporte Espectáculo y Profesional** (además de las empresas de esta tipología se incluyen los clubes de primera)
- ✓ **Gestión de Instalaciones Deportivas** (se incluye esta tipología de empresas y el gasto que realizan los Ayuntamientos Vascos y sus organismos autónomos en la actividad deportiva)
- ✓ **Preparación y Entrenamiento Deportivo** (aquí se incluyen empresas que desarrollan esta actividad, los clubs amateurs y el gasto de las tres Diputaciones Vascas y el Gobierno Vasco)
- ✓ **Fabricación de bienes y artículos deportivos** (empresas)
- ✓ **Comercialización de bienes y artículos deportivos** (empresas)
- ✓ **Formación** (empresas y centros formativos que desarrollan algún grado o formación deportiva)
- ✓ **Organización de eventos deportivos** (empresas)

Según este estudio, este conjunto de empresas y organizaciones que operan en el sector del deporte en el País Vasco tiene un impacto relevante en la economía vasca en su conjunto.

El impacto del ámbito deportivo medido en términos de generación de riqueza, es decir, de generación de PIB para Euskadi es de 1.893 millones de euros en 2018, lo que representa un porcentaje del 2,60% sobre el PIB (producto interior bruto) total.

El impacto económico que supone la industria deportiva en la economía vasca no se reduce sólo a esta aportación directa, ya que hay que sumar también el impacto indirecto e inducido que genera. Estos efectos indirectos hacen referencia a los gastos realizados por los usuarios y usuarias en el área de influencia CAV durante el período de 2018, no imputables al consumo directamente deportivo, pero que son consecuencia del consumo derivado de la actividad deportiva. Un ejemplo sería, el gasto en desplazamiento, alojamiento o restauración. Estos impactos suponen aproximadamente un 4,18%.

Además de los impactos directos e indirectos, hay un tercer tipo de impacto también derivado de la actividad deportiva, que se denomina inducido, que son aquellas repercusiones económicas surgidas de los dos efectos anteriores. Este tipo de impacto

económico corresponde a los efectos multiplicadores que se generan en la CAV debido al consumo de bienes y servicios deportivos y añadiéndolo a los anteriores, suponen un 5,74%.

Impacto sobre el PIB (en %)	
Impacto Directo:	2,60
Impacto Indirecto:	4,18
Impacto Inducido:	5,74

Las **empresas son los agentes económicos fundamentales** en el global de la industria deportiva vasca en 2018 (**83,9% del impacto directo total**), representando el resto de agentes un impacto significativamente menos relevante: las entidades públicas (12,4%), las federaciones deportivas (2,2%) y los clubs deportivos (1,5%).

Es significativo que el gran gasto deportivo no se genera en actividades relacionadas con la práctica deportiva, sino que está más relacionado con actividades de corte social, que no implican una actividad física por parte del usuario/a, como el Juego y las Apuestas deportivas y el Deporte Espectáculo y Profesional.

1 de cada 3 euros de la industria del deporte están ligados directamente a la práctica de actividad física y 2 de cada 3 euros al carácter cultural, promotor, incentivador y de fenómeno social en torno al deporte.

2. Impacto económico (Empleo)

El estudio de Euskoiker de 2016 estima que las organizaciones directa o indirectamente vinculadas con la industria deportiva generan cerca de 40.000 empleos.

Tabla 4: Empleo generado por el sector del deporte de Euskadi (número y %)

	Número de empleos	%
AIR	31.200	78
FAB	2.800	7
GAD	6.000	15
Total	40.000	100

Fuente: Euskoiker, 2016

Si se aplica un criterio restringido de la industria deportiva, que considere solamente las actividades directas, es decir, la fabricación, comercialización y gestión, se puede estimar una cifra en torno a 11.000 personas empleadas.

La industria deportiva vasca representa una masa salarial importante (5,1% del total de la masa salarial de Euskadi) respecto al empleo total de la CAV, pero está marcada por la baja profesionalización y la precariedad.

A nivel de empleo, es destacable que el voluntariado remunerado o no remunerado abarca una gran masa del total del sector: algo más del 50% de las personas que desarrollan una actividad en el deporte lo hacen sin contrato profesional.

3. Impacto económico comparado (en términos de PIB)

El impacto económico de la industria del deporte en Euskadi está por encima de las referencias medias españolas y europeas, pero por debajo de los países punteros en este sector, como Alemania y Austria, en términos de PIB.

Tabla 5: Impacto económico comparado (sobre PIB)

	Empleo (%)	PIB (%)
UE	2,7	2,1
Alemania	4,6	3,9
Austria	5,6	4,1
España	2,7	1,4
Euskadi	5,1	2,6

Fuente: Estudio Fondo Formación Euskadi, 2018

Gasto de los hogares vinculado al deporte

El Anuario de Estadísticas Deportivas que publica el Ministerio de Cultura y Deporte nos ofrece información sobre el gasto de consumo de los hogares vinculado al deporte. Todos los indicadores disponibles, porcentaje de gasto en deporte sobre gasto total en bienes y servicios, gasto medio de los hogares, gasto por unidad de consumo y gasto medio por persona, muestran que el gasto de los hogares vinculado al deporte en Euskadi se sitúa bastante por encima de la media española, y es uno de los más altos en el conjunto de las Comunidades Autónomas.

Tabla 6: Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte. 2018

	VALORES ABSOLUTOS (Millones de euros)	En porcentaje del gasto en el total de bienes y servicios	Gasto medio por hogar (Euros)	Gasto medio por unidad de consumo (Euros)	Gasto medio por persona (Euros)
Euskadi	365,7	1,2	403,8	248,2	170,0
España	5.526,7	1,0	296,7	176,9	119,4

Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas, 2020

Aproximadamente, un 80% del gasto total vinculado al deporte se destina a servicios recreativos y deportivos, mientras que el 20% restante se destina a la compra de equipos relacionados con los deportes y el ocio.

Tabla 7: Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte. Distribución porcentual. 2018

	Total	Servicios recreativos y deportivos	Equipos relacionados con los deportes y el ocio
Euskadi	100	80,2	19,8
España	100	76,9	23,1

Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas, 2020

Gasto público vinculado al deporte

Analizando los distintos niveles de Administraciones Públicas en Euskadi, los principales ejecutores del gasto público en deporte son los Ayuntamientos tanto a nivel propio como a través de sus organismos autónomos, fundaciones y sociedades públicas (81,4% del gasto público total).

Tabla 8: Gasto liquidado en deporte por tipo de administración. Euskadi. 2018

	Euros	%
Gobierno vasco	13.702.927	5,8
Diputaciones forales	30.055.144	12,8
Ayuntamientos	191.589.939	81,4
Total	235.348.010	100,0

Gasto consolidado: Incluye el gasto realizado por los organismos autónomos, sociedades públicas y fundaciones dependientes o participadas de cada una de las distintas administraciones.

Fuente: NuVe Consulting, 2020

Según el informe elaborado por Fondo Formación Euskadi en 2018, cada ciudadano vasco recibe de la administración pública algo más de **173 euros** para la actividad deportiva (gasto consolidado).

La administración local (ayuntamientos y entidades locales) es la que concentra la mayor inversión en deporte por persona, acumulando un 94% del total del gasto en deporte por habitante.

El gasto consolidado per cápita en las administraciones públicas de Euskadi es significativamente mayor que el realizado en el conjunto del Estado.

Asimismo, la industria deportiva representa una **oportunidad de inversión** para las administraciones públicas vascas.

Por cada euro que invierten las administraciones públicas vascas en deporte, recuperan en forma de impuestos indirectos, como por ejemplo el IVA, **1,44 euros**

Caracterización de la industria deportiva en Euskadi

A partir del "Estudio sobre la industria deportiva en el País Vasco" y la investigación realizada para elaborar este informe, las principales características de la industria deportiva en Euskadi pueden resumirse de la siguiente manera:

- ✓ Sector no estabilizado y débilmente estructurado
- ✓ Sector muy heterogéneo, con organizaciones con objetivos, visiones, procesos, mercados muy diferentes
- ✓ Organizaciones jóvenes y dinámicas
- ✓ Predominio del pequeño tamaño
- ✓ Tránsito desde el voluntariado a la profesionalización
- ✓ Dos orientaciones: mercado interno, especialmente para gestores y comerciantes, y mercado interno o externo, para fabricantes, dependiendo de su tipología.
- ✓ Dos lógicas no coincidentes: la de las empresas y la de los clubs o federaciones
- ✓ Escenario facilitador para distintas modalidades de innovación: tecnológica, organizativa, de producto, de servicio etc.
- ✓ Usuarios y consumidores múltiples: practicantes y no practicantes
- ✓ Fuerte aceptación y penetración social del deporte: motor de la práctica y el consumo

3. Valoración del grado de cumplimiento en el País Vasco de las bases teóricas para la constitución de una agrupación de organizaciones de la industria del deporte

En este apartado haremos una **valoración subjetiva** del grado de cumplimiento, en el momento actual, de las condiciones sintetizadas en el último apartado de la sección 1, a partir de la información estadística recogida en la sección 2 y de la información aportada por los agentes entrevistados,

1. Aglomeración en un mismo espacio geográfico de actividades económicas similares y relacionadas en torno al deporte.

En el País Vasco confluye una elevada práctica deportiva, junto con un desarrollo industrial y de servicios alto, lo que ha propiciado que exista un número relevante de organizaciones cuya actividad económica principal orbita en torno al deporte.

Estas organizaciones se pueden clasificar en:

- a) Empresas industriales y/o comercializadoras, productoras y distribuidoras de artículos y servicios deportivos: Grupo BH, Orbea, Ternua, Spiuk, Arzu, Etxeondo, Pukas, Seland Neopren, Mendiz..., por el lado fabricante; Forum, Decathlon, Evia, Runnea..., por el lado distribuidor.
- b) Empresas de servicios deportivos:
 - a. gestoras de instalaciones deportiva: Emtesport, Guedan, PPX Sport...
 - b. preparación y entrenamiento deportivo: La Perla, Metropolitan, UP Bilbao...
 - c. organizadores de eventos deportivos: Oxe Sport, Hipódromos de Euskadi, Fly Group, Innevento...
- c) Empresas de deporte profesional (espectáculo deportivo), demandantes de productos y servicios: Athletic, Real, Alaves-Baskonia, Eibar, Bilbao Basket, Baiko...
- d) Empresas de apuestas deportivas: Retabet, Kirolbet, Codere...

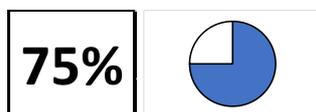
Adicionalmente, hay una presencia relevante de otros dos tipos de organizaciones básicas para la constitución de un clúster:

- a) Fuerte presencia institucional de la Administración, con actividad gestora, financiadora y proveedora/demandante de servicios deportivos, a través del propio Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales y, sobre todo, los ayuntamientos
- b) Sistema regional de innovación desarrollado, con una red consolidada de universidades, centros tecnológicos y consultorías, con competencias

susceptibles de ser dirigidas hacia la innovación, asesoramiento y formación en el ámbito del deporte.

Condición 1 *Aglomeración en un mismo espacio geográfico de actividades económicas similares y relacionadas en torno al deporte:*

Valoración: Media-alta



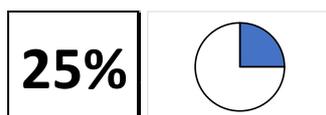
2. **Masa crítica de actores suficiente**

Si bien existe un elevado interés en Euskadi por la práctica deportiva y bastantes organizaciones cuya actividad se relaciona con el deporte, el tamaño relativamente pequeño del País Vasco, unido al carácter heterogéneo de esta industria, con actores con intereses y actividades muy diferentes, hacen que existan pocos grupos de agentes, relevantes en tamaño y con actividades muy relacionadas, que faciliten la aparición de sinergias importantes. La suficiencia de la masa crítica está condicionada por la enorme dispersión del sector, fruto de su heterogeneidad.

El caso de éxito más próximo, tanto por perfil heterogéneo de los potenciales integrantes y de las relaciones verticales y horizontales que se persiguen, como por geografía y cultura, es del Indecat, el Clúster del Deporte de Catalunya <https://www.indecat.org/>. Según su propia web, Cataluña es el territorio con la mayor concentración de empresas de deporte en Europa. Hay casi 600 empresas relacionadas con el deporte, que facturan más de 3.500 millones de euros y ocupan cerca de 30.000 personas. En su clúster están integradas más de 80 empresas. Catalunya tiene 7 675 217 habitantes, mientras que Euskadi tiene una población 3,5 veces menor. Y no hemos encontrado ningún clúster similar, que destaque por el éxito de su funcionamiento, en un territorio de las características y dimensiones del País Vasco.

Condición 2 *Masa crítica de actores suficiente:*

Valoración: Baja



3. Proximidad económica entre los actores:

Existen relaciones económicas entre los agentes miembros potenciales del clúster, tanto de nivel vertical (cliente-proveedor), como horizontal (iniciativas conjuntas cooperativas en la producción, comercialización o provisión de servicios), pero son, en general, muy escasas y esporádicas.

Existen relaciones cliente-proveedor entre fabricantes del País Vasco y distribuidores del País Vasco, pero generalmente los distribuidores vascos no son los principales clientes de los productores vascos (en empresas de tamaño relevante), ni estos productores son los principales proveedores de los distribuidores vascos. Los proveedores de las empresas fabricantes son empresas de todo el mundo, principalmente asiáticas. Son relaciones cliente proveedor internacionales.

Hay colaboraciones esporádicas entre proveedores de servicios y organizaciones de deporte espectáculo (servicios fitness, patrocinios...) y entre servicios deportivos y distribuidores deportivos (comercialización on line, patrocinios, eventos...)

También hay colaboraciones esporádicas en el desarrollo de innovaciones entre centros tecnológicos y empresas de servicios y/o industriales, pero no son práctica generalizada.

En ningún caso hay señales de configuración actual de redes

Condición 3 *Proximidad económica entre los actores*

Valoración: Baja



4. Proximidad social entre los actores:

La proximidad social entre los actores está muy condicionada por su naturaleza y su actividad económica.

Las organizaciones de deporte espectáculo (clubes profesionales) se conocen, se relacionan e interactúan.

Las organizaciones de producción y de servicios tienden a relacionarse entre ellas, aprovechando otros ámbitos de asociacionismo (confederaciones empresariales, sectoriales, grupo MCC...) a nivel regional, nacional o internacional.

En la proximidad social influyen notablemente los diferentes niveles de legitimidad social que tiene cada tipo de agentes. A este respecto hay que añadir que la heterogeneidad afecta a las diferentes fuentes de legitimación social: las diferentes fuentes de legitimación del Athletic o la Real, del ciclismo o de la pelota son ejemplos de ello.

En sentido contrario, tienen serias dificultades para su legitimación social las empresas de apuestas deportivas, lo que obstaculiza su proximidad social. Un número pequeño, pero relevante, de agentes del País Vasco económicamente importantes de esta industria ha manifestado su rechazo a formar parte de un clúster en el que estén las empresas de apuestas deportivas.

Condición 4 *Proximidad social entre los actores*

Valoración: Media-Baja



5. Conciencia en los agentes de formar parte de una misma industria o colectivo.

Apenas hay conciencia de formar parte de una misma industria global del deporte. La propia conceptualización del deporte es todavía muy etérea, incluso desde las diferentes administraciones públicas.

Se intuye la necesidad de fuertes incentivos (económicos y no económicos) para adherirse a otras verticales sectoriales (clúster del deporte), que sean distintas a las que ya se sitúan actualmente los agentes.

Condición 5 *Conciencia en los agentes de formar parte de una misma industria o colectivo*

Valoración: Muy Baja



6. Objetivos e intereses comunes.

Sí se observan intereses comunes y potenciales líneas de colaboración que puedan redundar en mejoras de competitividad para los agentes implicados.

- 1- El interés más compartido y beneficio más inmediato y evidente de la constitución de una asociación de empresas de la industria del deporte es el tener una **representación o voz única** ante la administración y la sociedad. Por ejemplo, en el contexto de la pandemia la defensa de la actividad de otras industrias (la cultural o la hostelera, por ejemplo) ha sido muy superior y eficaz a la del deporte. Igualmente, en el ámbito de la elaboración de la Ley del Deporte, la de las Apuestas, etc.

- 2- Unida a la anterior, es también un interés bastante compartido la generación de una comunidad empresarial vasca alrededor del deporte.
- 3- Otro ámbito, transversal, de posible colaboración de interés en el marco de este clúster es el de **la Innovación**, en tres áreas principales:
 - a. La digitalización y sus retos, que ha sido la más señalada por todos los agentes, en diferentes aspectos: software de gestión, plataformas de clientes, *big data*, ciberseguridad, venta on line, servicios digitales para el deporte (alimentación, formación, entrenamiento, salud, *scouting*), audiovisual, inteligencia artificial...
 - b. Alimentación y nutrición, ligados al ejercicio del deporte y vida activa.
 - c. Nuevos materiales: textiles, plásticos,

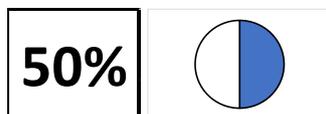
Otras verticales de colaboración potencial recogidas, compartidas por varios agentes, son:

- 4- La organización y promoción de eventos deportivos, principalmente *outdoor*, dirigidos a un gran público, que atraigan a deportistas, fabricantes y distribuidores y que promuevan el turismo deportivo y el desarrollo de servicios deportivos, es de interés para agentes productores y distribuidores.
- 5- Internacionalización (asistencia a ferias, misiones comerciales, líneas de ayudas a la internacionalización de las empresas y organizaciones del sector...)
- 6- Mejora de la calidad de la gestión de las empresas del sector. Acceso a ayudas para la profesionalización de la gestión, formación específica, *mentoring*, *coaching*...
- 7- Gestión del talento (ferias de empleo, acciones de formación, pool de empleo...)

En cualquier caso, la heterogeneidad de los agentes implicados hace que cada uno de estos objetivos e intereses recogidos sean comunes solo a algunos de los miembros potenciales. Es decir, hay grupos de miembros con intereses comunes, no intereses comunes a todos los miembros. Quizá la necesidad de representación única y el reto de la digitalización sean las necesidades detectadas más transversales.

Condición 6 *Objetivos e intereses comunes*

Valoración: Media



7. Voluntad y compromiso de participación.

Los diferentes agentes entrevistados han acogido favorablemente la iniciativa de impulsión de un clúster vasco del deporte y han agradecido el haber sido consultados. Su voluntad de participación, si bien es en general favorable, está condicionada a la finalidad del clúster (el para qué).

En general, la actitud más positiva e, incluso, proactiva, está en las organizaciones dedicadas a la distribución y en las empresas de servicios deportivos.

Las organizaciones de deporte profesional (deporte espectáculo) tienen una actitud algo más expectante y vigilante, especialmente los clubes más grandes.

Las empresas de fabricación de productos deportivos observan, en general, una voluntad de participación positiva, pero más atenuada, derivada en parte de su lealtad institucional, ya que se sienten bien representados en otras verticales asociativas.

Condición 7 *Voluntad y compromiso de participación*

Valoración: Media-alta



8. Agentes, públicos y/o privados, dispuestos a liderar.

Hay un grupo de agentes, públicos y/o privados, dispuestos a liderar el lanzamiento y desarrollo del clúster.

La inmensa mayoría de los agentes entiende que la Administración debe liderar la iniciativa, así como gestionar su desarrollo, ejerciendo el arbitraje correspondiente entre los diferentes intereses y compromisos de los agentes participantes y empleando

instrumentos de acción política, como puede ser la compra pública innovadora, para apoyar más directamente a la industria vasca del deporte.

Desde la perspectiva privada, hay agentes que manifiestan su disposición a asumir compromisos de liderazgo. Estos agentes coinciden, principalmente, con dimensiones organizativas intermedias del ámbito de servicios o con empresas de distribución.

Condición 8 *Agentes, públicos y/o privados, dispuestos a liderar*

Valoración: Media-alta

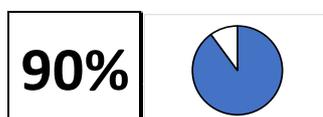


9. Apoyo institucional sólido y continuado.

De las entrevistas mantenidas con los representantes de la Dirección de Deportes del Gobierno Vasco, así como de las iniciativas ya puestas en marcha, podemos deducir el cumplimiento satisfactorio de esta condición de partida

Condición 9 *Apoyo institucional sólido y continuado*

Valoración: Alta



4. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Las entrevistas realizadas a los diversos agentes relacionados con la industria del deporte en la CAV han revelado algunas condiciones de contexto a tener en cuenta en la fase inicial de llamada y convocatoria a los agentes y también una serie de líneas prioritarias de actuación de la asociación para la industria del deporte de la CAV.

Condiciones de contexto

En lo que respecta a las *condiciones de contexto*, además de los resultados derivados de la caracterización económica de la industria del deporte en la CAV (véase sección 2 de este informe), hay tres aspectos a tener en cuenta.

En primer lugar, la asociación no sólo debe promover la colaboración y cooperación entre sus miembros, sino también la colaboración entre ella y otras iniciativas públicas, privadas o público-privadas de la CAV (hubs, otras asociaciones-clúster, proyectos institucionales diversos...), en consonancia con el mapa interinstitucional y la gobernanza multinivel existente en la CAV. Específicamente, conviene propiciar el encuentro con las administraciones y empresas que operan en el ámbito del turismo activo, pero que, por razones que conviene indagar, no se identifican con el turismo deportivo.

En segundo lugar, las federaciones, por su sobredimensionamiento en número, su limitada capacidad para proveer y demandar productos y servicios, y su débil relevancia económica, no parece que sean candidatas idóneas para integrarse en una posible asociación-clúster de la industria del deporte o, al menos, para liderarla.

En tercer lugar, las entrevistas han revelado que no se dan ahora las condiciones para la incorporación inicial de las casas de apuestas a la asociación: un pequeño, pero relevante grupo, de agentes no lo aceptaría, por razones fundamentalmente éticas.

Líneas prioritarias de actuación

De las entrevistas realizadas a los agentes se han identificado siete *líneas prioritarias de actuación* para esta asociación:

1. Representación o voz única ante la administración y la sociedad
2. Generación de comunidad y «marca»
3. Innovación, en tres áreas principales:
 - a. La digitalización y sus retos, la más señalada por todos los agentes, en diferentes aspectos: software de gestión, plataformas de clientes, big data, ciberseguridad, venta on line, servicios digitales para el deporte (alimentación, formación, entrenamiento, salud, scouting), audiovisual, inteligencia artificial...
 - b. Alimentación y nutrición
 - c. Nuevos materiales

4. Promoción de eventos deportivos dirigidos a un gran público, que atraigan a deportistas, fabricantes y distribuidores y que promuevan el turismo deportivo.
5. Internacionalización (asistencia a ferias, misiones comerciales, líneas de ayudas a la internacionalización de las empresas y organizaciones del sector...)
6. Mejora de la calidad de la gestión de las empresas del sector
7. Gestión del talento (ferias de empleo, acciones de formación, pool de empleo...)

De todas ellas, la representación única y el reto de la digitalización son las necesidades detectadas más compartidas y transversales

Recomendaciones

A partir de la caracterización económica del sector, del mapa de agentes y relaciones y de los resultados de las entrevistas y tomando en consideración también la experiencia de otras asociaciones-clúster en la CAV (De la Maza et al., 2009) y el mundo (Lindkvist et al., 2013), este informe sugiere algunas recomendaciones para la creación y promoción de una asociación de la industria del deporte de la CAV y para la actuación y el papel de la Administración en relación a la misma.

De manera general, es importante no olvidar que el objetivo primordial de las asociaciones-clúster es el de promover la colaboración entre las empresas y los agentes del clúster y crear una identidad y una comunidad, esto es, crear un marco de relaciones de confianza entre los miembros. Esto no es una tarea fácil, requiere activar la participación de los agentes, gestionar y coordinar la diversidad de agentes e intereses representados en la asociación y evaluar visibilizar los resultados concretos de esa cooperación (algo particularmente complicado para algo tan intangible y difícil de medir como la confianza). Todo ello requiere de tiempo y paciencia y, por lo tanto, debe abordarse con una visión a largo plazo.

1. Formulación de los objetivos del clúster

En primer lugar, la asociación debería formular *unos pocos objetivos, genéricos y lo más transversales posibles*. Todas las asociaciones-clúster nacen con un número reducido de objetivos y sólo con posterioridad van ampliándolos. Este informe sugiere *tres objetivos* para su consideración entre los agentes a convocar por la Administración:

- Representación, comunidad y «marca»: cohesión y confianza (hacia dentro) y visibilidad (hacia fuera), toma de conciencia del sector por los agentes y por la sociedad
- Aprovechar el potencial de crecimiento de la industria del deporte y las sinergias entre los distintos agentes del sector
- Identificación de nuevos nichos de negocio (intraemprendizaje, *start ups*, deporte como plataforma de descubrimiento emprendedor...

2. Liderazgo de la Administración

En un sector tan fragmentado y atomizado, con una gran diversidad de empresas y agentes representados, corresponde a la Administración (la Dirección de Deportes del Gobierno vasco) el papel de catalizar y liderar la iniciativa, con una visión a largo plazo,

lo que significa una apuesta con apoyo político y presupuestario sostenido en el tiempo, al menos durante un plazo razonable. Entre las *funciones a desempeñar por la Administración*, destacaríamos las siguientes

- Liderazgo en el proceso (convocatoria y organización reuniones) y en la definición de los objetivos y prioridades (para qué)
- Selección y contratación de un *clúster manager* de alta cualificación (preferentemente del sector privado, con experiencia en el sector o en la gestión de asociaciones o iniciativas-clúster)
- Identificación del grupo de agentes que lideren el clúster (junto al *clúster manager*) en la fase de lanzamiento (los que no pueden faltar a la primera o primeras reuniones)
- Gestionar la diversidad de agentes e intereses representados: arbitraje y coordinación
- Sostener la estructura (financiación, dirección y seguimiento)
- Participación activa en el clúster (como agente económico –demandante de productos y servicios: compra pública innovadora– y como Administración)
- Propiciar líneas de financiación de proyectos: vincular el deporte con las prioridades de los programas de políticas públicas (europeas, nacionales, autonómicas, locales...). En cualquier caso, deben ser complementarias y sinérgicas con las prioridades establecidas en el PCTI 2030 y la Agenda 2030

En la fase inicial de este proceso, es recomendable que la Administración mantenga una actitud abierta, flexible y muy receptiva a las opiniones de los agentes ante el marco legal a adoptar para esta iniciativa/asociación y, en consonancia, ante las condiciones iniciales de vinculación de los posibles miembros (cuotas, obligaciones, compromisos...). Acudir con una propuesta concreta puede facilitar y acortar el proceso inicial de creación y puesta en marcha, pero también abortarlo si se da la impresión de que el proyecto ha sido muy cocinado por la Administración y presentado a los agentes para su firma.

3. Puesta en marcha inicial de acciones efectivas y transversales

Por último, si la iniciativa finalmente se pone en marcha, se recomienda identificar y llevar a cabo una actuación con resultados tangibles a corto plazo y lo más transversal posible, que permita a los agentes visibilizar algún resultado sobre el que avanzar en la tarea de cooperación y colaboración.

En concreto, se propone la creación de una *plataforma de la industria del deporte en Euskadi*, apoyada por una secretaría técnica soportada por la Administración, que reúna y represente a los agentes identificados y les dé cohesión y visibilidad como sector económico. Esta plataforma permitiría aprovechar el potencial de crecimiento, las sinergias entre los distintos agentes y la identificación de nuevos nichos de negocio.

Esta plataforma, como estructura abierta, podría ir incorporando a todos los agentes de la industria vasca del deporte inicialmente interesados, identificar las organizaciones con aspiraciones de liderazgo sobre esta iniciativa, concretar el propósito de la agrupación e ir avanzando, en su caso, hacia estructuras más formales y estables.

La plataforma podría iniciar sus actividades alrededor una o dos actuaciones relevantes y prioritarias para un número significativo de agentes. A modo de sugerencia, proponemos las dos siguientes, si bien podría ser cualquier otra que sus integrantes identifiquen como prioritaria:

- Organización de un evento que visibilice a la industria del deporte de la CAV (por ejemplo, coincidiendo o alrededor del día internacional del deporte, 6 de abril, o con otra efeméride del deporte vasco)
- Identificar y visibilizar las necesidades que, en materia de digitalización, tienen las empresas y agentes de la industria del deporte de Euskadi, que propicien la puesta en marcha de líneas de ayuda

Referencias bibliográficas

Aragon, C.; Aranguren, M. J.; Iturrioz, C. and Wilson, J. R. (2014): "A social capital approach for network policy learning: the case of an established cluster initiative", *European Urban and Regional Studies*, 21(2): 128-145.

Aranguren, M.J., De la Maza, X., Parrilli, M.D., y Wilson, J.R. (2010): *Asociaciones Clúster: Competitividad de la CAPV a través de la colaboración*, San Sebastián: Orkestra.

Aranguren, M.J., De la Maza, X., Parrilli, M.D., Vendrell, F., y Wilson, J.R. (2014): "Nested Methodological Approaches for Cluster Policy Evaluation: An Application to the Basque Country", *Regional Studies*, 48(9): 1547-1562.

Aranguren, M.J., Navarro, M., y Wilson, J.R. (2015): "Constructing research and innovation strategies for smart specialisation (RIS3). Lessons from practice in three European regions", en Valdaliso, J.M., y Wilson, J.R. (eds.), *Strategies for shaping territorial competitiveness*, Londres & Nueva York: Routledge.

Aranguren, M.J., y Wilson, J.R. (2013): "What can experience with clusters teach us about fostering regional smart specialisation?", *Ekonomiaz*, 83: 126-145.

Aranguren, M.J., Wilson, J.R., y Magro, E. (2015): *Cuadernos del Informe de Competitividad del País Vasco 2015. 5. Estrategias y políticas*, Bilbao, Deusto Publicaciones.

Asheim, B., Boschma, R., y Cooke, P. (2011): "Constructing Regional Advantage: Platform Policies Based on Related Variety and Differentiated Knowledge Bases", *Regional Studies*, 45(7): 893-904.

Audretchs, D.B., et al. (2019): "Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts", *The Journal of Technology Transfer*, 44, 313-325.

Cooke, P. (2007): "To construct Regional Advantage from Innovation Systems First Build Policy Platforms", *European Planning Studies* 15(2): 179-194.

Cooke, P. (2012): "From Clusters to Platform Policies in Regional Development", *European Planning Studies*, 20(8): 1415-1424.

Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S. (2010): "Clusters and entrepreneurship", *Journal of Economic Geography*, 10(4): 495-518.

Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S. (2013): *Defining clusters of related industries*, Harvard Business School Working Paper.

Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S. (2014): "Clusters, convergence, and economic performance", *Research Policy*, 43: 1785-1799.

Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S. (2016): "Defining clusters of related industries", *Journal of Economic Geography*, 16, 1, 1-38.

- Elola, A., Valdaliso, J.M., Aranguren, M.J., y López, S. M. (2012): "Cluster life-cycles, path dependency and regional economic development: insights from a meta-study on Basque clusters", *European Planning Studies*, 20(2), 257-279.
- Elola, A., Valdaliso, J.M., Franco, S., y López, S.M. (2017): "Public policies and cluster life cycles: insights from the Basque Country experience", *European Planning Studies*, 25(3), 539-556.
- Eriksson, A. (2010): "Cluster collaboration and globalised value creation". En: Eriksson, A. (ed.), *The Matrix-Post Cluster Innovation Policy*. VINNOVA Report.
- Etxabe, I.; Valdaliso, J.M. (2016): "Measuring structural social capital in a cluster policy network: insights from the Basque Country", *European Planning Studies*, 24(5), pp. 884-903.
- Franco, S., Murciego, A., y Wilson, J.R. (2014): *Methodology and Findings Report for Correlation Analysis between Cluster Strength and Competitiveness Indicators*, European Cluster Observatory Report.
- Gawer, A. (2014): "Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative Framework", *Research Policy*, 43: 1239-1249.
- Gerke, A., Desbordes, M., y Dickson, G. (2015): "Towards a sports cluster model: the ocean racing cluster in Brittany", *European Sport Management Quarterly*, 15, 3, 343-363.
- Gong, H., y Hassink, R. (2017): "Exploring the clustering of creative industries", *European Planning Studies*, 25, 4, 583-600.
- González-Bravo, M.I., López, S.M., y Valdaliso, J.M. (2019): "Coping with Economic Crisis: Cluster Associations and Firm Performance in the Basque Country", en F. Belussi y J.L. Hervás-Oliver (eds.), *Agglomeration and Firm Performance*, Nueva York, Springer, pp. 245-262
- Harmaakorpi, V. (2006): "Regional Development Platform Method (RDPM) as a Tool for Regional Innovation Policy", *European Planning Studies* 14(8): 1085-1104.
- Izsak, K., Ketels, C., Meier, G., y Lämmer-Gamp, T. (2016): *Smart Guide to Cluster Policy*, Bruselas, Unión Europea.
- Ketels, C. (2015): *Competitiveness and Clusters: Implications for a New European Growth Strategy*. WWWforEurope, Working Paper no. 84.
- Ketels, C., Nauwelaers, C., Cassingena, J., Lindqvist, G., Lubicka, B., y Peck, F. (2013): *The role of clusters in smart specialisation strategies*. Bruselas: European Commission-Directorate General for Research and Innovation.
- Ketels, C., y Protsiv, S. (2013): *Clusters and the New Growth Path for Europe*. WWWforEurope, Working Paper no 14.
- Ketels, C., y Protsiv, S. (2014a): *European Cluster Panorama 2014*, European Cluster Observatory Report.

- Ketels, C., y Protsiv, S. (2014b): *Methodology and Findings Report for a Cluster Mapping of Related Sectors*, European Cluster Observatory Report.
- Kiesse, M. (2019): "Regional cluster policies in Germany: challenges, impacts and evaluation practices", *Journal of Technology Transfer*, 44, 1698-1719.
- Konstantynova, A., y Wilson, J.R. (2014), "Comparing Cluster Policies: An Analytical Framework", *Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness 2014-R01*.
- Konstantynova, A., y Wilson, J.R. (2017), "Cluster policies and cluster institutions: an opportunity to bind social and economic dimensions", *Economia e Politica Industriale*, 44, 4, 457-472.
- Lindqvist, G., Ketels, C., y Sölvell, O. (2013): *The Cluster Initiative Greenbok 2.0*, Estocolmo: Ivory Tower.
- Malmberg, A., y Power, D. (2006): "True clusters. A severe case of conceptual headache". En: Asheim, B., Cooke, P., y Martin, R. (eds.), *Clusters and Regional Development: Critical Reflections and Explorations*, Londres: Routledge.
- Menzel, M.P., y Fornahl, D. (2010): "Cluster Life Cycles –Dimensions and Rationales of Cluster Evolution", *Industrial and Corporate Change*, 19(1), 205-238.
- Monge, R.; Salazar-Xirinachs, J.M. (2016): *Políticas de clústeres y de desarrollo productivo en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Lecciones para América Latina y el Caribe*, OIT Américas Informes Técnicos, 2016/3.
- Müller, L., Lämmer-Gamp, T., Meier, G., y Christensen, T.A. (2012): *Clusters are Individuals. New findings from the European cluster Management and cluster program benchmarking*, Copenhagen, The Danish Ministry of Science, Innovation and Higher Education.
- ORKESTRA (2017): *Informe de Competitividad del País Vasco 2017 ¿Y mañana?*, Bilbao, Deusto Publicaciones.
- Porter, M.E. (1998): "Clusters and competition: new agendas for companies, governments, and institutions", en Porter, M.E., *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (2003): "The economic performance of regions", *Regional Studies*, 37: 549-578.
- Shilbury, D. (2000): "Considering future sport delivery systems", *Sport Management Review*, 3, 199-222.
- Skalholt, A., y Thune, T. (2014): "Coping with Economic Crises –The Role of Clusters", *European Planning Studies*, 22(10): 1993-2010.
- Sölvell, O., Lindqvist, G., y Ketels, C. (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*, Estocolmo, Ivory Tower.

Stam, E. (2015): "Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique", *European Planning Studies*, 23, 9, 1759-1769.

Stam, E., y van den Ven, A. (2019): "Entrepreneurial ecosystem elements", *Small Business Economics*, <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>

Toivonen, T., y Friederici, N. (2015): "Time to Define What a 'Hub' Really Is", *Stanford Social Innovation Review*, 2015.

Uyarra, E., y Ramlogan, R. (2012): *The Effects of Cluster Policy on Innovation*, Nesta Working Paper no. 12/05.

Valdaliso, J.M., Elola, A., Aranguren, M.J., y López, S. (2011): "Social capital, internationalization, and absorptive capacity: the electronics and ICT cluster of the Basque Country", *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(9-10), 707-733.

Valdaliso, J.M., Elola, A., y Franco, S. (2016): "Do clusters follow the industry life cycle? Diversity of cluster evolution in old industrial regions", *Competitiveness Review*, 25, 1, 66-86.

Wilson, J.R. (2019): "Cluster policy resilience: new challenges for a mature policy", *International Journal of Business Environment*, 10, 4, 371-382.

Zenker, A., et al. (2019): *Cluster programmes in Europe and beyond*, Bruselas, European Observatory for Clusters and Industrial Change.