Estudio de viabilidad para la creación de un Mapa Sectorial de la Industria del Deporte en Andalucía

1. Introducción

Andalucía se enfrenta al reto de conformar un Clúster de la Industria Andaluza del Deporte como instrumento fundamental para impulsar, aún más, la ya muy importante actividad económica que está vinculada al Deporte.

Como primer paso en este camino, que deberá de conducir a la conformación de dicha entidad, la Junta de Andalucía se ha planteado la elaboración de un **estudio de diagnóstico y caracterización del ecosistema económico del Deporte**, con el fin de identificar su peso en la economía andaluza, su estructura de empresas y entidades, su potencial de crecimiento y la posible articulación de esa **red de cooperación empresarial**.

El estudio deberá servir de base para la **planificación estratégica y las políticas de impulso económico y deportivo** de la Junta de Andalucía, desde las perspectivas de las Consejerías competentes en materia de: Deporte, Industria, Salud, Empresa, Innovación y/o Desarrollo económico.

A efectos de este estudio, se entenderá por *Industria del Deporte en Andalucía* el conjunto de actividades económicas relacionadas con la práctica, gestión, equipamiento, infraestructuras, servicios, turismo, tecnología, formación, salud, innovación, sostenibilidad, etc. Como se explicará más adelante, la aproximación y el acotamiento a dicho conjunto de actividades se realizará, entre otros medios, a través de la CNAE.

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) es una clasificación estadística en relación con el desempeño de actividades económicas. Se usa para resumir y presentar información sobre la actividad económica de las empresas en las operaciones estadísticas económicas y de otros dominios (sociales, medioambientales, etc.).

¿Qué es un Clúster?

El primero en introducir el término “clúster” fue Michael Porter en 1991, refiriéndose a “un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias, incluyendo empresas de productos finales o servicios, proveedores, instituciones financieras y empresas de industrias conexas”.

Posteriormente, los autores Jeffrey Sachs y Felipe Larraín (1994) destacan que “la producción industrial se realiza en grandes empresas que pueden aprovechar las economías de escala en la producción. Estas empresas industriales encuentran ventajas al situarse relativamente cercanas unas de otras con el fin de compartir una red común de infraestructura –comunicaciones, servicios de transporte, abastecimiento de energías y otros-. Por otra parte, generalmente es ventajoso para las firmas que producen bienes

finales de consumo estar cerca de los principales centros de consumo en que se encuentran sus mercados. Las reducciones de costos que vienen de la proximidad a otras firmas se conocen como economías de aglomeración".

Joseph Ramos (1998) entiende por clúster una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva.

Por su parte, Mario Polèse (1998) añade que "para designar los conjuntos geográficos de establecimientos conexos de este tipo, se habla a veces de complejos industriales, donde a menudo los productos de una firma son insumos para otra. Las economías de escala que van a realizarse en este caso no descansan únicamente en el hecho de compartir los costos fijos, sino también en la reducción de los costos de interacción espacial y de la multiplicación de las posibilidades de intercambio. En otros términos, la aglomeración geográfica hace posible la maximización de las ganancias de la especialización que resulta del aprovechamiento de las ventajas comparativas. Se comprende que conceptos como ventajas comparativas, economías de escala, división del trabajo y economías de localización se mezclan frecuentemente.

Cada día se reconoce más claramente al Deporte como una industria, de suerte que, en los últimos años, hemos visto en España cómo se ponían en marcha varios clústeres del sector a nivel de comunidades autónomas.

2. Análisis de viabilidad

Actividades económicas relacionadas con la Industria del Deporte

La delimitación de las actividades económicas que pueden relacionarse con la Industria del Deporte es compleja. En un primer momento, de cara a hacer una aproximación inicial a qué tipo de empresas pueden incluirse en dicha Industria, se puede partir de los desgloses de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Sin perder de vista que dicha clasificación está siendo cuestionada a instancia de distintas organizaciones del Deporte (ANEXO II: "Aportaciones al trámite de audiencia e información pública sobre el Real Decreto por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2025" suscrito por: COLEF/FAGDE/AESDAP)

la CNAE consta de una estructura jerárquica que se distribuye en cuatro niveles:

- Sección: El nivel más general, representado por una letra.
- División: Un nivel más específico, identificado por dos dígitos.
- Grupo: Añade un tercer dígito para una mayor precisión.
- Clase: El nivel más detallado, con cuatro dígitos.

Bajo un mismo epígrafe de la CNAE se agrupan distintas actividades de naturaleza similar, es decir, actividades que comparten un proceso productivo común. La CNAE es una clasificación exhaustiva, en otras palabras, todas las actividades económicas están recogidas en ella, sea de manera explícita o implícita. También es excluyente, es decir,

cada actividad económica debe aparecer solo en una categoría (en cada nivel jerárquico). La clasificación está diseñada de manera que el contenido de cada clase englobe un conjunto de actividades económicas que resulten estadísticamente significativas en la economía nacional.

En los últimos años el "Anuario de Estadísticas del Deporte" (AED) que publican el Ministerio de Cultura y Deporte y el INE, ha considerado como sociedades mercantiles vinculadas al Deporte, las empresas cuya actividad económica principal es una de las siguientes:

- 323 fabricación de artículos de deporte (excepto prendas de vestir y calzado).
- 4764 comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados.
- 931 actividades deportivas. Comprende la gestión de instalaciones deportivas, las actividades de los clubs deportivos y de gimnasios entre otros.

La ampliación de esta información proporcionada con datos referidos desde el 2018 en adelante ha permitido incorporar, también, datos de determinados agregados económicos de la 4764 y de las siguientes actividades que componen la 931:

- 9311 gestión de instalaciones deportivas
- 9312 actividades de los clubes deportivos
- 9313 actividades de los gimnasios
- 9319 otras actividades deportivas

No ha sido posible según indica el citado Anuario, contemplar otras actividades deportivas para las que no se dispone de información con el desglose necesario, por estar incluidas en epígrafes agregados a otras actividades no consideradas deportivas.

Sin embargo, hay que intentar subsanar este déficit haciendo un esfuerzo por identificar otras actividades en las que el Deporte tiene un protagonismo o, al menos, una presencia indiscutible. En este sentido, hay que considerar, al menos, estos otros grupos, de CNAE:

Educación y formación deportiva
CNAE 855 – Otra educación
- 8551 Educación deportiva y recreativa
  (escuelas deportivas, cursos de monitores, formación no reglada)

Turismo deportivo y actividades en la naturaleza
CNAE 932 – Actividades recreativas y de entretenimiento
- 9321 Actividades de los parques de atracciones y parques temáticos
- 9329 Otras actividades recreativas y de entretenimiento

CNAE 791 / 799 (actividades turísticas vinculadas a eventos deportivos)

Salud, bienestar y actividad física
CNAE 869 – Otras actividades sanitarias
- Servicios de readaptación deportiva, fisioterapia vinculada al deporte

CNAE 9604 – Actividades de mantenimiento físico

- Centros de wellness, fitness y bienestar (no estrictamente gimnasios)

Organización de eventos y marketing
CNAE 8230 – Organización de convenciones y ferias de muestras
CNAE 7311 / 7312 – Publicidad y estudios de mercado

- Patrocinios deportivos
- Activaciones de marca
- Estudios de retorno económico y social

Como puede verse la Industria del Deporte en España puede llegar a vincularse al menos a 15 o 20 CNAE.

La identificación y el análisis de estos CNAE será objeto de un Estudio especifico que se realizará en 2026 por parte del Observatorio del Deporte Andaluz

3. Datos básicos de la Industria andaluza del Deporte en base a las estadísticas disponibles

A pesar de la falta de acotación de los CNAE que se ha apuntado, las ya mencionadas estadísticas publicadas en el "Anuario de Estadísticas del Deporte", nos permiten acercarnos, como una fuente primaria, a la realidad de la Industria del Deporte en Andalucía.

En este sentido, el número de empresas vinculadas al Deporte en Andalucía, de acuerdo con los CNAE que en este momento están relacionados con el sector, en el ejercicio 2024, ascendió a: **6.774**, lo que representa el 15,5 % del total de empresas de España, situándose como la segunda comunidad autónoma con más empresas, solo por detrás de Cataluña.

La evolución del número de empresas es favorable si analizamos el último quinquenio, A pesar del descenso del año 2023 que parece vino a ajustar el importante repunte que se produjo en los dos años, 21 y 22, que siguieron a la pandemia del COVID. En cualquier caso, en 2024 se ha superado ampliamente el dato del año pre COVID, 2019, que arrojó un total de 5.406 empresas creadas.

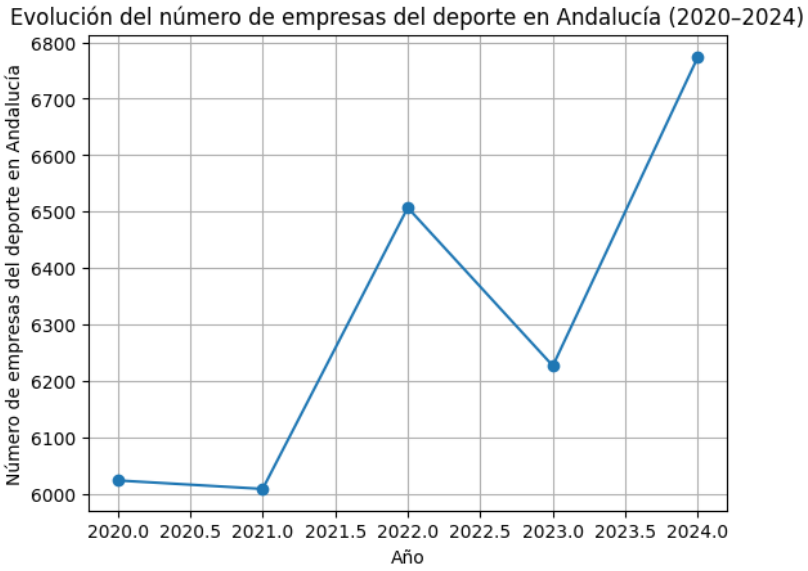


Gráfico: Evolución quinquenal de empresas vinculadas al deporte.

Si se pormenoriza el dato de las 6.777 empresas por actividad económica, tenemos:

- Actividades deportivas: 5.529 empresas (81,6 %)
- Comercio minorista de artículos deportivos: 710 empresas (10,5 %)
- Educación deportiva y recreativa: 498 empresas (7,4 %)
- Fabricación de artículos deportivos: 37 empresas (0,5 %)

Haciendo una lectura económica de esta distribución se puede inferir que el sector deportivo andaluz está claramente orientado a la prestación de servicios, muy vinculado a instalaciones, programas deportivos, fitness, deporte base y gestión indirecta de equipamientos públicos.

Predominan las microempresas y pequeñas empresas: más del 85 % tienen menos de 5 trabajadores y hay una alta presencia de personas físicas y sociedades limitadas, coherente con:

- Externalización de servicios deportivos municipales.
- Contratos de gestión, concesiones y servicios auxiliares al deporte.

El empleo vinculado al Deporte en Andalucía

Así mismo, el empleo vinculado al sector deportivo en Andalucía ha experimentado un proceso de evolución positiva, reflejado en la siguiente tabla: -si bien en el mismo no se incluye el empleo de carácter público vinculado a las administraciones -especialmente a las entidades locales- ni el empleo vinculado al sector educativo y docente.

Año	Afiliaciones al sector deportivo	Variación interanual	Variación %
2019	**27.115**	**—**	**—**
2020	**25.132**	**-1.983**	**-7,3 %**
2021	**26.418**	**+1.286**	**+5,1 %**
2022	**28.299**	**+1.881**	**+7,1 %**
2023	**30.021**	**+1.722**	**+6,1 %**

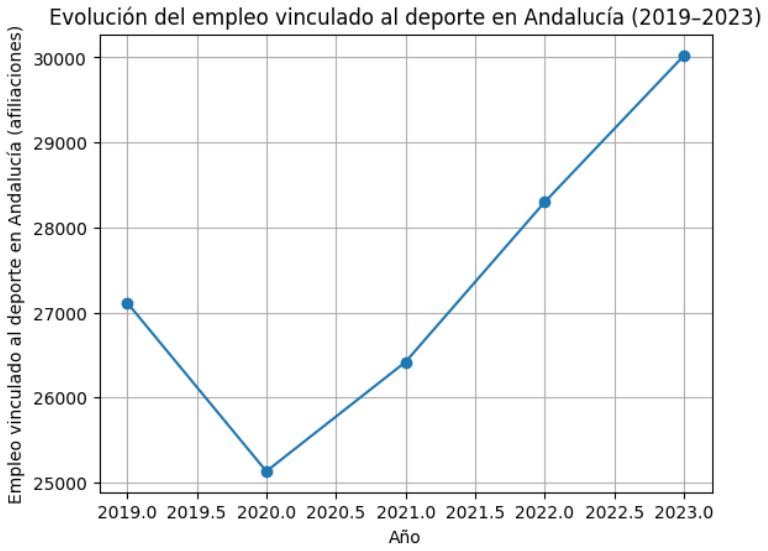


Tabla y gráfico: Evolución de empleo vinculado al deporte -excluido sector público-.

Gasto de los hogares vinculado al deporte en Andalucía

Según las cifras del Anuario de Estadísticas Deportiva 2025, el gasto de los hogares vinculado del Deporte en Andalucía es **1.229,3** millones de euros en 2023. Este dato sitúa a Andalucía como la comunidad con mayor gasto absoluto en España, por delante de Cataluña y Madrid, lo que se explica principalmente por su peso demográfico, no por un mayor gasto individual.

Si extraemos el dato de lo que supone el gasto en Deporte sobre el resto de gastos de los hogares vemos que en Andalucía se sitúa en el 1,1 %, solo un punto por encima de la media nacional que es de 1,0 % y con una tendencia no ascendente.

En cifras el gasto medio de los hogares andaluces se sitúa en **334,7** euros y el gasto medio por persona y año en: **131,5 €**. Con estos indicadores de gasto medio, Andalucía se sitúa en la franja media-baja del ranking autonómico.

Sobre la distribución porcentual de la estructura de ese gasto, se puede decir que:

- Servicios recreativos y deportivos: 89,3 %
- Equipos deportivos y de ocio: 10,7 %

Lo que significa que Andalucía presenta una mayor dependencia del gasto en servicios (cuotas, actividades, uso de instalaciones) y menor inversión en equipamiento, muy por encima de la media estatal que es: 76,9 % servicios / 23,1 % equipos deportivos y de ocio.

Comparando Andalucía con otras comunidades autónomas con mayor gasto medio (Navarra, La Rioja, País Vasco), puede verse la diferencia con el gasto medio andaluz:

Navarra	261,8 €
La Rioja	242,9 €
País Vasco	177,3 €

Andalucía	131,5 €
Media nacional	**131,8 €**

La lectura económica y social señala que existe una clara correlación entre renta disponible, estructura del empleo y gasto deportivo. Puede decirse que el deporte en Andalucía cumple más una función social y de acceso universal que de consumo significativo.

Se puede concluir que Andalucía es la principal comunidad en volumen total de gasto deportivo de los hogares, pero presenta niveles de gasto individual moderados, con una estructura claramente orientada a servicios. Esto refuerza un modelo de deporte público, accesible y social, donde la eficiencia en la gestión de instalaciones y programas resulta clave para garantizar sostenibilidad económica.

4. Identificación inicial de agentes relevantes del sector.

La identificación de los agentes relevantes de la Industria del Deporte en Andalucía constituye un elemento clave dentro del análisis de puesta en marcha del Clúster Andaluz de la Industria del Deporte (CIDA). No se trata únicamente de elaborar un listado de actores potencialmente interesados, sino de reconocer y estructurar el conjunto de agentes que, por su posición en la cadena de valor, su capacidad de generación de actividad económica, su influencia institucional o su aportación al conocimiento, resultan estratégicos para articular un ecosistema clúster sólido, representativo y sostenible.

Desde una perspectiva económica, la correcta identificación de agentes permite dimensionar la masa crítica real del sector y evaluar su capacidad para generar economías de aglomeración, cooperación empresarial y proyectos colectivos con impacto. Desde una óptica social, facilita la integración de los distintos niveles del sistema deportivo, garantizando que el clúster no se limite a una visión puramente mercantil, sino que incorpore el valor social, educativo y de salud del deporte. Finalmente, desde el punto de vista institucional y normativo, esta identificación resulta imprescindible para articular una gobernanza equilibrada y coherente con los principios de colaboración público-privada y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Enfoque metodológico para la identificación de agentes

La identificación inicial de agentes relevantes se plantea como un proceso abierto y progresivo, que deberá completarse y validarse en fases posteriores del proyecto, especialmente a través del proceso participativo previsto en la Agenda Estratégica del CIDA. En esta fase de viabilidad, el objetivo es delimitar los grandes grupos de agentes que configuran el ecosistema de la Industria del Deporte en Andalucía, así como definir su papel potencial dentro del clúster.

A tal efecto, se ha adoptado un enfoque funcional basado en la cadena de valor del deporte, complementado con criterios de impacto económico, capacidad de

articulación sectorial y alineación con las políticas públicas autonómicas. Este enfoque permite superar una visión reducida del deporte centrada exclusivamente en la práctica deportiva, incorporando actividades vinculadas a la industria, los servicios avanzados, el turismo, la salud, la tecnología y la formación.

Entidades y organizaciones deportivas formales (Tercer Sector del Deporte)

Las entidades deportivas formales constituyen uno de los pilares estructurales del ecosistema deportivo andaluz. Aunque su naturaleza jurídica sea mayoritariamente sin ánimo de lucro, su actividad genera un volumen significativo de tráfico económico, empleo indirecto y demanda de bienes y servicios deportivos, lo que las convierte en agentes relevantes desde la perspectiva de la Industria del Deporte.

Este grupo incluye fundamentalmente a los clubes deportivos y a las federaciones deportivas andaluzas, inscritos en los registros oficiales correspondientes. Su papel dentro del CIDA no debe entenderse como el de actores dominantes, sino como agentes tractores de actividad, capaces de conectar el clúster con el deporte base, la competición, la formación de talento y la demanda real del mercado.

Desde un punto de vista económico y de gobernanza, la participación de estas entidades en el CIDA deberá estar vinculada a su implicación efectiva en actividades o proyectos con dimensión industrial o empresarial, evitando que el clúster derive hacia una estructura corporativa o representativa del sistema federativo. En este sentido, resulta estratégica la articulación de una interlocución ordenada del ámbito federativo a través de organizaciones de segundo nivel, como la Confederación Andaluza de Federaciones Deportivas, que puede canalizar la participación del deporte federado sin desvirtuar el liderazgo empresarial del clúster.

Empresas y operadores económicos de la Industria del Deporte

El núcleo central del CIDA debe estar integrado por las empresas y operadores económicos que conforman la cadena de valor de la Industria del Deporte en Andalucía. Se trata de un tejido altamente atomizado, compuesto mayoritariamente por pymes, microempresas y profesionales autónomos, cuya capacidad de crecimiento y competitividad depende en gran medida de su articulación colectiva.

Dentro de este grupo se incluyen, entre otros, los siguientes perfiles empresariales:

- Empresas de gestión de instalaciones deportivas y prestación de servicios deportivos, especialmente aquellas vinculadas a la gestión indirecta de equipamientos públicos.
- Empresas organizadoras de eventos deportivos, turismo deportivo y turismo activo, con especial incidencia en la generación de impacto económico territorial.
- Empresas de fabricación, distribución y comercio minorista de artículos deportivos, así como industria auxiliar vinculada a equipamientos e infraestructuras.

- Empresas del ámbito de la salud, el fitness, el bienestar y la readaptación funcional, cuya vinculación con el deporte resulta cada vez más estratégica desde la óptica social y sanitaria.
- Empresas de servicios avanzados: consultoría deportiva, asesoramiento jurídico y económico, marketing, patrocinio, producción audiovisual, medios de comunicación, seguros, transporte o tecnologías aplicadas al deporte.

Desde la lógica clúster, este grupo constituye el principal destinatario de la propuesta de valor del CIDA. Su implicación activa resulta imprescindible para garantizar la viabilidad económica del clúster, su capacidad para generar proyectos tractores y su sostenibilidad financiera a medio y largo plazo.

Administraciones públicas e instituciones

La participación de las administraciones públicas en el CIDA debe concebirse desde un enfoque estratégico y facilitador, coherente con los principios de colaboración público-privada y con la normativa de contratación pública. El sector público no actúa como gestor directo del clúster, sino como agente impulsor, tractor y alineador de políticas públicas.

En el ámbito autonómico, el papel de la Junta de Andalucía resulta esencial, tanto desde la perspectiva del deporte como desde las políticas de industria, turismo, innovación, salud y empleo. De forma específica, la implicación de la Secretaría General para el Deporte y de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía aporta capacidad técnica, legitimidad institucional y alineación estratégica con los instrumentos públicos existentes.

Asimismo, las entidades locales —ayuntamientos y diputaciones— deben ser consideradas agentes relevantes, en la medida en que concentran una parte sustancial de la inversión pública en deporte y actúan como principales demandantes de servicios deportivos a través de contratos públicos. Su participación en el clúster permite mejorar la eficiencia del gasto, fomentar la profesionalización del sector y generar marcos de cooperación estables con el tejido empresarial.

Asociaciones empresariales, redes sectoriales y agentes intermedios

El ecosistema de la Industria del Deporte en Andalucía cuenta con un conjunto diverso de asociaciones, redes y plataformas sectoriales que desempeñan un papel relevante como agentes intermedios. Estas entidades contribuyen a la vertebración del sector, a la defensa de intereses comunes y a la generación de espacios de encuentro y cooperación.

Entre estos agentes se incluyen asociaciones empresariales del deporte, organizaciones profesionales, cámaras de comercio, confederaciones empresariales y clústeres de sectores afines (turismo, audiovisual, tecnología, industria). Su integración en el CIDA resulta especialmente valiosa para evitar solapamientos, aprovechar sinergias intersectoriales y reforzar la dimensión económica del clúster.

Desde una perspectiva estratégica, estas entidades pueden actuar como multiplicadores de impacto, facilitando la captación de socios, la difusión de proyectos y la conexión del CIDA con otros ecosistemas productivos relevantes para Andalucía. Entre otras se puede destacar: AGESPORT, AEESDAP, FENEID, ACEDYR o AFYDAD.

Centros de conocimiento, I+D+i y formación

El sistema del conocimiento constituye uno de los vectores clave para la evolución cualitativa de la Industria del Deporte en Andalucía. Universidades, centros tecnológicos, parques científicos, escuelas de negocio y plataformas de innovación aportan capacidades esenciales en materia de investigación, formación, transferencia tecnológica y desarrollo de talento.

La participación de estos agentes en el CIDA permite avanzar hacia modelos de innovación aplicada, orientados a las necesidades reales del mercado y a la mejora de la competitividad empresarial. Asimismo, refuerza la conexión entre formación y empleo, contribuyendo a reducir desajustes entre la oferta educativa y la demanda del sector.

Desde el punto de vista de la viabilidad del clúster, la implicación activa del sistema del conocimiento resulta determinante para acceder a programas de financiación en I+D+i, impulsar proyectos colaborativos y posicionar a Andalucía como referente en innovación deportiva.

Fundaciones y entidades sociales de apoyo

Finalmente, deben considerarse como agentes relevantes aquellas fundaciones y entidades sociales que, sin formar parte directa de la cadena de valor empresarial, desempeñan un papel significativo en la promoción del deporte, el patrocinio, el apoyo al talento y la generación de impacto social.

Estas entidades aportan legitimidad social al clúster, refuerzan su alineación con objetivos de interés general y facilitan la articulación de proyectos con alto retorno social, especialmente en ámbitos como la inclusión, la salud, el deporte base y el apoyo al deporte de alto nivel.

Criterios para la integración de los agentes en el CIDA

La identificación inicial de agentes relevantes pone de manifiesto la amplitud, diversidad y transversalidad de la Industria del Deporte en Andalucía. Esta riqueza de actores constituye una fortaleza estructural, pero también exige un diseño cuidadoso del modelo de gobernanza del CIDA, que garantice el liderazgo empresarial, la participación equilibrada y la eficiencia operativa.

No todos los agentes identificados deberán integrarse necesariamente como socios plenos del clúster desde su inicio. Resulta recomendable establecer categorías diferenciadas de participación y criterios claros de adhesión, vinculados a la aportación real de cada agente a los objetivos estratégicos del CIDA.

Desde esta perspectiva, el clúster no debe aspirar a una integración indiscriminada, sino a una articulación inteligente del ecosistema, capaz de transformar la diversidad de agentes en una ventaja competitiva colectiva para la Industria del Deporte en Andalucía.

5. Evaluación preliminar del potencial y madurez del sector para articular un clúster.

La evolución reciente del deporte en Andalucía permite afirmar que nos encontramos ante un sector económico maduro en términos cuantitativos, pero todavía fragmentado y con amplios márgenes de mejora en términos cualitativos, especialmente en lo que se refiere a cooperación empresarial, innovación y generación de valor añadido. Esta combinación de volumen, dispersión y potencial no aprovechado configura un escenario especialmente propicio para la articulación de un clúster sectorial.

La creación del Clúster Andaluz de la Industria del Deporte (CIDA) no debe interpretarse como una iniciativa ex novo, sino como la respuesta estratégica a una realidad económica ya existente, que requiere instrumentos avanzados de coordinación, planificación y cooperación para evolucionar hacia estadios superiores de competitividad. Desde esta perspectiva, la evaluación del potencial y madurez del sector no se limita a analizar su tamaño, sino que debe valorar su capacidad real para organizarse colectivamente, generar proyectos tractores y alinearse con las políticas públicas de desarrollo económico.

La evaluación preliminar del potencial y madurez del sector permite afirmar que la creación del Clúster Andaluz de la Industria del Deporte no solo es viable, sino estratégicamente oportuna. El CIDA puede convertirse en un instrumento estructural de política económica, capaz de ordenar un sector relevante, mejorar su competitividad y reforzar el papel del deporte como industria tractora en Andalucía.

El reto no reside en justificar su necesidad, sino en diseñar adecuadamente su gobernanza, su propuesta de valor y su capacidad ejecutiva, de modo que el clúster responda a las expectativas del sector y de las administraciones públicas. Si estos elementos se alinean correctamente, el CIDA podrá evolucionar desde una iniciativa emergente hacia una infraestructura económica estable, con impacto real en empleo, innovación y desarrollo territorial.

Dimensión económica del sector deportivo andaluz: una masa crítica suficiente

Uno de los primeros indicadores de madurez para la creación de un clúster es la existencia de una masa crítica suficiente y sostenida de empresas y empleo, condición que Andalucía cumple de forma clara. Con 6.774 empresas vinculadas al deporte en 2024, Andalucía concentra el 15,5 % del total nacional, situándose como la segunda comunidad autónoma en número de empresas del sector.

Este volumen no es coyuntural, sino el resultado de una tendencia estructural de crecimiento que, pese al ajuste producido en 2023, ha superado ampliamente los niveles

pre-COVID. La evolución quinquenal evidencia la resiliencia del sector y su capacidad de recuperación, factores clave para justificar una apuesta estratégica a medio y largo plazo.

Desde el punto de vista clúster, este dato resulta especialmente relevante porque no es posible articular dinámicas de cooperación sin una base empresarial suficiente. El tejido deportivo andaluz, aun siendo mayoritariamente de pequeño tamaño, ofrece una densidad adecuada para generar economías de aglomeración, compartir recursos y desarrollar proyectos colectivos.

Estructura del tejido empresarial: fortaleza cuantitativa y debilidad cualitativa

El análisis de la distribución de empresas por actividad económica muestra un sector claramente orientado a los servicios, con un peso dominante de las actividades deportivas (81,6 %), seguidas del comercio minorista especializado y la educación deportiva. Esta estructura es coherente con el modelo deportivo andaluz, caracterizado por una fuerte presencia de instalaciones públicas, programas municipales y externalización de servicios.

Sin embargo, desde una perspectiva de madurez clúster, esta configuración presenta una doble lectura. Por un lado, la orientación a servicios genera estabilidad, empleo y capilaridad territorial. Por otro, la escasa presencia de industria, tecnología y producción de equipamiento limita la generación de valor añadido y la capacidad exportadora del sector.

El predominio de microempresas y pequeñas empresas, con más del 85 % de las entidades con menos de cinco trabajadores, refuerza la necesidad de un clúster como instrumento de escalado, profesionalización y cooperación. Este rasgo, lejos de ser un obstáculo, constituye uno de los principales argumentos a favor del CIDA, ya que los clústeres resultan especialmente eficaces en sectores atomizados donde las empresas, de forma individual, tienen dificultades para acceder a financiación, innovación o mercados más amplios.

Evolución del empleo: indicador de dinamismo y estabilidad sectorial

El empleo vinculado al deporte en Andalucía presenta una evolución claramente positiva en el periodo 2019–2023, con un crecimiento acumulado que sitúa el número de afiliaciones en más de 30.000 trabajadores, excluyendo el empleo público y educativo. Esta tendencia confirma al deporte como sector generador de empleo estable, incluso en contextos económicos adversos.

Desde la óptica de la madurez sectorial, el crecimiento sostenido del empleo indica que el deporte ha superado la fase de actividad complementaria o marginal para consolidarse como actividad económica estructural, capaz de absorber mano de obra y generar oportunidades profesionales diversificadas.

Este dato es especialmente relevante para la articulación del clúster, ya que uno de los principales retornos esperados de una estructura como el CIDA es la mejora de la calidad

del empleo, la reducción de la precariedad y la creación de perfiles más cualificados vinculados a gestión, innovación, tecnología y sostenibilidad.

Gasto deportivo de los hogares: volumen elevado, pero con margen de mejora

Andalucía lidera el gasto absoluto de los hogares en deporte en España, con más de 1.229 millones de euros en 2023. No obstante, el análisis per cápita sitúa a la comunidad en una posición media-baja, con un gasto anual por persona de 131,5 euros, alineado con la media nacional pero lejos de comunidades con mayor renta disponible.

Esta dualidad refleja un modelo deportivo con fuerte componente social y de acceso universal, en el que el gasto se concentra mayoritariamente en servicios (89,3 %) frente a la adquisición de equipamiento. Desde el punto de vista clúster, esta estructura plantea un reto y una oportunidad.

El reto consiste en evitar que el sector quede atrapado en un modelo de bajo margen y elevada dependencia del gasto público. La oportunidad radica en que el CIDA puede actuar como palanca para diversificar la oferta, incrementar el valor añadido de los servicios, fomentar nuevos productos y estimular una demanda más sofisticada, sin perder el carácter inclusivo del deporte andaluz.

Grado de articulación sectorial: fragmentación y ausencia de estructuras estables

Uno de los indicadores clave de madurez clúster es el nivel de organización colectiva del sector. En este ámbito, el diagnóstico es claro: el sector deportivo andaluz presenta un alto grado de fragmentación, con múltiples asociaciones, federaciones y redes informales, pero sin una estructura transversal que integre la dimensión empresarial, económica e innovadora del deporte.

Esta ausencia de una entidad representativa de la industria del deporte limita la capacidad del sector para influir en políticas públicas, acceder a programas de financiación estratégica o posicionarse como sector prioritario dentro de las estrategias regionales. Al mismo tiempo, genera ineficiencias, duplicidades y una pérdida de oportunidades de cooperación.

Desde esta perspectiva, el CIDA no responde tanto a un exceso de organización, sino a una carencia estructural, lo que refuerza su viabilidad y necesidad como instrumento de articulación.

Alineación con políticas públicas y estrategias regionales

La viabilidad de un clúster no depende únicamente del mercado, sino también de su encaje en el marco de las políticas públicas. En este punto, el sector deportivo andaluz presenta un elevado grado de alineación potencial con estrategias como la RIS3 Andalucía, la Agenda 2030, las políticas de salud pública, turismo sostenible e innovación.

El deporte actúa como sector transversal, capaz de generar impactos económicos, sociales y territoriales simultáneamente. Esta transversalidad, adecuadamente gestionada a través de un clúster, permite maximizar el retorno de la inversión pública, mejorar la coordinación interdepartamental y avanzar hacia modelos de colaboración público-privada más eficientes, coherentes con la normativa de contratación pública.

Evaluación global de madurez: un sector preparado para el salto cualitativo

A la luz de los elementos analizados, puede concluirse que el sector deportivo andaluz presenta un alto grado de madurez cuantitativa y un nivel medio de madurez cualitativa, lo que configura un escenario óptimo para la creación del CIDA.

El sector dispone de volumen, diversidad y dinamismo, pero carece de los instrumentos necesarios para transformar estas fortalezas en ventajas competitivas sostenibles. El clúster aparece, por tanto, como la herramienta adecuada para canalizar este potencial latente, estructurar la cooperación y orientar el crecimiento hacia modelos más innovadores, sostenibles y generadores de valor.

6. Identificación de los requisitos mínimos para que un clúster sea viable

A lo largo del presente informe se irán poniendo de manifiesto cuales son los elementos esenciales sobre los que se tiene que constituir el CIDA. En este punto corresponde identificar cuáles son los requisitos mínimos necesarios para que el clúster no sea un mero ente nominal y pueda consolidarse como herramienta real de desarrollo económico.

Masa crítica suficiente y representativa del sector deportivo andaluz

El primer requisito de viabilidad es la existencia de una masa crítica real de agentes económicos que justifique la creación del clúster. Andalucía dispone de uno de los mayores volúmenes de empresas y empleo vinculado al deporte a nivel nacional, lo que constituye una fortaleza estructural. No obstante, para que el CIDA sea viable, esta masa crítica debe traducirse en adhesión efectiva.

El clúster debe contar, desde su inicio, con:

- Un número suficiente de empresas privadas activas, especialmente pymes y microempresas, que representen distintos eslabones de la cadena de valor.
- Presencia equilibrada de subsectores clave (gestión deportiva, servicios deportivos, turismo deportivo, industria auxiliar, salud y tecnología).
- Implantación territorial diversa, evitando una concentración excesiva en una sola provincia.

Sin esta representatividad mínima, el clúster corre el riesgo de percibirse como una iniciativa parcial o corporativa, perdiendo legitimidad y capacidad de interlocución.

Liderazgo técnico y oficina profesionalizada

La viabilidad del CIDA exige un liderazgo claro, reconocido y técnicamente solvente. No basta con una presidencia institucional o representativa; es imprescindible la existencia de una dirección técnica profesional, con dedicación efectiva y capacidad de gestión.

Los elementos mínimos de gobernanza deben incluir:

- Un órgano de decisión estratégico con representación plural.
- Una coordinación con perfil técnico, experiencia en gestión de proyectos y conocimiento del sector.
- Mecanismos de toma de decisiones transparentes y ágiles.

La ausencia de liderazgo técnico es uno de los principales factores de fracaso en iniciativas clúster, especialmente en sectores atomizados como el deporte.

Propuesta de valor clara y percibida como útil por los socios

El CIDA solo será viable si ofrece una propuesta de valor concreta, comprensible y alineada con las necesidades reales de las empresas y entidades deportivas. Esta propuesta debe ir más allá de la representación institucional o la organización de encuentros.

Los mínimos exigibles son:

- Servicios prácticos vinculados a financiación, contratación pública, innovación o cooperación empresarial.
- Acceso preferente a información estratégica y oportunidades de negocio.
- Capacidad para impulsar proyectos colectivos con retorno económico.

Si los socios no perciben beneficios tangibles en un plazo razonable, la tasa de abandono será elevada y la sostenibilidad financiera se verá comprometida.

Capacidad de generar y gestionar proyectos con financiación asociada

Un clúster viable debe ser capaz de transformar estrategia en proyectos, y proyectos en financiación. Para ello, el CIDA debe disponer de:

- Capacidad técnica para diseñar y gestionar proyectos colectivos.
- Conocimiento de los instrumentos de financiación autonómicos, estatales y europeos.
- Capacidad de coordinación entre socios con intereses y tamaños diferentes.

La viabilidad económica del clúster depende directamente de esta capacidad, ya que las cuotas de socios, por sí solas, raramente permiten sostener una estructura profesional.

Apoyo institucional explícito y estable

El CIDA requiere un respaldo institucional claro, especialmente por parte de la Junta de Andalucía, sin que ello suponga dependencia política o pérdida de autonomía. Este apoyo debe materializarse en:

- Reconocimiento formal del clúster como interlocutor sectorial.
- Participación institucional en órganos consultivos o de seguimiento.

- Articulación de líneas de colaboración público-privada.

Desde el punto de vista de la política pública, el clúster actúa como un instrumento eficiente para canalizar recursos, mejorar la eficacia del gasto y estructurar un mercado más competitivo, en coherencia con la normativa de contratación pública.

Sostenibilidad económica y modelo financiero equilibrado

La viabilidad del CIDA exige un modelo financiero realista, basado en la diversificación de ingresos. Los requisitos mínimos incluyen:

- Un sistema de cuotas proporcionado y asumible para pymes.
- Ingresos vinculados a proyectos, servicios y convenios.
- Capacidad para generar recursos propios más allá de las subvenciones.

Un clúster financieramente dependiente de ayudas puntuales es estructuralmente frágil y difícilmente sostenible en el tiempo.

Integración efectiva del sistema del conocimiento

El sector deportivo presenta un elevado potencial de innovación, pero solo si existe una conexión real entre empresas y sistema del conocimiento. El CIDA debe incorporar:

- Universidades y centros tecnológicos como socios activos, no solo formales.
- Mecanismos de transferencia de conocimiento aplicados a necesidades empresariales.
- Participación en proyectos de I+D+i orientados a mercado.

Sin esta integración, el clúster se limita a reproducir dinámicas tradicionales y pierde competitividad a medio plazo.

Enfoque territorial y capacidad de cohesión regional

La viabilidad del CIDA pasa por su capacidad para vertebrar el territorio andaluz, respetando la diversidad provincial y evitando desequilibrios. Esto implica:

- Presencia activa en varias provincias.
- Capacidad para adaptar iniciativas a realidades urbanas y rurales.
- Coordinación con diputaciones y entidades locales.

Un clúster percibido como centralizado o ajeno a determinadas zonas verá limitada su capacidad de crecimiento.

Orientación a impacto económico, social y retorno público

Finalmente, el CIDA debe ser viable no solo desde el punto de vista empresarial, sino también desde la óptica del retorno social y económico para la comunidad autónoma. Esto requiere:

- Definición de indicadores de impacto en empleo, actividad económica e innovación.
- Capacidad de demostrar retorno de la inversión pública.
- Alineación con políticas de salud, turismo, sostenibilidad y empleo.

Este enfoque es clave para consolidar el apoyo institucional y legitimar la continuidad del clúster en el tiempo.

7. Agenda Estratégica básica

El CIDA deberá manejar, en los próximos meses, una serie de herramientas que sirvan de base para la consolidación de su estructura como entidad del Deporte Andaluz. Ya se ha descrito una trayectoria inicial a lo largo del año 2025 que ha permitido contar con: un conjunto de empresas interesadas (ANEXO I. Relación de empresas de apoyo al CIDA reunidas en: Encuentro empresarial de Jaén. Mayo 2025), disponer, de entre ellas, de un Grupo promotor del CIDA (ANEXO I. Reunión Puente Genil. Noviembre 2025) y posteriormente convocar la primera reunión de la Comisión Gestora (Diciembre 2025).

Cerrada esta etapa preconstitutiva, el CIDA tendrá que dotarse de personalidad jurídica como asociación y de los elementos que son propios de ella: estatutos, junta directiva, registro oficial, presupuesto, reglamento de régimen interior, etc.

Además, paralelamente a la constitución se deberá de conformar una Oficina Técnica que de soporte a las diferentes gestiones que tendrán que realizarse en todo el proceso de puesta en marcha. En este sentido, la Empresa Pública de Turismo y Deporte de Andalucía ha asumido con sus recursos técnicos la referida Oficina técnica.

Así mismo, habrá que redactar una **Agenda estratégica** que oriente la evolución del Clúster aplicando una metodología propia de este tipo de instrumentos de planificación.

La Agenda se estructurará en tres Fases:

A. Fase 1. Diagnóstico inicial
B. Fase 2. Proceso participativo
C. Fase 3. Propuestas de Actuación

Fase 1. Diagnóstico inicial

En esta primera Fase se recogerá toda la información disponible sobre la situación de la Industria del Deporte en Andalucía: así como, los principales datos relacionados con la realidad socioeconómica del Ecosistema deportivo andaluz, en todos aquellos aspectos que tengan alguna relación, directa o transversal, con la actividad deportiva de la comunidad autónoma.

Para ello, se realizará un primer acercamiento a la información dividiendo su contenido en cinco grandes áreas:

I. Información estadística sobre el Sistema deportivo andaluz
II. Subsectores y tipos de empresas del deporte en la comunidad Autónoma
III. Dimensión económica de la Industria Deportiva en Andalucía
IV. Estudio comparado de los clústeres del deporte de España
V. Otros agentes y operadores relacionados con la Industria andaluza del Deporte

Cada una de estas áreas será objeto de informe especifico que se redactará a partir de las fuentes sostenibles, a saber, entre otras:

- Análisis de la documentación e Información aportada por la Consejería de Cultura y Deporte, EPTDA y el Observatorio del Deporte Andaluz
- Datos del INE, Instituto de Estadística de Andalucía y Ministerio de Educación y Deporte y CSD. Así como, documentación de otros ministerios y consejerías (Industria, Turismo, Economía…)
- Memorias de los Clúster del Deporte de España
- Cámaras de comercio de Andalucía y otras organizaciones empresariales

Un informe resumen permitirá conocer el estado de situación de la Industria andaluza del Deporte. Por otra parte, se realizará un análisis DAFO sobre la puesta en marcha del Clúster y una síntesis con las conclusiones y recomendaciones de cara a su conformación.



Fase 2. Proceso participativo

Con todo el bagaje de la Fase I se pondrá en marcha la Fase 2, en este caso orientada a recoger la mayor información posible sobre el proyecto del CIDA a partir de distintas herramientas de consulta que permitirán establecer un "dialogo" con los distintos stakeholders de la Industria. Para ello, se utilizarán distintas herramientas en función del perfil de cada grupo consultado:

I. Encuesta on line: Método cuantitativo que permite recopilar información de un número elevado de personas de forma estructurada y estandarizada. Es especialmente eficiente para generar datos comparables, útiles para justificar decisiones en planes, estudios de viabilidad o expedientes administrativos.
II. Entrevista semiestructurada: Técnica cualitativa basada en conversaciones guiadas mediante un guion flexible, que permite profundizar en percepciones, necesidades y problemáticas concretas. Desde el punto de vista social, facilita la escucha activa de agentes clave, mejorando la calidad del diagnóstico y la coherencia de las propuestas.

III. Focus Group: Método cualitativo de consulta grupal que reúne a un número reducido de participantes (6/8) para debatir sobre un tema concreto bajo la moderación de un relator. Resulta especialmente útil para validar propuestas, testar políticas públicas o complementar análisis previos en procesos de planificación estratégica.

La encuesta online se realizará a las empresas del deporte que ya están identificadas en la base de datos que maneje la Oficina Técnica del futuro Clúster. Registradas en los citados encuentros de Jaén y Puente Genil.

Las entrevistas semiestructuradas, se mantendrán con el personal Directivo de la Consejería de Cultura y Deporte y de la EPTDA; así como, con técnicos de alta dirección de algunas administraciones locales destacadas por su gestión deportiva.

Los Focus Group, estarán reservados a dos grupos:

- Representantes de organizaciones empresariales andaluzas (incluidos clúster de otros sectores)
- Representantes de organizaciones del Deporte andaluz (Federaciones, Clubes, Agesport…)

Se elaborará un Informe con los resultados del Proceso participativo y, con sus conclusiones, se redactará el Diagnóstico definitivo que servirá de base para la Fase 3.

Fase 2: Proceso participativo



Fase 3. Propuestas de actuación

Es la Fase propositiva en la que se formularán las acciones que conducirán a la implementación y desarrollo del CIDA.

Se estructurará en los siguientes apartados:

Misión, Visión y Objetivos

Es preciso formular y definir **porqué y para qué de crea el CIDA** y señalar cual debe ser su Misión para con el desarrollo de la Industria, así como, la Visión de lo que debe de ser el Clúster en el futuro
Por otra parte, los **Objetivos (4-5),** tienen que ver con "la política" a desarrollar, teniendo en cuenta el diagnóstico y los factores internos y externos que influyen, positiva o negativamente en el desarrollo del CIDA.

Líneas Estratégicas

Las **Líneas estratégicas** representan los caminos, los ejes y las orientaciones que permitirán llegar a alcanzar los objetivos (2-3 por objetivo) en relación con el funcionamiento y la organización del CIDA. En este sentido, se determinarán una serie de líneas que tendrán dos orientaciones diferentes: las orientadas al propio CIDA y a sus estructuras, y las concernientes al conjunto de la Industria del Deporte como sector económico.

Medidas y proyectos

Las líneas estratégicas definidas tienen su mayor desarrollo y concreción a través de la formulación de un bloque de entre 15 y 20 **Medidas o Proyectos de Acción** concretos a poner en marcha en los próximos 4 años.

Las Medidas y Proyectos serán formuladas por los responsables del equipo consultor, los especialistas consultados y la Oficina Técnica del Clúster. La descripción final de las medidas será desarrollada en una ficha sinóptica por cada una de ellas.

Presupuesto / Cronoplaning / Evaluación

Esta Fase propositiva, se completará con tres instrumentos necesarios para desarrollar la Agenda Estratégica:

- Un **presupuesto de** implantación para el primer año y un plan de viabilidad económica a medio plazo.
- Un **cronograma** de desarrollo con las principales actuaciones periodificadas para los cuatro primeros años.
- Un cuadro de **Indicadores de evaluación** del proceso de implantación, en el que se reconozcan: indicadores de ejecución, indicadores de resultados e indicadores de impacto.

Ejes estratégicos prioritarios y previsiones para el primer año del CIDA

Por su parte la Agenda, una vez redactada: marcará la hoja de ruta y la planificación, año a año, del Clúster. Sin embargo, procede identificar algunos de los ejes estratégicos que habrán de tenerse en cuenta en el proceso de creación y consolidación del clúster:

- **Desarrollo empresarial, competitividad y escalado del tejido productivo**. Un tejido más sólido mejora la viabilidad económico-financiera del sector, reduce la

dependencia de subvenciones y aumenta la capacidad de retorno fiscal y creación de empleo estable.

- **Innovación, tecnología y digitalización del deporte.** La innovación incrementa la productividad, diversifica modelos de negocio y genera empleo cualificado, alineándose con las estrategias europeas y de transformación digital.
- **Talento, formación y empleo cualificado**. Desde una perspectiva social, mejora de la empleabilidad y la calidad del empleo. Económicamente, reduce rotación y aumenta la eficiencia operativa de empresas y entidades deportivas.
- **Turismo deportivo, eventos y posicionamiento territorial**. Genera un efecto multiplicador elevado sobre el PIB regional y refuerza la marca Andalucía como destino activo y saludable.
- **Sostenibilidad, salud y valor social del deporte**. Refuerza el retorno social de la inversión pública en deporte y legitima el apoyo institucional al clúster.
- **Financiación, proyectos tractores y colaboración público-privada**. Asegura la sostenibilidad financiera del clúster y maximiza el impacto económico y social de cada euro invertido.

La puesta en marcha del Clúster Andaluz de la Industria del Deporte requiere una planificación rigurosa durante su primer año de funcionamiento, entendiendo este periodo como una fase crítica de consolidación institucional, estructuración del ecosistema y generación de valor tangible para sus miembros y para el conjunto del territorio. Lejos de limitarse a una mera formalización administrativa, el primer ejercicio debe sentar las bases económicas, organizativas y estratégicas que garanticen la sostenibilidad futura del clúster y su capacidad real de transformación del sector deportivo andaluz.

En este sentido, la experiencia acumulada en otros territorios evidencia que los clústeres que fracasan en sus primeras etapas lo hacen, fundamentalmente, por carecer de una gobernanza clara, una propuesta de valor definida y proyectos visibles que justifiquen su existencia desde el inicio. Por ello, el Clúster Andaluz de la Industria del Deporte debe abordar de manera ordenada **cinco etapas** iniciales, interrelacionadas entre sí y concebidas como un proceso progresivo de maduración.

I. Constitución, gobernanza y legitimación institucional

La primera etapa debe centrarse en la creación de una estructura jurídica y organizativa sólida, que dote al clúster de personalidad propia y capacidad operativa. La constitución formal del clúster, preferentemente bajo una figura que, en el futuro, si así se considera conveniente, pudiera evolucionar hacía la figura de Agrupación Empresarial Innovadora (AEI), debe ir acompañada de la aprobación de unos estatutos claros y de un modelo de gobernanza equilibrado, transparente y profesionalizado.

Resulta esencial que desde el inicio se garantice una representación adecuada de los distintos agentes del ecosistema deportivo andaluz: empresas privadas, entidades deportivas, universidades, centros tecnológicos y administraciones públicas. Esta pluralidad no solo refuerza la legitimidad del clúster, sino que mejora su capacidad de interlocución institucional y su papel como espacio de consenso sectorial. En un contexto como el andaluz, caracterizado por la fragmentación del tejido empresarial

deportivo y la dispersión territorial, disponer de una voz única y reconocida ante la Junta de Andalucía, las diputaciones y los ayuntamientos constituye un activo estratégico de primer orden.

Acciones

- Constitución jurídica del clúster (asociación/AEI), estatutos y reglamento interno.
- Diseño del **modelo de gobernanza**: asamblea, junta directiva, dirección técnica.
- Adhesión inicial de socios fundadores (empresas, universidades, tercer sector del deporte y entidades públicas).
- Firma de **acuerdos marco** con la Junta de Andalucía, diputaciones y FAMP.

II. Mapeo definitivo del ecosistema deportivo andaluz

Paralelamente a la constitución formal, el primer año debe abordar un análisis exhaustivo del ecosistema de la Industria del Deporte en Andalucía. Este mapeo no debe limitarse a un inventario descriptivo, sino que ha de permitir identificar con precisión la dimensión económica del sector, su distribución territorial, los subsectores con mayor potencial de crecimiento y las principales interdependencias entre agentes.

La elaboración de un mapa sectorial actualizado permitirá al clúster orientar sus decisiones estratégicas con criterios de eficiencia económica y especialización inteligente. Andalucía presenta una enorme diversidad de realidades deportivas —desde el turismo deportivo y los eventos hasta la gestión de instalaciones, la industria auxiliar, la salud o la tecnología aplicada—, por lo que resulta imprescindible evitar un enfoque homogéneo que diluya los esfuerzos. Esta fase permitirá, además, detectar ámbitos prioritarios donde el clúster pueda generar mayores retornos en términos de empleo, innovación y atracción de inversión.

Acciones

- Actualización del **mapa sectorial andaluz** (empresas, empleo, subsectores, territorio).
- Identificación de **otros clústeres y organizaciones** que pueden aportar valor: gestión deportiva, turismo deportivo, salud, industria y tecnología.
- **Base de datos** estructurada de empresas y agentes.

III. Lanzamiento de proyectos tractores

El primer año del clúster debe caracterizarse por la puesta en marcha de proyectos concretos que materialicen su utilidad real. La selección de uno o dos proyectos tractores, de alcance limitado, pero con alto valor simbólico y operativo, resulta fundamental para generar credibilidad y cohesión interna.

Estos proyectos deben responder a necesidades reales del sector, como la digitalización de la gestión deportiva, el impulso del turismo deportivo sostenible, la mejora de la profesionalización o la generación de conocimiento económico a través de observatorios sectoriales. La clave reside en que los socios perciban desde el inicio que

el clúster no es un espacio meramente deliberativo, sino una herramienta capaz de transformar la actividad económica y mejorar la competitividad colectiva.

Acciones

- Seleccionar **2–3 proyectos de referencia**, en los que centrar la estrategia de visibilización y apoyo público-privado. Puede partirse de proyectos relacionaods con los subsectores apuntados.

IV. Servicios básicos al socio y captación de miembros

De forma complementaria, el CIDA debe desplegar durante su primer año una cartera mínima de servicios que aporte valor directo a sus miembros. En un sector compuesto mayoritariamente por pymes, microempresas y autónomos, la utilidad práctica del clúster será determinante para su consolidación.

Servicios relacionados con el acceso a financiación, el asesoramiento en contratación pública, la generación de alianzas empresariales o la difusión de oportunidades de negocio refuerzan la percepción del clúster como una inversión rentable para los socios. Esta dimensión económica resulta esencial para garantizar la sostenibilidad financiera de la entidad, reduciendo la dependencia exclusiva de subvenciones públicas y fortaleciendo un modelo mixto de financiación.

Acciones

- Puesta en marcha de una **cartera mínima de servicios**:
  - Asesoramiento en financiación y ayudas.
  - Apoyo en contratación pública deportiva.
  - Networking y generación de alianzas.
- Campaña activa de captación de socios en toda Andalucía.

V. Posicionamiento, comunicación y marca “Industria del Deporte Andaluz”

El primer año debe servir también para construir un relato sólido en torno a la industria del deporte andaluza. El clúster ha de asumir un papel activo en la comunicación y el posicionamiento del sector, tanto a nivel regional como nacional, proyectando una imagen de modernidad, innovación y contribución social.

La organización de actos públicos, la participación en foros especializados y la elaboración de informes de impacto económico y social contribuyen a visibilizar el peso real del deporte en la economía andaluza. Este esfuerzo comunicativo no es accesorio, sino una herramienta estratégica para atraer inversión, captar talento y reforzar el apoyo institucional al clúster.

Acciones

- Identidad corporativa y relato estratégico del clúster.
- Jornada oficial de lanzamiento.
- Presencia en ferias, congresos y foros nacionales.
- Publicación de un **Informe anual del impacto del deporte en Andalucía**.

VI. Captación de financiación y sostenibilidad económica

Finalmente, el primer año debe cerrar con la consolidación de un modelo financiero viable. La obtención, cuando sea procedente, del reconocimiento como Agrupación Empresarial Innovadora, la participación en convocatorias competitivas y el establecimiento de convenios con administraciones públicas permitirán dotar al clúster de recursos suficientes para su crecimiento.

Un enfoque financiero equilibrado, basado en la combinación de cuotas, proyectos y financiación pública, refuerza la autonomía del clúster y su capacidad para planificar a medio y largo plazo. Además, desde la óptica de la contratación pública y la política económica, el clúster se configura como un instrumento eficaz para canalizar inversiones, mejorar la eficiencia del gasto público y maximizar el retorno económico y social del deporte en Andalucía.

- Solicitud, en su caso, de reconocimiento como **AEI**.
- Presentación a convocatorias autonómicas, estatales y europeas.
- Diseño de un modelo mixto de financiación: cuotas, proyectos, convenios públicos.

8. Propuesta de modelo de gobernanza

El modelo de gobernanza del Clúster Andaluz de la Industria del Deporte (CIDA) se concibe como un elemento estructural clave para garantizar su viabilidad, legitimidad institucional y capacidad real de impacto económico y social. La gobernanza del CIDA no se limita a una estructura formal de órganos, sino que se articula como un sistema dinámico de toma de decisiones, coordinación estratégica y ejecución eficiente, alineado con las mejores prácticas en materia de clústeres empresariales y políticas de innovación.

El primer principio rector del modelo es la **colaboración público-privada**, entendida no como una cogestión administrativa, sino como un marco de cooperación donde el liderazgo corresponde al sector privado, mientras que las administraciones públicas desempeñan un papel facilitador, tractor y de alineación estratégica. Este enfoque resulta coherente con la normativa de contratación pública, con los principios de eficiencia en el uso de recursos públicos y con los modelos de clúster consolidados a nivel nacional e internacional.

La **transparencia y la rendición de cuentas** constituyen el segundo pilar del modelo. El CIDA se dotará de mecanismos claros de información a sus miembros, de seguimiento de resultados y de evaluación periódica de su actividad, garantizando que las decisiones estratégicas, la gestión económica y la selección de proyectos se realicen bajo criterios objetivos, trazables y verificables.

El tercer principio es la **participación equilibrada de los distintos perfiles del ecosistema**, asegurando la presencia de grandes empresas, pymes, startups, entidades del conocimiento y tercer sector, evitando concentraciones de poder que desvirtúen la

finalidad del clúster. Este equilibrio resulta esencial en un sector como el deportivo, caracterizado por una elevada atomización empresarial y una fuerte presencia de microempresas y profesionales autónomos.

Finalmente, el modelo de gobernanza del CIDA se orienta de manera explícita a la **innovación, la sostenibilidad y la generación de empleo**, alineándose con las estrategias regionales de especialización inteligente (RIS3 Andalucía), la Agenda 2030 y las políticas públicas de deporte, turismo, industria y salud. Esta alineación estratégica refuerza la coherencia del clúster con las prioridades públicas y facilita su integración en programas de financiación y colaboración institucional.

Estructura organizativa del CIDA

Asamblea General

La Asamblea General se configura como el **órgano supremo de decisión del Clúster**, representando a la totalidad de sus miembros y garantizando la participación democrática en la definición de las grandes líneas estratégicas.

Integrantes

La Asamblea General estará compuesta por las siguientes categorías de miembros:

- **Empresas del sector deportivo**, incluyendo, entre otras:
  - Fabricación y distribución de equipamiento deportivo.
  - Gestión y prestación de servicios deportivos.
  - Consultoría deportiva.
  - Organización de eventos deportivos.
  - Turismo deportivo y activo.
  - Tecnología aplicada al deporte (sportech, plataformas digitales, análisis de datos).
  - Salud, fitness y bienestar.
  - Marketing deportivo, comunicación y medios especializados.
- **Federaciones deportivas y entidades sin ánimo de lucro**, con una presencia limitada y orientada a la aportación sectorial, evitando que su peso altere el carácter empresarial del clúster.
- **Universidades y centros de investigación**, priorizando la participación de universidades privadas y centros tecnológicos, dada la mayor flexibilidad operativa de estas entidades. Las universidades públicas podrán participar con carácter estratégico, respetando sus limitaciones jurídicas y administrativas.
- **Administraciones públicas**, incluyendo Junta de Andalucía, diputaciones y ayuntamientos, con derecho a voz y voto limitado, garantizando su papel institucional sin interferir en la gestión operativa.
- **Otros agentes del ecosistema**, como cámaras de comercio, organizaciones empresariales, parques tecnológicos o entidades financieras colaboradoras.

Funciones

Corresponde a la Asamblea General:

- Aprobar la estrategia y el plan de actuación del clúster.
- Elegir y cesar a los miembros de la Junta Directiva.
- Aprobar los presupuestos, las cuentas anuales y las memorias de actividad.
- Modificar los estatutos y reglamentos internos.
- Decidir sobre cuestiones estructurales que afecten al futuro del CIDA.

Junta Directiva / Consejo Rector

La Junta Directiva se configura como el **órgano ejecutivo y estratégico** del CIDA, responsable de trasladar las decisiones de la Asamblea a la acción concreta.

Composición

La Junta Directiva tendrá una composición equilibrada, con un número de miembros comprendido entre 9 y 15, distribuidos de la siguiente forma:

- **50–60 % empresas privadas**, garantizando el liderazgo empresarial.
- **20–30 % entidades del conocimiento**, incluyendo universidades privadas y centros tecnológicos.
- **10–20 % instituciones públicas y deporte federado**, con presencia limitada.

Presidencia

La Presidencia del CIDA será ejercida preferentemente por una persona del sector privado, con una trayectoria profesional acreditada, conocimiento profundo del ecosistema deportivo y capacidad de interlocución institucional. Su perfil debe combinar visión estratégica, credibilidad sectorial y liderazgo relacional.

Funciones

La Junta Directiva tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

- Definir y priorizar los planes y proyectos estratégicos del clúster.
- Supervisar la ejecución de los proyectos clave.
- Representar institucionalmente al CIDA.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Supervisar la gestión económica y operativa.

Dirección del Clúster (Clúster Manager)

La Dirección del Clúster constituye el **núcleo operativo y ejecutivo del CIDA**, configurándose como una Secretaría General Ejecutiva profesionalizada.

Perfil

El Clúster Manager será un profesional independiente, seleccionado por criterios de mérito y capacidad, con experiencia en gestión de proyectos, innovación, financiación pública y privada, y conocimiento del sector deportivo.

Funciones

La Dirección del Clúster asumirá funciones clave:

- Proponer planes y proyectos estratégicos.
- Gestionar el día a día del clúster.
- Captar financiación (fondos europeos, Junta de Andalucía, patrocinios).
- Dinamizar a los socios y fomentar la colaboración.
- Coordinar proyectos colaborativos.
- Impulsar la internacionalización del CIDA.
- Actuar como enlace entre Junta Directiva, comités y socios.

Este rol dota al CIDA de capacidad real de ejecución, evitando que se convierta en una estructura meramente representativa.

Comités y Grupos de Trabajo

Comités Permanentes

El CIDA contará con comités temáticos permanentes, que actuarán como espacios técnicos de especialización:

- **Innovación y Tecnología Deportiva**
  Digitalización, sportech, IA, análisis de datos, wearables.
- **Turismo Deportivo y Eventos**
  Grandes eventos, destinos deportivos, legado territorial.
- **Industria, Equipamiento y Sostenibilidad**
  Economía circular, materiales sostenibles, producción local.
- **Talento, Formación y Empleo**
  FP, universidad, emprendimiento, empleabilidad juvenil.
- **Salud, Deporte y Bienestar**
  Envejecimiento activo, inclusión, deporte y salud pública.

Grupos de Trabajo Temporales

Se crearán grupos ad hoc para proyectos concretos, tales como:

- Candidaturas a proyectos con fondos europeos.
- Observatorio del Deporte Andaluz.
- Marca “Industria del Deporte de Andalucía”.
- Grandes eventos internacionales.

Rol de las Administraciones Públicas

Las administraciones públicas actuarán como **facilitadores estratégicos**, apoyando al clúster en financiación, infraestructuras, internacionalización y coordinación interdepartamental. Su participación con voto limitado garantiza el liderazgo privado y la agilidad operativa.

Modelo jurídico recomendado

Como se ha señalado ell CIDA se constituirá inicialmente como **asociación sin ánimo de lucro**, por su flexibilidad y adecuación al modelo clúster. A medio plazo, podrá evolucionar hacia una **Agrupación Empresarial Innovadora (AEI)** o, alternativamente,

hacia una fundación público-privada, valorando cuidadosamente los pros y contras de cada figura.

Financiación del clúster

El modelo financiero combinará:

- Cuotas de socios escalonadas.
- Subvenciones autonómicas y europeas.
- Patrocinios y convenios.
- Ingresos por servicios (formación, estudios, proyectos).

Indicadores de buen gobierno (KPIs)

Se establecerán indicadores como:

- Número de proyectos colaborativos.
- Fondos captados.
- Empresas y empleos generados.
- Participación de pymes y startups.
- Impacto económico y social.
- Satisfacción de los socios.

Buenas prácticas de referencia

El modelo de gobernanza se inspira en experiencias consolidadas como INDESCAT (Cataluña), el Clúster Canario del Deporte, clústeres franceses y neerlandeses, adaptándolas a la realidad andaluza. Y se configura como un **instrumento estratégico de desarrollo económico**, capaz de articular al sector deportivo andaluz, maximizar el retorno de la inversión pública y consolidar al deporte como industria tractora en Andalucía.

9. Borrador de Estatutos

A continuación, se desarrolla un modelo de estatutos en formato de borrador y con una propuesta de articulado que, lógicamente, tendrá que ser objeto de estudio por parte de la Comisión Gestora del CIDA para adaptarlo a la características y peculiaridades que se acuerden en el proceso de formalización y registro de la persona jurídica que de soporte al clúster.

Inicialmente, así lo recoge este borrador, se plantea la figura de una asociación si animo de lucro, como punto de partida para reunir a los distintos agentes que conformarán el CIDA, naturalmente, en el medio plazo se considerarán personas jurídicas, de otra naturaleza, que se ajusten a las características y requisitos de las distintas iniciativas o proyectos que se vayan formulando.

Entre ellas, muy probablemente habrá que constituir una **Agrupación de Interés Económico (AIE)**, se trata de una figura mercantil especial en España (regulada por la Ley 12/1991) que permite a varias empresas o profesionales unir recursos para facilitar o mejorar una actividad económica auxiliar de sus negocios, sin buscar lucro para sí

misma, sino para sus socios, actuando como un vehículo para: la cooperación, la inversión conjunta (como en I+D+i o cine) y el aprovechamiento de beneficios fiscales. No es una fusión de empresas, sino una colaboración con personalidad jurídica propia.

Clúster Andaluz de la Industria del Deporte o CIDA
(Denominación modificable)

CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES
Artículo 1. Denominación
*Con la denominación **Clúster Andaluz de la Industria del Deporte**, se constituye una **asociación sin ánimo de lucro**, al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, reguladora del Derecho de Asociación.*

Artículo 2. Naturaleza jurídica
La entidad carece de ánimo de lucro y su funcionamiento se basa en la cooperación público-privada, la transparencia y la participación de sus miembros.

090rtículo 3. Ámbito territorial
*El ámbito de actuación principal será la **Comunidad Autónoma de Andalucía**, sin perjuicio de actuaciones a nivel nacional e internacional.*

Artículo 4. Duración
*La asociación se constituye por tiempo **indefinido**.*

CAPÍTULO II. FINES Y ACTIVIDADES
Artículo 5. Fines
Son fines del Clúster:
a) Impulsar la competitividad de la industria del deporte en Andalucía.
b) Fomentar la innovación, digitalización y sostenibilidad del sector deportivo.
c) Promover proyectos colaborativos entre empresas, conocimiento y administraciones.
d) Apoyar el emprendimiento, el empleo y la formación en el ámbito deportivo.
e) Posicionar Andalucía como referente en deporte, innovación en su gestión, sostenibilidad, turismo deportivo y eventos...

Artículo 6. Actividades
Para el cumplimiento de sus fines se desarrollarán, entre otras:

- *Proyectos de I+D+i.*
- *Programas formativos.*
- *Estudios sectoriales y observatorios.*
- *Participación en convocatorias públicas.*
- *Acciones de internacionalización.*
- *Organización de eventos, foros y jornadas.*

CAPÍTULO III. PERSONAS ASOCIADAS
Artículo 7. Tipología de socios

1. ***Socios empresariales***
2. ***Socios institucionales*** *(administraciones públicas, cámaras de comercio, organizaciones empresariales… con voto limitado)*
3. ***Socios de conocimiento*** *(universidades, centros tecnológicos, escuelas de negocios…)*
4. ***Socios colaboradores*** *(entidades sin ánimo de lucro, federaciones, tercer sector)*

Artículo 8. Derechos

- *Participar en los órganos de gobierno.*
- *Votar en la Asamblea General.*
- *Acceder a servicios y actividades del clúster.*
- *Presentar propuestas e iniciativas.*

Artículo 9. Deberes

- *Cumplir los estatutos y acuerdos.*
- *Abonar las cuotas aprobadas.*
- *Contribuir activamente a los fines del clúster.*

CAPÍTULO IV. ÓRGANOS DE GOBIERNO

Artículo 10. Órganos del Clúster

Son órganos del Clúster:
a) Asamblea General
b) Junta Directiva / Consejo Rector
c) Presidencia
d) Dirección del Clúster
e) Comités y Grupos de Trabajo

Artículo 11. Asamblea General

Órgano supremo de decisión.
Funciones*:*

- *Aprobar planes estratégicos.*
- *Elegir y cesar la Junta Directiva.*
- *Aprobar presupuestos y cuentas.*
- *Modificar estatutos.*

*Se reunirá al menos **una vez al año**.*

Artículo 12. Junta Directiva / Consejo Rector

Órgano de gobierno y representación.

- *Composición: entre 9 y 15 miembros.*
- *Mayoría del sector privado.*
- *Mandato: 3 años.*

***Funciones**:*

- *Ejecutar acuerdos de la Asamblea.*
- *Supervisar la gestión.*
- *Aprobar proyectos estratégicos.*

Artículo 13. Presidencia

Representa legalmente al Clúster.

- *Elegida por la Junta Directiva.*
- *Preferentemente del sector empresarial y con amplia trayectoria profesional.*

Artículo 14. Dirección del Clúster (o Clúster Manager)

Órgano ejecutivo y operativo.

- *Profesional contratado.*
- *Responsable de la gestión diaria, proyectos y financiación.*
- *Rinde cuentas a la Junta Directiva.*

Artículo 15. Comités y Grupos de Trabajo

Órganos técnicos de participación.

- *Permanentes o temporales.*
- *Coordinados por la Dirección.*
- *Abiertos a los socios interesados.*

CAPÍTULO V. RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 16. Recursos económicos

- *Cuotas de socios.*
- *Subvenciones y ayudas públicas.*
- *Patrocinios y convenios.*
- *Ingresos por servicios.*

CAPÍTULO VI. DISOLUCIÓN

Artículo 17. Disolución

En caso de disolución, el patrimonio resultante se destinará a entidades sin ánimo de lucro con fines similares.

2. ORGANIGRAMA VISUAL DEL CLÚSTER

- *Adaptar los estatutos a **una convocatoria concreta** (AEI, Junta, FEDER).*
- *Redactarlos en **formato jurídico listo para registro**.*
- *Convertir el organigrama en **diapositiva o infografía**.*
- *Ajustarlos a una **fundación público-privada**.*

10. Identificación de categorías de socios y criterios básicos de adhesión

El Clúster contará con diferentes categorías de socios, en función de su naturaleza y grado de implicación, garantizando en todo caso el liderazgo del sector privado, la participación del conocimiento y el papel facilitador de las administraciones públicas.

1. Socios Empresariales
(Categoría principal – núcleo del clúster)

Perfil

- Empresas con actividad en la **industria del deporte**, entre otras:
    - Fabricación y distribución de equipamiento deportivo.
    - Servicios deportivos.
    - Organización de eventos deportivos.
    - Turismo deportivo.
    - Tecnología aplicada al deporte (sportech).
    - Salud, fitness y bienestar.
    - Marketing deportivo y medios especializados.
    - Tercer Sector.
    - Seguros.
    - Patrocinio.
    - Producción audiovisual y entertainment.
    - Instalaciones Deportivas: gestión y construcción.
    - Medios de Comunicación.
    - Apuestas deportivas.
    - Transportes.
    - Asesoramiento y consultoría.
    - Cinegética.

Derechos

- Derecho a **voz y voto pleno** en la Asamblea General.
- Elegibilidad para Junta Directiva y comités.
- Acceso prioritario a proyectos, financiación y servicios.

Deberes

- Cuota anual completa.

- Participación activa en al menos un comité o grupo de trabajo.

2. Socios de Conocimiento
(Universidades, centros tecnológicos, I+D)
Perfil

- Universidades públicas y privadas.
- Centros tecnológicos y de investigación.
- Parques científicos y tecnológicos.
- Escuelas de negocio con programas deportivos.

Derechos

- Voz y voto en Asamblea General.
- Representación en la Junta Directiva.
- Liderazgo técnico de proyectos de innovación.

Deberes

- Cuota reducida o conveniada.
- Contribución técnica a proyectos y formación.

3. Socios Institucionales
(Administraciones públicas)

Perfil

- Junta de Andalucía.
- Diputaciones provinciales.
- Ayuntamientos.
- Entes públicos vinculados a deporte, turismo, industria o innovación.

Derechos

- Voz y **voto limitado o consultivo** en Asamblea General.
- Participación en comités estratégicos.
- Acceso a información y resultados del clúster.

Deberes

- Apoyo institucional y técnico.
- No interferencia en la gestión operativa.

4. Socios Colaboradores (numerus clausus)
(Ecosistema deportivo y tercer sector)

Perfil

- Federaciones deportivas.
- Clubes deportivos.
- Fundaciones.
- Asociaciones sectoriales.
- Entidades sin ánimo de lucro vinculadas al deporte, inclusión o salud.

Derechos
- Voz en la Asamblea General.
- Participación en grupos de trabajo.
- Acceso a actividades y eventos.

Deberes
- Cuota simbólica o exención.
- Colaboración en proyectos y actividades.

5. Socios Emprendedores / Startups
(Categoría recomendada)

Perfil
- Startups y spin-offs:
    - Menos de 5 años de antigüedad.
    - Base tecnológica o innovadora.
    - Relacionadas con deporte, salud, datos, IA, eventos o turismo.

Derechos
- Voz y voto (limitado).
- Acceso a programas de aceleración, mentoría y visibilidad.
- Participación en proyectos piloto.

Deberes
- Cuota reducida.
- Participación en actividades del clúster.

6. Socios Honoríficos
(Opcional)

Perfil
- Personas o entidades de reconocido prestigio.
- Aportación relevante al desarrollo del deporte en Andalucía.

Derechos
- Voz consultiva.

- Sin cuota ni voto.

Criterios básicos de adhesión

Requisitos comunes (todas las categorías)

- Actividad alineada con los fines del clúster.
- Compromiso con la colaboración y la ética empresarial.
- Aceptación expresa de estatutos y código de conducta.
- Cumplimiento de normativa vigente (laboral, fiscal, igualdad, sostenibilidad).

Criterios específicos

Para socios empresariales

- Tener **actividad económica real** en Andalucía o impacto directo en la región.
- Estar legalmente constituida.
- No encontrarse en situación de insolvencia.
- Domicilio social o actividad acreditada en Andalucía

Para socios de conocimiento

- Capacidad demostrada en I+D, formación o transferencia.
- Experiencia en proyectos colaborativos.

Para socios institucionales

- Alineación con estrategias públicas (deporte, innovación, turismo).
- Compromiso de cooperación, no de control.

Para startups

- Proyecto innovador validado o en fase de crecimiento.
- Potencial de escalabilidad y colaboración.

Procedimiento de adhesión (criterios básicos)

1. Solicitud formal de adhesión.
2. Evaluación por la **Dirección del Clúster**.
3. Informe a la **Junta Directiva**.
4. Aprobación definitiva.
5. Firma de carta de adhesión y código ético.

MODELO DE SOLICITUD OFICIAL DE ADHESIÓN AL CLÚSTER ANDALUZ DE LA INDUSTRIA DEL DEPORTE (COMPLETAR CON EL MODELO DE JAÉN)

DATOS DE LA ENTIDAD

- *Razón social:*
- *CIF/NIF:*
- *Tipo de entidad:*

  ☐ *Empresa*
  ☐ *Startup*
  ☐ *Universidad/Centro I+D*
  ☐ *Administración*
  ☐ *Federación/Asociación*
  ☐ *Otro*

- *Dirección:*
- *Municipio / Provincia:*
- *Página web:*

PERSONA DE CONTACTO

- *Nombre y apellidos:*
- *Cargo:*
- *Teléfono:*
- *Correo electrónico:*

CATEGORÍA DE SOCIO SOLICITADA

☐ *Empresarial*
☐ *Emprendedor/Startup*
☐ *Conocimiento*
☐ *Institucional*
☐ *Colaborador*
☐ *Honorífico*

ÁMBITO DE ACTIVIDAD

☐ *Innovación / Sportech*
☐ *Servicios / Consultoría*
☐ *Turismo deportivo / Eventos*
☐ *Industria / Equipamiento*
☐ *Salud y bienestar*
☐ *Formación / Talento*
☐ *Otro:*

MOTIVACIÓN Y APORTACIÓN AL CLÚSTER

(Máx. 5 líneas)

.....
.....
.....
.....
.....

DECLARACIÓN

La entidad solicitante declara conocer y aceptar los Estatutos y el Código Ético del Clúster, así como abonar la cuota correspondiente, en su caso.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- *Informe Turismo Activo 2024.* *ANETAE (Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo y Ecoturismo). (2023).*
- *Documento Técnico Encuentro Nacional de la Industria del Deporte*. *Lidera y Valgo para FAGDE*
- *Anuario de Estadísticas Deportivas.* *(s. f.). Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. https://www.educacionfpydeportes.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/anuario-estadisticas-deportivas.html*
- *Centro de Investigaciones Sociológicas (2024).* *Hábitos Deportivos en España (V). Avance de Resultados*. *https://www.cis.es/documents/d/cis/es3447sdMT_a*
- *Consejo Superior de Deportes (CSD) (2022).* *Estudio de evaluación final del plan integral para la actividad física y el deporte. Plan A+D 2010-20*. *https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2022-03/Plan_integral_de_la_actividad_fisica.pdf*
- *Consejería de Educación y Deporte de la Junta de Andalucía y Nielsen Sport. (2022).* *Estudio de Impacto - Región Europea del Deporte 2021* *(eventos internacionales).*
- *Clúster. Estrategias ganadoras y trabajo en equipo.* *Empresa Activa, Joan Martí Estevéz*