

Estudio sobre la  
Industria Deportiva en  
Euskadi

—  
2016



Estudio sobre la Industria Deportiva en Euskadi



Fundación Euskoiker  
C/ Gran Vía 38 - 3º Dpto. 4  
Edificio Granada - 48009 Bilbao



---

## PRESENTACIÓN

La Viceconsejería de Cultura, Juventud y Deportes ha puesto en marcha a lo largo de la legislatura diferentes iniciativas en materia de deporte, desarrollo físico y personal, todas ellas enmarcadas en el área 1.20 del programa de Gobierno. Estas iniciativas se inspiran en las transformaciones que estas últimas décadas han acontecido como consecuencia del fenomenal desarrollo de la actividad físico-deportiva.

Lo cierto es que la creciente atracción por el deporte y la actividad físico-deportiva y su consolidación como un elemento integrado en la vida cotidiana son, en gran medida, rasgos característicos de las sociedades contemporáneas. Se observa así, a partir de las últimas décadas del siglo XXI, un notable incremento de la práctica deportiva a nivel global, reflejo de un cambio actitudinal en la percepción positiva de los beneficios que aporta el ejercicio regular.

Esta transformación se ha traducido, entre otros, en una mayor oferta de instalaciones deportivas, una mejora en la calidad de los artículos deportivos, e importantes innovaciones en materiales y tejidos. El del deporte se ha convertido, de esta forma, en un sector atractivo y en constante crecimiento, que genera riqueza y

puestos de trabajo y que impulsa la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Ha surgido, en definitiva, una nueva industria, la deportiva, que presenta características propias y que debe, por ello, ser identificada y analizada como tal.

Podemos definir la Industria Deportiva como un mercado en el que las organizaciones ofrecen a sus compradores productos, bienes, servicios, lugares o ideas relacionadas con el deporte. En este sentido, comprende una diversidad considerable de productos, agentes y servicios con lógicas propias, pero estrechamente relacionadas, y se divide en distintos segmentos; desde el gestor de instalaciones deportivas hasta el comerciante de artículos deportivos, pasando por el fabricante de material deportivo necesario para la práctica deportiva.

Este informe se ocupa de esta realidad en el contexto de Euskadi. Mediante una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos se pretende generar conocimiento sobre la Industria Deportiva. Se trata de una primera aproximación a una realidad emergente desde una perspectiva eminentemente práctica, aplicada.

# INDICE

## PRIMERA PARTE

### 1 INTRODUCCIÓN

09

1.1	Consideraciones generales	10
1.2	Objetivos	12
1.3	Fases	13
1.4	El trabajo cuantitativo: creación de la base de datos	14
1.5	El trabajo cualitativo: selección de la muestra	16
1.6	Estructura del informe	17

## SEGUNDA PARTE

### 2 APROXIMACIÓN A LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA EN EUSKADI

19

2.1	Introducción	20
2.2	La Industria Deportiva en Euskadi: totales y su distribución en tipos y subtipos	21
2.3	Tipos y subtipos de organizaciones: distribución por Territorio Histórico	25
2.4	Tipos y subtipos de organizaciones: distribución por Personalidad Jurídica	32
2.5	Tipos y subtipos de organizaciones: distribución por número de personas empleadas	39
2.6	SINTESIS: Características de la Estructura	46
2.6.1	Especialización y Tamaño	46
2.6.2	Distribución Territorial	47
2.6.3	Personalidad Jurídica	48
2.6.4	Empleo	49

## TERCERA PARTE

### 3 LA PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA EN EUSKADI: EXPERIENCIAS, ACTITUDES Y OPINIONES

10

3.1	Introducción	52
3.2	Sobre el presente de la Industria Deportiva	54
3.2.1	De la práctica deportiva a la Industria Deportiva	54
3.2.2	Caracterización de la Industria Deportiva	57
3.2.3	Claves interpretativas	59
3.3	Sobre la innovación en la Industria Deportiva	60
3.3.1	Un sector que practica innovación	60
3.3.2	Estrategias para la innovación	63
3.3.3	Claves interpretativas	63

3.4	Sobre la cultura de la colaboración en la Industria Deportiva	67
3.4.1	Colaboraciones escasamente institucionalizadas	67
3.4.2	Colaboraciones como fuente de conocimiento	69
3.4.3	Claves interpretativas	71
3.5	Sobre la evolución y proyección futura de la Industria Deportiva	72
3.5.1	Factores que favorecen la explosión de la Industria Deportiva	72
3.5.2	Tendencias que afectarán al futuro de la Industria Deportiva	74
3.5.3	Nuevas oportunidades, nuevos nichos de mercado	77
3.5.4	Claves interpretativas	79
3.6	Sobre el fomento de la Industria Deportiva	80
3.6.1	El papel de la administración	80
3.6.2	Dos acciones estratégicas	82
3.6.3	Claves interpretativas	84
3.7	SINTESIS: Características de las Percepciones	85
3.7.1	Juventud, Dinamismo y Pequeño Tamaño	85
3.7.2	Débil Estructuración y Signos de Especialización y Profesionalización	86
3.7.3	Actitud Innovadora	87
3.7.4	Cercanía a los Usuarios	88

## CUARTA PARTE

### EPÍLOGO

91

Propiedades de la Industria Deportiva	92
Cifras de la Industria Deportiva	94

### ANEXOS

97

Anexo A: Cuestionarios	98
Anexo B: CNAE por tipos	100
Índice de Gráficos	102
Índice de Figuras	103
Índice de Extractos	104





# 1

---

## INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 Consideraciones Generales

Si bien hoy en día la importancia y el potencial del sector deportivo son ambos factores de consenso, su dimensión industrial no está claramente reflejada en la estadística nacional, ni tampoco en los diferentes programas y actividades para la promoción de la industria. Esto se debe, en parte, a la enorme dificultad asociada a su detección e identificación, vinculada, por un lado, a la falta de definición del propio sector y, por el otro lado, a la gran cantidad de agentes involucrados de forma directa o indirecta en el mismo.

La mayoría de los informes, bases de datos y documentación existentes coinciden en sus dificultades a la hora de delimitar y caracterizar la conformación actual de la Industria Deportiva, siendo los siguientes algunos de los ejemplos más recurrentes:

- > Muchas organizaciones vinculadas a la fabricación de productos deportivos tienen su actividad registrada bajo otros epígrafes haciendo, de esta forma, que su actividad resulte opaca a la estadística deportiva.
- > Los registros económicos y fiscales a los que responde la estadística están, en muchos casos, incompletos o desactualizados.
- > En el caso particular de Euskadi, se aprecia una importante escasez de datos asociados al nivel de desagregación por comunidad autónoma.
- > Como el sector no está identificado ni definido, no se conoce la opinión de los agentes. Identificar y definir son pasos previos para saber qué opinan los agentes del sector.

Lo anterior pone de manifiesto, por una parte, las limitaciones asociadas a las fuentes estadísticas a la hora de identificar la Industria Deportiva y por la otra, sugiere la necesidad de definir, identificar y conocer la opinión de los agentes que intervienen y las actividades que estos desarrollan.

En los próximos capítulos trataremos de identificar y conocer las características y las opiniones de los agentes de la Industria Deportiva en Euskadi. De esta forma, este Informe sienta las bases de un acercamiento cuantitativo, pero también cualitativo a la Industria Deportiva, a sus peculiaridades y sus delimitaciones.



---

## 1.2 Objetivos

Esta investigación avanza en el conocimiento de la Industria Deportiva en Euskadi. Nos encontramos ante una investigación empírica, de corte analítico y descriptivo. Se trata de un proceso de indagación sistemática que aporta tanto información general como específica de la Industria Deportiva en Euskadi y facilita el diseño de políticas públicas ajustadas a sus necesidades.

> El primer objetivo es definir e identificar la Industria Deportiva en Euskadi. Para cumplimentarlo hemos construido una base de datos. Hemos creado la base a partir de los datos aportados por SABI-Infoma y la agrupación de los epígrafes de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009) en una clasificación de tres tipos que siguen la idea del Sistema de Cuentas Satélite del Deporte. Mediante el análisis cuantitativo hemos profundizado en la distribución territorial, la identificación de las formas jurídicas, y el número de personas empleadas de las diferentes organizaciones que componen el sector de la Industria Deportiva en Euskadi.

> El segundo objetivo es conocer las opiniones y actitudes de los agentes, indagando en su percepción de la Industria Deportiva en Euskadi. Para ello hemos recurrido a la selección de una muestra y la realización de entrevistas personales a través de un trabajo de campo. Mediante el análisis cualitativo, hemos profundizado en la percepción de la situación actual de la Industria Deportiva, la participación en proyectos o iniciativas de innovación, las dinámicas de colaboración con otras organizaciones, la evolución en los últimos años y posibilidades de proyección futura, y en el papel que se le asigna a la administración en la promoción de este sector.

> Finalmente, el tercer objetivo de este informe es describir las Propiedades de la Industria Deportiva y aportar las cifras básicas de singularización de este sector.

---

## 1.3 Fases

En el desarrollo de la investigación podemos identificar distintas fases:

- > Revisión y análisis de la literatura:  
identificación de las necesidades básicas desde el punto de vista de la información existente.
- > Diseño de los principales instrumentos:  
realización de una base de datos y una muestra
- > Recogida de información: recogida y análisis de la información mediante el punteo de todas las organizaciones identificadas como pertenecientes a la Industria Deportiva y desarrollo de entrevistas personales mediante un trabajo de campo.
- > Análisis de los datos: ordenación, sistematización e integración en el informe final.
- > Aportación de las principales propiedades las cifras básicas del sector.

---

## 1.4 El trabajo cuantitativo: creación de la base de datos

La opción metodológica escogida es la creación de una base de datos. Para ello hemos utilizado la base de datos SABI-Infoma. SABI-Infoma es una base de datos elaborada por dos empresas privadas (INFORMA D&B y Bureau Van Dijk) que recoge información de más de 3.000.000 organizaciones de España y Portugal. Esta base se alimenta y actualiza mensualmente a partir de múltiples fuentes de información (públicas y privadas) y sigue procedimientos de recogida y tratamiento de datos que se realizan bajo la norma AENOR ISO 9001: 2008.

Para definir e identificar la Industria Deportiva en Euskadi hemos optado por la base de datos SABI-Infoma porque, además de ser fiable y extensa, permite obtener información de las siguientes variables de las organizaciones:

- > Nombre
- > CNAE-2009
- > Localidad y Territorio Histórico
- > Personalidad Jurídica
- > N° de Personas Empleadas

Sin embargo, al no estar delimitada la Industria Deportiva, la base de datos SABI-Infoma no aporta datos directos del sector en cuestión. Por ello nos hemos apoyado en la propuesta del Grupo de Trabajo en Deportes de la Comisión Europea que identifica y clasifica las actividades relacionadas con el deporte basándose en el análisis de cada epígrafe de la Statistical Classification of Economic Activities in the European Community (NACE).

Esta identificación y clasificación, que se materializa en el sistema de Cuentas Satélite<sup>1</sup> del Deporte (SSA), nos ha dado una idea de cómo delimitar la Industria Deportiva en Euskadi mediante una clasificación propia. De este modo la SSA, nos provee de un marco a nivel europeo, nos orienta en cuanto a idoneidad de las organizaciones que conforman la Industria Deportiva y nos indica la pertenencia de los NACE y su correspondiente CNAE.

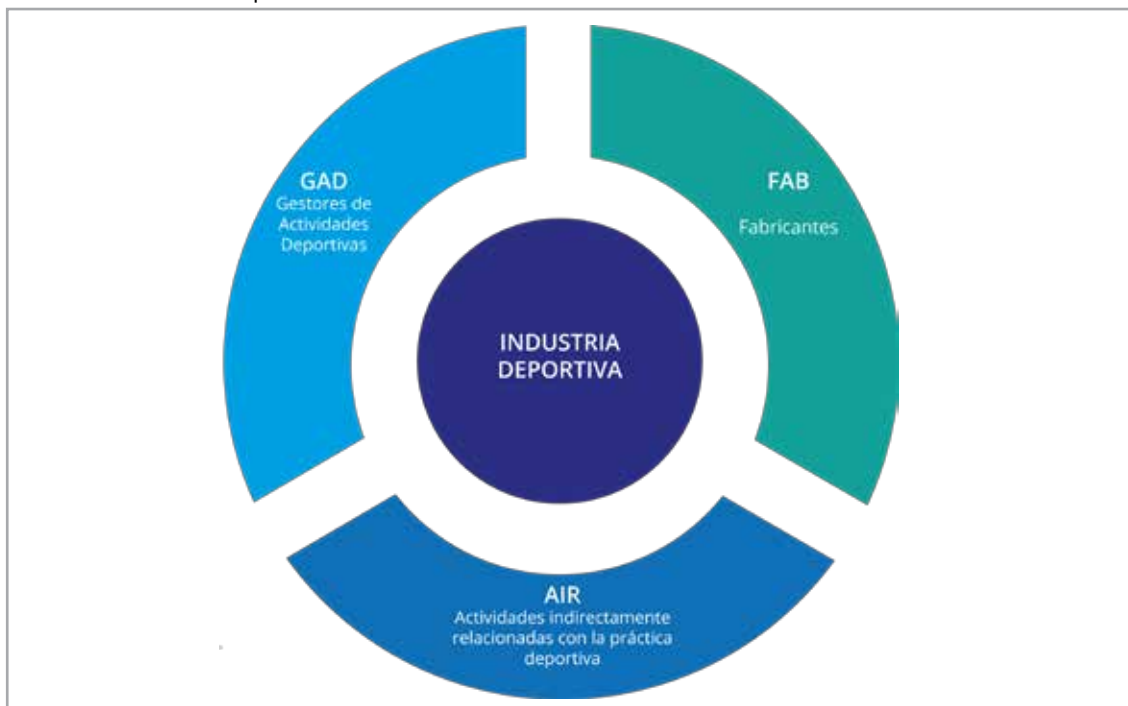
A continuación se presenta la clasificación propuesta:

---

<sup>1</sup> Un sistema de cuentas satélite es un marco robusto que permite la medición de sectores de actividad específicos que, por no corresponder a actividades económicas estadísticamente delineadas, son observados de forma restringida en el sistema tradicional de Contabilidad Nacional.

Figura 1

## TIPOS DE Industria Deportiva



Fuente: Elaboración propia

15

- > **Tipo 1 - AIR:** Hace referencia a todas las organizaciones que tienen una relación indirecta con cualquier Actividad Deportiva sin ser necesarias para la realización de la práctica deportiva.
- > **Tipo 2 - FAB:** Hace referencia a todas las organizaciones que se dedican a la Fabricación y Comercialización de productos y servicios necesarios para la práctica deportiva.
- > **Tipo 3 - GAD:** Hace referencia a todas las organizaciones Gestoras de Actividades Deportivas.

Al sustentarnos en una cuenta satélite, consideramos que esta clasificación nos brinda un marco robusto y permite un análisis más completo y armonizado de la Industria Deportiva.

Para agrupar las diferentes organizaciones dentro de los tipos propuestos hemos registrado los epígrafes CNAE-2009 que consideramos

adecuados. Debido a que muchos de los epígrafes CNAE-2009 analizados contienen organizaciones que pueden, o no, formar parte de la Industria Deportiva en la mayoría de los casos, hemos identificado una a una las organizaciones para confirmar su pertenencia a esta industria. La confirmación la hemos realizado de manera online/telefónica. Estas dificultades han surgido debido a que la Industria Deportiva es un sector transversal a las agrupaciones clásicas de los sectores que se presentan en la CNAE-2009.

El producto resultante es una base que utiliza los datos aportados por SABI-Infoma y que se ordena de acuerdo a la clasificación en los tres tipos propuestos – AIR, FAB y GAD-. Con esta base de datos podemos definir e identificar la Industria Deportiva en Euskadi y obtener datos para su comparabilidad y contraste mediante un análisis cuantitativo.

---

## 1.5 El trabajo cualitativo: selección de la muestra

Para conocer las opiniones y actitudes de los agentes, hemos recurrido a la selección de una muestra y la realización de entrevistas personales a través de un trabajo de campo, indagando en su percepción sobre la Industria Deportiva en Euskadi.

Para la selección de la muestra y posterior realización de entrevistas, hemos optado por seleccionar sólo dos de los tipos propuestos: GAD y FAB. En la muestra no hemos incluido las organizaciones agrupadas dentro de AIR por ser un tipo con una gran dispersión de epígrafes y tipos de organización, así como por no tener, por lo general, una actividad principal vinculada directamente con la Industria Deportiva.

Según la base de datos SABI-Infoma, entre los dos tipos seleccionados (GAD y FAB), la población estimada es de 1.215 organizaciones. Dentro del tipo GAD hemos considerado únicamente las organizaciones que aportaban información sobre el número de personas empleadas. Para el caso del tipo FAB hemos considerado la totalidad de las organizaciones. Partiendo de lo anterior, hemos conformado la muestra considerando el peso relativo de cada tipo en los distintos Territorios Históricos.

La muestra resultante es de 40 organizaciones. En cada una de ellas hemos realizado entrevistas presenciales y la información obtenida ha sido grabada en soporte por los propios encuestadores para su posterior depuración y conceptualización. Este trabajo de campo lo hemos desarrollado a lo largo de los meses de noviembre y diciembre de 2015.

La herramienta implementada en las entrevistas personalizadas ha sido el cuestionario. Para indagar en la auto-percepción de la Industria Deportiva en Euskadi, el cuestionario modelo se ha estructurado en torno a las siguientes seis dimensiones:

- > Actividad principal de la organización y vinculación con usuarios
- > Percepción de la Industria Deportiva
- > Innovación en la Industria Deportiva
- > Colaboración en la Industria Deportiva
- > Proyección futura de la Industria Deportiva
- > Fomento de la Industria Deportiva

El cuestionario modelo incluye un total de 18 preguntas (ver anexo), todas ellas abiertas y orientadas a recoger la mayor cantidad de información de la manera más rápida y completa posible.



---

## 1.6 Estructura del informe

El informe se estructura de manera que permite abordar distintas cuestiones relativas a la identificación y la distribución de la Industria Deportiva en Euskadi.

La primera parte contiene un conjunto de consideraciones generales, así como los objetivos y las fases de la producción del informe. Adicionalmente hemos descrito el proceso mediante el cual creamos la base de datos propia y seleccionamos la muestra para el trabajo cualitativo. Este ha sido el punto de partida para poder definir, identificar y conocer a las organizaciones y actores presentes en la Industria Deportiva en Euskadi.

La segunda parte tiene una vocación analítico-descriptiva y contiene información estadística acerca de las características de esta industria. Aquí, mediante un análisis cuantitativo que utiliza como línea principal la clasificación propuesta, hemos profundizado en la desagregación en subtipos, en el análisis de su distribución territorial, en el detalle de las distintas formas jurídicas y en el número de personas empleadas correspondiente a las organizaciones de la Industria Deportiva en Euskadi.

La tercera parte es el resultado de una aproximación cualitativa basada en el análisis de diversas entrevistas realizadas a responsables de organizaciones relacionadas con la Industria Deportiva. A lo largo de las entrevistas hemos consultado sobre la percepción de la situación actual de la Industria Deportiva, la participación en proyectos o iniciativas de innovación, las dinámicas de colaboración con otras organizaciones, la evolución en los últimos años y posibilidades de proyección futura, y sobre el papel que se le asigna a la administración en la promoción de este sector.

El Epílogo concentra a modo de resumen dos informaciones fundamentales; las propiedades y las cifras que singularizan la Industria Deportiva en Euskadi.

Finalmente se presentan los Índices de Gráficos, de Figuras y de Extractos, además de un Anexo A con el cuestionario y un Anexo B con los códigos CNAE por tipos.



2

—

APROXIMACIÓN A LA  
ESTRUCTURA DE LA  
INDUSTRIA DEPORTIVA EN  
EUSKADI

---

## 2.1 Introducción

Para definir e identificar la Industria Deportiva en Euskadi mediante un análisis cuantitativo, hemos optado por la base de datos SABI- Informa porque además de ser fiable, extensa e identificar el nombre de las organizaciones, permite obtener información de las siguientes variables:

- > Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009)
- > Localidad y Provincia
- > Personalidad Jurídica
- > Nº de Personas Empleadas

Adicionalmente, apoyándonos en la idea de las Cuentas Satélite del deporte, hemos utilizado la clasificación propuesta - GAD, FAB y AIR - la cual nos provee de un marco estadístico sólido que permite un análisis más completo y armonizado de la Industria Deportiva en Euskadi. Además, hemos realizado los cruces de la clasificación propuesta según las siguientes variables:

- > Subtipos
- > Territorios Históricos
- > Personalidad Jurídica
- > Nº de Personas Empleadas

En este sentido, el análisis que realizamos en esta parte del trabajo es progresivo.

En el primer apartado clasificamos a las organizaciones según los tipos y subtipos propuestos. En el segundo apartado realizamos el cruce de los tipos y subtipos con la distribución en los Territorios Históricos de Euskadi.

En el tercer apartado, realizamos el cruce de los tipos y subtipos propuestos con las distintas formas jurídicas bajo los que se conforman las organizaciones de la Industria Deportiva.

En el cuarto apartado, realizamos el cruce de los tipos y subtipos con el número de personas empleadas de las distintas organizaciones. Finalmente, a modo de conclusión de esta primera parte del informe, realizamos una caracterización de la estructura de la Industria Deportiva en Euskadi.

Los datos que se aportan en esta parte del Informe corresponden han sido seleccionados a lo largo de los meses de octubre y noviembre de 2015.

## 2.2

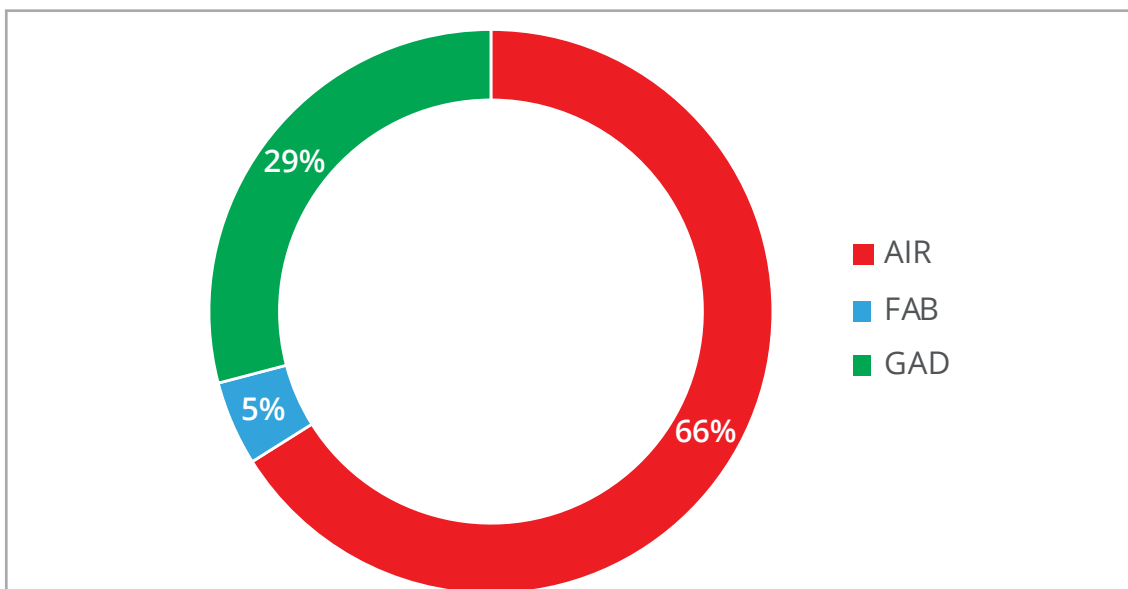
# La Industria Deportiva en Euskadi: totales y su distribución en tipos y subtipos

De acuerdo a los datos aportados por la base SABI - Informa hemos identificado 3.590 organizaciones vinculadas con la Industria Deportiva en Euskadi.

La distribución de estas organizaciones según la clasificación propuesta es la siguiente:

Gráfico 1

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA DE EUSKADI SEGÚN TIPOS: PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

La mayoría de las organizaciones el 66% se agrupa dentro del tipo AIR. En términos absolutos estamos hablando de 2.372 organizaciones. En el tipo AIR se incluyen todas las organizaciones que tienen una relación indirecta con cualquier actividad deportiva aunque no sean necesarias para la realización de la práctica deportiva. Entre estas organizaciones encontramos aquellas que se dedican a Medios de Comunicación, Apuestas Deportivas, Transportes y Actividades Sanitarias.

El tipo FAB, agrupa solamente el 5% de las organizaciones de la Industria Deportiva en Euskadi. Este tipo hace referencia a todas las

organizaciones que se dedican a la Fabricación de Productos y Servicios necesarios para la práctica deportiva. En números absolutos estamos hablando de 174 organizaciones que se dedican a fabricar artículos deportivos en Euskadi.

Dentro del tipo GAD se agrupan el 29% de las organizaciones de la Industria Deportiva de Euskadi un total de 1.044 organizaciones, el tipo GAD hace referencia a las organizaciones gestoras de actividades deportivas. Esto incluye Gestión de Instalaciones Deportivas, Actividades de los Clubes Deportivos, Actividades de los Gimnasios y Otras Actividades Deportivas.

A continuación, realizamos una desagregación de cada uno de los tipos en cuatro subtipos. En total son doce los subtipos analizados en la Industria Deportiva en Euskadi.

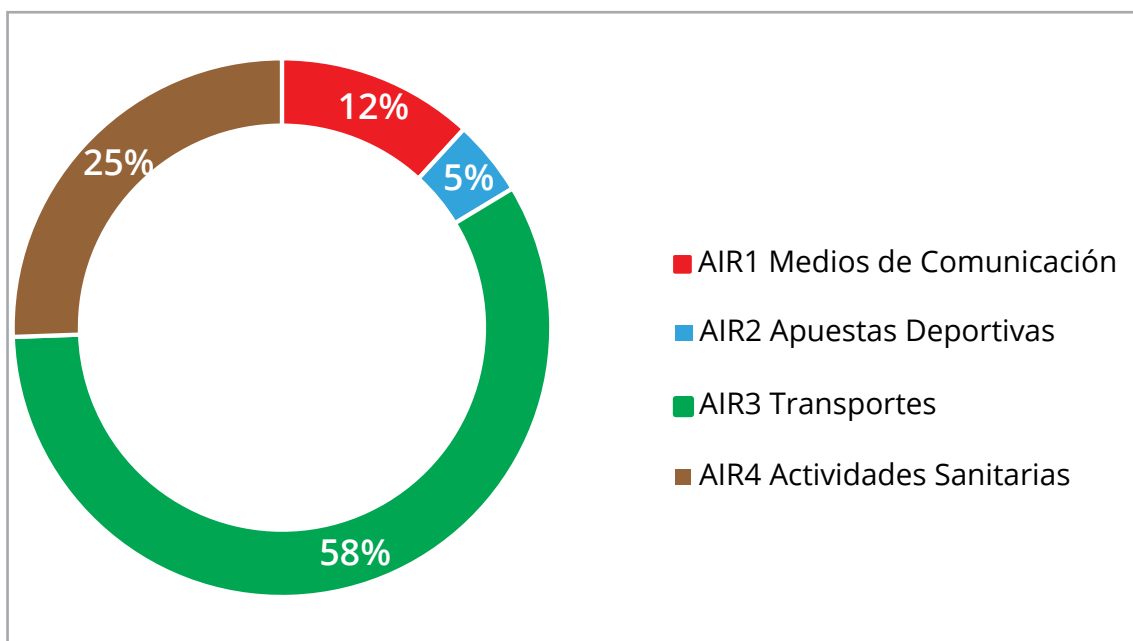
Del total de las 2.372 organizaciones incluidas en el tipo AIR hemos realizado la desagregación en los siguientes tipos que agrupan organizaciones que realizan actividades relacionadas con:

- > AIR 1: Medios de Comunicación
- > AIR 2: Apuestas Deportivas
- > AIR 3: Transportes
- > AIR 4: Actividades Sanitarias

Los subtipos resultantes nos permitirán realizar un análisis en mayor detalle cuando cruzamos estos datos con las variables referentes a Territorio Histórico, Personalidad Jurídica y Número de Personas Empleadas.

Gráfico 2

#### DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES TIPO AIR EN SUBTIPOS. PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infirma

Según el gráfico 2 sobre la distribución de los subtipos agrupados dentro del tipo AIR, la mayor concentración de organizaciones se corresponde con Transportes (AIR3), el 58%. En términos absolutos estamos hablando de 1.378 organizaciones de Transportes que tienen una relación indirecta con cualquier actividad deportiva, aunque no necesaria para la realización de la práctica deportiva.

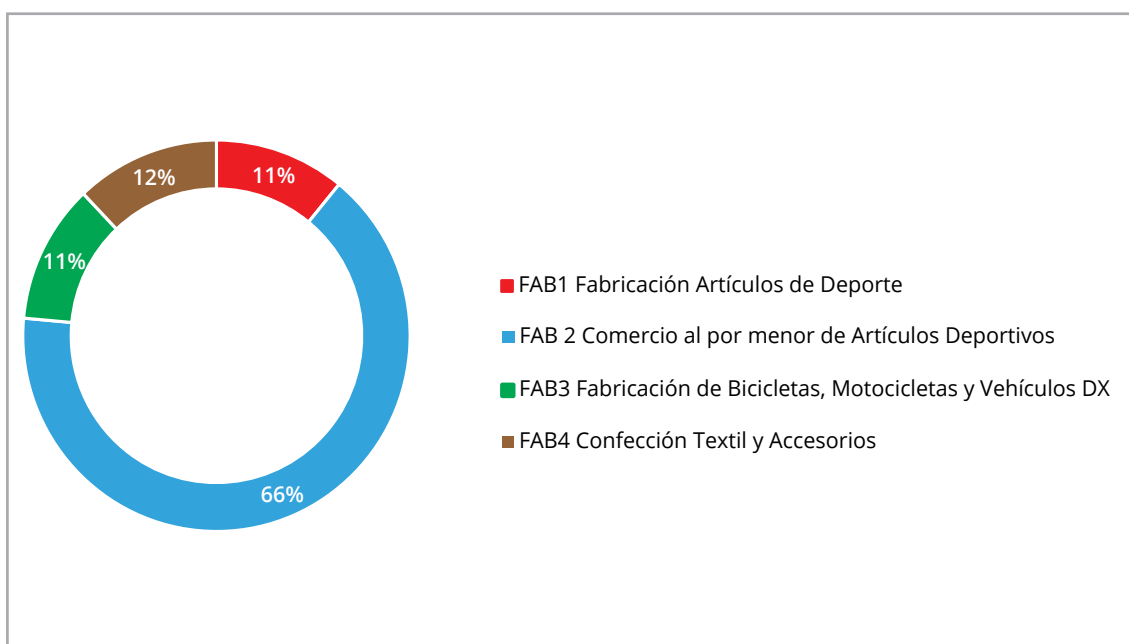
El resto de los subtipos agrupan organizaciones relacionadas con las Actividades Sanitarias (AIR4), Medios de Comunicación (AIR1) y Apuestas Deportivas (AIR2). Estos subtipos representan el 25% el 12% y el 5% respectivamente del total de las organizaciones agrupadas en el tipo AIR.

Del total de las 174 organizaciones incluidas en el tipo FAB, hemos realizado la desagregación en los siguientes subtipos que agrupan organizaciones que realizan actividades relacionadas con:

- > FAB 1: Fabricación de Artículos Deportivos
- > FAB 2: Comercio al por menor de Artículos Deportivos – Incluye fabricantes
- > FAB 3: Fabricación de Bicicletas y Motocicletas y Vehículos DX
- > FAB 4: Confección Textil y Accesorios

Gráfico 3

### DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES TIPO FAB EN SUBTIPOS. PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

Analizando la distribución de los subtipos agrupados dentro del tipo FAB, podemos ver que la mayor concentración de organizaciones corresponde con aquellas dedicadas al Comercio al por menor de Artículos Deportivos (FAB2), es decir, el 66%.

En términos absolutos estamos hablando de 114 organizaciones dedicadas al Comercio al por menor de Artículos Deportivos, organizaciones que incluyen varios fabricantes.

Los siguientes subtipos que encontramos en importancia en cuanto a su peso relativo son aquellas que agrupan organizaciones que se desempeñan en Confección Textil y Accesorios (FAB4), Fabricación de Bicicletas y Motocicletas y Vehículos DX (FAB3) y Fabricación de Artículos de Deportes (FAB1).

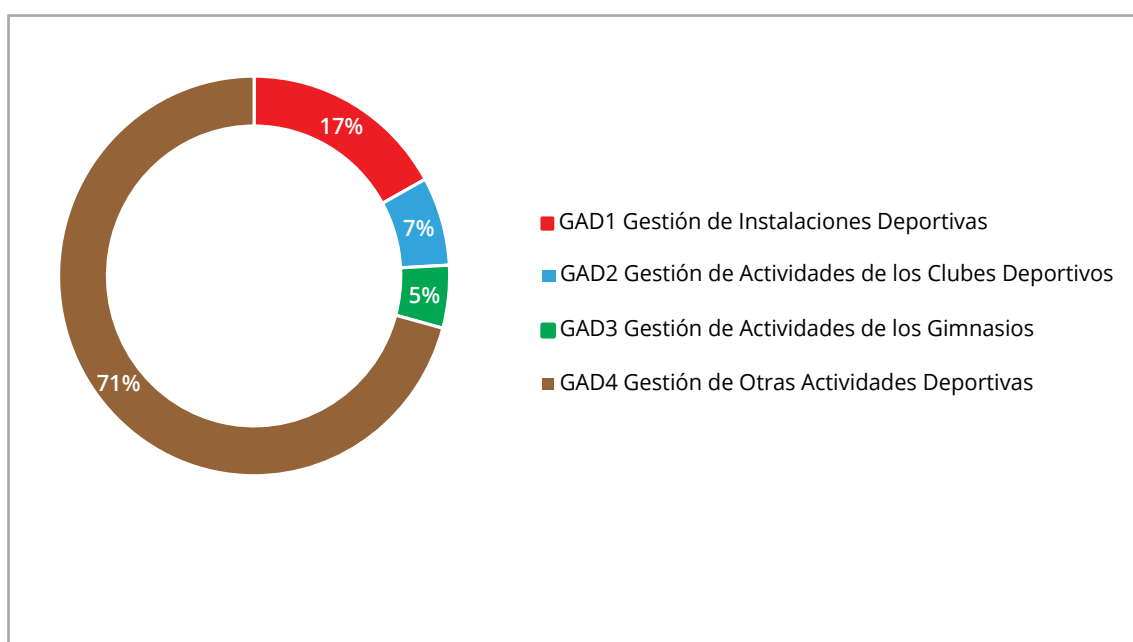
Estos subtipos representan el 12%, el 11% y el 11% respectivamente del total de las organizaciones agrupadas dentro del tipo FAB.

En cuanto a las 1.044 organizaciones incluidas en el tipo GAD, hemos realizado la desagregación en los siguientes subtipos que agrupan organizaciones que realizan actividades relacionadas con:

- > GAD1: Gestión de Instalaciones Deportivas
- > GAD2: Gestión de Actividades de los Clubes Deportivos
- > GAD 3: Gestión de Actividades de los Gimnasios
- > GAD 4: Gestión de Otras Actividades Deportivas

Gráfico 4

#### DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES TIPO GAD EN SUBTIPOS. PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Inforna

Analizando la distribución de los subtipos agrupados dentro del tipo GAD, podemos ver que la mayor concentración de organizaciones (71%) se corresponde con organizaciones dedicadas a la Gestión de Otras Actividades Deportivas (GAD4). En términos absolutos estamos hablando de 739 organizaciones.

El resto de los subtipos agrupan organizaciones que se desempeñan en Gestión de Instalaciones Deportivas (GAD1), Gestión de Actividades de los Clubes Deportivos (GAD2) y Gestión de Actividades de los Gimnasios (GAD3). Estos subtipos representan el 17%, el 7% y el 5% respectivamente del total de las organizaciones agrupadas en el tipo GAD.

En los siguientes apartados de esta primera parte cruzamos la información analizada con respecto a los tipos y subtipos propuestos, con la que nos ha aportado la base de datos SABI-Inforna de la distribución según Territorio Histórico, Personalidad Jurídica y Número de Personas Empleadas de las organizaciones que integran la Industria Deportiva en Euskadi.



---

## 2.3

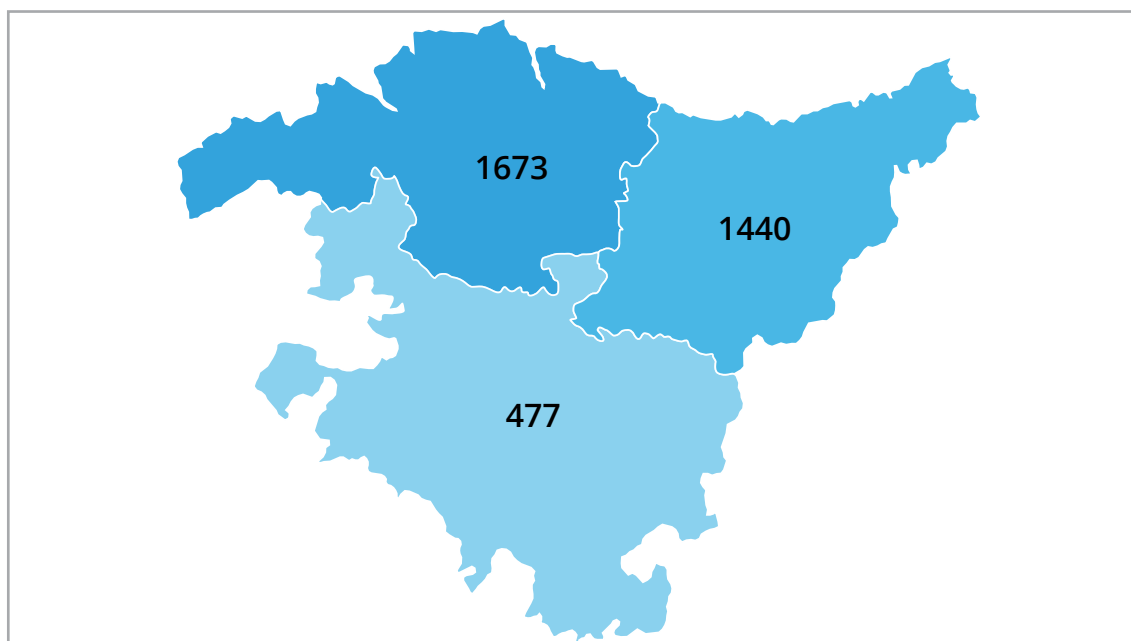
### Tipos y subtipos de organizaciones: distribución por Territorio Histórico

En el presente apartado, hemos realizado un análisis de la distribución de las organizaciones por Territorio Histórico.

El gráfico 5 muestra la distribución de las 3.590 organizaciones de la Industria Deportiva por los tres Territorios Históricos: Bizkaia, Gipuzkoa y Araba.

Gráfico 5

Nº DE ORGANIZACIONES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA DE EUSKADI SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO: VALORES ABSOLUTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infoma

En Bizkaia y Gipuzkoa se agrupan el 87% de las organizaciones de la Industria Deportiva de Euskadi (47% y 40% respectivamente). El restante 13% de las organizaciones se encuentran en el Territorio Histórico de Araba.

Para profundizar en el análisis, analizaremos la Industria Deportiva por Territorios Históricos en base a la clasificación en tipos que hemos descrito en el apartado anterior.

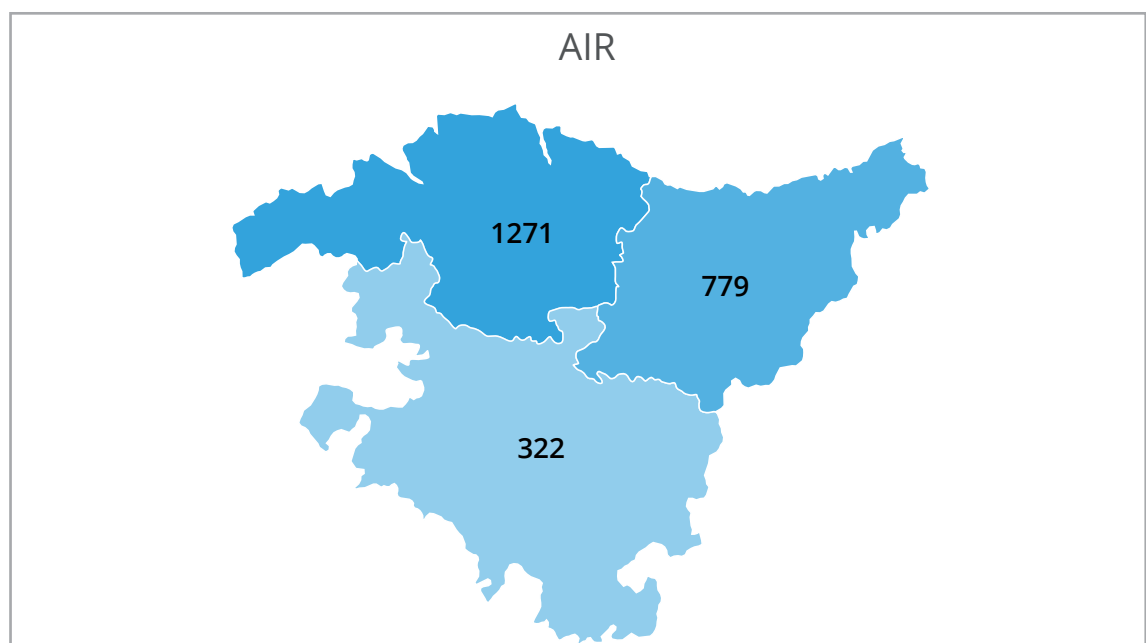
## TIPO AIR - Organizaciones con Actividades Indirectamente Relacionadas con la Práctica Deportiva

En cuanto a las 2.372 organizaciones agrupadas dentro del Tipo AIR - Relación Indirecta con

cualquier Actividad Deportiva, se produce la siguiente distribución según Territorio Histórico:

Gráfico 6

Nº DE ORGANIZACIONES DE TIPO AIR SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO: VALORES ABSOLUTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infoma

Podemos destacar que más de la mitad de las organizaciones agrupadas dentro de este tipo, el 54%, se encuentran ubicadas en Bizkaia.

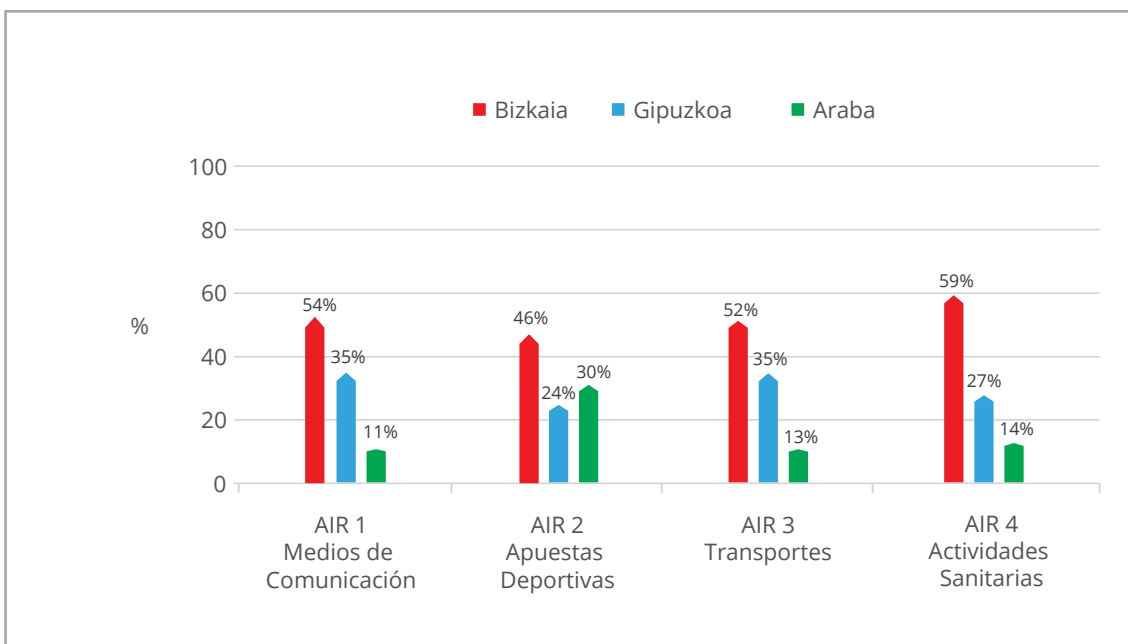
En términos absolutos estamos hablando de un total de 1.271 organizaciones en Bizkaia que tienen una relación indirecta con cualquier actividad deportiva sin ser necesarias para la realización de la práctica deportiva.

En Gipuzkoa se encuentran concentradas el 33% de las organizaciones pertenecientes al tipo AIR. En términos absolutos suman 778 organizaciones. En Araba encontramos el 13% restante. En términos absolutos son 322 organizaciones.

Si dentro de este mismo tipo realizamos una distribución por subtipos, obtenemos la distribución que se aprecia en el gráfico 7:

Gráfico 7

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SUBTIPO AIR SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO  
PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

El análisis de los subtipos nos indica que la mayor concentración se produce en el Territorio Histórico de Bizkaia.

En los subtipos Medios de Comunicación (AIR1), Transportes (AIR3) y Actividades Sanitarias (AIR4) esta concentración representa más del 50%; 54%, 52% y 59% respectivamente.

En el subtipo Apuestas Deportivas (AIR2), la concentración de organizaciones en Bizkaia disminuye siendo un 46% y aumentando en el Territorio de Araba con un 30%.

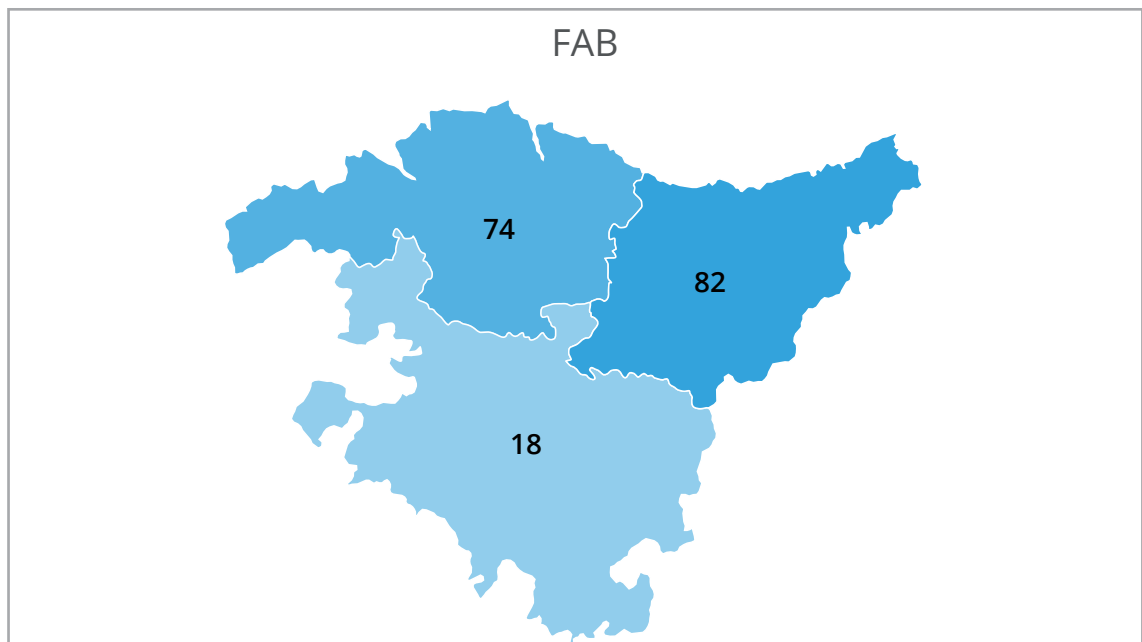
En cualquier caso se trata de valores ajustados en torno a la media de lo que representa la estructura social y económica de Bizkaia en Euskadi.

## TIPO FAB- Fabricación y Comercialización de Productos y Servicios Deportivos

De las 174 organizaciones agrupadas dentro del tipo FAB, se observa la siguiente distribución según Territorio Histórico:

Gráfico 8

Nº DE ORGANIZACIONES DE TIPO FAB SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO: VALORES ABSOLUTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infoma

Las organizaciones agrupadas dentro de este tipo se distribuyen de una manera similar entre los Territorios de Gipuzkoa y Bizkaia, con el 47% y 43% respectivamente. En términos absolutos son un total de 82 organizaciones en Gipuzkoa y 74 en Bizkaia que fabrican productos y servicios necesarios para la práctica deportiva.

Esto significa que Gipuzkoa acoge muchas más organizaciones dedicadas a la fabricación y

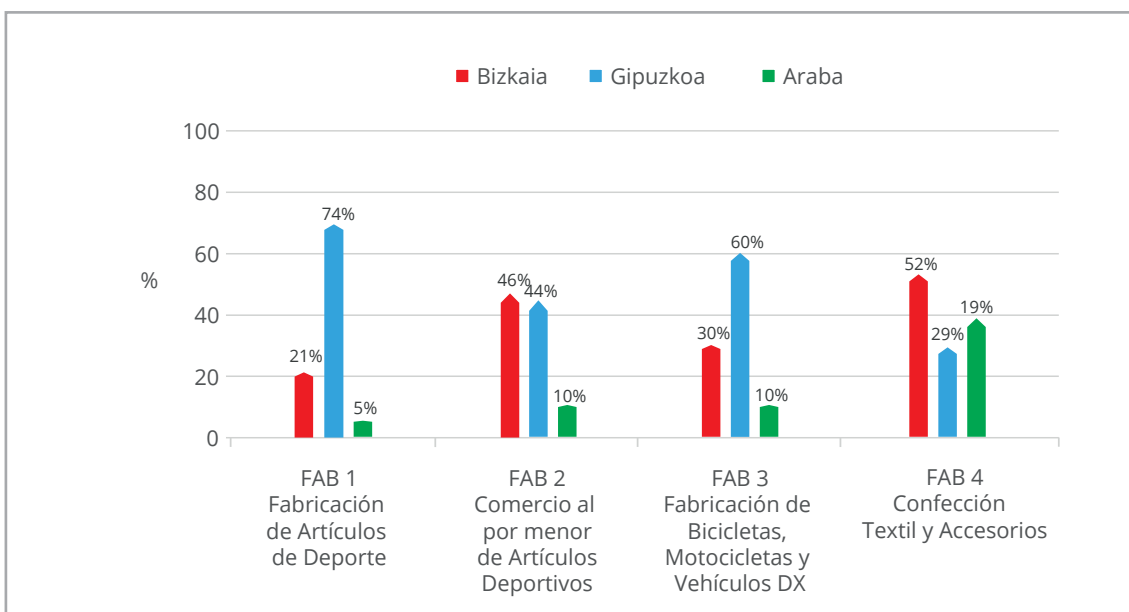
comercialización que las que le corresponderían según el peso relativo del territorio en el conjunto de Euskadi.

En Araba se encuentran concentradas el 10% de las organizaciones pertenecientes al tipo FAB, se trata solamente de 18 organizaciones.

Si dentro de esta mismo tipo realizamos una distribución por subtipos, obtenemos el siguiente resultado:

Gráfico 9

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SUBTIPO FAB SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO.  
PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

En el gráfico 9 podemos ver que gran parte de las organizaciones que fabrican Artículos de Deportes (FAB1) o Bicicletas, Motocicletas y Vehículos DX (FAB3) se ubican en el Territorio Histórico de Gipuzkoa.

Se constata de nuevo la pauta señalada en el apartado anterior, de una sobrerrepresentación del territorio guipuzcoano especialmente en la actividad de Fabricación de Artículos de Deporte (FAB1).

En el caso de las organizaciones que fabrican Artículos de Deporte (FAB1) estamos hablando de un 74% y en el de las organizaciones que fabrican Bicicletas, Motocicletas y Vehículos DX (FAB3) de un 60%, que también están ubicadas en el Territorio de Gipuzkoa.

En cambio, más del 50% de las organizaciones dedicadas a la Confección Textil y Accesorios (FAB4) se concentran en el Territorio Histórico de Bizkaia.

El 90% de las organizaciones que se dedican al Comercio al por menor de Artículos Deportivos y que incluye Fabricantes (FAB2) se distribuyen entre Bizkaia y Gipuzkoa con un 46% y 44% respectivamente.

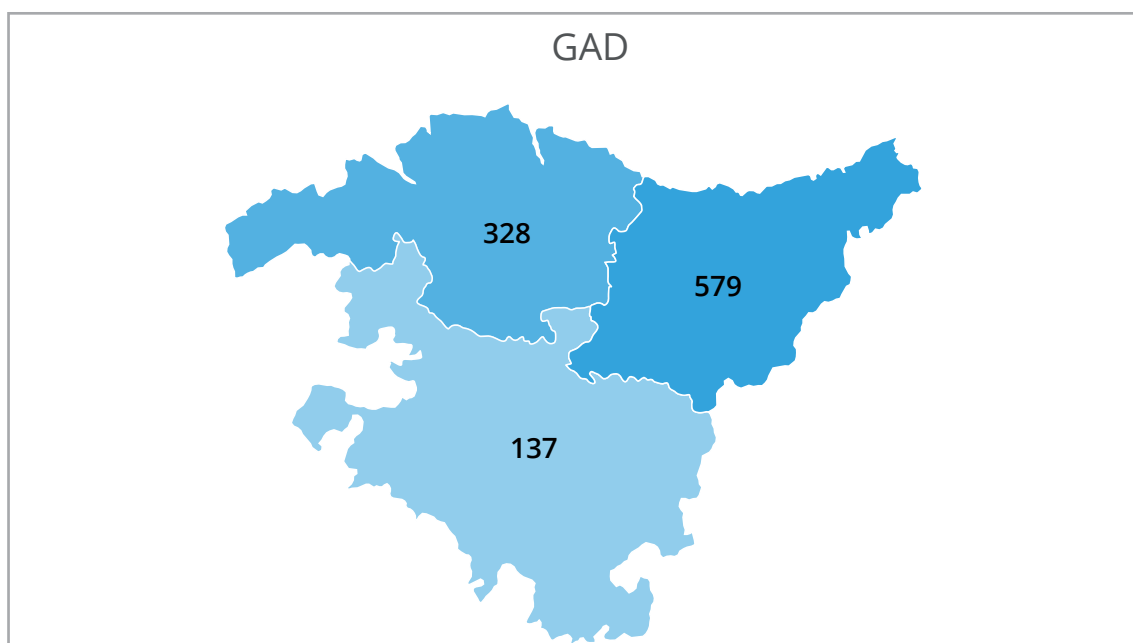
En general, el Territorio Histórico de Araba acoge un porcentaje bajo de organizaciones, especialmente en el subtipo Fabricación de Artículos de Deporte (FAB1).

## TIPO GAD - Organizaciones Gestoras de Actividades Deportivas

Las 1.044 agrupadas dentro del tipo GAD, se distribuyen como sigue por Territorios Históricos:

Gráfico 10

Nº DE ORGANIZACIONES DE TIPO GAD SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO: VALORES ABSOLUTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Inforna

Más de la mitad de las organizaciones, el 56%, se encuentran ubicadas en Gipuzkoa. En términos absolutos estamos hablando de un total de 579 organizaciones en Gipuzkoa que realizan actividades relacionadas con la Gestión de Actividades Deportivas (GAD).

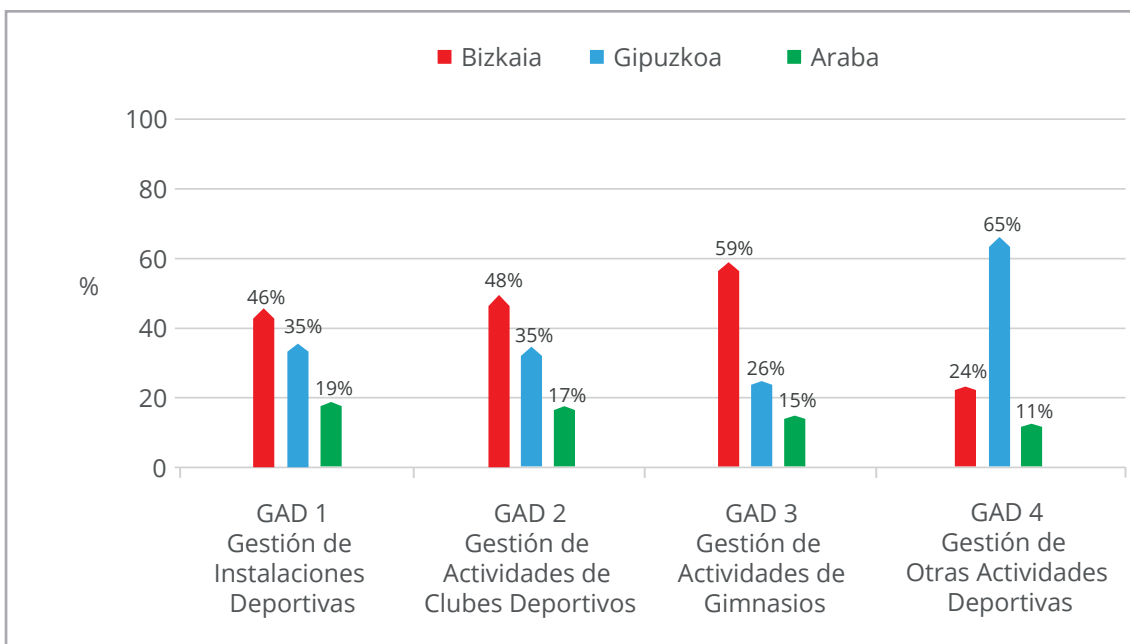
En Bizkaia se encuentran concentradas el 31% de las organizaciones pertenecientes al tipo GAD -Gestión de Actividades Deportivas. Un total de 328 organizaciones. En Araba se ubica el 13% restante, 137 organizaciones.

En el caso de las Organizaciones Gestoras de Actividades Deportivas (GAD), se observa de nuevo la sobrerrepresentación de Gipuzkoa, y la aportación de Bizkaia inferior a su peso relativo en Euzkadi. Los porcentajes alaveses son bastantes ajustados a su peso relativo.

El gráfico 11 muestra la distribución por subtipos de las Organizaciones Gestoras de Actividades Deportivas.

Gráfico 11

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SUBTIPO GAD SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO.  
PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

De acuerdo al contenido del gráfico 11, las organizaciones pertenecientes a Gestión de Instalaciones Deportivas (GAD1), Actividades de los Clubes Deportivos (GAD2) y Gestión de Actividades de Gimnasios (GAD3) tienen mayor presencia en Bizkaia, cerca del 50%, 46%, 48%, 59% respectivamente.

Las organizaciones que se dedican a Otras Actividades Deportivas (GAD4) se concentran mayoritariamente en Gipuzkoa (65%).

Araba aporta valores razonables teniendo en cuenta su peso en el conjunto de Euskadi.

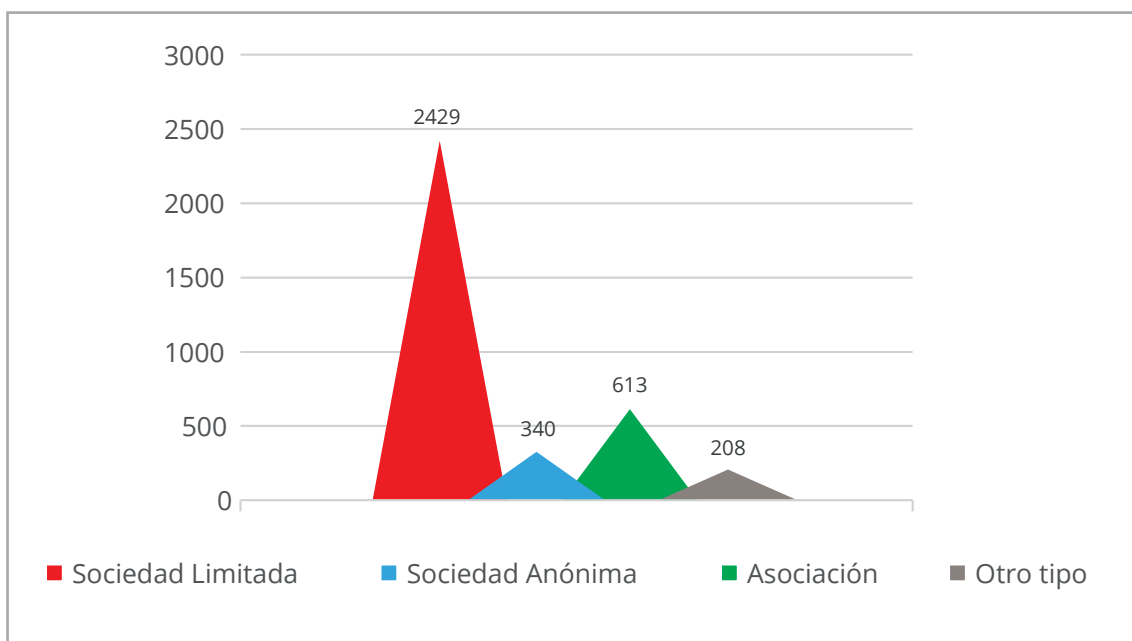
## 2.4 Tipos y subtipos de organizaciones: distribución por Personalidad Jurídica

El gráfico 12 muestra la distribución de las 3.590 organizaciones de la Industria Deportiva de acuerdo a su Personalidad Jurídica.

La categoría Otro Tipo de Personalidad Jurídica agrupa a Cooperativas, Sociedades Civiles, Comunidades de Bienes y Otros Tipos no definidos.

Gráfico 12

Nº DE ORGANIZACIONES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA DE EUSKADI SEGÚN PERSONALIDAD JURÍDICA: VALORES ABSOLUTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infirma

Del total de las organizaciones de la Industria Deportiva en Euskadi, el 68% se conforma como Sociedad Limitada, Sociedades Anónimas son el 9% y Asociaciones el 17%. En el restante 6% se integran Otro Tipo de Organizaciones.

Esta preponderancia de las Sociedades Limitadas es muy acusada en los ámbitos de la fabricación y de las actividades indirectas pero no así en el ámbito de la gestión, donde las Asociaciones son la Forma Jurídica adoptada mayoritariamente por las organizaciones.

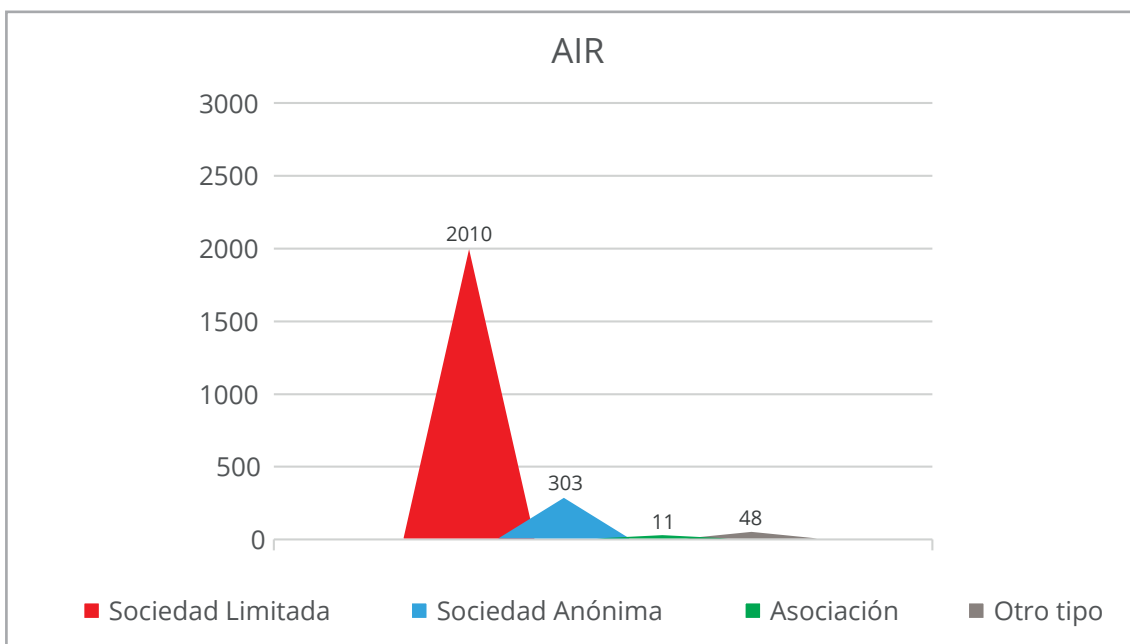


## TIPO AIR - Organizaciones con Actividades Indirectamente Relacionadas con la Práctica Deportiva

Las 2.372 organizaciones que realizan actividades indirectamente relacionadas con el tipo AIR se distribuyen, de acuerdo a su Personalidad Jurídica, tal como indica el gráfico 13.

Gráfico 13

Nº DE ORGANIZACIONES DE TIPO AIR SEGÚN PERSONALIDAD JURÍDICA: VALORES ABSOLUTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

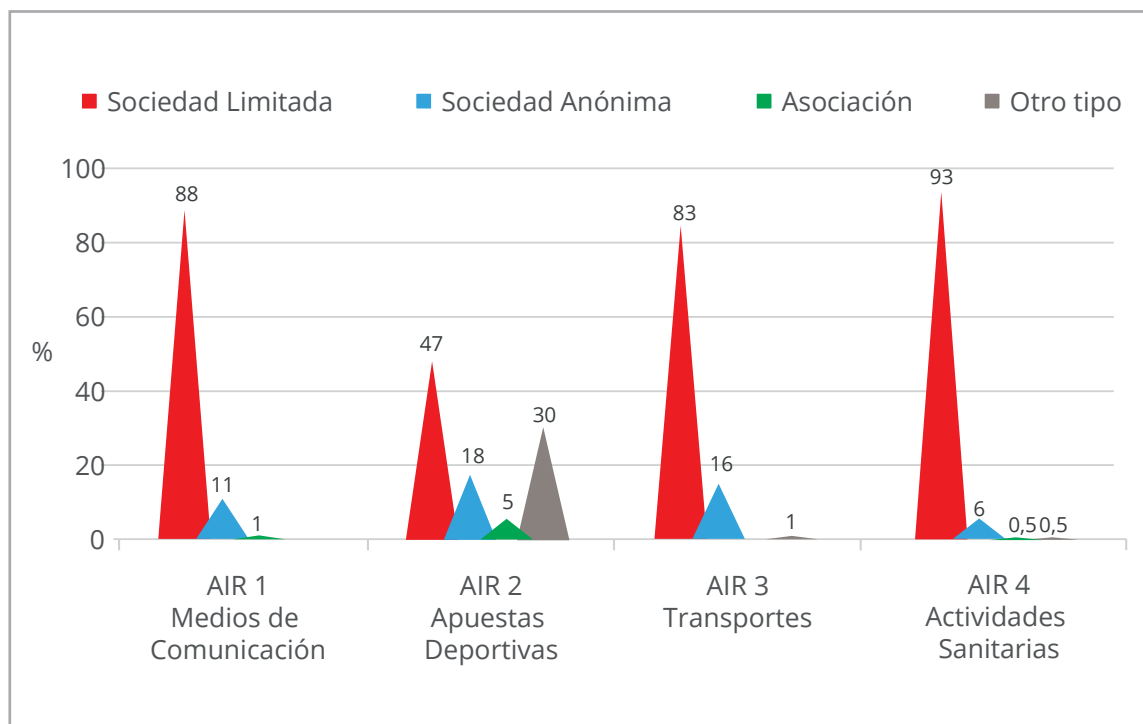
El peso de las organizaciones conformadas como Asociaciones es prácticamente nulo, sólo 11 organizaciones que representan el 0,4%, y las organizaciones de Otro Tipo solo representan el 2%.

El grupo mayoritario, 85%, son las Sociedades Limitadas, y un 13% se integran como Sociedades Anónimas.

Por lo que se refiere a la distribución de los cuatro subtipos de AIR, el gráfico 14 da cuenta de sus rasgos y características.

Gráfico 14

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SUBTIPO AIR SEGÚN PERSONALIDAD JURÍDICA: PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infoma

Las organizaciones que se dedican a actividades vinculadas con Medios de Comunicación (AIR1), Transportes (AIR3) y Actividades Sanitarias (AIR4) se conforman mayoritariamente como Sociedades Limitadas.

En cada uno de estos subtipos, esta Personalidad Jurídica representa un 88%, 83% y 93% respectivamente, muy por encima del 47% de las Sociedades Limitadas que existen en las organizaciones de Apuestas Deportivas (AIR2).

Las Sociedades Anónimas son más significativas en el subtipo Apuestas Deportivas (AIR2) y Transportes (AIR3) pero en porcentajes bastante bajos.

La omnipresencia de las Sociedades Limitadas en este tipo de organizaciones es muy evidente en tres de los cuatro subtipos considerados.

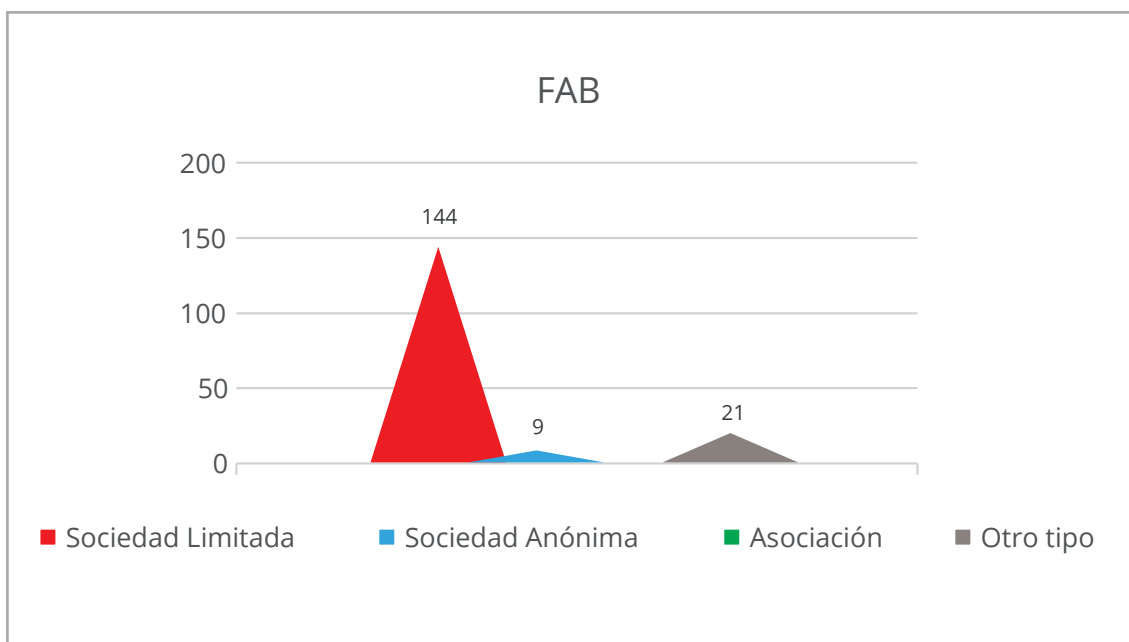
## TIPO FAB- Fabricación y Comercialización de Productos y Servicios Deportivos

Se han contabilizado 174 organizaciones que realizan actividades vinculada con la Fabricación de Artículos Deportivos (FAB), cuya distribución

según la Personalidad Jurídica es la que muestra el gráfico 15.

Gráfico 15

Nº DE ORGANIZACIONES DE TIPO FAB SEGÚN PERSONALIDAD JURÍDICA: VALORES ABSOLUTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

Dentro de este tipo no existen organizaciones que hayan sido conformadas como Asociaciones.

Entre las organizaciones FAB, el 83% se conforman como Sociedades Limitadas. Un 5% lo hacen como Sociedades Anónimas, y el 12% restante lo hacen como Cooperativas, Sociedades

Civiles, Comunidades de Bienes y Otros Tipos no Definidos.

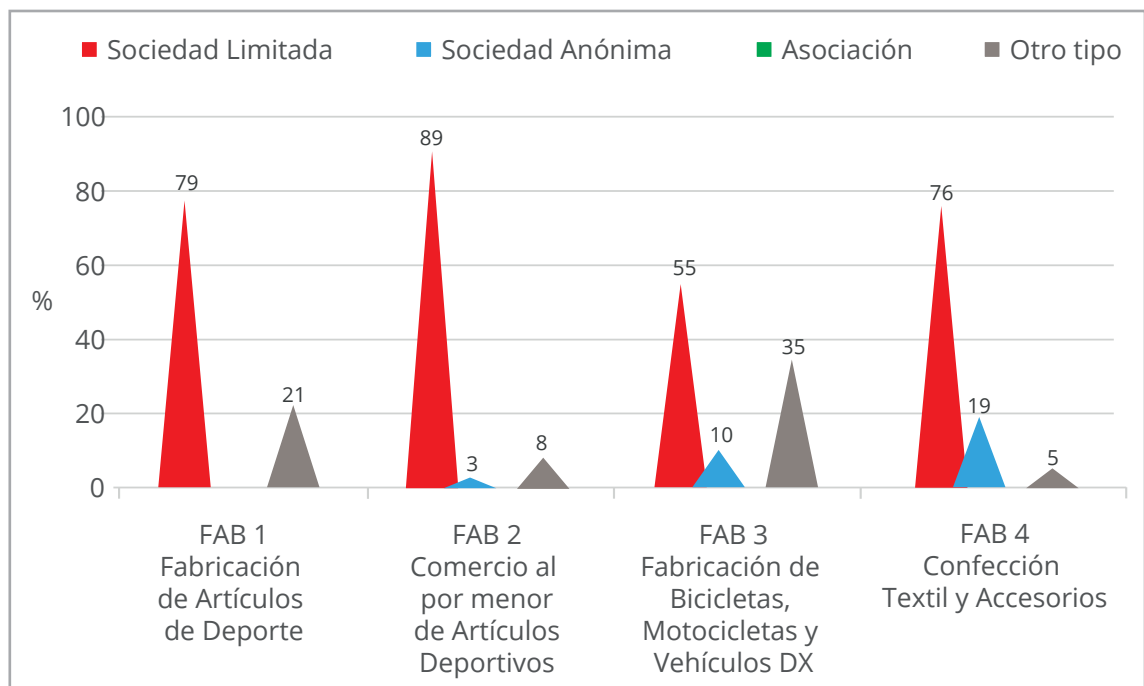
Es mayoritaria la opción por las Sociedades Limitadas, pues más de ocho de cada diez organizaciones toman esa Personalidad Jurídica.

Analizada la cuestión en cada uno de los cuatro subtipos FAB, la distribución resultante según la

Personalidad Jurídica es la que muestra el gráfico 16.

Gráfico 16

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SUBTIPO FAB SEGÚN PERSONALIDAD JURÍDICA: PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infoma

Las organizaciones que se dedican a la Fabricación Artículos de Deportes (FAB1) y al Comercio al por menor de Artículos Deportivos incluyendo fabricantes (FAB2) y a la Confección Textil y Accesorios (FAB4) son en su mayoría, más de siete de cada diez, Sociedades Limitadas.

Solamente el subtipo Fabricación de Bicicletas, Motocicletas y Vehículos DX (FAB3) tiene una composición algo más equilibrada en la Personalidad Jurídica de las organizaciones.

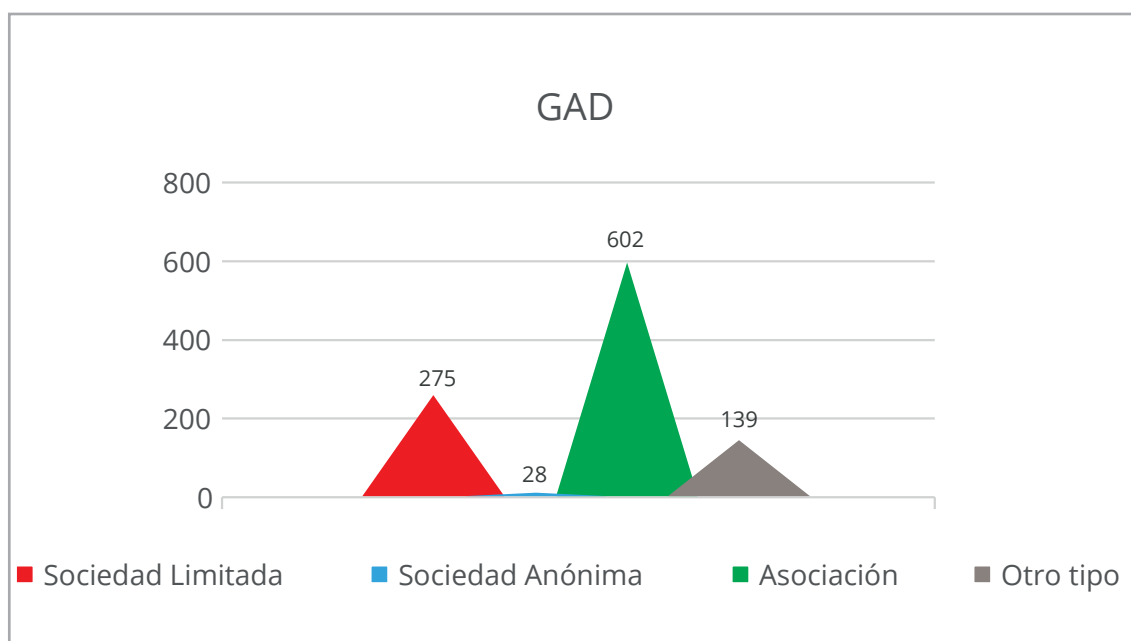
En todo caso la presencia de Sociedades Anónimas es residual cuando no inexistente.

## TIPO GAD - Organizaciones Gestoras de Actividades Deportivas

El gráfico 17 muestra la manera en que estas 1.044 organizaciones se distribuyen, de acuerdo a la Personalidad Jurídica que han adoptado.

Gráfico 17

Nº DE ORGANIZACIONES DE TIPO GAD SEGÚN PERSONALIDAD JURÍDICA: VALORES ABSOLUTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infirma

La distribución en cuanto a la conformación jurídica de las organizaciones cambia con respecto a los dos tipos analizados previamente AIR y FAB.

Esto se debe principalmente a la gran concentración de organizaciones con Personalidad Jurídica - Asociaciones. Mientras en los otros dos tipos el peso relativo de las organizaciones era prácticamente nulo, aquí representan el 58%.

El peso de las organizaciones conformadas como Sociedades Limitadas se ha reducido a un 26%.

Las Sociedades Anónimas aquí representan solo un 3% y las organizaciones conformadas como Cooperativas, Sociedades Civiles, Comunidades de Bienes y Otros Tipos no definidos representan el 13% restante.

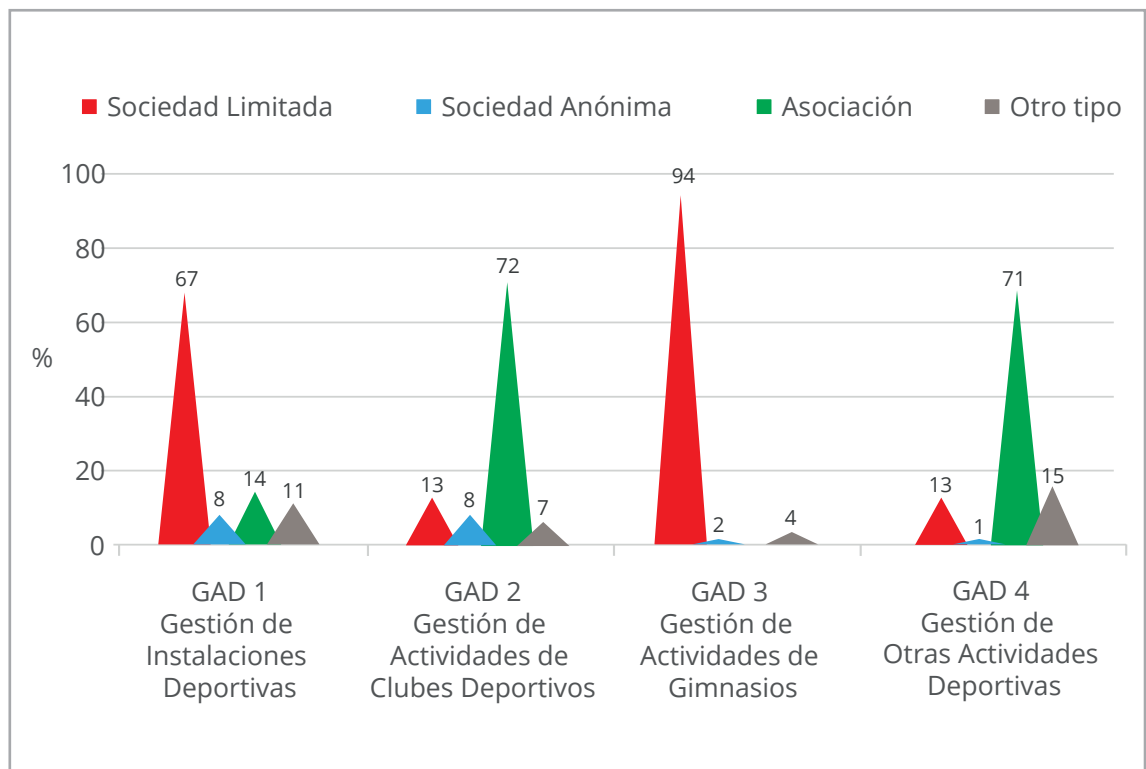
Estamos ante una distribución diferente que probablemente tenga mucho que ver con el tipo de actividad que desarrollan las organizaciones incluidas en este tipo GAD, y por supuesto con la gran presencia de clubs y federaciones en estas Actividades de Gestión.

Si bien las organizaciones del tipo GAD son en su mayoría Asociaciones, el gráfico 18 muestra una

conformación jurídica muy diferente según el subtipo que consideremos.

Gráfico 18

DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SUBTIPO GAD SEGÚN PERSONALIDAD JURÍDICA. PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infoma

En los subtipos Gestión de Instalaciones Deportivas (GAD1) y Gestión de Actividades de los Gimnasios (GAD3) el peso de las Sociedades Limitadas es muy significativo, especialmente en este último, mientras que en los subtipos Gestión de Actividades de Clubes Deportivos (GAD2) y Gestión de otras Actividades Deportivas (GAD4), siete de cada diez organizaciones se han confirmado como Asociaciones.

Esto ratifica la idea de una distinta especialización según el tipo de actividad considerada. Más Sociedades Limitadas en las actividades de gestión de instalaciones y equipamientos y lógicamente, más clubs deportivos en el ámbito de gestión de sus propias actividades.

## 2.5

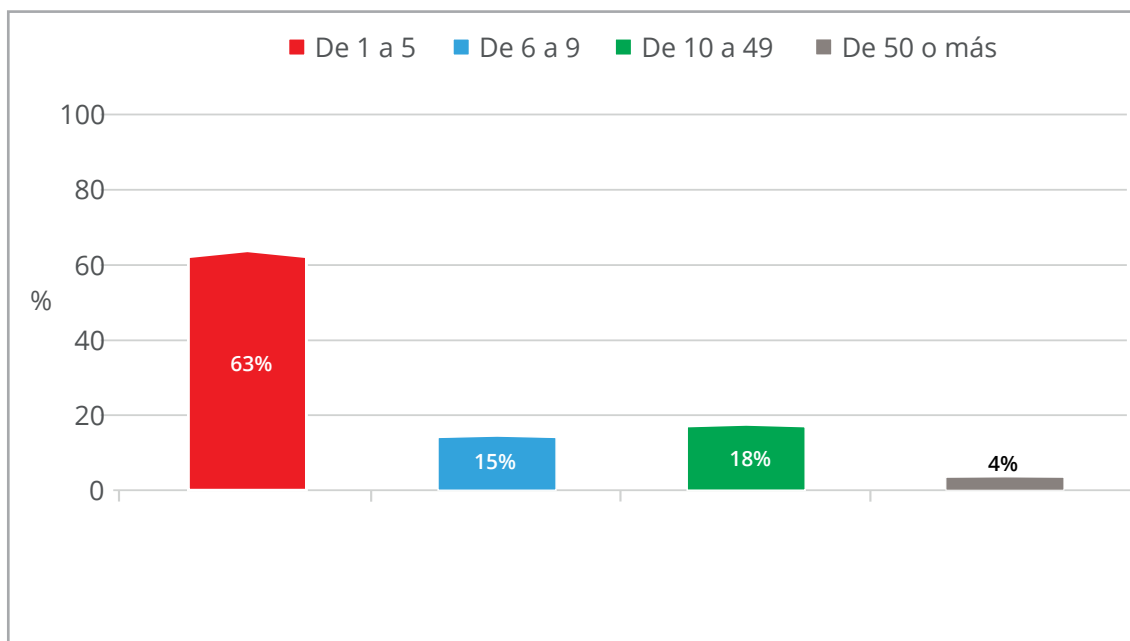
# Tipos y subtipos de organizaciones: distribución por Número de Personas Empleadas

El gráfico 19 muestra la distribución de las organizaciones de la Industria Deportiva por intervalos del número de personas empleadas. Los intervalos analizados son; de 1 a 5 personas, de 6 a 9, de 10 a 49 y de 50 a más.

No se contempla la categoría Ns/Nc en los gráficos, aunque se menciona a lo largo del apartado para tener una noción de aquellas organizaciones que no han aportado datos del número de personas empleadas.

Gráfico 19

Nº DE ORGANIZACIONES SEGÚN Nº PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

Lo primero que es necesario señalar es que tres de cada diez organizaciones no aportan datos sobre el número de personas empleadas, con lo cual el análisis que sigue a continuación tiene esa limitación.

Bien es cierto que dicha limitación es prácticamente inexistente para el caso de las organizaciones con Actividades Indirectamente Relacionadas (AIR) pues disponemos de los datos del 97% de los casos; es más acusada en el caso de las Actividades de Fabricación y Comercialización (FAB), pues disponemos de los datos del 64% de los casos; y es muy severa si

nos referimos a las organizaciones dedicadas a la Gestión de Actividades Deportivas (GAD), pues solamente disponemos de datos en el 14% de los casos. En cualquier caso, la preeminencia de las organizaciones de pequeño tamaño resulta bastante evidente.

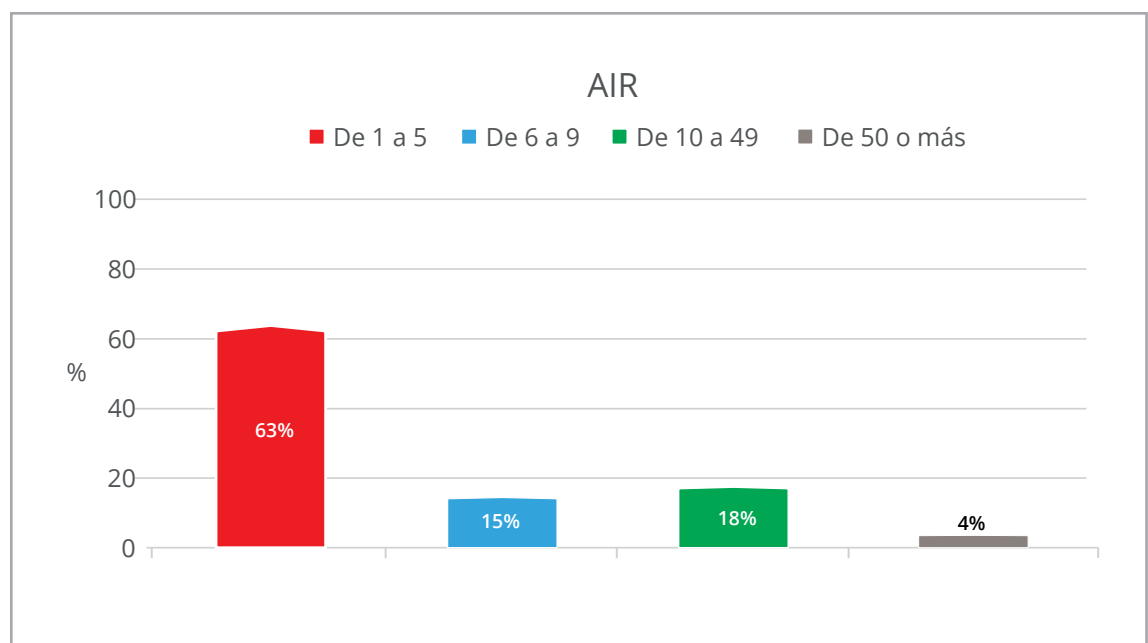
Entre las organizaciones que aportan datos, el 63% de organizaciones emplean de 1 a 5 personas y 15% de 6 a 9 personas. Sólo el 22% de las organizaciones emplean a 10 o más personas.

## TIPO AIR - Organizaciones con Actividades Indirectamente Relacionadas con la Práctica Deportiva

El tipo AIR integra organizaciones cuya distribución entre los distintos intervalos es la que se señala en el gráfico 20.

Gráfico 20

Nº DE ORGANIZACIONES SEGÚN Nº PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): TIPO AIR - PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

Más de seis de cada diez organizaciones tiene en plantilla entre una y cinco personas empleadas. Se trata por lo tanto de organizaciones de pequeño tamaño, máxime si se tiene en cuenta que más del 75% del total tienen menos de diez personas empleadas.

Las organizaciones de mayor tamaño (más de 50 personas empleadas) son residuales.

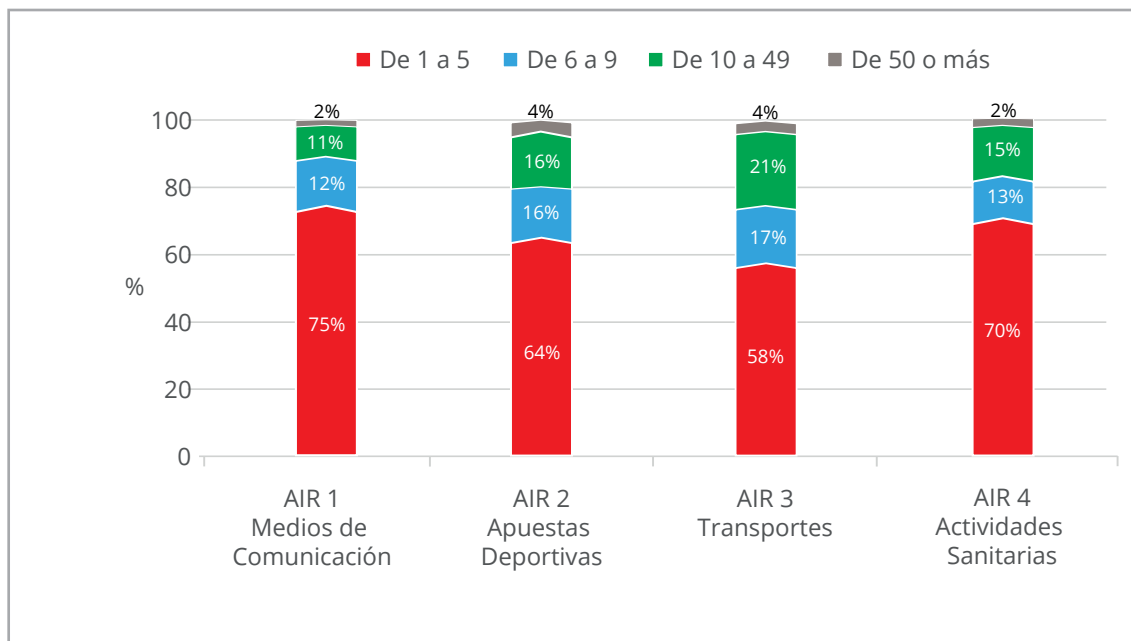
Los datos disponibles son bastante exactos, ya que solo un 3% de las organizaciones no aporta sus cifras de número de personas empleadas.



La situación que se observa en los subtipos AIR (gráfico 21) presenta algunas particularidades. De la lectura de los datos podemos extraer lo siguiente;

Gráfico 21

**DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SUBTIPO AIR SEGÚN N° PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS). PORCENTAJES**



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

Todas las empresas de los subtipos AIR son principalmente de pequeño tamaño (de 1 a 5 personas empleadas).

Los subtipos Transportes (AIR3) y Apuestas Deportivas (AIR2) son los que tienen un porcentaje más elevado de empresas de 6 a 9 empleados y de 10 a 49 empleados.

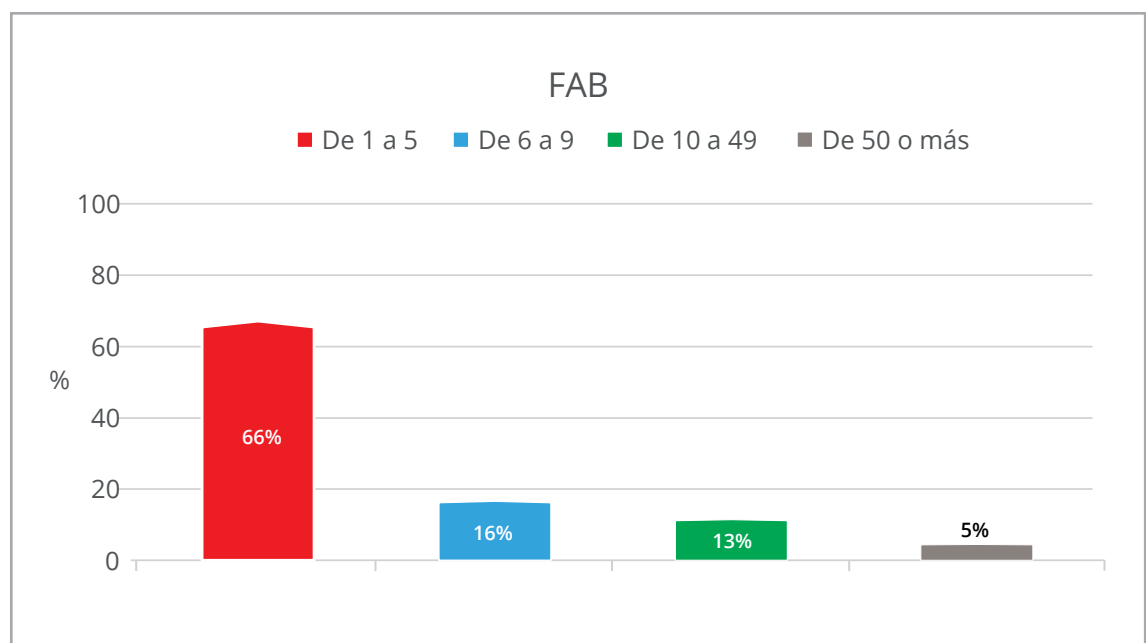
Las empresas con más de 50 personas empleadas son residuales, y con más o menos representación porcentual las organizaciones de pequeño tamaño son las mayoritarias en todos los subtipos de actividades.

## TIPO FAB- Fabricación y Comercialización de Productos y Servicios Deportivos

El gráfico 22 nos muestra la distribución de las organizaciones que han proporcionado datos (64%) sobre el número de personas empleadas.

Gráfico 22

Nº DE ORGANIZACIONES SEGÚN Nº PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): TIPO FAB - PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infirma

Predominan las organizaciones de pequeño tamaño (de 1 a 5 personas empleadas).

Las organizaciones de gran tamaño siguen siendo residuales aunque todos estos datos sufren algunas variaciones cuando se muestra la situación entre los distintos tipos de actividades de Fabricación y Comercialización.

Como se aprecia en el gráfico 23, el análisis del tamaño por subtipos presenta algunas particularidades:

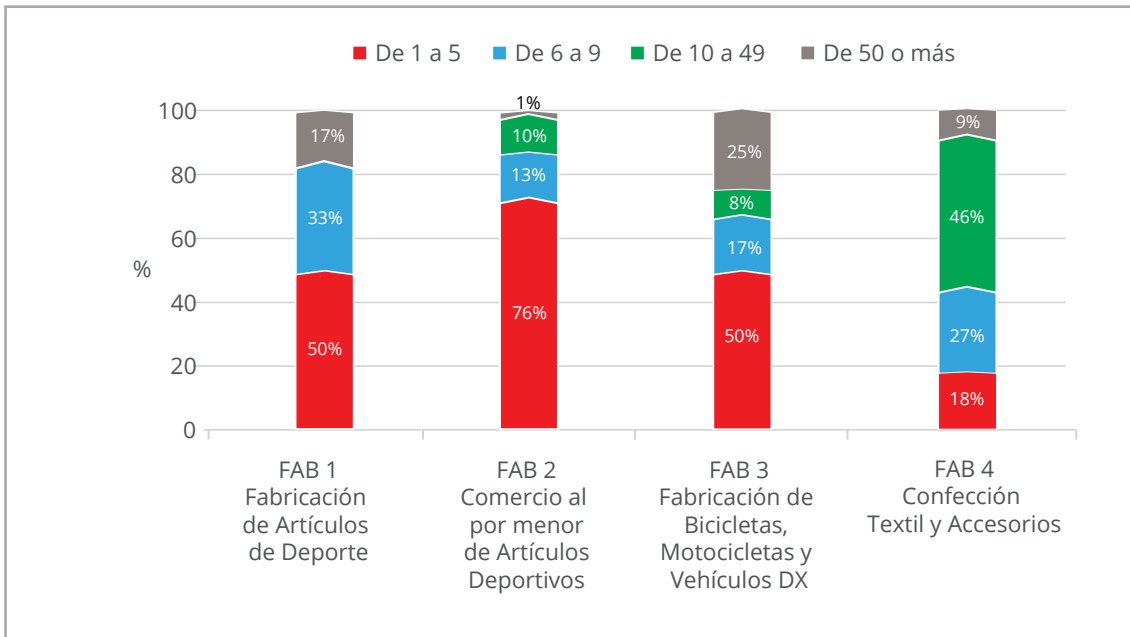
En general todos los subtipos FAB tienen mayoritariamente organizaciones de pequeño tamaño (de 1 a 5 personas empleadas) excepto en el caso de Confección Textil y Accesorios (subtipo FAB4) en el que encontramos un porcentaje elevado de empresas entre 10 y 49 personas empleadas.

Las empresas Fabricantes de Bicicletas, Motocicletas y Vehículos DX (FAB3) tienen un porcentaje remarcable, el 25%, de organizaciones de gran tamaño (de más de 50 personas empleadas).

El Comercio al por menor de Artículos Deportivos (FAB2) es lógicamente la actividad con una mayor cantidad de organizaciones de pequeño tamaño.

Gráfico 23

**DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SUBTIPO FAB SEGÚN Nº PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS). PORCENTAJES**



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

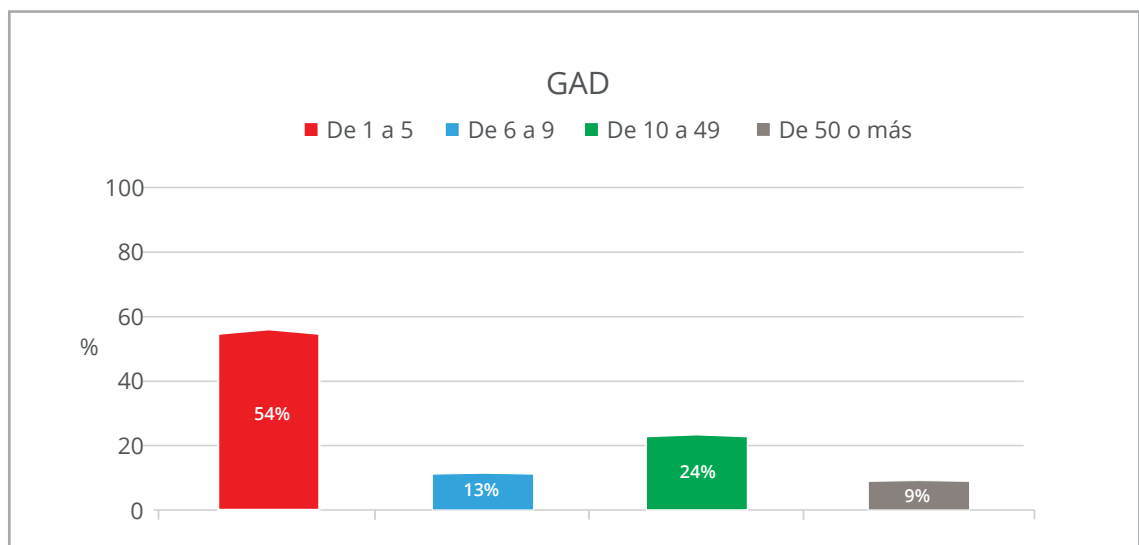
## TIPO GAD - Organizaciones Gestoras de Actividades Deportivas

Dentro del tipo GAD se agrupan 1.044 organizaciones, y la distribución en cuanto al número de personas que emplean, es la que se observa en el gráfico 24.

Debemos señalar de nuevo que en este apartado hay una gran cantidad de organizaciones que no han aportado datos (un 86% del total), por lo que el análisis que puede hacerse debe tomarse con más precaución.

Gráfico 24

Nº DE ORGANIZACIONES SEGÚN Nº PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): TIPO GAD - PORCENTAJES



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Informa

El número de empresas que emplean entre 1 y 5 personas es superior a los demás intervalos, con 82 organizaciones identificadas.

Hay 36 organizaciones que indican emplear entre 10 y 49 personas.

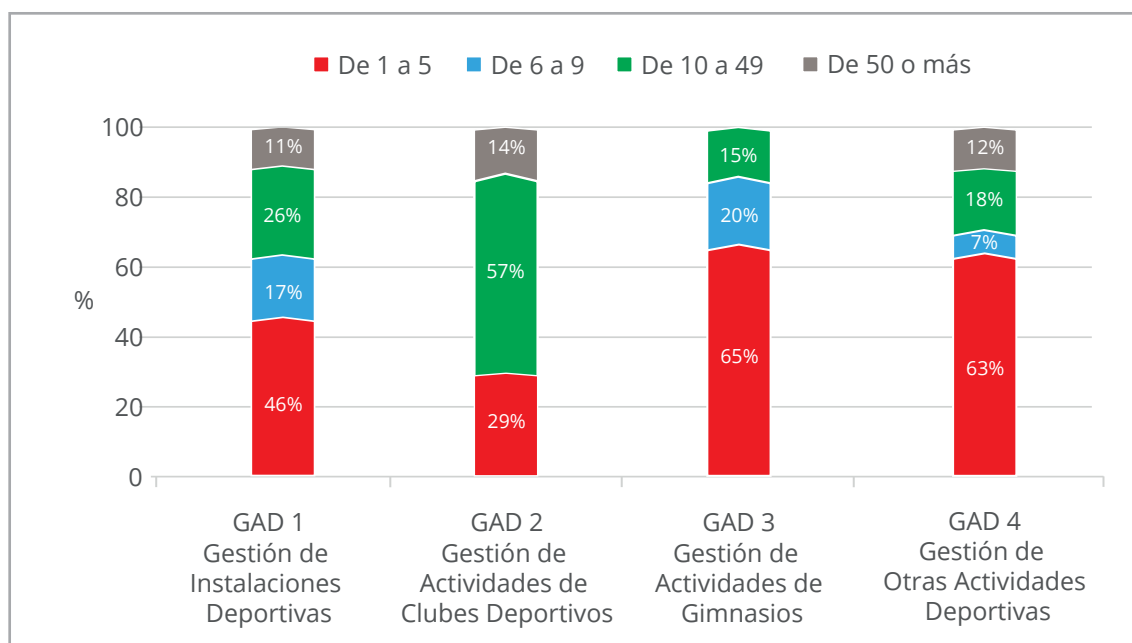
Debe destacar también que 13 organizaciones del tipo GAD emplean a más de 50 personas.

Aunque la carencia de datos invita a la prudencia a la hora de obtener conclusiones, si parece que en este tipo de actividades puede haber un mayor número de organizaciones de tamaño medio, sobre todo debido al peso de los clubs y las federaciones.

Si se analiza el número de personas empleadas según los subtipos GAD, obtenemos los siguientes resultados:

Gráfico 25

**DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SUBTIPO GAD SEGÚN N° PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS). PORCENTAJES**



Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos SABI-Infirma

Predomina el número de organizaciones que emplea entre 1 y 5 personas en la mayoría de los subtipos excepto en el subtipo Gestión de Actividades de Clubes Deportivos (GAD2).

Destacar que en el subtipo Gestión de Actividades de Clubes Deportivos (GAD2) el número de organizaciones que emplean entre 10 y 49 personas asciende al 57%. En cambio, en el intervalo de 6 a 9 personas empleadas no tiene ninguna organización.

El número de organizaciones con más de 50 personas empleadas es destacable en los subtipos Gestión de Instalaciones Deportivas (GAD1), Gestión de Actividades de Clubes Deportivos (GAD2) y Gestión de Otras Actividades Deportivas (GAD4), en torno al 11-14%.

---

## 2.6. SINTESIS: CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA

### 2.6.1

#### Especialización y Tamaño

Se han identificado 3.590 organizaciones que de manera directa o indirecta se relacionan con la Industria Deportiva en Euskadi. Las organizaciones que se dedican a la Fabricación son la minoría (174); las organizaciones Gestoras de Actividades Deportivas superan el millar (1.044); y el grupo mayoritario (2.372) corresponde a aquellas organizaciones cuya relación con la actividad deportiva es indirecta.

El Comercio al por Menor (66%) es la actividad predominante entre las organizaciones que se dedican a la fabricación y comercialización de productos y servicios; la Gestión de Otras Actividades Deportivas (71%) entre las especializadas en Gestión de las Actividades Deportivas; y las organizaciones ocupadas en el Transporte (58%) son las mayoritarias entre las organizaciones relacionadas de manera indirecta con la actividad deportiva.

Una parte muy importante de estas organizaciones, algo más de seis de cada diez, es de pequeño tamaño (1-5 personas empleadas) y las organizaciones de tamaño grande (+ 50 personas empleadas) son algo más de cien. Hay que tener en cuenta que apenas hay una veintena de organizaciones de gran tamaño en los ámbitos más directamente relacionados con la Industria Deportiva (Fabricación y Gestión).

## 2.6.2

### Distribución Territorial

Prácticamente nueve de cada diez organizaciones están ubicadas en los Territorios Históricos de Bizkaia (47%) y Gipuzkoa (40%). Lo cierto es que, partiendo de este dato general, la distribución de los distintos tipos de organizaciones entre uno y otro territorio presenta diferencias significativas.

Gipuzkoa es el territorio más ligado a la Industria Deportiva puesto que es allí donde ubican el 47% de las organizaciones que se dedican a la Fabricación y Comercialización de Productos y Servicios y el 56% de las que se ocupan de la Gestión de las Actividades Deportivas. Son precisamente los dos sectores más directamente ligados a la Industria Deportiva. Es especialmente llamativa la presencia en Gipuzkoa de organizaciones dedicadas a la Fabricación de Artículos de Deporte (74%) así como de Bicicletas, Motocicletas y Vehículos DX (60%).

Por el contrario en Bizkaia se da la mayor presencia de organizaciones que tienen una Relación Indirecta con las Actividades Deportivas (54%). Se trata, en todo caso de un dato poco significativo pues responde a una distribución normal teniendo en cuenta el tamaño poblacional de cada uno de los territorios.

Lo más resaltable del territorio alavés respecto al conjunto de Euskadi es el número de organizaciones dedicadas a la Confección de Textil y Accesorios (19%) al igual que en el caso de las organizaciones que gestionan Instalaciones Deportivas (19%). Llama la atención el gran número de organizaciones de Apuestas Deportiva (30% del total de Euskadi) un dato que supera ampliamente lo que el territorio alavés representa en el conjunto de Euskadi en términos de estructura social y económica.

### 2.6.3

#### Personalidad Jurídica

Una mayoría significativa (68%) de las organizaciones toma la forma de Sociedades Limitadas mientras que apenas una de cada diez organizaciones está constituida como sociedad anónima. Esta prevalencia de las Sociedades Limitadas es muy acusada entre las organizaciones que se dedican a la fabricación y comercialización de productos y servicios (83%) y las que se relacionan de manera indirecta con la Industria Deportiva (85%), pero el panorama es muy distinto en el caso de las especializadas en Gestión de Actividades Deportivas. Así, el 58% de estas últimas están constituidas como Asociaciones, algo que tiene su explicación entre otras razones en la gran presencia de clubs, federaciones etc.

Por el contrario las Asociaciones son inexistentes en el conjunto de actividades dedicadas a la fabricación y comercialización de productos y

servicios, y prácticamente inexistentes entre las que se relacionan de manera indirecta con la Industria Deportiva. Existe pues un grado notable de correlación entre el tipo de actividad y la Personalidad Jurídica que las organizaciones adoptan.

Finalmente la figura de la Sociedad Anónima es muy minoritaria pues solo representa por encima del 10% en las actividades de Confección Textil y Accesorios (19%), apuestas deportivas (18%), Transportes (16%) y Medios de Comunicación (11%). La presencia de empresas cooperativas es significativa, sobre todo, en dos actividades de fabricación.



## 2.6.4

### Empleo

Si bien es cierto que los datos de empleo disponibles son incompletos pues la información aportada por muchas organizaciones no incluye este indicador, puede estimarse de manera bastante aproximada que las organizaciones vinculadas de manera directa o indirecta con la Industria Deportiva generan cerca de 40.000 empleos en Euskadi. Estos datos generales se distribuyen de distintas maneras según sea el tipo de actividad que tomemos en consideración.

Las actividades de Fabricación y Comercialización de Productos y Servicios aportan en torno al 7% del empleo total generado. Seis de cada diez de estos empleos se concentran en las actividades de Comercio al por Menor y el resto en actividades ligadas estrictamente a la Fabricación.

Nuestra estimación es que la Gestión de Instalaciones Deportivas concentra en torno al 15% del total del empleo generado. En este tipo de actividad, la Gestión de Instalaciones Deportivas es la que más empleo genera (40%).

Las Actividades Relacionadas de manera Indirecta con la Industria Deportiva son las que crean más empleo (entre el 75% y el 80%). Entre ellas son las actividades del Transporte las que muestran mayor capacidad para crear empleo, aportando casi siete de cada diez empleos generados por este tipo de Actividades Indirectas.

Si aplicamos un concepto rígido y restringido de la Industria Deportiva que considere solamente las actividades directas, es decir, Fabricación, Comercialización y gestión, podemos estimar una cifra de entre 10.000 y 12.000 personas empleadas.

## TERCERA PARTE

3

—

LA PERCEPCIÓN DE LA  
INDUSTRIA DEPORTIVA  
EN EUSKADI: Experiencias,  
Actitudes y Opiniones

---

## 3.1 Introducción

Para conocer las opiniones y actitudes de los agentes, hemos recurrido a la selección de una muestra y la realización de entrevistas personales a través de un trabajo de campo, indagando en su percepción sobre la Industria Deportiva en Euskadi.

Para la selección de la muestra y posterior realización de entrevistas, hemos optado por seleccionar sólo dos de los tipos propuestos: GAD (Gestores de Actividades Deportivas) y FAB (Fabricantes y Comercialización de Artículos Deportivos). En la muestra no hemos incluido las organizaciones agrupadas dentro de AIR (Organizaciones indirectamente relacionadas con el Deporte) con por ser un tipo con una gran dispersión de epígrafes y tipos de organización, así como por no tener, por lo general, una actividad principal vinculada directamente con la Industria Deportiva.

La muestra resultante es de 40 organizaciones. Sobre cada una de ellas hemos realizado entrevistas presenciales y la información obtenida ha sido grabada en soporte por los propios encuestadores para su posterior depuración y conceptualización. La herramienta implementada en las entrevistas personalizadas ha sido el cuestionario. Para indagar en la auto-percepción de la Industria Deportiva en Euskadi, el cuestionario modelo se ha estructurado en

torno a las siguientes seis dimensiones:

- > Perfil de la organización y vinculación con usuarios
- > Percepción de la Industria Deportiva
- > Innovación en la Industria Deportiva
- > Colaboración en la Industria Deportiva
- > Proyección futura de la Industria Deportiva
- > Fomento de la Industria Deportiva

El cuestionario modelo incluye un total de 18 preguntas (ver anexo A), todas ellas abiertas y orientadas a recoger la mayor cantidad de información de la manera más rápida y completa posible.

A fin de situar los resultados obtenidos detallamos a continuación el perfil de actividad de las organizaciones entrevistadas para cada una de las dos categorías analizadas.

En el caso del tipo GAD (Gestión de Actividades Deportivas) se han incluido los siguientes perfiles de actividad:

- > Clubes deportivos sin ánimo de lucro
- > Clubes deportivos privados
- > Promoción del deporte para todos y ordenamiento del mismo en el municipio
- > Organizadores de eventos
- > Gestión de un club deportivo de primer nivel

En el caso del tipo FAB (Fabricación y Comercialización de Artículos Deportivos) se han incluido organizaciones con los siguientes perfiles de actividad:

- > Fabricantes de artículos deportivos
- > Comercio al por menor en tiendas especializadas
- > Fabricación de bicicletas, motocicletas
- > Construcción de barcos y embarcaciones de recreo
- > Fabricación textil o accesorios

En el segundo apartado de esta tercera parte se expone la percepción sobre el presente de la Industria Deportiva en Euskadi. En el tercer apartado, se expone la percepción sobre la innovación en la industria. En el cuarto, se presenta sobre la cultura de la colaboración. En el quinto, sobre la evolución y la proyección futura. Finalmente, en sexto, se analiza la percepción sobre el fomento de la Industria Deportiva en Euskadi.

Se añade un apartado que trata de resaltar las características fundamentales del universo perceptivo analizado a través de las opiniones de las personas informantes.

Este trabajo de campo se ha desarrollado a lo largo de los meses de noviembre y diciembre de 2015.

---

## 3.2 Sobre el presente de la Industria Deportiva

### 3.2.1

#### De la práctica deportiva a la Industria Deportiva

##### A) LA EXTENSIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA, MOTOR DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA

El auge de la práctica deportiva está en la base de la existencia de una creciente demanda de productos y servicios que constituyen el sustrato de una Industria Deportiva cada vez más desarrollada. Esta es una idea muy extendida y que aparece una y otra vez en el discurso de nuestros interlocutores.

---

*“Es el deporte y todo lo que está alrededor lo que genera todo, eso mueve pasta..., tanto el federado como otra gente necesita material, desplazamiento, instalaciones, lo veo bastante claro, es un negocio y muchas empresas y algunos clubes viven de ello.”*

##### **Extracto nº 1, tipo GAD\_club deportivo**

---

Existe también una conciencia bastante extendida de que el auge de la práctica deportiva se debe fundamentalmente a la ampliación y diversificación de practicantes y de modalidades. Al extenderse la práctica deportiva a sectores de la población antes inactivos, se produce lógicamente un incremento de clientes potenciales consumidores de artículos y prestaciones vinculadas al deporte.

---

*“Se está incorporando muchísima gente a hacer deporte. También hay un cambio generacional, antes entre la gente mayor muy pocos hacían deporte, y llevamos 15-20 años que empieza a ser masivo. La incorporación de las mujeres, incorporar el deporte como un elemento fundamental en la vida de uno... Nosotros lo vemos, cada año el porcentaje de mujeres sube. (...) La gente invierte más en producto deportivo. Todo esto es gente que consume, que compra camisetas.”*

##### **Extracto nº 2, tipo GAD\_club deportivo**

---

Está muy presente la idea de la diversificación, la emergencia constante de nuevas modalidades, que va encadenando demandas y retos en términos de producción y servicios y constituye un impulso fundamental para entender la articulación de un sector industrial en torno a la actividad físico-deportiva.

---

*“Hoy en día cualquier hace un maratón, va creciendo... Luego está el tema de las instalaciones deportivas y cursos que es el complemento al evento. La gente que practica actividades de fines de semana, necesita de una preparación y lo hace en gimnasios.”*

*Todos los años hay algo nuevo, una modalidad nueva.”*

#### **Extracto nº 3, tipo GAD\_club deportivo**

---

La idea fuerte que está en el substrato de todas estas opiniones es que lo que está cambiando son los hábitos de una gran cantidad de personas, por razones culturales, de salud u otras, y que todo ello genera una demanda creciente. Por otra parte la distribución de la actividad físico-deportiva entre un número cada vez más amplio de modalidades multiplica el efecto de esa actividad y propicia el desarrollo de empresas y organizaciones cuyo producto o servicio está vinculado exclusivamente al deporte y otras actividades asociadas.

Es por lo tanto la intensificación, extensión y diversificación de la práctica físico-deportiva el gran motor que induce la creación primero y el desarrollo después de una Industria Deportiva. No se trata por supuesto de una realidad local sino de un fenómeno que está produciendo sus efectos a nivel mundial.

#### **B) LA INDUSTRIA DEPORTIVA: UNA REALIDAD DIVERSA Y MÚLTIPLE**

En consonancia con la forma en que se está extendiendo la práctica físico-deportiva (diversidad y pluralidad), la conformación de la Industria Deportiva en Euskadi va respondiendo poco a poco a esa demanda diversa y múltiple de productos y servicios. Más de una de las personas entrevistadas enfatiza la capacidad de respuesta de nuestra Industria Deportiva a la demanda de los usuarios.

---

*“Tenemos empresas que desarrollan, fabrican y comercializan producto duro. Tenemos empresas que ofrecen servicios relacionados con la actividad deportiva, facilitan la práctica deportiva y tenemos industrias y empresas que facilitan el desarrollo de las personas en la actividad deportiva. O sea, Productos, servicios asociados con el producto y servicios asociados con el desarrollo individual de cada practicante en la mejora deportiva (temas de fitting, de nutrición, de entrenamiento...). Tenemos de todo...”*

#### **Extracto nº 4, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

Algunas de las personas entrevistadas enfatizan también el hecho de que entre el demandante y usuario final y el proveedor de productos o servicios existe un nivel intermedio cuya aportación es fundamental para entender la penetración de la actividad físico-deportiva en nuestro entorno. Nos estamos refiriendo a la importancia atribuida al mundo asociativo.

---

*“Tenemos fabricantes, pruebas deportivas, asociaciones, clubes... Además de los fabricantes soy consciente en el que vivimos en un entorno en el que las asociaciones impulsoras de todo lo relacionado con el deporte son muy importantes.”*

**Extracto nº 5, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

En este mismo sentido se expresa también otra de las personas entrevistadas, aunque poniendo el acento en una modalidad específica.

---

*“En el mundo de la montaña y la escalada existen fabricantes, comercios y empresas de servicios importantes además de una inmensa red de clubes y asociaciones.”*

**Extracto nº 6, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

Uno de los mejores indicadores de la sensación bastante generalizada de que se trata de una industria en auge, son las opiniones que ponen el acento en la aportación a la economía y al empleo que está produciendo la Industria Deportiva. Hay quien pone más el acento en el empleo.

---

*“Está creciendo, yo creo que cada vez va a más... entre escuelas, tiendas, fabricantes, campos de golf, turismo del surf... es una industria que da trabajo a mucha gente.”*

**Extracto nº 7, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

Y hay quien enfatiza sobre todo el potencial económico de esta industria.

---

*“El negocio que hay alrededor de todo esto, las cifras de facturación de todas las tiendas, lo que se genera en torno al sector... Yo creo que económicamente a veces focalizamos mucho en lo que vemos muy claro pero el deporte hoy en día es mucho más. No sé cuál es su aportación al PIB pero me imagino que será muy importante.”*

**Extracto nº 8, tipo GAD\_club deportivo**

---

La Industria Deportiva es por tanto una realidad que nace como consecuencia de un gran cambio social en relación a la actividad físico-deportiva. La impresión bastante generalizada es que además de surgir al calor de este cambio social, se va estructurando dependiendo de manera directa de la orientación que las prácticas físico-deportivas están tomando en nuestro entorno, es decir, prácticas diversificadas y colectivas.

---

*“Es una comunidad autónoma muy potente en este tema y es que el deporte es un elemento muy importante... no hay más que ver la cantidad de eventos y clubs que están en la máxima categoría de diferentes disciplinas y el nivel de las organizaciones...”*

**Extracto nº 9, tipo FAB\_comercio al por menos de artículos deportivos**

---

Por tanto, la diversificación se plasma en una demanda plural y heterogénea de productos y servicios y crea la necesidad de una industria que le dé respuesta. Por otra parte, el carácter colectivo de muchas de las iniciativas que existen en torno a la práctica deportiva hace que se vaya generando una tupida red en la que asociaciones, fabricantes, proveedores y prestadores de servicios están comunicados.



## 3.2.2

### Caracterización de la Industria Deportiva

#### A) EMPRESA JOVEN Y DE PEQUEÑO TAMAÑO

Una idea bastante generalizada es que se trata de una industria joven, con poca tradición y con signos evidentes de dinamismo. Da la impresión es que el dinamismo del sector presiona mucho sobre las decisiones empresariales, dado que su potencialidad presente y futura depende mucho de su capacidad de respuesta. La juventud del sector se percibe por muchas de las personas entrevistadas como uno de sus atributos peculiares, uno de los signos de la diferencia.

---

*“[Es una] industria un poco peculiar, un poco diferente a la industria de fabricación de siempre. Es una industria más joven, todas las empresas del sector son empresas que no tienen muchos años de historia, los que más son clubes deportivos, pero en los últimos años han cambiado mucho (los últimos 15 años no tienen nada que ver). Una industria muy activa, pendiente de la innovación, muy pendiente del sector de la comunicación (muy presente en los medios).”*

#### **Extracto nº 10, tipo GAD\_club deportivo**

---

En relación al tamaño, la impresión general es que, de manera bastante mayoritaria, la Industria Deportiva de Euskadi es de pequeño tamaño. Esto resulta más evidente si se la compara con otros sectores más consolidados de nuestro sistema productivo como máquina-herramienta o sector del automóvil. Pero, sin entrar en comparaciones, los datos disponibles del sector también apuntan a una mayoría de empresas con menos de cinco personas empleadas, sobre todo en el ámbito de los gestores deportivos. Esta misma impresión es compartida por la mayoría de las personas entrevistadas. He aquí alguna muestra de ello.

---

*“Yo creo que la industria de Euskadi actualmente es pequeña. Se engloba todo más en Gipuzkoa, hay mayor industria de fabricación deportiva. En Araba poquito. Creo que hay una industria pero no me atrevería a decir importante, aunque creo que sí hay fabricantes conocidos. En otros países está mucho más desarrollada. Creo que en esta industria predomina la PYME.”*

#### **Extracto nº 11, tipo FAB\_fabricante textil**

---

El dato del tamaño no impide que algunas de las personas entrevistadas tengan la impresión de que en Euskadi se produce un grado de concentración significativo tanto de fabricantes como de distribuidores de productos deportivos. Es una percepción que se repite en lo expresado por muchas de las personas entrevistadas y que se afirma sobre todo por comparación con otros lugares.

---

*“Seguramente que en otros territorios cercanos a Euskadi no encontrarás un nivel de concentración de diferentes agentes relacionados con la industria del deporte como existe aquí. Por pequeños que somos en el mundo, hay un alto grado de concentración de fabricantes y marcas de material deportivo de primer orden. Muy a destacar.”*

#### **Extracto nº 12, tipo FAB\_fabricante textil**

---

Así pues, juventud, pequeño tamaño y tendencia al crecimiento de la oferta son tres características básicas de este sector, aunque estas pautas de carácter general encuentren sus matices tanto desde la perspectiva de los distintos territorios históricos como de los subtipos de actividad presentes en el sector.

## B) DIFERENTE ESPECIALIZACIÓN, DIFERENTES MERCADOS

Existe una idea bastante generalizada de que es un sector que está cada vez más especializado. Especialización que tiene que ver con la aparición de nuevas actividades físico-deportivas y por tanto nuevas demandas; con el tamaño de la empresa; y con el tipo de actividad que cada cual desarrolla. A su vez, lo anterior resulta determinante para la orientación a uno u otro mercado.

En cuanto a la especialización, sí que parece que, tanto en el sector de productos como de servicios, se tiende a buscar nuevos nichos de especialización, desarrollo de la calidad, de gamas medias y altas. Se busca la personalización y la especialización dirigida a clientes o usuarios cada vez más expertos, demandantes de conocimientos, calidad y cercanía. Un comentario que ilustra esta idea bastante reiterada por las personas entrevistadas.

---

*“Cada vez te encuentras más tiendas especializadas que es lo que te permite mejorar la calidad, si tu abres mucho el abanico tienes un campo muy amplio. En grandes industrias es un mercado muy general pero esta industria más centralizada busca más la calidad y es gente que está relacionada con el ámbito.”*

**Extracto nº 13, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

En lo que tiene que ver con la orientación al mercado muchas de las personas entrevistadas subrayan sobre todo la clara diferencia que observan entre el comportamiento de los fabricantes y el de los gestores deportivos. Los fabricantes estarían más orientados al mercado externo y la internacionalización y los gestores deportivos al mercado interno.

A modo de ejemplo, veamos en primer lugar la perspectiva de un fabricante.

---

*“Somos el nº 1 de facturación y el 33% viene de mercados internacionales. Hemos evolucionado nuestro modelo de negocio, hemos focalizado para potenciar el desarrollo de nuevos mercados y tenemos una presencia internacional bastante desplegada. También el 40% de la plantilla de esta empresa son gente de otros países.”*

**Extracto nº 14, tipo FAB\_fabricante textil**

---

Comprobemos a continuación la otra perspectiva.

---

*“Principalmente es un mercado interno, tanto en el caso de la Industria Deportiva de vender deporte como también de vender marketing y comunicación, creo que es una industria muy interna. Cada vez hay más carreras populares y demás.”*

**Extracto nº 15, tipo GAD\_gestor de actividades deportivas**

---

Parece pues que el tipo de mercado al que la industria se orienta depende sobremanera de la actividad principal (producción u otras), del tamaño, y posiblemente de la especialización. Existe pues una mayoría del sector orientado fundamentalmente al mercado interno, tanto más cuanto que la actividad no tenga que ver con la producción.

### 3.2.3

#### Claves interpretativas

- > No existe una imagen de conjunto y estructurada sobre la Industria Deportiva en Euskadi.
- > Predominan las auto-referencias, es decir, las menciones al propio ámbito de actividad.
- > Una idea bastante generalizada es que si existe una Industria Deportiva ello se debe fundamentalmente al aumento de la práctica deportiva en diversidad de modalidades y perfiles de practicantes.
- > En relación a otros sectores productivos, la impresión es que el peso de esta industria es relativamente pequeño pero no en comparación con otras regiones o comunidades del entorno.
- > Hay bastante unanimidad en que se trata de una industria joven y que se orienta hacia la especialización.
- > La orientación al mercado depende mucho del subtipo de actividad, en el caso de la fabricación mayor orientación al mercado externo y en el de la gestión más concentración en mercado interno.
- > Hay una clara tendencia hacia la personalización y la especialización, pensando en clientes o usuarios cada vez más expertos, demandantes de conocimientos, calidad y cercanía.



---

## 3.3 Sobre la innovación en la Industria Deportiva

### 3.3.1

#### Un sector que práctica la innovación

##### A) UN ÁMBITO PROPICIO PARA INNOVAR

Muchas de las personas entrevistadas entienden que la Industria Deportiva es un ámbito propicio para innovar. Es más, la mayoría de estas personas se ha mostrado entusiasta con la búsqueda de nuevas oportunidades, perciben que la demanda es creciente y es lo que marca el ritmo para desarrollar iniciativas o proyectos innovadores.

---

*“Por supuesto que esta industria es un buen ámbito para innovar... porque la gente demanda cada vez más cosas. Es un sector que tiene clientes y que va a seguir teniendo clientes a futuro, y esa gente te va a demandar más de todo.”*

##### **Extracto nº 16, tipo GAD\_club deportivo**

---

La percepción de que la Industria Deportiva es un buen ámbito para innovar no se refiere solamente a unos ámbitos concretos sino que se formula, en la mayoría de los casos, con una perspectiva global. He aquí una muestra de ello.

---

*“Es un banco de pruebas genial. El mundo del deporte es un sitio muy bueno para hacer innovación en todo, tanto de marketing, comunicación, técnica...”*

##### **Extracto nº 17, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

La necesidad, la imagen de un sector vivo y exigente, está también muy presente en las opiniones de las personas.

---

*“Si quieres avanzar en esta industria del deporte vas a tener que innovar con lo que sea, ya sea organizacional, textil, tecnológico, de marketing o demás para no quedarte atrás.”*

##### **Extracto nº 18, tipo GAD\_club deportivo**

---

Además de insistir en la estrecha relación entre el sector y la innovación, muchas personas se refieren a la crisis como un momento que ha favorecido la actitud innovadora. He aquí una muestra de una opinión bastante extendida.

---

*“A nadie le gusta pasar una crisis, ojalá no pasemos más pero te hace esforzarte y por tanto tratar de ser más competitivos. Para poder empezar a internacionalizarnos, hemos trabajado de forma muy decidida en nuestro surtido de productos y el producto en sí mismo, no es lo mismo el producto que vendes aquí, que lo que se demanda en otros mercados internacionales. El nivel de exigencia, los cánones de la moda deportiva, y la calidad técnica son diferentes.”*

##### **Extracto nº 19, tipo FAB\_fabricante textil**

---

## B) LA INNOVACIÓN COMO PRÁCTICA NO SOLO COMO DISCURSO

Sorprende la gran cantidad de proyectos a que se refieren las personas entrevistadas, proyectos de distinto calado dependiendo principalmente de las capacidades de cada organización (tamaño, recursos humanos, vinculación con el entorno, grado de internacionalización, etc.).

Los enfoques y experiencias de innovación que se han realizado combinan elementos “duros” y “blandos”, es decir, desarrollo de nuevos productos o investigación de nuevos materiales con, por ejemplo, desarrollo de experiencias, nuevos entornos o formas de organizar o proponer la práctica deportiva. Este es uno de los ejemplos citados.

---

*“Cada vez se requiere más el estudio de prendas técnicas. Probar nuevos tejidos, más transpirables, más reflectantes... Estos dos últimos años se han estudiado una serie de prendas nuevas, nuevos tejidos,... Estamos contactando con proveedores especializados en ese tipo de tejido técnico para crear nuevas prendas que principalmente son los clientes los que nos los piden...”*

**Extracto nº 20, tipo FAB\_fabricante textil**

---

Muchas de las iniciativas y proyectos

innovadores apuestan por la personalización y el valor añadido asociado a la especialización. La especialización es una dimensión que se valora mucho y aparece de forma reiterada en los discursos de las personas, casi siempre en clave de personalización.

---

*“Hemos hecho convenios específicos con las distintas modalidades para probar el sistema de entrenamiento funcional. Los que han probado han visto una mejora de su rendimiento brutal porque lo que pasaba es que los clubes se dirigen a su disciplina, tienen entrenamiento de la disciplina pero lo que hay detrás, la preparación física se queda atrás. Y un deportista tiene que estar preparado físicamente. No solamente la técnica y la táctica, sino tener la estructura física para poder mejorar.”*

**Extracto nº 21, tipo GAD\_ otras actividades deportivas**

---

Probablemente mucho tienen que ver estas prácticas innovadoras con el perfil de los usuarios. La mayoría de las personas se refieren a usuarios muy activos y comprometidos con la actualización y adaptación de los productos y servicios y por ello son también exigentes.

Los usuarios son activos a la hora de participar, estar cercanos y ofrecer sus conocimientos, y por la misma razón, también a la hora de demandar calidad, especificidad y personalización. Son así un núcleo dinamizador muy importante para la innovación y la dinámica del sector. Buena muestra de ello es el párrafo que sigue.

---

*“Nuestra actividad la sustenta todo un conjunto de personas que colaboran con la empresa de forma interesada y desinteresada. La colaboración fundamental es sobre todo con toda una comunidad de practicantes con las que se mantiene un diálogo constante. Nuestra vocación es ofrecer el mejor material que demanda dicha comunidad para la práctica de su pasión. Las tiendas también juegan un papel importante en el acercamiento al cliente e intentan ofrecer las mejores condiciones para ellos.”*

**Extracto nº 22, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---





### 3.3.2

## Estrategias para la innovación

### A) LOS EVENTOS DEPORTIVOS COMO BANCO DE PRUEBAS

Hay bastantes voces de las personas entrevistadas que han puesto de manifiesto la importancia de los eventos deportivos como entornos favorables y estratégicos para realizar pruebas de productos. Se aprovechan estos eventos para experimentar innovaciones bajo distintas modalidades y los propios eventos son en sí mismos un banco de ideas orientadas a las innovaciones. Una primera muestra de estas prácticas.

---

*“Está la aplicación para el seguimiento de corredores. Al final eventos como este [la Behobia] que generan tanta energía alrededor, generan también muchas ideas. Todo el tema de flujos, geolocalizaciones. Antes no se controlaban, aplicar las matemáticas a las consignas, etc. Los nuevos servicios que salen a raíz de los eventos deportivos, cada vez hay más temas, por ejemplo, hacer fotografías en un sistema bidimensional, lo que antes tardaba dos o tres días, lo cuelga en facebook en un momento.”*

#### **Extracto nº 23, tipo GAD\_club deportivo**

---

Este tipo de prácticas se aprovechan también para estrechar lazos con los clientes además de la vertiente específicamente innovadora de las mismas.

---

*“A día de hoy estamos presentes en varias pruebas deportivas, no nos quedamos en el mero hecho de poner dinero en una prueba, sino que tenemos otro tipo de relación, de manera que nos acercamos más al cliente final, con acciones comerciales, realizamos pruebas de productos con ellos, eventos o micro-eventos relacionados con alguna de las marcas líderes que tenemos.”*

#### **Extracto nº 24, tipo FAB\_fabricante y comercio al por menor artículos deportivos**

---

Otro ejemplo concreto de estas aplicaciones prácticas nos lo proporciona el comentario que sigue, en el que se enfatiza la colaboración con deportistas de élite para este tipo de experiencias.

---

*“No innovamos solos, lo hacemos con nuestros “friends”, deportistas de élite que nos ayudan a mejorar nuestro producto. Probamos los tejidos en el laboratorio antes de lanzarlos, pero también lo probamos en expedición (acaban de volver de una expedición, y hemos aprovechado para probar nuevos materiales que ya forman parte de la nueva colección).”*

#### **Extracto nº 25, tipo FAB\_fabricación textil**

---

## B) LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE CONTRASTE

A tenor de lo expresado por muchas personas, la Industria Deportiva utiliza distintos canales de información para recabar información y opinión sobre sus propuestas innovadoras o sus productos. Hay distintas fórmulas de acceso a la opinión de los usuarios de las que cabe destacar, en primer lugar, el seguimiento de los foros.

---

*"Hay muchos foros, es un sector muy de consumo y hay que seguirlos el usuario es muy experto."*

**Extracto nº 26, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

Otra forma más deliberada, intencional y específica es la utilización de técnicas cualitativas para testar productos o servicios.

---

*"A través de grupos focales invitamos a los diferentes usuarios de las diferentes categorías (hay mucho de tribu), hay mucho usuario distinto."*

**Extracto nº 27, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

Se citan todavía más modalidades de conocimiento y seguimiento de las opiniones y valoraciones de los usuarios.

---

*"Es una industria relacionada con el consumo, y en la medida en la que cambia la forma de acceder al producto, no sólo de comprar sino también de informarse, adquirimos más información sobre el producto a través de los canales online. Ese feedback hace unos años no lo recibías."*

**Extracto nº 28, tipo FAB\_fabricante textil**

---

## C) LA PROFESIONALIZACIÓN

Muchas son las personas que mencionan que se han dado pasos hacia la profesionalización. Los discursos asocian profesionalización con innovación organizacional algo que se reconoce como un factor importante que ha permitido asumir retos mayores. Se ha incidido sobre todo en la planificación, mejoras en la gestión y trabajo con indicadores que permiten tomar decisiones más estratégicas y estructurar el sector.

---

*"Lo importante es la profesionalización, una importante evolución ha sido esto. Nos hemos profesionalizado a todos los niveles, desde la gestión del club, hasta en organizar eventos importantes. Te dejas de cosas subjetivas, empiezas a tener indicadores, números y es cuando puedes tomar otro tipo de decisiones y es cuando avanzas. Hemos pasado de sacar las cosas porque sí, a llevar una planificación. Cada vez se está dando más a nivel general, es una de las vías más importantes para avanzar. Da solidez a la estructura."*

**Extracto nº 29, tipo GAD\_club deportivo**

---

Algunos avances en el camino de la profesionalización se han apoyado en estrategias de comunicación y la introducción progresiva de elementos tecnológicos.

---

*"Innovación en comunicación, en marketing y en la profesionalización de la venta, manejo y administración de los sponsors. A nivel tecnológico también por ejemplo hemos incorporado una base de datos en una intranet para poder administrarnos mejor entre nosotros. Al principio*



*había miedo a dar ese paso a hacer algo nuevo, pero luego todos lo recibieron estupendamente.”*

**Extracto nº 30, tipo GAD\_club deportivo**

---

La necesidad de profesionalización es muy compartida y aludida desde perspectivas diferentes, siempre en clave de innovación y actualización.

---

*“La sociedad ha cambiado Es difícil... cuando se habla de innovación en una industria tradicional es más fácil de identificar, pues hablas del producto, etc..., aquí es más difícil... Necesitas buscar vínculos para llegar a las empresas de formas diferentes. Antes invertir en patrocinio era más sencillo que ahora. Nos hemos obligado a modificar nuestras estrategias. El negocio es el mismo pero el tratamiento hacia nuestros socios es diferente, las relaciones con las instituciones son diferentes. Los valores que primaban hace 8 años no son los actuales.”*

**Extracto nº 31, tipo GAD\_club deportivo**

---

### 3.3.3

#### Claves interpretativas

- > Existe una idea bastante extendida de que la Industria Deportiva es un buen ámbito para innovar y esto se atribuye principalmente a la demanda creciente de productos y servicios que abren constantemente oportunidades.
- > La impresión es que la cultura de la innovación en la Industria Deportiva de Euskadi se ha orientado tanto a elementos duros como blandos, es decir, tanto a productos, investigación de nuevos materiales, etc. como a la gestión, profesionalización y desarrollo de nuevas formas de proponer la “experiencia” de la práctica deportiva.
- > La apuesta por la especialización y el valor añadido asociado a la personalización de productos y servicios es un referente de innovación muy presente en esta industria.
- > Se están desarrollando estrategias de innovación centradas en cliente-usuario. De hecho se atribuye un papel preponderante a los usuarios y practicantes, se escucha su demanda que tiende a ser cada vez más experta y específica.
- > Los eventos deportivos, las nuevas tecnologías y las redes sociales son canales de uso habitual en las dinámicas de innovación desarrolladas en el sector.
- > La profesionalización se plantea como una preocupación y un reto. La impresión es que de momento este reto se ha abordado fundamentalmente en términos de innovación organizativa.



---

## 3.4 Sobre la cultura de la colaboración en la Industria Deportiva

### 3.4.1

#### Colaboraciones escasamente institucionalizadas

##### A) DISCONTINUIDAD Y VOLUNTARIEDAD

Lo que la mayoría de las personas transmiten es que las colaboraciones en el seno del sector no responden en la mayoría de los casos a estrategias u objetivos de medio-largo plazo sino que se trata más bien de acciones puntuales y espontáneas asociadas a la oportunidad que ofrecen las relaciones personales y de confianza pero careciendo, por lo general, de marcos estables de intercambio. He aquí una muestra de estas ideas.

---

*“Contactos tenemos habitualmente, pero los proyectos definidos son puntuales. No son proyectos con objetivos comunes, sino que nos echamos una mano cuando observamos una oportunidad de negocio con una empresa amiga. Con otras organizaciones nos vinculamos por temas de cobranding, nos intercambiamos prendas a cambio de imagen de algo. Algo muy basado en relaciones personales, no está articulado, no está estructurado.”*

**Extracto nº 32, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

El acento en el componente personal de estas colaboraciones lo ponen muchas de las personas entrevistadas lo que abunda en la pauta de discontinuidad y falta de estructuración que hemos señalado.

---

*“Hay empresas y marcas con las que históricamente hemos mantenido relaciones fluidas y podemos tener cierto conocimiento de donde están y en qué están pensando, pero se basan mucho en las capacidades de tener relación con personas. Depende mucho de personas e historias.”*

**Extracto nº 33, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

En esta línea de colaboración poco estructurada, algunas personas se refieren a las especiales características del mundo del deporte aduciendo que la disposición a la cooperación es mayor que en otros ámbitos, que la cultura de “echarse una mano” está bastante extendida especialmente cuando se trata de actividades, eventos o proyectos puntuales. Recogemos aquí una muestra de esta forma de entender la colaboración.

---

*“Los proyectos en colaboración los valoro mucho y creo que en el mundo del deporte hay una cultura extendida de voluntariado y colaboración más que en otro tipo de industrias o mercados. El deporte siempre tiene un componente de colaboración aunque también tiene como consecuencia que todos tienen cierta conciencia de que debe ser gratis o barato.”*

**Extracto nº 34, tipo GAD\_gestor deportivo**

---

## B) LÓGICAS CONTRAPUESTAS: ADMINISTRATIVA Y MERCADO

Una de las explicaciones que se esgrimen para justificar la baja colaboración de la Industria Deportiva con algunos agentes del sector es la existencia de dos lógicas contrapuestas, lo que incide negativamente en las posibilidades de éxito de las colaboraciones. Nos referimos a la contraposición entre la lógica de mercado y las lógicas administrativas o políticas. El siguiente párrafo es una buena muestra de ello.

---

*“Con federaciones tenemos poco contacto porque son muy complicadas, muy complejas, políticas (no de ideología) pero es que no funcionan en base a objetivos sino a cuestiones internas que se alejan un poco de la Industria Deportiva. Tienen sus propios intereses que muchas veces no son los del sector. Las experiencias en general que no han sido en el País Vasco sino en España no han sido buenas. No coincidimos en los objetivos de promocionar un deporte, es más complicado, se mezclan muchas cosas, la estructura interna, los federados, los intereses. Sales y sale tu logo pero el funcionamiento interno de las federaciones no ha sido muy positivo. Lo que tendría que cambiar es que fueran más prácticas, es un poco funcionarial, son nombramientos políticos, se mete mucho el tema interno, son organismos complicados y oscuros. Hay otros sectores más permeables y con objetivos más prácticos.”*

### **Extracto nº 35, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

Según la opinión de varias de las personas entrevistadas no se trata de falta de voluntad para la colaboración sino de dinámicas distintas que no siempre es fácil conciliar. Un ejemplo de esta voluntad de colaboración se recoge en las líneas que siguen.

---

*“Hemos colaborado con universidades, otras empresas, fabricantes, y con el hospital de Donostia en Estudios. Creo que somos muy dinámicos. Reinvertimos dinero en esto, porque creemos que es bueno, son cosas que a largo plazo lo recoges. Te mete en una dinámica más profesional. Te sirve de mejora.”*

### **Extracto nº 36, tipo GAD\_club deportivo**

---

### 3.4.2.

## Colaboraciones como fuente de conocimiento

### A) ORIENTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN

Las experiencias de colaboración más orientadas a la investigación las mencionan las grandes empresas de fabricación, con especial foco en la investigación de materiales y con centros tecnológicos. En esta línea el siguiente comentario da cuenta de un caso puntual de este tipo de colaboración en la Industria Deportiva.

---

*“Con centros tecnológicos si, desarrollamos proyectos y también con la Universidad. También colaboramos con una empresa del sector aeronáutico para la creación de un casco nuevo más aerodinámico para el triatlón.”*

**Extracto nº 37, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

En cualquier caso, la necesidad de estabilizar este tipo de colaboraciones orientadas a la investigación se pone de manifiesto en más de una opinión.

---

*“Sería interesante que pudiéramos establecer proyectos con ambición de desarrollo, fabricación, terminación, de determinados elementos duros sin necesidad de tener que ir a China a subcontratar la fabricación de determinados productos. Eso es lo que hay que estructurar.”*

**Extracto nº 38, tipo FAB\_fabricante articulos deportivos**

---

En esta misma línea y también en el ámbito de las grandes empresas de fabricación, la colaboración toma dimensión global y afecta a los procesos de internacionalización. He aquí un ejemplo de esto último.

---

*“El cambio que noto es que en estas cuestiones de investigación la dinámica es cada vez es más global, no se colabora tanto con empresas locales. Nuestro diseñador está en la oficina de USA y los acuerdos se hacen más con empresas americanas.”*

**Extracto nº 39, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

## B) DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO

La presencia de proyectos o iniciativas de colaboración, basadas en compartir o generar conocimiento mediante el uso y la experiencia, parece que está muy extendida en este sector y se concreta en distintos niveles de complejidad. En algunos casos puede tratarse de bancos de pruebas con usuarios intensivos (deportistas profesionales pertenecientes a federaciones), o test de productos con seguimiento. He aquí un ejemplo de ello.

---

*“Tengo un enfoque muy de fabricante, mantenemos una relación muy cercana con las federaciones. En algunos casos trabajamos conjuntamente para poder tenerlos como “banco de pruebas”, primer test con esos quienes son “usuarios intensivos” de nuestro producto. Adaptamos a las necesidades es clave.”*

### **Extracto nº 40, tipo FAB\_fabricante textil**

---

Identificamos también que la colaboración para el intercambio de conocimiento suele ser bidireccional, definiendo un proceso de retroalimentación entre diferentes empresas.

---

*“Las marcas a las que les compras tienen una política de captación de tu conocimiento. Cuando comenzamos nos preguntaban pero también me gusta a mí también comunicarles mis experiencias. Con algunos he tenido la oportunidad de entrevistarme con ellos y decirles por ejemplo, a este casco le haría ciertas mejoras... Me han hecho caso, se notó... En el siguiente pedido notamos cómo habían cambiado...”*

### **Extracto nº 41, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

Un tercer nivel de colaboraciones orientadas a compartir e intercambiar conocimiento es el que se produce entre las empresas de fabricación y sus clientes.

---

*“Se trata de trasladar información a nuestros clientes. Esta tarde vienen tiendas de toda España para hacer un workshop, en la que les trasladamos información sobre 3 temas fundamentales, cómo está evolucionando el sector/ consumidor, la digitalización de la sociedad - reto digital que tenemos por delante y la sostenibilidad no forma parte de la agenda de muchos de los agentes, pero tú te vas a centro Europa y es un requisito.”*

### **Extracto nº 42, tipo FAB\_fabricante textil**

---

En esta línea de colaboración orientada a compartir conocimiento, parece que es cada vez más frecuente el patrocinio en colaboración. Una idea del patrocinio que persigue objetivos distintos y más complejos que las formas tradicionales de patrocinio. La siguiente frase expresa bastante certeramente esta idea.

---

*“En cuanto a las colaboraciones con empresas cada vez más el patrocinio no se limita a dinero y ponerlo en camiseta sino que se busca otro tipo de intercambio, ir a la empresa, realizar acciones en el club se va revolucionando el patrocinio tradicional, hay dinero de por medio pero es una colaboración más amplia, buscan otras cosas.”*

### **Extracto nº 43, tipo FAB\_fabricante textil y comercio al por menor de artículos deportivos**

---

### 3.4.3

#### Claves interpretativas

- > En la percepción sobre la cultura de colaboración predomina la idea de que las colaboraciones en este sector están débilmente estructuradas y responden más bien a objetivos puntuales y de corto plazo. Se expresa la necesidad de estructurar mejor estas dinámicas para poder consolidarlas y darles mayor proyección.
- > Los valores de la cooperación están bastante penetrados en el mundo de la práctica deportiva y esto explica que una buena parte de las colaboraciones que se producen estén basadas en el voluntariado lo cual obviamente resta continuidad a estas actividades de colaboración.
- > Las tensiones que plantea la diferencia de culturas organizacionales a la hora de compartir intereses, proponer objetivos comunes, o llevar a cabo proyectos en colaboración son un freno a la colaboración entre agentes que se reconocen como diferentes. La lógica de mercado propia de la Industria Deportiva tropieza con dinámicas administrativas características de la gestión de otras agencias deportivas.
- > Solamente en el caso de grandes empresas se mencionan proyectos más estructurados y de largo plazo, orientados a la investigación y que persiguen en muchos casos innovaciones de base tecnológica.
- > La cultura de la colaboración está fuertemente influenciada por relaciones en las que se establecen canales de comunicación recíproca y de retroalimentación entre organizaciones y entre usuarios y organizaciones.
- > Algunos tipos de colaboración tradicionales en la Industria Deportiva como es el caso de los patrocinios, están en pleno proceso de reconfiguración y en general tienden a una mayor complejidad abarcando compromisos más amplios e intercambios más diversos que en su origen.

## 3.5 Sobre la evolución y proyección futura de la Industria Deportiva

### 3.5.1

#### Factores que favorecen la expansión de la Industria Deportiva

##### A) EL INCREMENTO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA

Existe un convencimiento bastante extendido de que el principal factor asociado a la evolución de la Industria Deportiva es el aumento de la práctica deportiva en la población. Ese es el elemento tractor para la actividad y crecimiento de esta industria.

---

*“Creo que Industria Deportiva existirá mientras se haga deporte. En mi opinión se está potenciando la práctica deportiva, y desde una responsabilidad de país de gobierno las cosas se están haciendo muy bien. Es la base sobre la que todos tenemos que trabajar.”*

**Extracto nº 44, tipo FAB\_fabricante textil**

---

A este respecto son muchas las personas para las que una de las causas fundamentales de este incremento de la actividad físico-deportiva es el cambio de hábitos de gran parte de la población.

---

*“Hay un cambio de hábitos, la gente tiene cada vez más interiorizado que hay que hacer ejercicio para estar mejor. Antes la gente se cogía un deporte pero ahora la gente se pone más retos y prueba distintos deportes, esto abre mucho el campo...”*

**Extracto nº 45, tipo FAB\_comercio al por menor de artículos deportivos**

---

La oportunidad tiene que ver fundamentalmente con la evidencia de que estas tendencias en el comportamiento de la población se concretan en el incremento de practicantes de la actividad físico-deportiva.

---

*“Yo creo, bueno hay datos objetivos, que la práctica deportiva y el deporte en la población en general se está incrementando de forma exponencial. La percepción del deporte y de la actividad deportiva por parte de la población como un elemento que nos ayuda a ser mejores de alguna manera en todos los ámbitos, no solo a nivel de salud que también, sino en todos los ámbitos yo creo que es una oportunidad para desarrollar industria, riqueza, alrededor del mundo del deporte. Creo que en los últimos años se está incrementando notablemente.”*

**Extracto nº 46, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

También ha contribuido en gran medida a esta revolución cuantitativa de la práctica físico-deportiva la decidida incorporación de la mujer. Es una tendencia que se constata y que además se identifica como un nuevo motor de crecimiento para la industria. El siguiente comentario refuerza la idea de la mujer como impulsora de la Industria Deportiva.



---

*“El tema mujeres, se va a ir incorporando, “normalizando”. Cada vez más mujeres practican actividades deportivas. Se va viendo el cambio de hábitos deportivos. Las mujeres a las 6 de la mañana se van correr. Cuando la prueba es más exigente, más dura, el porcentaje de mujeres es más bajo, pero es parte de la evolución como el resto de la sociedad.”*

**Extracto nº 47, tipo GAD\_club deportivo**

---

## B) LA ASOCIACIÓN ENTRE SALUD, BIENESTAR Y PRÁCTICA FÍSICO-DEPORTIVA

La importancia atribuida a la asociación entre estos tres factores es recurrente en el discurso de muchas personas que ven ello una base muy sólida que aporta muchos clientes potenciales.

---

*“La gente se cuida, consume mucho más. Los factores principales que lo convierten en la nueva “religión” con el cambio en hábitos de vida, la cultura del deporte, la salud se está introduciendo... está penetrando... Es alucinante la cantidad de cuentas que hay en internet sobre blogs de running. Hace unos años no teníamos ni idea, la gente tiene un conocimiento más amplio.”*

**Extracto nº 48, tipo GAD\_club deportivo**

---

La vinculación entre deporte y salud se visualiza como elemento tractor y dinamizador clave para la evolución y crecimiento futuro de esta industria.

---

*“Hay un concepto del cuerpo, la salud, el cuidarse que es el que posiciona nuestra industria en crecimiento porque cada vez esto se ve más.”*

*Ya es como un hábito social, cultural, de salud, de ocio y nuevas experiencias. Casi de obligado cumplimiento.”*

**Extracto nº 49, tipo GAD\_otras actividades deportivas**

---

El auge de una actividad físico-deportiva vinculada con nuevos hábitos de vida y la salud, esta nueva asociación entre deporte y salud, rompe con el concepto restringido de deporte-competición. Y existe una clara conciencia de este hecho entre muchas de las personas entrevistadas.

---

*“El concepto que se tenía de deporte en los años 90 era más limitado a la práctica deportiva federada competición y ahora está más orientada a la salud de toda la población. No sólo con el objetivo de la competición. Ha habido una evolución en la sociedad, antes se identificaba el deporte con el objetivo de la competición y hoy con estar mejor y sentirse mejor.”*

**Extracto nº 50, tipo GAD\_gestor deportivo**

---

### 3.5.2

## Tendencias que afectarán al futuro de la Industria Deportiva

### A) EL BINOMIO ESPECIALIZACIÓN/ DIVERSIFICACIÓN

En cuanto a los atributos que permitirán un desarrollo futuro más sólido se destaca, en primer lugar, la capacidad de especializarse, un elemento que se entiende claramente asociado a la competitividad de la Industria Deportiva.

---

*“Vamos a tener que ser capaces de especializarnos y por tanto en ese sentido, estar muy centrados en ese aspecto y tendremos que ser capaces de entender diferentes realidades y lidiar con diferentes mercados. Tienes que tener un buen producto, dar el servicio adecuado y como todo no lo podemos hacer tendrás que centrar y como el mercado es cada vez más global, tendremos que ser capaces de competir fuera. En nuestra visión el tamaño es una parte importante. Pero no es nada diferente de lo que ocurre en Euskadi en otros sectores. Desde una dimensión micro es muy difícil de empujar ese proyecto. El tamaño creo que va a ser relevante.”*

**Extracto nº 51, tipo FAB\_fabricante textil**

---

Lo paradójico es que existe una opinión bastante generalizada de que la industria tendrá que tener un comportamiento muy flexible, deberá desarrollar el mercado “más allá” del producto específico, una clave importante a tener en cuenta para la proyección futura. En relación con este tema hay muchas voces que destacan que la relación con los usuarios es más amplia que la relación comercial en torno al producto o servicio. Aquí reproducimos una de estas opiniones.

---

*“Somos fabricantes, pero también somos ofertantes de servicios y experiencias. Hemos seguido un poco la dinámica general. Hemos intentado ofrecer al público aquello que aparentemente solicitaba. Hemos desarrollado actividades deportivas, ofrecido servicios de rendimiento en la medida en que los servicios de fitting, de productos para mejorar el rendimiento en la actividad. Estamos con procesos de servicios de aquellos elementos que trascienden de alguna manera la relación comercial pura y dura de venta de producto duro. Básicamente es integración del usuario y entender que el usuario no únicamente busca la relación con el producto duro sino que busca marcas que lo acompañen en la actividad deportiva. No únicamente espera que seamos una marca que le venda un producto y ya está, sino una marca que le ayuda a mejorar el rendimiento, le ayuda a realizar la actividad deportiva a través de la propuesta de salidas o de enseñarle mecánica a través de nuestro canal youtube... Más allá de la propia relación comercial.”*

**Extracto nº 52, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

Así, una apuesta importante en términos de proyección futura consiste en “rodear la actividad o el producto” es decir, que no se plantean estrategias de desarrollo o crecimiento exclusivamente lineal: más producto, más oferta, más servicio... sino más bien, estrategias de diversificación, complementariedad, subsidiariedad y muy especialmente, de generación de experiencias y personalización.

---

*“Nosotros vendemos servicios, y vendemos fundamentalmente ocio y a vendemos lo que hemos comentado, vendemos textiles, servicios, imagen, vendemos todo el espectáculo. Y luego también hacemos labor social también. Tenemos una fundación que lo que hace es, lleva a cabo infinidad de actos con multitud de empresas de servicios sociales.”*

---

**Extracto nº 53, tipo GAD\_club deportivo**

---

A su vez, el desarrollar lo que está alrededor del producto o servicio tiene un anclaje importante en el deporte como elemento socializador y de transmisión de valores. La opinión que aquí recogemos expresa de manera certera esta idea.

## **B) NUEVAS PAUTAS DE DISTRIBUCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, Y COMUNICACIÓN**

Varias personas insisten en la idea de que los ámbitos de la distribución y la comercialización han cambiado mucho y ahora se basan principalmente en la concentración y una cierta inundación del mercado con productos de baja gama. Estas tendencias constituyen un reto muy importante para la Industria Deportiva.

---

*“La distribución y las formas que está asumiendo la comercialización en grandes superficies se señalan así como un importante cuello de botella para la evolución de la Industria Deportiva en Euskadi. Yo creo que cada vez hay menos comercios especializados en deportes y se reemplazan por cada vez más grandes. O espabilamos o no nos vale para nada. La única manera de crecer es o apostar por otro comercio más céntrico u online.”*

---

**Extracto nº 55, tipo FAB\_comercio al por menor artículos deportivos**

---

---

*“Probablemente el deporte se está convirtiendo en un acto de socialización. Ya no es únicamente la mejora del rendimiento personal en la actividad deportiva sino que está cogiendo matices de elemento de socialización, de relación social. Hemos intentado ofrecer productos más allá... De alguna manera estamos intentando ser percibidos como una marca que acompaña en la mejora de la actividad deportiva más allá del propio producto ... para llegar a la práctica del deporte intentando establecer relaciones con los usuarios que permitan ver el deporte como elemento de socialización, buscamos que se nos perciba como un aglutinador de estas relaciones.”*

---

**Extracto nº 54, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

En efecto, los mencionados procesos de concentración se han visto reforzados por los procesos de digitalización y venta online que también modifican los canales de acceso a los productos y muestran el doble filo de la revolución digital.

---

*“El mundo digital y las comunicaciones vía internet han cambiado el mercado. Nos han ayudado tremendamente a comunicar pero también nos han perjudicado al perder el control directo, en algunos casos sobre la distribución del producto.”*

---

**Extracto nº 56, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

El reto de la comunicación se suma pues a los anteriores planteando un escenario de enorme competencia y gran variabilidad y peligroso para determinadas actividades dentro de la industria del deporte.

---

*“La comunicación a través de internet es el espacio donde se labra la imagen de marca y la accesibilidad del producto es otro de los handicaps importantes. Los comercios pequeños están sufriendo mucho y tienen dificultades para arriesgar. Las grandes cadenas aprietan mucho los márgenes y la logística de la exportación es tremendamente compleja. A todo ello hay que sumar que las formas de practicar deporte se modifican con gran rapidez.”*

**Extracto nº 57, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

### C) LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL

La internacionalización se menciona recurrentemente como un factor clave para la evolución futura de la Industria Deportiva. Evidentemente esta opción es mucho más aludida por las empresas de gran tamaño que entienden que la trayectoria internacional es poco menos que ineludible.

---

*“La partida se juega en mercados internacionales y algunas empresas están consiguiendo situarse en los circuitos internacionales aunque siempre desde una dimensión más pequeña y a la búsqueda de nichos de mercado específicos, casi nunca genéricos o a gran escala, porque en capacidad productiva o en coste no existen muchas posibilidades para competir.”*

**Extracto nº 58, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

Si bien es cierto que la perspectiva de internacionalización está muy relacionada con el tamaño, no lo es menos que este reto se plantea fundamentalmente en el ámbito de la fabricación, donde se vislumbra como un paso obligado para la evolución. Un comentario que ilustra esta forma de ver las cosas.

---

*“Desde el punto de vista de fabricante estamos muy enfocados a desarrollar mercados internacionales. A día de hoy como grupo, somos el grupo de capital nacional número 1 en España (dentro del outdoor - segmento actividades montaña / escalada) Somos el número 1 y de nuestra facturación el 33% viene de mercados internacionales. Tenemos una presencia internacional bastante desplegada.”*

**Extracto nº 59, tipo FAB\_fabricante textil**

---

### 3.5.3

## Nuevas oportunidades, nuevos nichos de mercado

### A) DEL INDOOR AL OUTDOOR

Este cambio que ponen de manifiesto muchas personas parece marcar tendencia futura y puede modificar las demandas en cuanto a instalaciones e infraestructuras. Esta trayectoria se percibe también como una nueva oportunidad de negocio tanto en cuanto a comercialización como en la oferta de servicios deportivos asociados con el entrenamiento y la salud.

---

*“Veo una tendencia clara, el salir del indoor al outdoor, mucho crossfit, el salir más fuera que hacer dentro. Las instalaciones van a tener una transformación en cómo se usa el polideportivo. Ahora hacer un polideportivo es impensable, no tiene sentido. Esto está pensado para colectividades, esto es más específico. Sociológicamente nos hemos vuelto en personas muy individualistas. Antes era más ir con cuadrilla.”*

**Extracto nº 60, tipo GAD\_club deportivo**

---

La gestión de las instalaciones puede pasar a ocupar un papel menos relevante y también puede afectar este cambio a las propias estrategias comerciales.

---

*“Desde mi percepción hay un cambio importante cada vez más vemos el deporte al aire libre, se ha creado un movimiento social de running, el que corre no solo corre porque quiere sino porque su entorno sale el fin de semana, o hay las pruebas populares. Cada uno compite consigo mismo. Viendo esta tendencia, nosotros como industria del sector nos tenemos que adherir. Cada uno lo vemos de una manera, como venta de equipamiento lo que tratamos es de ayudarles a cuidar la salud, enseñar a correr, a saber dónde están los límites físicos. Es por donde nos estamos moviendo.”*

**Extracto nº 61, tipo GAD\_gestor deportivo**

---

## B) EL USUARIO FINAL

La experiencia con los usuarios, la atención a sus demandas básicas, la capacidad de atracción que se ejerza sobre ellos, o las posibilidades de interactuar con ellos, son cuestiones sobre las que muchas personas insisten cuando se les pregunta por la orientación futura de la Industria Deportiva. Se insiste en la permanente transformación de los perfiles tomando como base de algunas características sobre las que las empresas tendrán que actuar: reflexividad, capacidad de observación y de opción, criterio contrastado y tendencia al individualismo. El siguiente comentario ilustra la importancia atribuida al usuario final en términos de presente y de futuro.

---

*“Aquellas que sean capaces de relacionarse y de enganchar directamente al usuario final. Aquí por ejemplo tenemos el caso real de la Behobia, se ha convertido en un producto con un nivel social y económico brutal, y creo que es porque han sabido enganchar a la gente a ese producto final. En el ámbito de las carreras tenemos un marco maravilloso (la ciudad, monte, mar,...) para poder explotar esto. Elementos que puedan meter oferta de turismo con deporte, creo que puede ser algo que va a enganchar. Hay un turismo que se engancha con el deporte, y de hecho por esa vía queremos ahondar nosotros también.”*

**Extracto nº 62, tipo GAD\_club deportivo**

---

### 3.5.4

#### Claves interpretativas

- > La masificación y generalización de la práctica deportiva hace que se perciba el sector de la Industria Deportiva en alza, con grandes posibilidades de desarrollo y crecimiento.
- > La práctica deportiva se asocia cada vez más a la salud y el bienestar, marcando así también un importante eje de su proyección y oportunidades futuras.
- > La masificación expresa una evolución del concepto de actividad deportiva que ya no se restringe a la práctica profesionalizada y competitiva.
- > El reto de la especialización, coexiste con el de la diversificación, algo que tiene mucho que ver con la personalización en el consumo y el uso, y el desarrollo de nuevos productos y servicios no solamente específicos sino además subsidiarios a la práctica y la actividad físico deportiva.
- > La concentración en los canales de distribución y comercialización y las nuevas formas de comunicación a través fundamentalmente de la red son escenarios a los que las empresas deportivas deberán estar muy atentas.
- > Las empresas de gran tamaño y sobre todo las ligadas a la producción sienten la necesidad de evolucionar hacia un mercado competitivo internacional.
- > La evolución de la práctica deportiva indoor a la práctica outdoor es un indicador que reconfigura y llama a la reflexión sobre la relación entre deporte e infraestructuras o instalaciones, uso de los espacios libres y necesidades de los usuarios.
- > La atención al usuario final es una clave de la industria del deporte en perspectiva de futuro, una cuestión para la que debe pensarse en términos de atributos y demandas más que en productos o servicios específicos.

## 3.6 Sobre el fomento de la Industria Deportiva

### 3.6.1

#### El papel de la administración

##### A) PROMOCIONAR LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS

En referencia al apoyo que la Industria Deportiva necesita de la administración, se destaca la idea de generar condiciones que permitan que la Industria Deportiva desarrolle actividades complementarias “alrededor” de los productos y los servicios deportivos.

---

*“Cuando discutimos de cosas con la administración siempre tenemos un elemento en el que no coincidimos. El concepto de la promoción y el concepto del apoyo. La administración pública tiene que promover, tiene que ser el gran promotor de cosas. Luego estaremos las realidades privadas, que somos los que tenemos que apoyar, fomentar, desarrollar cosas. Pero la promoción es importante por parte de la administración.”*

**Extracto nº 63, tipo FAB\_fabricante artículos deportivos**

---

La tarea de promoción propia de la administración se distingue de la que se entiende que corresponde a la empresa privada y a otros agentes del sector. Cada cual tiene su función y su papel. Una muestra de esta forma de ver las cosas que es bastante generalizada.

---

*“Yo creo que los ayuntamientos y diputaciones tienen un gran papel, son los responsables de fomentar este sector. El modo de ayudar podría ser dando ayudas, ayudando a clubs tanto pequeños como grandes para subvencionar locales o las prendas que quieran fabricar, no sé exactamente como. Estos últimos años han recortado gastos en clubs, y se ha notado mucho.”*

**Extracto nº 64, tipo FAB\_fabricante textil**

---

En esta tarea de promoción, la colaboración público-privada es vista como una buena fórmula. La impresión que se obtiene al escuchar distintas voces es que en general la actitud del sector es proactiva y demanda más iniciativa y más diálogo con la administración.

---

*“Los que estamos dentro tenemos mucho que decir pero hay veces en que para que alguna actividad tenga mayor desarrollo tiene que ir apoyada por la administración. Conviene coordinarnos o hacer encuentros, foros donde se analice y se hable entre todos de las oportunidades que hay y cómo cada uno debemos enfocar nuestros esfuerzos y recursos.”*

**Extracto nº 65, GAD\_club deportivo**

---



Hay también muchas voces que están reclamando una reflexión estratégica global que permita hacer un balance de las políticas actuales y trazar líneas de acción a nivel de país. La sensación de que las oportunidades son múltiples está bastante extendida.

## B) STOP A LAS SUBVENCIONES A FONDO PERDIDO

La idea de que la administración debe apoyar la actividad físico-deportiva mediante subvenciones tiene poco arraigo en el caso de la mayoría de las personas entrevistadas. Y esto muy especialmente en todo lo relacionado con los eventos. Se plantean otros usos y destinos alternativos del dinero público.

---

*“A nivel de eventos hay una cosa que no tiene sentido, es la palabra subvención. La palabra subvención está relacionada a algo que es una pérdida, algo que está abocado a la pérdida. La palabra no debería ser subvención sino patrocinar, conveniar, pactar, no sé la figura jurídica, pero que vaya con un proyecto de investigación, de potenciar la marca de la ciudad. Que la ciudad tenga una marca que se pueda potenciar... Vinculado al deporte. La marca que pondrá el deporte es Basque Country o a lo mejor es otro. No queremos subvención sino por ejemplo que tengas apoyo si del porcentaje que traes, tantos son de fuera. Si estás intentando que se genere actividad en la hostelería, etc. Cuando se da subvención a todo el mundo igual eso no se valora...”*

### **Extracto nº 67, tipo GAD\_club deportivo**

---

La cuestión de cómo se emplea el dinero público en el fomento de las actividades físico-deportivas es objeto de distintas interpretaciones pero sí que es bastante saliente la idea de que el dinero a fondo perdido es una mala práctica. El turismo deportivo aparece reiteradamente como una alternativa a la que merece la pena destinar medios económicos.

---

*“Existen múltiples oportunidades que no se están aprovechando. Y en otras regiones europeas y del mundo sí se están dando iniciativas del fomento de la industria del deporte que están dando resultados muy visibles e importantes. Lo que necesitamos es que haya un interés por saber cuáles son nuestros problemas.”*

### **Extracto nº 66, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

---

*“La administración tiene que dejar de dar dinero, y emplear más dinero a profesionalizar. Dando formación, marcando patrones de gestión. ¿Por qué no explotamos más el turismo deportivo? Tenemos mar, montañas, ríos... Explotar más el turismo deportivo, pero profesionalizándolo. A nosotros nos gustaría explotar nuestra actividad de una manera turística. Así obtendríamos recursos que ellos no nos tendrían que dar. Lo que debería de ser es que con el mismo dinero que nos dan, lo que ahora me supone un 40% del presupuesto, luego con ese mismo dinero, sea el 20% de mi presupuesto, por ejemplo. La administración debería fomentar la profesionalización de las actividades, la búsqueda de obtener recursos del turismo deportivo, ... Lo que tienen que hacer es ponernos fácil los permisos, que cuando quiera hacer una actividad..., me lo pongan fácil, básicamente que nos faciliten el turismo deportivo, para así ingresar.”*

### **Extracto nº 68, tipo GAD\_club deportivo**

---

También son muchas las voces que reclaman una actitud selectiva por parte de la administración, concentrando los esfuerzos en lugares que realmente puedan generar retornos.

---

*“Hay que apostar por sectores determinados. No se puede hacer de forma generalizada, es mejor centrar los apoyos y los proyectos donde realmente haya oportunidades reales, donde se hayan detectado y hacer apuestas específicas. No hay que intentar abarcar todo, porque es un sector que te permite infinidad de posibilidades, pero es un sector que si no tienes una verdadera fuerza lo más probables es que te pierdas por el camino.”*

### **Extracto nº 69, tipo GAD\_club deportivo**

---

## 3.6.2

### Dos acciones estratégicas

#### A) REFORZAR LA IDENTIDAD DEL SECTOR

Generar una identidad de sector es una de las necesidades aludidas, crear las condiciones para aglutinar y recocerse mutuamente y que desde ahí se expandan las oportunidades. Bastantes personas lamentan la baja autopercepción de sector que aprecian aun teniendo, en varios casos, capacidades reconocidas internacionalmente. Esta es una de las muchas opiniones al respecto.

---

*“Lo fundamental es que realmente la industria del deporte exista como tal. Que no seamos un listado de números de identificación fiscal, nos une algo que no sabemos qué... Hay que estructurar la Industria Deportiva y generar un proyecto alrededor de la Industria Deportiva. En muchos casos no nos conocemos.”*

#### **Extracto nº 70, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

La inacción en este terreno se entiende como la pérdida de una gran oportunidad, puesto que el sector tiene músculo suficiente, arraigo y perspectivas de futuro. Una muestra de ello es la opinión que recogemos a continuación.

---

*“Luego yo creo que el reto desde la perspectiva de los fabricantes es ser capaces de consolidarnos y quizás en algún caso debemos de pararnos para saber y darnos cuenta si somos un polo de desarrollo, tienes unas cuantas marcas aquí... Un país (mira lo curioso de este aspecto) que ha perdido marcas comerciales... Como marca que*

*llega al consumidor final en la Industria Deportiva hay unas cuantas, nos sorprenderemos de saber lo que aportamos. Luego cada uno está muy centrado en lo suyo. De una forma no estructurada. Nosotros somos mayores que muchas industrias de máquina herramienta. Además tienes varios que son líderes de su sector que son monstruos, algunos que han tenido un equipo en primera competición. La Industria Deportiva es un escaparate. A Euskadi le va a costar tener otro escaparate como ese. Eso sí que es algo que está allí.”*

#### **Extracto nº 71, tipo FAB\_fabricante textil**

---

## B) LA APUESTA POR EL TURISMO DEPORTIVO

En torno a la actividad de fomento de Euskadi como destino turístico, distintas personas destacan el papel del deporte como elemento de atracción y con capacidad para ser estructurante a la hora de movilizar otros sectores. Esta idea se apoya en hechos y experiencias anteriores que han evidenciado los beneficios que pueden producir las actividades deportivas.

---

*“Yo creo que se ha cometido ese error en el pasado pensando que solo es industria aquello que saca humo..., no sólo es hacer camisetas... efectivamente las camisetas hacen humo... pero es que hace dos fines de semana hubo 29.000 iluminatis que corrieron una carrera con todos los que llevan alrededor, que es el fin de semana que más visitas tiene San Sebastián en todos los fines de semana del año, todos... este fin de semana hay un maratón, 7.000 personas en el maratón. Nosotros este año hemos movido a unas cuantas personas, que han venido, que han gastado... en los hoteles por supuesto, que han gastado aquí en la tienda, que al que se le ha olvidado el casco se le ha comprado uno o ha visto uno que le ha gustado, el año que viene tendremos nuestra equipación y se van a poder comprar una equipación que pone Basque Country Cycling porque es que la demanda este año ha sido increíble, increíble... realmente, nosotros pertenecemos a esa industria y esa industria, por suerte, hoy por hoy está linkada a la gastronomía, hotelería, etc., porque tiene que ser así...”*

**Extracto nº 72, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

Cuando se destaca la idea “Euskadi, destino deportivo” se insiste en la doble oportunidad que significa, es decir, la posible contribución

del sector al “proyecto País” y a su vez el potente factor de promoción y apalancamiento del sector que significaría una estrategia de este tipo. Una de las referencias que se utilizan es el impulso que se ha dado al sector gastronómico.

---

*“Yo siempre pongo como ejemplo la industria gastronómica. En los últimos 10-15 años han conseguido identificar al país como un destino gastronómico. Algo similar hay que hacer alrededor de la Industria Deportiva. Que seamos capaces de identificar el país como un destino deportivo, no sólo para la práctica del deporte sino para la Industria Deportiva en general. Estamos mucha gente vinculada a la Industria Deportiva, hay que apalancar por allí. Toda la gente relacionada con el surf por ejemplo...”*

**Extracto nº 73, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

Para reforzar este argumento, se insiste en el carácter mundial de este tipo de iniciativas y en las especiales condiciones del territorio y su atractivo cultural, idóneas para fomentar el binomio deporte-turismo.

---

*“En el mundo del turismo ciclista existe una creciente competencia internacional porque algunas regiones están fomentando mucho este tipo de turismo (Toscana, Alpes Franceses), sin embargo carecen del atractivo cultural del País Vasco. Buscamos que el visitante obtenga una experiencia vasca al 100% y aquí se la podemos ofrecer.”*

**Extracto nº 74, tipo FAB\_fabricante bicicletas**

---

### 3.6.3

#### Claves interpretativas

- > Se espera que la administración desarrolle un papel promotor capaz de generar condiciones de entorno y soporte que permitan a los agentes privados asumir su papel desarrollando su propia actividad de forma profesional y competitiva.
- > Se insiste desde distintos puntos de vista en la necesidad de establecer alianzas público-privadas que permitan articular capacidades y logren un equilibrio entre promoción y apoyo de la Industria Deportiva.
- > La política de subvenciones debe ser sustituida por otros usos de los recursos económicos de carácter público que sirvan al sector de una manera más eficiente.
- > Es necesario trabajar en la identidad del sector, mejorando su visibilidad, promoviendo el intercambio y conocimiento mutuo entre sus miembros. Esta tarea serviría para fortalecería el posicionamiento y la potencialidad de desarrollo del sector.
- > La asociación entre deporte y turismo se menciona como un campo de desarrollo muy prometedor para el sector. Se insiste reiteradamente en el potencial de proyecto-país que puede posicionar a Euskadi como destino deportivo



---

## 3.7 SÍNTESIS: CARACTERÍSTICAS DE LAS PERCEPCIONES

### 3.7.1

#### Juventud, Dinamismo y Pequeño Tamaño

El boom de la Industria Deportiva es relativamente reciente y debido a ello poco tiene que ver con otras actividades industriales de productos y servicios presentes en nuestro entorno y que tienen ya una larga tradición. En este sentido es un sector en proceso de conformación y por tanto poco estabilizado tanto desde la perspectiva de la demanda (creciente incremento de practicantes y usuarios) como de la oferta (constante aumento con pautas de diversificación y de uso significativo de la tecnología).

Las actividades directas de Fabricación, Comercialización y Gestión se llevan a cabo en la gran mayoría de los casos en organizaciones de pequeño tamaño y que están orientadas al mercado local. Más en concreto, los casos de internacionalización se corresponden con actividades de Fabricación en contraposición a lo que ocurre con el grueso de las organizaciones centradas en la Comercialización y la Gestión.

El dinamismo del sector tiene razones internas (búsqueda constante de nuevos productos y servicios, o de formas combinadas de negocio, o de nuevos clientes) y también externas (heterogeneidad y cantidad de las actividades físico-deportivas y de las personas que las practican). También parece estar relacionado con la presencia cada vez mayor de soluciones y aplicaciones tecnológicas, técnicas de comunicación, y procesos de digitalización presentes en algunas de las actividades.

### 3.7.2

## Débil Estructuración y Signos de Especialización y Profesionalización

La Industria Deportiva es más una suma de distintas de organizaciones que se ocupan en varios tipos de actividades vinculadas a la actividad deportiva que un grupo estructurado que se reconozca como tal y que coopere o se relacione de forma estratégica y sistemática. Hay distintas razones para que esto sea así.

Por una parte, porque se trata de un colectivo que ha crecido de forma muy rápida en no muchos años por lo que es en bastantes aspectos una industria emergente y por lo tanto débilmente estructurada. Por otra parte, al llevar a cabo de manera directa actividades heterogéneas como es el caso de la Fabricación, la Gestión y la Comercialización, las necesidades, los problemas, y por tanto los intereses no son necesariamente coincidentes. Asimismo, al participar en muchas actividades un colectivo numéricamente significativo de organizaciones que se relacionan de manera indirecta o parcial con la Industria Deportiva, resulta más difícil establecer nítidamente los contornos del sector.

Puede entonces decirse que se trata de un sector con un núcleo pequeño (en torno a 600 organizaciones y 4.000 empleos) que es la punta de lanza en los ámbitos de la Fabricación, la Gestión y la Comercialización, y un grupo más grande que denominaremos flotante puesto que, o bien su relación con el sector es de carácter indirecto, o bien carece de una vocación industrial o comercial asimilable al pequeño núcleo que hemos citado.

Asimismo, además de diferentes especializaciones derivadas de la actividad, también se advierte un salto, sobre todo en los ámbitos de la gestión y la comercialización, desde prácticas basadas en la voluntariedad o el voluntarismo a otras más profesionales y estratégicas.

### 3.7.3

#### Actitud Innovadora

La Industria Deportiva opera en un escenario de demanda muy masificada, en el que conviven practicantes profesionales y no profesionales, usuarios de servicios, participantes y asistentes a eventos, consumidores de artículos y accesorios etc. Por lo tanto pluralidad de intereses, necesidades y demandas.

Se trata además de un sector vinculado a una actividad que tiene una presencia intensa y extensa en el mundo comunicativo audiovisual e impreso. Un sector que debe gestionar nuevos hábitos de vida y alimentación, nuevos practicantes de perfil muy heterogéneo, nuevas soluciones tecnológicas, nuevas modas. El deporte, la actividad físico-deportiva está de moda, una moda que penetra más allá del colectivo de practicantes, algunos artículos deportivos son hoy demandados y utilizados por un público muy diverso.

Referirse a la innovación en este sector es pensar en innovación tecnológica, de producto, de servicio, organizativa, comunicativa etc. La penetración social del deporte, el carácter lúdico y festivo de gran cantidad de eventos deportivos, o el rol prescriptor de muchos

deportistas debido a su visibilidad social, hacen que la innovación no pueda entenderse de manera restringida. El deporte se practica y se consume. Muchos artículos concebidos para su uso deportivo acaban siendo consumidos por personas que no practican la actividad físico-deportiva. La intensa presencia y exposición mediática y el alcance social del deporte son factores que favorecen la innovación.

Un ejemplo de la capacidad de penetración de la actividad físico-deportiva es la asociación entre deporte y turismo, es decir, el deporte como catalizador de turismo. Esta circunstancia es una buena muestra de que el sector de la Industria Deportiva no debe auto-limitarse ni pensar de forma restrictiva. Más allá de la relación mencionada con el turismo, el binomio bienestar y actividad físico deportiva, o salud y actividad físico deportiva, o cultura y actividad físico deportiva, son buenas muestras de las muchas asociaciones que las personas hacen entre el deporte y otras cuestiones. El deporte tiene buena imagen social, buena aceptación social.

### 3.7.4

#### Cercanía a los Usuarios

Otra de las características de la actividad físico-deportiva es la posibilidad de establecer relaciones fluidas entre oferta y demanda. Las actividades físico-deportivas brindan un sinnúmero de ocasiones para interactuar con los usuarios, de manera virtual o presencial, en eventos profesionales o populares. Se trata, en muchos casos, de prácticas cotidianas y eventos regulares. Los clientes potenciales son muchos más que los practicantes.

Además, en la mayoría de los casos, la actividad físico-deportiva se practica de forma colectiva, en escenarios reconocibles. Los usuarios, sus opiniones, sus demandas, son accesibles. Las tendencias pueden ser identificadas. Muchos usuarios son activos, comparten información y conocimiento, y no se comportan como consumidores indiferentes o inactivos.

Un buen número de fabricantes, proveedores, y gestores son también usuarios, las posibilidades de comunicación y acceso a la información relevante se multiplican, las relaciones son fluidas. No es complicado trazar un mapa de quién, cómo y cuándo se practica actividad físico-deportiva, de quién, cómo y cuándo se consume deporte presencial o virtualmente. Los usuarios son también fácilmente localizables.





CUARTA PARTE

---

# EPÍLOGO

---

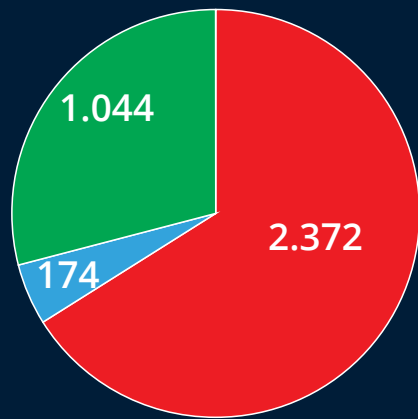
## PROPIEDADES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA

- > Sector no estabilizado y débilmente estructurado
- > Organizaciones jóvenes y dinámicas
- > Predominio del tamaño pequeño
- > Tránsito desde el voluntariado a la profesionalización
- > Dos orientaciones: mercado interno especialmente para gestores y comerciantes y mercado interno o externo dependiendo del tipo de fabricantes
- > Dos lógicas no coincidentes: la de las empresas y la de los clubs o federaciones...
- > Un escenario privilegiado para distintas modalidades de innovación: tecnológica; organizativa; de producto; de servicio etc.
- > Usuarios y consumidores múltiples: practicantes y no practicantes
- > La aceptación y la penetración social motor de la práctica y el consumo
- > Mapa Territorial: concentración en Gipuzkoa de actividades de fabricación y gestión



## CIFRAS DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA

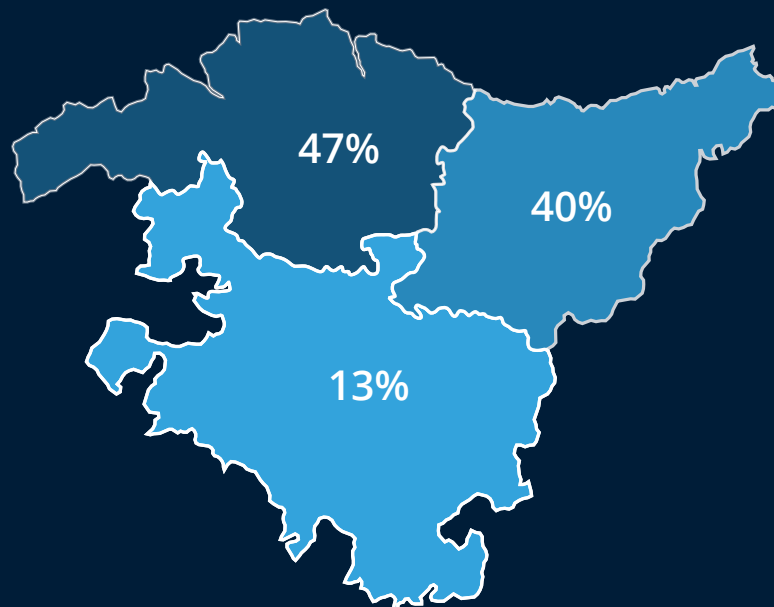
### ORGANIZACIONES Y ACTIVIDAD



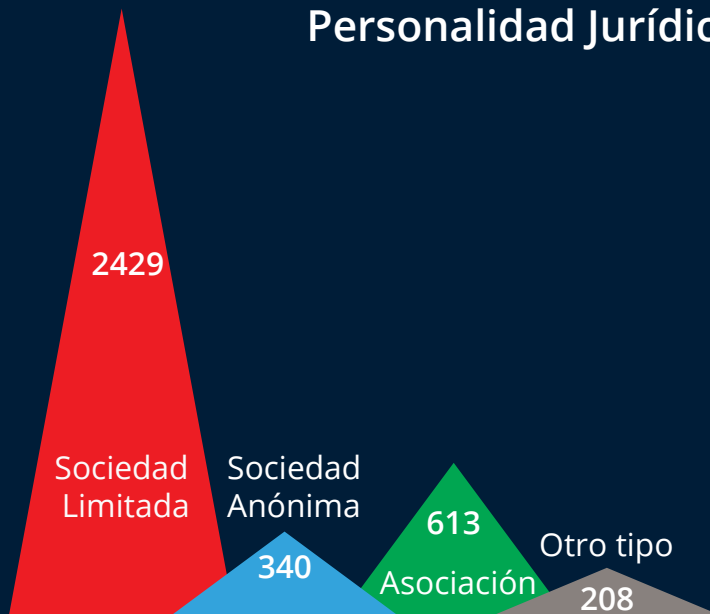
**3.590 Organizaciones**

- AIR- Actividades indirectamente relacionadas con el deporte
- FAB - Fabricantes de Productos y Servicios Deportivos
- GAD - Gestores de Actividades Deportivas

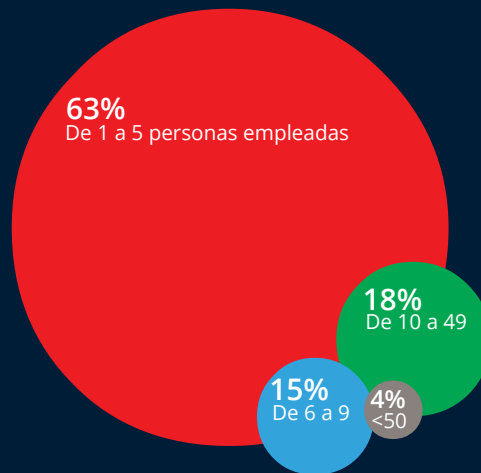
### DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL



## Personalidad Jurídica



## TAMAÑO



## EMPLEO

Actividades Directas e Indirectas



40.000 empleos

Actividades Directas



12.000 empleos

Fabricación, Comercialización y Gestión de Actividades Indirectas



28.000 empleos





---

ANEXOS

---

## Anexo A: Cuestionario

### A - Descripción de su actividad, innovación y vinculación con usuarios

1. Para comenzar quisiéramos conocer la actividad principal que realizáis en vuestra organización.
2. ¿Utilizan canales/estrategias de comunicación (online y offline) para comunicarse con sus clientes? ¿Cuáles?

### B - Percepción de la Industria Deportiva

Ahora queremos conocer su opinión a las siguientes cuestiones:

Le voy a leer una definición de lo que entendemos por Industria Deportiva:

Entendemos industria como *“un mercado en el que se venden productos y servicios estrechamente relacionados a los compradores”* (Porter 1985). *Industria Deportiva es el mercado en el que las empresas y los productos que se ofrecen a sus compradores están relacionadas con el deporte y pueden ser bienes, servicios, personas, lugares o ideas.”.*

3. Teniendo en cuenta esta definición, podemos hablar de que existe una “Industria Deportiva” en Euskadi. ¿Por qué?
4. Cree que su organización forma parte de esta “Industria Deportiva”? ¿Por qué?

---

### Si responde SI

5. ¿Cómo describiría esta industria, qué características cree que tiene?

RELANCE: Se trata de un sector, importante, pequeño, diversificado, concentrado, volcado al mercado interno, externo? ¿qué tipos de empresa cree que predominan?  
(INSISTIR EN QUE SE REFIERA A EUSKADI)

6. De acuerdo con su experiencia en este tipo de industria, ¿cómo ha visto su evolución en los últimos 5 años? ¿Nota cambios? ¿cuáles? ¿A qué tipo de factores atribuye esta evolución y estos cambios? (si es que los ha habido).
7. En el caso de vuestra organización en particular, ¿cómo se han reflejado estas dinámicas que usted me está comentando en su actividad o desarrollo?

### C - Sobre la innovación en la Industria Deportiva

8. ¿Cree que la Industria Deportiva es un buen ámbito para innovar? ¿por qué?
9. En su organización, ¿habéis incorporado nuevas políticas o proyectos innovadores en los últimos 5 años? En caso afirmativo, ¿Cuáles? ¿De qué tipo?

### D - Sobre la colaboración en la Industria Deportiva

10. En los últimos 5 años, ¿han realizado proyectos en colaboración con otros tipos de organizaciones? ¿qué tipo de proyectos? ¿con qué tipo de organizaciones?
11. ¿Cómo valora estas experiencias? ¿Cree que en el resto de las industrias deportivas es habitual que se realicen proyectos en colaboración?

#### E - Industria Deportiva y formación

12. Cuando incorporan nuevo personal, ¿tienen en cuenta que las personas tengan formación en deporte? Por ejemplo, Grado de IVEF, Formación superior en actividades deportivas, Formación de entrenadores, etc.
13. ¿Cree que agregaría valor que el personal estuviera formado en deporte?

#### F - Proyección futura de la Industria Deportiva:

14. ¿Qué tipo de evolución cree que puede tener la Industria Deportiva de Euskadi en los próximos 5 años? ¿Y en el caso de su organización en particular, cómo la ve de aquí a 5 años?
15. Le parece que dentro de la Industria Deportiva hay algunos perfiles de organización que tienen más posibilidades de desarrollarse que otras. ¿Cuáles? ¿De qué manera?

#### G - Fomento de la Industria Deportiva

16. ¿Qué tipo de acciones cree usted que podrían contribuir a que la Industria Deportiva de Euskadi se consolide y tenga mayor proyección?
17. ¿Cree que la administración tiene un papel que jugar en el fomento de la Industria Deportiva? ¿cuál? ¿cómo?
18. ¿Otras reflexiones que quiera compartir con nosotros?

Muchas gracias por su colaboración y por su tiempo.

---

#### Si responde NO existe Industria Deportiva en Euskadi,

99

#### B - Percepción de las organizaciones vinculadas con el deporte

1. ¿Por qué? ¿qué condiciones deberían cumplirse para poder afirmar que existe "Industria Deportiva" en Euskadi?
2. ¿Ve necesario que se desarrolle la Industria Deportiva en Euskadi? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué ventajas o desventajas tendría que se desarrolle este ámbito en Euskadi?
3. ¿Cómo ve posicionada a su organización en la coyuntura actual? ¿Y cómo la ve de aquí a 5 años?

Apartados C/D/E Igual primera opción.

#### F - Proyección futura de las organizaciones vinculadas con el deporte:

4. ¿Cómo ve las tendencias para organizaciones como la suya vinculadas al ámbito deportivo? ¿Y en el caso de su organización en particular, cómo la ve de aquí a 5 años?
5. ¿Le parece que dentro de las organizaciones vinculadas con el deporte hay algunas que tienen más posibilidades de desarrollarse que otras. ¿Cuáles? ¿De qué manera?

#### G - Fomento de las organizaciones vinculadas con el deporte

6. ¿Qué tipo de acciones cree usted que podrían contribuir a que organizaciones de Euskadi vinculadas con la actividad deportiva, como es el caso de la suya, se consoliden y tengan mayor proyección?
7. ¿Qué tipo de acciones cree usted que podrían contribuir a que las organizaciones vinculadas con el deporte en Euskadi se consoliden y tengan mayor proyección?
8. ¿Cree que la administración tiene un papel que jugar en el fomento de las organizaciones vinculadas con el deporte? ¿cuál? ¿cómo?
9. ¿Otras reflexiones que quiera compartir con nosotros?

Muchas gracias por su colaboración y por su tiempo.

## Anexo B: CNAE por tipos

### TIPO GAD

9311	Actividades deportivas - Gestión de instalaciones deportivas
9312	Actividades deportivas - Actividades de los clubes deportivos
9313	Actividades deportivas - Actividades de los gimnasios
9319	Actividades deportivas - Otras actividades deportivas

### TIPO FAB

1413	Confección de otras prendas de vestir exteriores	Confección de textil y accesorios
1419	Confección de otras prendas de vestir y accesorios	
1512	Fabricación artículos marroquinería	
3011	Construcción de barcos y estructuras flotantes	Construcción de barcos y estructuras flotantes
4614	Intermediarios del comercio de maquinaria, embarcaciones, etc.	
3012	Construcción de embarcaciones de recreo y deporte	
3091	Fabricación de motocicletas	Fabricación de bicicletas, motocicletas
3092	Fabricación de bicicletas y de vehículos para personas con discapacidad	
3099	Fabricación de otro material de transporte	
3230	Fabricación artículos de deporte	Fabricación artículos de deporte
4641	Comercio al por mayor de textiles	Comercio al por menor de Artículos Deportivos en establecimientos especializados
4642	Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado	
4676	Comercio al por mayor de otros productos semielaborados	
4690	Comercio al por mayor no especializado	
4764	Comercio al por menor de Artículos Deportivos en establecimientos especializados	
4765	Comercio al por menor de juegos y juguetes en establecimientos especializados	
4771	Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados	
4772	Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero	
7721	Alquiler de artículos de ocio y deportivos	Alquiler de artículos de ocio y deportivos
9609	Actividades de mantenimiento físico	Otros
9604	Peluquería y otros tratamientos de belleza	

TIPO AIR

7300	Agencias de publicidad	Medios de Comunicación
7490	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p.	
6020	Actividades de programación y edición de televisión	
6420	Actividades de las sociedades holding	Otras actividades
7022	Otras actividades de consultoría de gestión empresarial	
6820	Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia	
8551	Educación deportiva y recreativa	Formación deportiva
9200	Actividades de juegos de azar y apuestas	Apuestas deportivas
8600	Actividades sanitarias	Actividades sanitarias
8620	Actividades de medicina general	
8622	Actividades de medicina especializada	
4900	Transporte terrestre	Transporte terrestre, vías navegables y aéreo
5000	Transporte marítimo y por vías navegables interiores	
5100	Transporte aéreo	
5200	Almacenamiento y actividades anexas al transporte	

---

## Índice de Gráficos

> GRÁFICO 1: Nº DE ORGANIZACIONES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA DE EUSKADI SEGÚN TIPOS: PORCENTAJES	21
> GRÁFICO 2: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO AIR EN SUBTIPOS: PORCENTAJES	22
> GRÁFICO 3: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO FAB EN SUBTIPOS: PORCENTAJES	23
> GRÁFICO 4: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO GAD EN SUBTIPOS: PORCENTAJES	24
> GRÁFICO 5: Nº DE ORGANIZACIONES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA DE EUSKADI SEGÚN TERRITORIO HISTÓRICO: VALORES ABSOLUTOS	25
> GRÁFICO 6: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO AIR POR TERRITORIO HISTÓRICO: VALORES ABSOLUTOS	26
> GRÁFICO 7: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO AIR POR TERRITORIO HISTÓRICO: VALORES ABSOLUTOS	27
> GRÁFICO 8: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO FAB POR TERRITORIO HISTÓRICO: VALORES ABSOLUTOS	28
> GRÁFICO 9: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO FAB POR TERRITORIO HISTÓRICO: PORCENTAJES	29
> GRÁFICO 10: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO GAD POR TERRITORIO HISTÓRICO:PORCENTAJES	30
> GRÁFICO 11: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO AIR POR TERRITORIO HISTÓRICO: PORCENTAJES	31
> GRÁFICO 12: Nº DE ORGANIZACIONES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA DE EUSKADI POR PERSONALIDAD JURÍDICA: VALORES ABSOLUTOS	32
> GRÁFICO 13: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO AIR POR PERSONALIDAD JURÍDICA: VALORES ABSOLUTOS	33
> GRÁFICO 14: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO AIR POR PERSONALIDAD JURÍDICA: PORCENTAJES	34
> GRÁFICO 15: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO FAB POR PERSONALIDAD JURÍDICA: VALORES ABSOLUTOS	35
> GRÁFICO 16: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO FAB POR PERSONALIDAD JURÍDICA: PORCENTAJES	36
> GRÁFICO 17: Nº DE ORGANIZACIONES TIPO GAD POR PERSONALIDAD JURÍDICA: VALORES ABSOLUTOS	37
> GRÁFICO 18: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO GAD POR PERSONALIDAD JURÍDICA: PORCENTAJES	38
> GRÁFICO 19: Nº DE ORGANIZACIONES DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA DE EUSKADI SEGÚN Nº DE PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): PORCENTAJES	39
> GRÁFICO 20: Nº DE ORGANIZACIONES SEGÚN Nº DE PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): TIPO AIR - PORCENTAJES	40
> GRÁFICO 21: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO AIR SEGÚN Nº DE PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): PORCENTAJES	41
> GRÁFICO 22: Nº DE ORGANIZACIONES SEGÚN Nº DE PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): TIPO FAB -PORCENTAJES	42
> GRÁFICO 23: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO FAB SEGÚN Nº DE PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): PORCENTAJES	43
> GRÁFICO 24: Nº DE ORGANIZACIONES SEGÚN Nº DE PERSONAS EMPLEADAS (INTERVALOS): TIPO GAD - PORCENTAJES	44
> GRÁFICO 25: Nº DE ORGANIZACIONES SUBTIPO GAD POR Nº DE PERSONAS EMPLEADAS : PORCENTAJES	45

---

# Índice de Figuras

> FIGURA 1: TIPOS DE INDUSTRIA DEPORTIVA

15

---

## Índice de Extractos

> Extracto nº 1, tipo GAD, club deportivo	54
> Extracto nº 2, tipo GAD, club deportivo	54
> Extracto nº 3, tipo GAD, club deportivo	55
> Extracto nº 4, tipo FAB, fabricante bicicletas	55
> Extracto nº 5, tipo FAB, fabricante artículos deportivos	56
> Extracto nº 6, tipo FAB, Fabricante artículos deportivos	56
> Extracto nº 7, tipo FAB, fabricante artículos deportivos	56
> Extracto nº 8, tipo GAD, club deportivo	56
> Extracto nº 9, tipo FAB, comercio al por menos de artículos deportivos	56
> Extracto nº 10, tipo GAD_club deportivo	57
> Extracto nº 11, tipo FAB_fabricante textil	57
> Extracto nº 12, tipo FAB_fabricante textil	57
> Extracto nº 13, tipo FAB_fabricante artículos deportivos	58
> Extracto nº 14, tipo FAB_fabricante textil	58
> Extracto nº 15, tipo GAD_club deportivo	58
> Extracto nº 16, tipo GAD_club deportivo	60
> Extracto nº 17, tipo GAD_club deportivo	60
> Extracto nº 18, tipo GAD_club deportivo	60
> Extracto nº 19, tipo FAB_fabricante textil	60
> Extracto nº 20, tipo FAB_fabricante textil	61
> Extracto nº 21, tipo GAD_gestor deportivo	61
> Extracto nº 22, tipo FAB_fabricante artículos deportivos	62
> Extracto nº 23, tipo GAD_club deportivo	63
> Extracto nº 24, tipo FAB_comercio al por menor	63
> Extracto nº 25, tipo FAB_fabricante textil	63
> Extracto nº 26, tipo FAB_fabricante bicicletas	64
> Extracto nº 27, tipo FAB_fabricante bicicletas	64
> Extracto nº 28, tipo FAB_fabricante textil	64
> Extracto nº 29, tipo GAD_club deportivo	64
> Extracto nº 30, tipo GAD_club deportivo	65
> Extracto nº 31, tipo GAD_club deportivo	65
> Extracto nº 32, tipo FAB_fabricante bicicletas	67
> Extracto nº 33, tipo FAB_fabricante bicicletas	67
> Extracto nº 34, tipo GAD_gestor deportivo	67
> Extracto nº 35, tipo FAB_fabricante bicicletas	68
> Extracto nº 36, tipo GAD_club deportivo	68
> Extracto nº 37, tipo FAB_fabricante bicicletas	69
> Extracto nº 38, tipo FAB_fabricante bicicletas	69
> Extracto nº 39, tipo FAB_fabricante bicicletas	69
> Extracto nº 40, tipo FAB_fabricante textil	70



> Extracto nº 41, tipo FAB_fabricante artículos deportivos	70
> Extracto nº 42, tipo FAB_fabricante textil	70
> Extracto nº 43, tipo FAB_comercio al por menor	70
> Extracto nº 44, tipo FAB_fabricante textil	72
> Extracto nº 45, tipo FAB_comercio al por menor	72
> Extracto nº 46, tipo FAB_fabricante bicicletas	72
> Extracto nº 47, tipo GAD_club deportivo	73
> Extracto nº 48, tipo GAD_club deportivo	73
> Extracto nº 49, tipo GAD_gestor deportivo	73
> Extracto nº 50, tipo GAD_gestor deportivo	73
> Extracto nº 51, tipo FAB_fabricante textil	74
> Extracto nº 52, tipo FAB_fabricante bicicletas	74
> Extracto nº 53, tipo GAD_club deportivo	75
> Extracto nº 54, tipo FAB_fabricante bicicletas	75
> Extracto nº 55, tipo FAB_comercio al por menor	75
> Extracto nº 56, tipo FAB_fabricante de bicicletas	75
> Extracto nº 57, tipo FAB_fabricante artículos deportivos	76
> Extracto nº 58, tipo FAB_fabricante artículos deportivos	76
> Extracto nº 59, tipo FAB_fabricante textil	76
> Extracto nº 60, tipo GAD_club deportivo	77
> Extracto nº 61, tipo GAD_gestor deportivo	77
> Extracto nº 62, tipo GAD_club deportivo	78
> Extracto nº 63, tipo FAB_fabricante artículos deportivos	80
> Extracto nº 64, tipo FAB_fabricante textil	80
> Extracto nº 65, tipo GAD_club deportivo	80
> Extracto nº 66, tipo GAD_club deportivo	80
> Extracto nº 67, tipo GAD_club deportivo	81
> Extracto nº 68, tipo GAD_club deportivo	81
> Extracto nº 69, tipo GAD_club deportivo	81
> Extracto nº 70, tipo FAB_fabricante bicicletas	82
> Extracto nº 71, tipo FAB_fabricante textil	82
> Extracto nº 72, tipo FAB_fabricante bicicletas	83
> Extracto nº 73, tipo FAB_fabricante bicicletas	83
> Extracto nº 74, tipo FAB_fabricante bicicletas	83





