

Estudio de evolución y tendencias del sector de instalaciones deportivas

Expediente: 2022/3120012647/491

Abril 2025



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



Contenidos

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Introducción y objetivos del estudio | 3 |
| 1.1. Introducción y objetivos del estudio | 3 |
| 1.2. Metodología y fuentes de información | 4 |
| 2. Delimitación y caracterización sectorial | 5 |
| 2.1. Instalaciones deportivas: introducción al sector, objeto y funciones principales | 5 |
| 2.2. Relación de actividades económicas del sector | 6 |
| 3. Dimensionamiento del sector y su evolución | 8 |
| 3.1. Estructura empresarial del sector | 8 |
| <i>Caracterización del tejido empresarial del sector de las instalaciones deportivas</i> | 8 |
| <i>Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector de las instalaciones deportivas</i> | 11 |
| 3.2. Caracterización económica del sector | 12 |
| <i>Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de las instalaciones deportivas</i> | 13 |
| <i>Contribución del sector de las instalaciones deportivas a la economía española.</i> | 15 |
| 3.3. Caracterización del empleo del sector | 17 |
| <i>Panorámica del mercado de trabajo del sector</i> | 17 |
| <i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i> | 20 |
| <i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i> | 24 |
| <i>Relación de las ocupaciones del sector</i> | 27 |
| 4. Análisis de tendencias socioeconómicas del sector | 31 |
| 4.1. Principales tendencias y factores del cambio que afectan a la competitividad del sector | 31 |
| 4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector | 32 |
| 4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector | 44 |
| 4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas | 51 |
| 4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años en relación con los procesos productivos y el empleo | 55 |
| 5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias | 57 |
| 6. Referencias | 61 |

1. Introducción y objetivos del estudio

1.1. Introducción y objetivos del estudio

El sector de las instalaciones deportivas constituye un eje vertebrador en la promoción de la salud y el bienestar de la sociedad española. Ante un aumento del sedentarismo en la actividad laboral principal de la población, el sector se posiciona como actor relevante para fomentar estilos de vida más activos, ofreciendo espacios y servicios adaptados a las necesidades de una ciudadanía cada vez más consciente de la importancia del ejercicio físico. Su capacidad para integrar tecnologías innovadoras, diversificar su oferta y atender a una amplia variedad de perfiles, desde jóvenes hasta personas mayores, lo consolida como un motor de cambio social y mejora de la calidad de vida.

Así, el sector de las instalaciones deportivas se distingue por su variada estructura empresarial. Predominan las pequeñas y medianas empresas, que coexisten con grandes corporaciones, en un contexto de creciente concentración empresarial. Además, emergen nuevos modelos de negocio como los gimnasios *boutique* y los gimnasios de bajo coste. En este contexto, el tejido empresarial del sector enfrenta una serie de desafíos que incluyen la adaptación a las nuevas demandas y preferencias de los consumidores, la implementación de tecnologías digitales y la incorporación de nuevos modelos de negocio. Estos factores están configurando un entorno empresarial más complejo, donde la eficiencia operativa, la diferenciación en la oferta y la gestión del talento se convierten en pilares esenciales para la competitividad. En todo caso, eventos recientes como la pandemia de la COVID-19 han intensificado estas dinámicas, acelerando procesos de innovación, cambio y transformación.

En este contexto, el presente informe tiene como **objetivo** principal ofrecer una panorámica integral del sector, combinando un análisis detallado de su estructura económica y productiva con una exploración de las tendencias que lo están transformando. Este enfoque pretende no solo retratar la situación actual, sino también anticipar los cambios que definirán su evolución, y cómo estos impactarán en los procesos productivos y en el empleo, proporcionando un marco estratégico para fortalecer su sostenibilidad y competitividad en los próximos años.

En línea con esta finalidad, el estudio se estructura en torno a **cuatro grandes líneas de trabajo**:

- Definición, delimitación y caracterización del sector.
- Dimensionamiento y análisis de la situación actual del sector y su evolución reciente, tanto en términos de su estructura empresarial como de su caracterización económica y del empleo.
- Análisis de las principales tendencias y factores del cambio, y su impacto en el sector.
- Diagnóstico de la situación actual del sector frente a los retos y tendencias identificadas.

1.2. Metodología y fuentes de información

El presente estudio se ha desarrollado mediante una metodología que combina análisis cuantitativos y cualitativos, a partir de información procedente tanto de fuentes secundarias como primarias.

- **Recopilación y análisis de información secundaria.**

- Se ha recopilado y analizado información cuantitativa y estadística de múltiples fuentes de información (véase apartado de referencias), entre ellas el Instituto Nacional de Estadística (INE) - Encuesta de Estructura Empresarial (EEE) o la Encuesta de Población Activa (EPA), entre otras - ; la Tesorería General de la Seguridad Social - información desagregada sobre la afiliación de trabajadores - o el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) - información sobre mercado de trabajo relativa a contratación -; DIRCE (Directorio Central de Empresas); SABI – Informa.
- Se han recopilado y analizado estudios e informes sectoriales, artículos, convenios colectivos de referencia en el ámbito estatal (99015105012005), normativa y otras publicaciones relevantes (véase apartado de referencias).

- **Realización y análisis de información primaria.**

Con la intención de recoger de primera mano la visión y las perspectivas de expertos sectoriales, se han llevado a cabo **entrevistas semiestructuradas** con personas con conocimiento y experiencia del sector, tanto desde el ámbito de la Comisión Paritaria Sectorial (CPS) como de otros expertos¹.

Figura 1. Principales análisis y metodología del estudio



Fuente: Análisis PwC

¹ Con todo, esto no significa que los participantes en las entrevistas, de deliberada composición plural, tengan que identificarse con la literalidad del documento final.

2. Delimitación y caracterización sectorial

El objetivo de esta sección es ofrecer una aproximación y una delimitación lo más precisa posible para el sector de las instalaciones deportivas basada en las actividades económicas y laborales relacionadas con el sector. Para ello, se utilizan como referencia el Convenio Colectivo Laboral a nivel Estatal aplicable al sector y la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)². A partir de estas clasificaciones, se identifican las actividades económicas que conforman el sector y sus procesos productivos característicos.

2.1. Instalaciones deportivas: introducción al sector, objeto y funciones principales

El sector de las instalaciones Deportivas abarca un amplio conjunto de actividades relacionadas con la prestación de servicios para la práctica del deporte y la actividad física. En España, este sector desempeña un papel crucial debido al creciente interés por un estilo de vida saludable y al aumento de la conciencia sobre los beneficios del ejercicio. Además, las instalaciones deportivas tienen un impacto significativo en otras actividades económicas de la economía española al impulsar otros sectores relacionados con la salud, el bienestar, y la industria de equipos y ropa deportiva.

Así, de acuerdo con el **ámbito funcional** de las instalaciones deportivas determinado en el **V Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios**³, dentro del sector se incluyen empresas, cualquiera que sea su titularidad y objeto social que realizan las siguientes actividades, de manera fija o temporal. En el **ámbito de las instalaciones deportivas**, se incluyen empresas relacionadas con servicios de acceso y uso de espacios deportivos por parte de los clientes (gimnasios, polideportivos, estadios, piscinas, pistas de tenis, campos de golf, y otros recintos destinados a la práctica deportiva). En el **ámbito de la formación y entrenamiento**, se incluyen empresas cuyas funciones estén encuadradas en la prestación de actividades de enseñanza y mejora de habilidades deportivas (escuelas de deporte, entrenadores personales, cursos deportivos, etc.). También incluye el servicio de alquiler y venta de equipamiento deportivo, ya sea directamente o a través de plataformas digitales. Por otra parte, en el **ámbito del ocio y bienestar** se encuentran actividades recreativas y de bienestar (servicios de spa, masajes, etc.) prestados directamente por las empresas de instalaciones deportivas con carácter complementario a la actividad deportiva principal.

Así, la actividad del sector de las instalaciones deportivas se puede dividir en dos segmentos principales según su objeto y funciones:

- **Actividades deportivas:** Actividades relacionadas tanto con los clubes deportivos, como las que se realizan en gimnasios y otras actividades deportivas.

² La CNAE representa la unidad estadística nacional y oficial de actividades económicas. En el presente estudio se hace uso de la CNAE definida en 2009 (CNAE-2009) en línea con los principales proveedores de estadísticas oficiales de España.

³ Resolución de 16 de enero de 2024, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el V Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. Boletín Oficial del Estado, no. 23

- **Educación deportiva y recreativa:** Actividades relacionadas tanto con escuelas como las que se realizan en campamentos.

2.2. Relación de actividades económicas del sector

Así pues, el sector de las instalaciones deportivas se enmarca, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), en dos grandes categorías denominadas **Actividades Deportivas** (CNAE 3 díg. 931) y **Educación deportiva y recreativa** (CNAE 4 díg. 8551). Las actividades económicas que caracterizan a este sector se engloban dentro de estas dos mencionadas categorías, las cuales se detallan en la Tabla 1, la cual recoge una breve descripción de las actividades y los principales procesos productivos que las caracterizan.

Tabla 1. Relación de actividades económicas del sector de las Instalaciones Deportivas

| Sector: Instalaciones Deportivas | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| CNAE 4 dígitos | Descripción | Procesos productivos |
| 9311 Gestión de instalaciones deportivas | Gestión de instalaciones para eventos deportivos, ya sean al aire libre o en recintos cerrados. | - Mantenimiento de las instalaciones - Preparación de las instalaciones para eventos |
| 9312 Actividades de los clubes deportivos | Actividades de clubes deportivos, ya sean profesionales, semiprofesionales o de aficionados, que brindan a sus miembros la oportunidad de participar en actividades deportivas. | - Formación y entretenimiento - Gestión de actividades deportivas |
| 9313 Actividades de los gimnasios | Actividades de clubes e instalaciones dedicadas al <i>fitness</i> y culturismo, sin incluir la instrucción deportiva de profesores o entrenadores. | - Planificación y organización de actividades |
| 9319 Otras actividades deportivas | Incluye las actividades de turismo activo, pesca y caza deportiva o de guías de montaña entre otros. | - Planificación y organización de actividades |
| 8551: Educación deportiva y recreativa | Educación deportiva a grupos o individuos, como puede ser la impartida en campamentos y escuelas. | - Impartición de clases |

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE, Organización Internacional del Trabajo y convenios colectivos sectoriales.

Notas: en azul [] se señalan las actividades enmarcadas en la categoría actividades deportivas (CNAE 931) y en verde [] la actividad de educación deportiva y creativa (CNAE 8551).

No obstante, algunas de las actividades económicas que caracterizan al sector **no son exclusivas o unívocas**, siendo estas compartidas con otros ámbitos sectoriales⁴. Así, como se detalla en la Tabla 2, las instalaciones deportivas comparten algunas de sus actividades económicas con el sector del Mantenimiento y Conservación de Instalaciones Acuáticas, Baloncesto Profesional, Balonmano Profesional, Ciclismo Profesional, Fútbol Profesional de 1ª, 2ªA y 2ª B, Baloncesto Profesional de la Liga Femenina y Enseñanza Privada.

⁴ Por ámbito sectorial, este informe hace referencia a las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS).

Tabla 2. Detalle de los sectores con los que se comparten las actividades económicas

| CNAE 4 dígitos | Sectores (CPS) |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 9311 Gestión de instalaciones deportivas | Instalaciones deportivas |
| | Mantenimiento y conservación de instalaciones acuáticas |
| 9312 Actividades de los clubes deportivos | Instalaciones deportivas |
| | Baloncesto profesional |
| | Balonmano profesional |
| | Ciclismo profesional |
| | Fútbol profesional. Divisiones 1ª y 2ª A- |
| | Fútbol profesional. Segunda división "B" |
| 9313 Actividades de los gimnasios | Instalaciones deportivas |
| 9319 Otras actividades deportivas | Instalaciones deportivas |
| | Baloncesto profesional |
| | Balonmano profesional |
| | Ciclismo profesional |
| | Fútbol profesional. Divisiones 1ª y 2ª A- |
| | Fútbol profesional. Segunda división "B" |
| | Baloncesto profesional de la liga femenina |
| 8551: Educación deportiva y recreativa | Instalaciones deportivas |
| | Enseñanza privada |

Fuente: Análisis PwC a partir de Fundae.

Notas: En amarillo [] destacamos las actividades económicas exclusivas del sector, en gris [] las actividades económicas compartidas con dos o más sectores.

En lo referente a la Tabla 2, la delimitación sectorial distingue entre dos tipos de actividades económicas:

- i) **Actividades económicas exclusivas:** aquellas que pertenecen únicamente al sector de las instalaciones deportivas, como las actividades de los gimnasios.
- ii) **Actividades económicas compartidas:** aquellas que, aunque son compartidas con otros sectores, constituyen parte fundamental de la actividad del sector de las instalaciones deportivas, como la gestión de instalaciones deportivas, las actividades de los clubes deportivos, la educación deportiva y recreativa y otras actividades deportivas.

La distinción entre actividades económicas propias y compartidas es esencial para este estudio, ya que tiene importantes implicaciones en el acceso y uso de la información proveniente de fuentes secundarias o estadísticas. Puesto a que la clasificación CNAE a 4 dígitos es la opción más desagregada de datos estadísticos sectoriales, no es posible discernir y asignar resultados estadísticos cuando el CNAE se comparte entre dos o más sectores. Por lo tanto, para obtener resultados más representativos y ajustados a la realidad, es necesario ponderar los datos según el peso que el sector de las instalaciones deportivas tiene en cada una de las actividades económicas.

3. Dimensionamiento del sector y su evolución

Esta sección tiene por objeto describir la estructura económica y empresarial del sector de las instalaciones deportivas en España, así como su evolución reciente. Para ello, se examinan diversos aspectos empresariales y económicos del sector, tales como el número de empresas, su tipología, la situación y distribución geográfica de las mismas, así como las principales cifras relacionadas con el mercado laboral e indicadores económicos relevantes.

Con este objetivo, la estructura de esta sección queda dividida de la siguiente manera:

- En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de la estructura empresarial del sector. Así, se ha analizado la evolución del número de empresas, su antigüedad, y sus características jurídico-económicas principales.
- En segundo lugar, se ha realizado un análisis de las principales magnitudes económicas del sector, incluyendo la descripción de los resultados de explotación, el valor de la producción y Valor Añadido Bruto (VAB), así como su productividad laboral.
- En tercer lugar, de manera análoga a la caracterización económica mencionada en el punto anterior, se ha realizado una descripción del empleo que caracteriza el sector, indicando sus principales magnitudes relacionadas con la cifra de ocupados y asalariados, paro registrado y estructura de contrataciones; así como el perfil sociodemográfico de las personas que trabajan en el mismo. Asimismo, esta sección ofrece una relación detallada de las ocupaciones profesionales del sector.

3.1. Estructura empresarial del sector

Caracterización del tejido empresarial del sector de las instalaciones deportivas

En España el sector de las instalaciones deportivas se compone actualmente de aproximadamente **31.869 empresas**⁵, que representan casi el **0,93% de las empresas activas del país** y el **1,54% de las empresas españolas del sector de los servicios**.

Para caracterizar el tejido empresarial del sector de las instalaciones deportivas, se presenta en la Tabla 3 la distribución de empresas por **tamaño según el número de empleados**. Destaca la predominancia de las **microempresas** (menos de 10 empleados), que representan el **92,6%** del total, y de las **pequeñas empresas** (entre 10 y 49 empleados), el **6,4%** del total. Por el contrario, **solo el 1% de las empresas del sector cuenta con 50 empleados o más**. Esta característica del sector se ha mantenido estable a lo largo del tiempo.

⁵ El año 2022 es el último año con información y datos disponibles para realizar los cálculos del número de empresas existentes según los CNAES vinculados al sector. Así, para el ejercicio de caracterización y análisis de la estructura empresarial del sector se ha tomado de referencia los datos obtenidos a partir de las Encuestas de Estructura de Empresas de los diferentes sectores. La aproximación realizada tiene como referencia el ámbito de actividad demarcado por las Comisiones Paritarias Sectoriales (CPS), por lo que los datos estadísticos de cada actividad económica se han ajustado para aproximar la realidad del ámbito estudiado. Por todo lo anterior, los resultados mostrados pueden mostrar ligeras divergencias sobre los resultados de otras fuentes estadísticas (Directorio Central de Empresas-DIRCE, Demografía Armonizada de Empresas-DAE, etc.) o informes sectoriales.

Tabla 3. Número de empresas por tamaño de personas empleadas en el sector de las instalaciones deportivas

| Tamaño empresa | De 0 a 2 | De 3 a 9 | De 10 a 49 | De 50 a 99 | De 100 a 199 | De 200 a 249 | Más de 250 | TOTAL |
|--------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 9311: Gestión de instalaciones deportivas | 3.629 | 919 | 337 | 25 | 15 | 3 | 9 | 4.937 |
| 9312: Actividades de los clubes deportivos | 4.115 | 1.042 | 382 | 28 | 17 | 3 | 10 | 5.598 |
| 9313: Actividades de los gimnasios | 8.260 | 2.091 | 767 | 56 | 35 | 6 | 20 | 11.236 |
| 9319: Otras actividades deportivas | 4.789 | 1.213 | 445 | 33 | 20 | 3 | 12 | 6.515 |
| 8551: Educación deportiva y recreativa | 3.049 | 407 | 110 | 10 | 4 | 1 | 2 | 3.584 |
| Total instalaciones deportivas | 23.842 (74,8%) | 5.672 (17,8%) | 2.041 (6,4%) | 152 (0,5%) | 93 (0,3%) | 16 (0,0%) | 54 (0,2%) | 31.869 |

Fuente: Análisis PwC a partir de datos del DIRCE y la Estadística Estructural de Empresas.

Por **condición jurídica**, el análisis de la Tabla 4 evidencia que el sector de las instalaciones deportivas presenta una estructura jurídica diversa, con una significativa preponderancia de los establecimientos gestionados por **individuos particulares**, que abarcan el **37,5%** del total, esta cifra aumenta hasta el 70% en el caso de las actividades relacionadas con la educación deportiva y recreativa. Un aspecto diferenciador es la presencia destacada de **otras formas jurídicas**, menos comunes en el contexto empresarial español, que representan el **34%** de las empresas del sector. Esto sugiere que este ámbito económico favorece la flexibilidad en cuanto a la constitución legal de las entidades. Por otro lado, las **sociedades de responsabilidad limitada** conforman aproximadamente 8.711 empresas, equivalentes al **27,3%** del total, reflejando su relevancia como modelo organizativo para operaciones más estructuradas o de mayor tamaño. En contraste, las **sociedades anónimas** apenas alcanzan el **1,1%**, subrayando su limitada incidencia en este sector.

Tabla 4. Número de empresas por condición jurídica

| Condición jurídica | Personas físicas | Sociedades anónimas | Sociedades de responsabilidad limitada | Otras formas jurídicas | TOTAL |
|--------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------------|--------------------------|---------------|
| 9311: Gestión de instalaciones deportivas | 1.650 | 59 | 1.388 | 1.839 | 4.937 |
| 9312: Actividades de los clubes deportivos | 1.871 | 67 | 1.574 | 2.086 | 5.598 |
| 9313: Actividades de los gimnasios | 3.756 | 134 | 3.160 | 4.187 | 11.236 |
| 9319: Otras actividades deportivas | 2.178 | 77 | 1.832 | 2.428 | 6.515 |
| 8551: Educación deportiva y recreativa | 2.511 | 11 | 757 | 304 | 3.584 |
| Total instalaciones deportivas | 11.966 (37,5%) | 348 (1,1%) | 8.711 (27,3%) | 10.844 (34,0%) | 31.869 |

Fuente: Análisis PwC a partir de datos del DIRCE y la Estadística Estructural de Empresas.

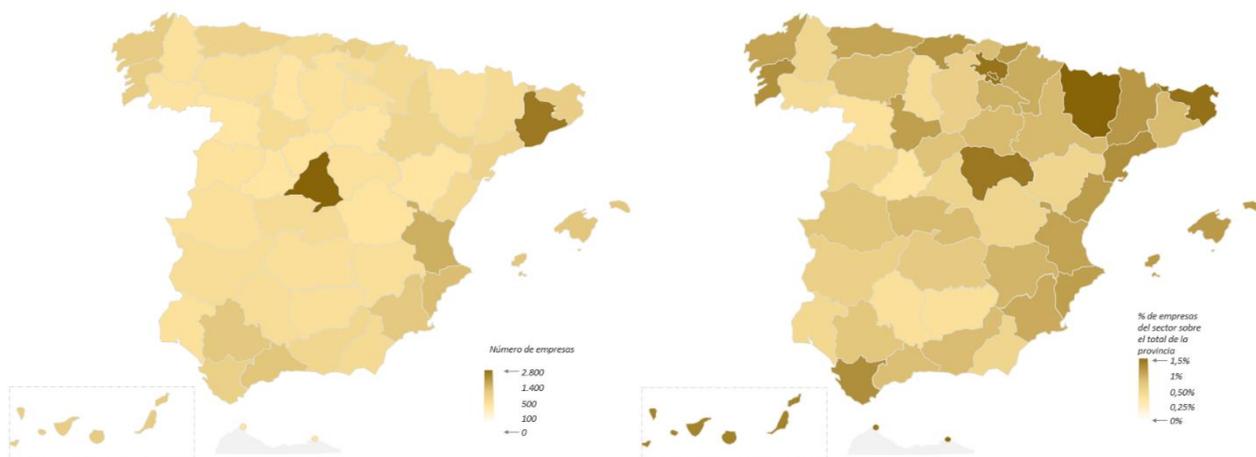
Por otro lado, el sector de las instalaciones deportivas en España se distingue por su notable **capilaridad geográfica**, influida en gran medida por la creciente cultura de la actividad física y el deporte en el país. Las zonas de mayor densidad de población concentran un volumen significativo de empresas, lo cual refleja una demanda sustancial de actividades deportivas y actividades de educación deportiva y recreativa. Además de la densidad poblacional, factores como el interés por la salud y el bienestar y las políticas de promoción del deporte de cada región también desempeñan un papel fundamental en la configuración del sector.

En este sentido, la Figura 2 presenta dos tipos de mapas. El primer mapa refleja el número absoluto de empresas del sector por provincia española. El segundo mapa muestra el porcentaje que representa el número de empresas del sector en relación con el número total de empresas que tiene la provincia.

En términos absolutos, la provincia de **Madrid** lidera el sector de las instalaciones deportivas, concentrando aproximadamente **2.771 empresas**, seguida por **Barcelona**, con cerca de **2.331 empresas**, lo que refleja la preeminencia de estas áreas metropolitanas como polos económicos y deportivos. **Valencia** ocupa la tercera posición con **1.170 empresas**, mientras que provincias como **Alicante** y **Málaga** registran entre **700 y 900 empresas** cada una. En el extremo opuesto, las provincias con un menor número de empresas suelen corresponder a territorios de menor tamaño o densidad poblacional, como las ciudades autónomas de **Ceuta** y **Melilla**, o provincias como **Soria**, **Palencia** y **Ávila**, donde operan menos de **50 empresas** en este sector.

Desde una perspectiva relativa, algunas provincias como **Gerona**, **Melilla** y la región de **Huesca** destacan por el peso significativo que el sector de instalaciones deportivas tiene dentro de su estructura empresarial. Por el contrario, aunque **Madrid** y **Barcelona** albergan la mayor cantidad absoluta de empresas, su representación relativa dentro del total empresarial es menor debido a la alta diversificación económica de estas provincias, que reduce el peso específico del sector de instalaciones deportivas en comparación con otras actividades económicas.

Figura 2. Mapa de la distribución geográfica de empresas del sector de las instalaciones deportivas

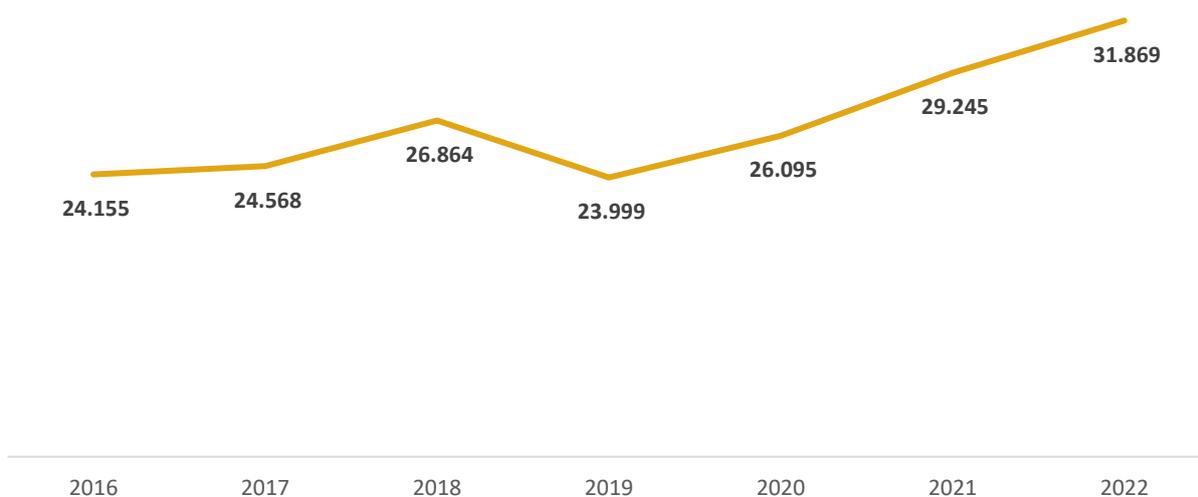


Fuente: Análisis PwC a partir de datos la Seguridad Social y la Estadística Estructural de Empresas

Evolución y antigüedad del tejido empresarial del sector de las instalaciones deportivas

La **evolución del número de empresas** en el sector de las instalaciones deportivas, presentada en la Figura 3, muestra una evolución positiva en el número de empresas activas en el sector de las instalaciones deportivas durante el **periodo 2016 y 2022**, con un **crecimiento del 31,9%**, lo que equivale a un aumento aproximado de 8.000 empresas. Este crecimiento solo se vio interrumpido en el año 2019, cuando el número de empresas decreció hasta las 23.999, en contraste a las 26.864 registradas en 2018. Sin embargo, a pesar de este descenso puntual, la tendencia general a largo plazo es de crecimiento, especialmente durante los últimos dos años analizados, donde el incremento ha sido del 22,13%, lo que llevó a alcanzar las 31.869 empresas en el 2022.

Figura 3. Evolución del número de empresas del sector de las instalaciones deportivas

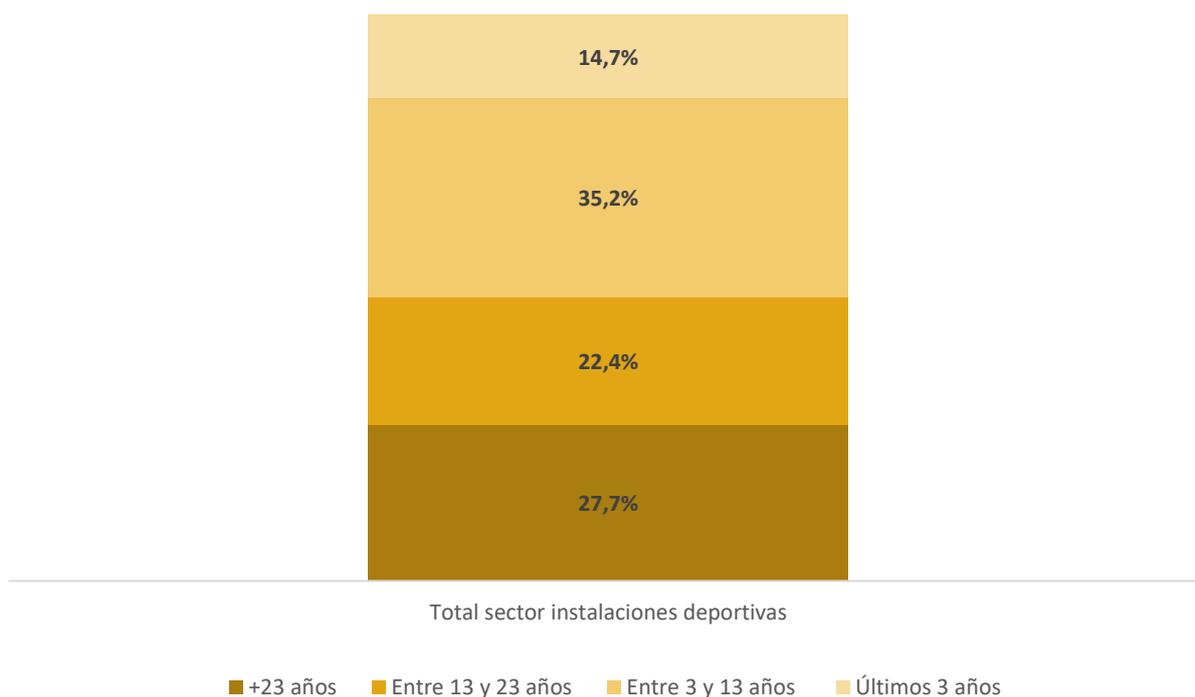


Fuente: Análisis PwC a partir de datos la Estadística Estructural de Empresas

A continuación, se agrupan las empresas dedicadas a las actividades relacionadas con las instalaciones deportivas en cuatro rangos de **antigüedad**, tomando como referencia aquellas empresas existentes durante el año 2023. En primer lugar, aquellas con más de 23 años corresponden a las creadas antes del año 2000. Le siguen las empresas con entre 13 y 23 años de antigüedad, formadas antes de la crisis financiera de 2008 y durante sus primeros años de impacto. Luego, aquellas con entre 3 y 13 años se establecieron en el periodo de recuperación económica posterior a la crisis financiera de 2008 y hasta la llegada de la pandemia de COVID-19. Finalmente, el gráfico muestra las empresas creadas desde el inicio de la pandemia hasta el último año con datos disponibles, ilustrando así cómo ha evolucionado la creación de empresas en este sector a lo largo del tiempo.

La Figura 4 revela que la mayoría de las empresas en el sector de las instalaciones deportivas tienen una antigüedad de entre **3 y 13 años**, alcanzando un total de **aproximadamente 9.547 empresas**, lo que representa el **35,2 % del total**. Les siguen las empresas fundadas antes del año 2000, que constituyen alrededor del 27,7 % del sector, con aproximadamente 7.509 empresas. Por su parte, las empresas con entre 14 y 23 años de antigüedad representan el 22,4 %. Finalmente, se observa un aumento significativo en la creación de empresas durante los últimos tres años analizados, tras la crisis de la COVID-19, con un total de 3.984 nuevas empresas en este periodo.

Figura 4. Antigüedad de las empresas del sector de las instalaciones deportivas



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de SABI y la Estadística Estructural de Empresas

3.2. Caracterización económica del sector

Tras examinar la estructura empresarial del sector de las instalaciones deportivas, se procede a una caracterización económica detallada basada en diversas magnitudes, tanto para evaluar los

ingresos y la rentabilidad del sector, mediante la cifra de negocios, los gastos y el Excedente Bruto de Explotación (EBE), como para analizar su contribución a la economía a través de indicadores como el VAB y la productividad. Este enfoque permite alcanzar un entendimiento profundo de la configuración del sector, ofreciendo así una perspectiva integral de su relevancia dentro del conjunto de servicios y de su peso en la economía española.

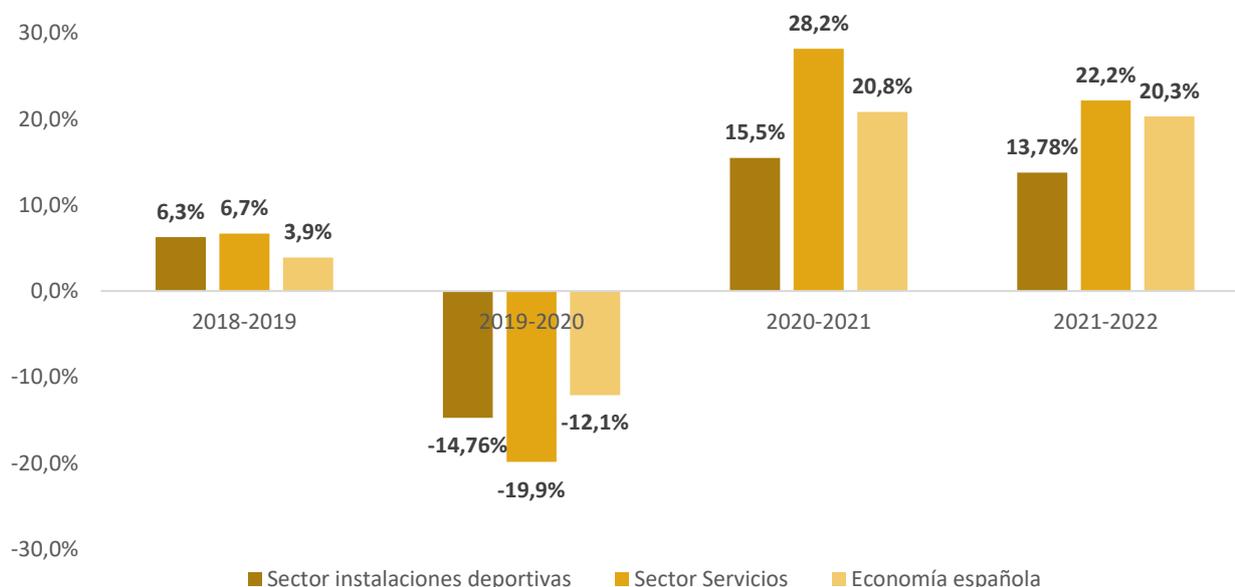
Evolución de la facturación y rentabilidad en el sector de las instalaciones deportivas

Las instalaciones deportivas tienen un papel relevante en la economía española. En 2022, la **cifra de negocios** del sector superó los **10.480 millones de euros**, lo que representa cerca del **1,5% de la facturación total del sector servicios y el 0,4% de la economía nacional**.

El sector de las instalaciones deportivas ha experimentado una tendencia general de crecimiento en los últimos años, interrumpida únicamente por la caída ocasionada por la pandemia de COVID-19. En 2020, las restricciones a la actividad provocaron una disminución significativa en la cifra de negocio, que descendió a 7.977 millones de euros, lo que representa una caída aproximada del 14,8%, en contraste con el descenso del 19,9% registrado en el sector servicios y del 12,1% en la economía española en su conjunto, tal como se observa en la Figura 5.

A partir de 2021, el sector experimentó una **notable recuperación**, impulsado por la **reactivación de la demanda** y del número de usuarios tras la pandemia, alcanzando una facturación cercana a los 9.200 millones de euros en 2021 y de 10.480 millones de euros en 2022, lo que representa un incremento del 19%, en comparación con 2018. No obstante, esta recuperación, aunque significativa, fue más modesta que la experimentada por el sector servicios en general, que registró un incremento del 28,2%, y que, por la economía española, con un aumento del 20,8%.

Figura 5. Comparativa evolución de la cifra de negocios



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

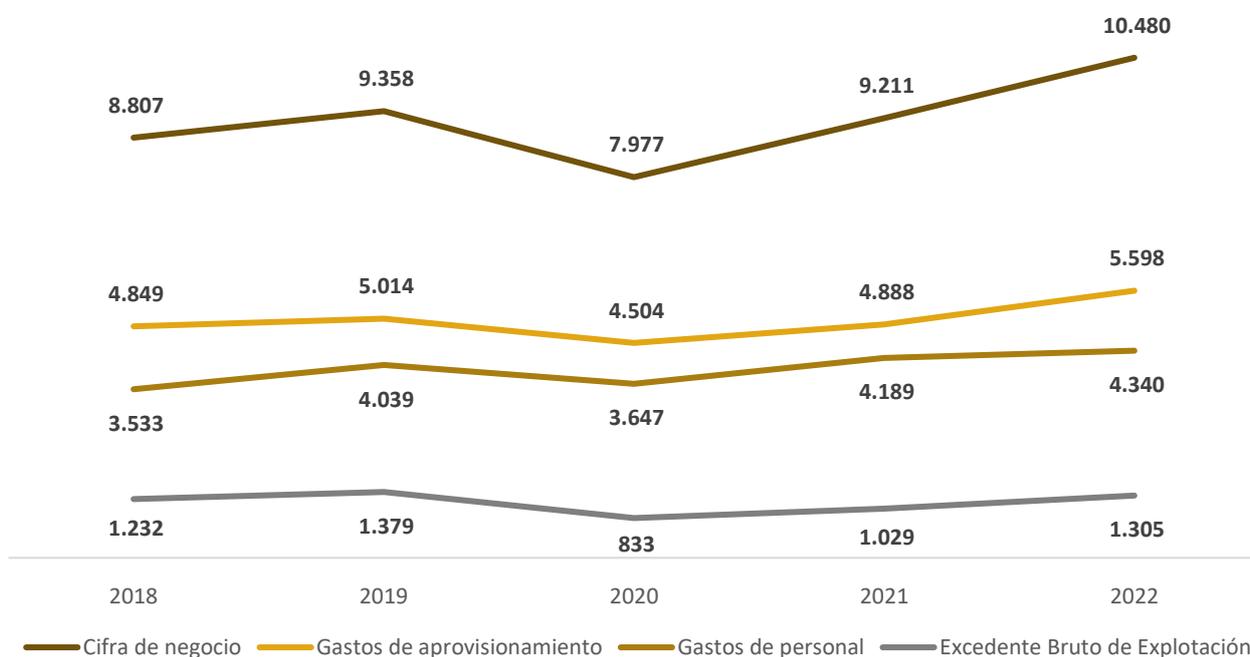
A continuación, en la Figura 6, se analizan los componentes principales detrás de la cifra de negocios del sector, esto es, su estructura de sus gastos operativos y los beneficios empresariales, aproximados a partir del EBE.

Los **gastos de aprovisionamiento** incluyen los insumos necesarios para el funcionamiento diario de los negocios de las instalaciones deportivas, tales como equipos deportivos, material de mantenimiento, productos de limpieza, y suministros esenciales como toallas, agua, y artículos de aseo personal. En 2022, estos gastos representaron el **55,4% de la cifra de negocios total**, lo que refleja el alto peso de los aprovisionamientos en la estructura de costes del sector. Su evolución ha seguido una tendencia similar, aunque menos profunda a la cifra de negocio, experimentando una caída en 2020 con el descenso de la actividad, pero recuperándose de manera sostenida en 2021 y 2022, alcanzando los 5.598 millones de euros. Este aumento, además de reflejar la recuperación de la actividad, sugiere un impacto de la inflación en los costes de suministros, que ha elevado el gasto necesario para mantener el mismo nivel de operaciones. Por otro lado, los **gastos de personal** por su parte, en 2022, estos gastos ascendieron a 4.340 millones de euros, representando el 41,4% del total de la facturación del sector. Aunque en términos absolutos, ha sido la cifra más alta de los años que se han analizado, en términos relativos, se observa que el peso relativo de los gastos de personal respecto de la cifra de negocios se ha reducido desde el 45,5% que representaba en el año 2021.

En cuanto al **Excedente Bruto de Explotación (EBE)**, indicador clave para evaluar la capacidad de generación de beneficios del sector, este alcanzó aproximadamente **1.300 millones de euros en 2022**, tras haber oscilado entre 1.000 y 1.400 millones de euros durante los últimos cinco años, con la excepción de 2020, cuando la pandemia afectó drásticamente la rentabilidad del sector.

Entre 2021 y 2022, el EBE mostró un crecimiento significativo del 26,8%, impulsado principalmente por el aumento en la cifra de negocios a medida que el sector se recuperaba. Sin embargo, al analizar la relación entre el EBE y la cifra de negocios, se observa una pérdida de peso relativo de este indicador entre 2018 y 2022. Mientras que en 2018 el EBE representaba el 14% de la cifra de negocios, en 2022 su proporción se redujo al 12,5%, lo que indica una disminución en la eficiencia operativa del sector a pesar del crecimiento en su facturación.

Figura 6. Evolución de los resultados de explotación, gastos en aprovisionamiento y gastos de personal de las instalaciones deportivas (M€)



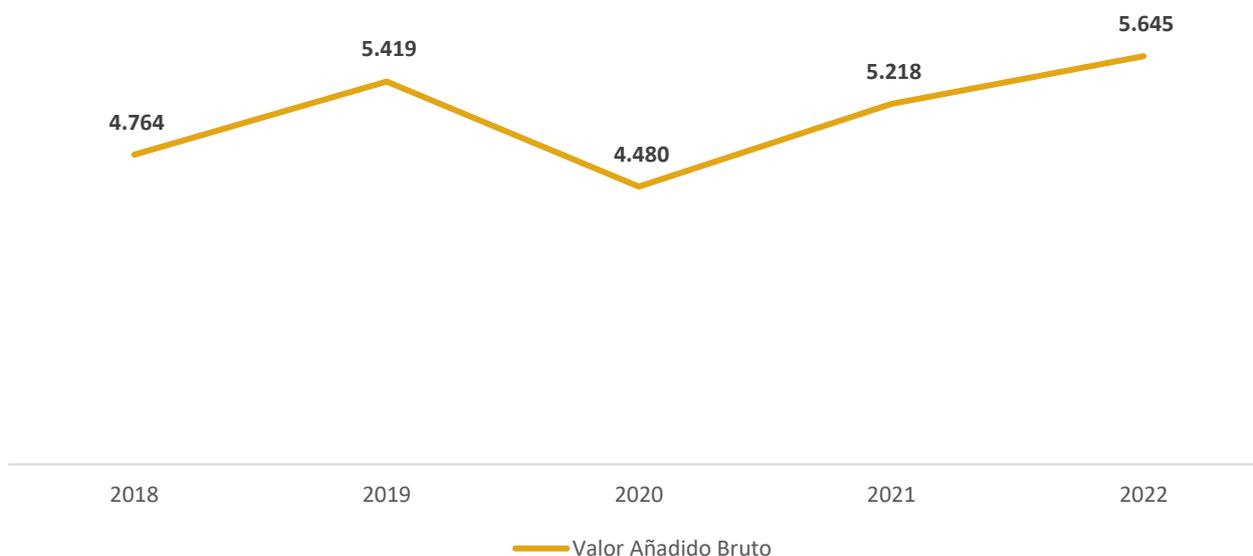
Fuente: Análisis PwC a partir de la Estadística Estructural de Empresas

Contribución del sector de las instalaciones deportivas a la economía española.

A continuación, para determinar la contribución del sector de las instalaciones deportivas al total de la economía española, la Figura 7 presenta la evolución del **VAB** en el sector de las instalaciones deportivas durante el periodo de 2018 a 2022.

El VAB del sector de las instalaciones deportivas en **2022 alcanzó aproximadamente 5.645 millones de euros**, lo que representa el **1,74% del VAB del sector servicios** y el **0,87% del total de la economía española**. En términos de evolución reciente, el sector ha mostrado una tendencia de crecimiento, incrementando su VAB de 4.764 millones de euros en 2018 a 5.645 millones en 2022, lo que supone un crecimiento del 18,5%. Sin embargo, su peso relativo ha disminuido tanto en el conjunto del sector servicios como en la economía en su totalidad, pasando del 2% en 2018 al 1,74% y del 0,95% al 0,87%, respectivamente.

Figura 7. Evolución del VAB de las instalaciones deportivas (M€)



Fuente: Análisis PwC a partir de los datos de la Estadística Estructural de Empresas

El análisis del VAB no solo permite evaluar la capacidad del sector de las instalaciones deportivas para generar valor económico, sino que también sienta la base para entender la productividad del sector. La productividad, medida a través del VAB por ocupado, proporciona una perspectiva sobre la productividad individual de cada trabajador en términos de valor generado. Adicionalmente, la productividad también se puede medir relacionando el VAB con los gastos de personal (tanto los costes salariales como otros gastos asociados al empleo), lo que relaciona el valor generado y los costes laborales incurridos.

La **productividad por persona ocupada** en el sector de las instalaciones deportivas en España alcanzó aproximadamente los **32.300 euros por empleado en 2022**, cifra que se encuentra por debajo de la productividad del sector servicios, que asciende a unos 39.200 euros, y del promedio de la economía española, que se sitúa en torno a los 47.200 euros por ocupado.

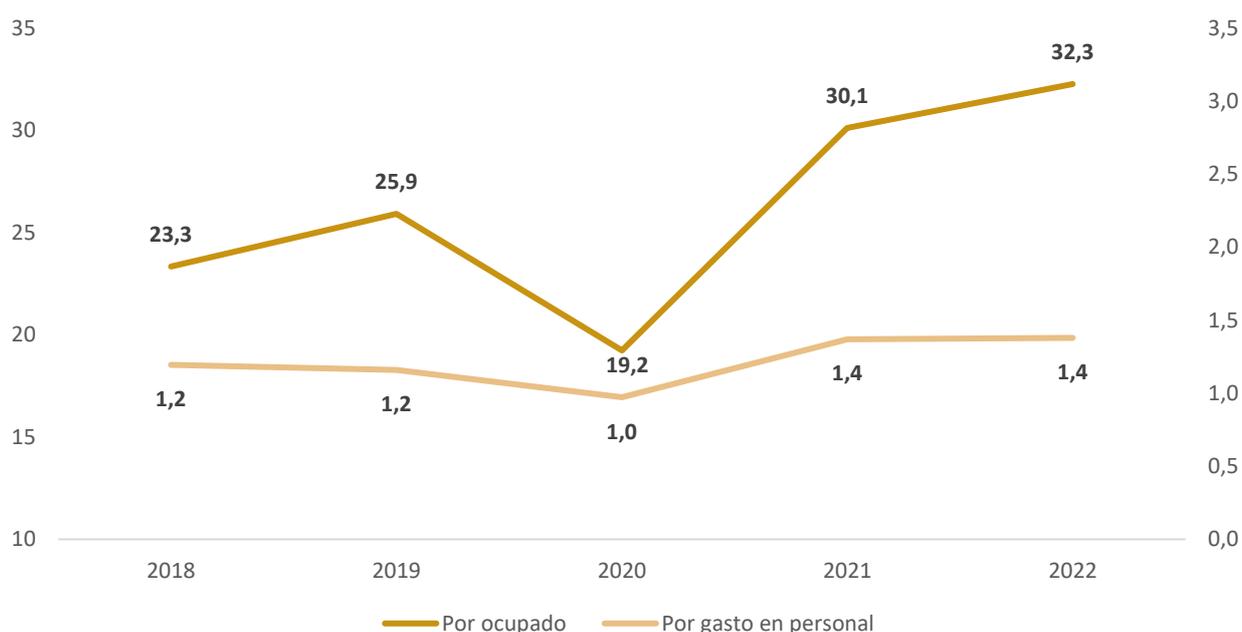
En cuanto a la **productividad medida por gasto en personal**, el sector de las instalaciones deportivas generó **1,38 euros de VAB por cada euro de gasto en personal**, una cifra que también está por debajo de la productividad del sector servicios (1,57 euros) y del conjunto de la economía española (1,7 euros) en 2022.

El análisis de la evolución del período entre 2018 y 2022, presentado en la Figura 8, muestra un crecimiento del 38,2% en el VAB por persona ocupada, superando los incrementos del sector servicios (7,4%) y de la economía en general (12,1%). Por otro lado, en el mismo período, el VAB por gasto en personal creció un 15,5%, superando el 2,3% registrado a nivel nacional, y contrastando con la caída del 2,5% observada en el sector servicios.

Además, el análisis de la evolución de la productividad revela diferencias significativas según se mida en términos de VAB por persona ocupada o por gasto en personal. Así pues, durante el año de la pandemia, la productividad medida por gasto en personal experimentó una disminución del 16,4%, mientras que la productividad por persona ocupada sufrió una caída aún más pronunciada,

del 25,7%. En el periodo posterior a la pandemia, aunque la productividad por gasto de personal mostró una notable recuperación, con un crecimiento del 41,8% entre 2021 y 2022, la productividad por persona ocupada aumentó un 67,7% en este mismo periodo. Este aumento pronunciado de la productividad por ocupado puede deberse a que las empresas, sobre todo durante y tras la pandemia, implementaron mejoras en automatización y digitalización de procesos, lo que permitió una mayor eficiencia y en consecuencia un mayor aumento de la productividad.

Figura 8. Productividad laboral del sector por persona ocupada (m€) y gasto en personal



Fuente: Análisis PwC basado en datos de la Estadística Estructural de Empresas.

3.3. Caracterización del empleo del sector

En este apartado se ofrece un análisis sobre la situación del empleo en el sector, evaluando aspectos esenciales que configuran su estructura y dinámica laboral. Se examinan indicadores clave como la afiliación laboral y el volumen de personas ocupadas y desempleadas, así como diversas variables demográficas y profesionales que permiten una comprensión detallada de la composición de la fuerza laboral.

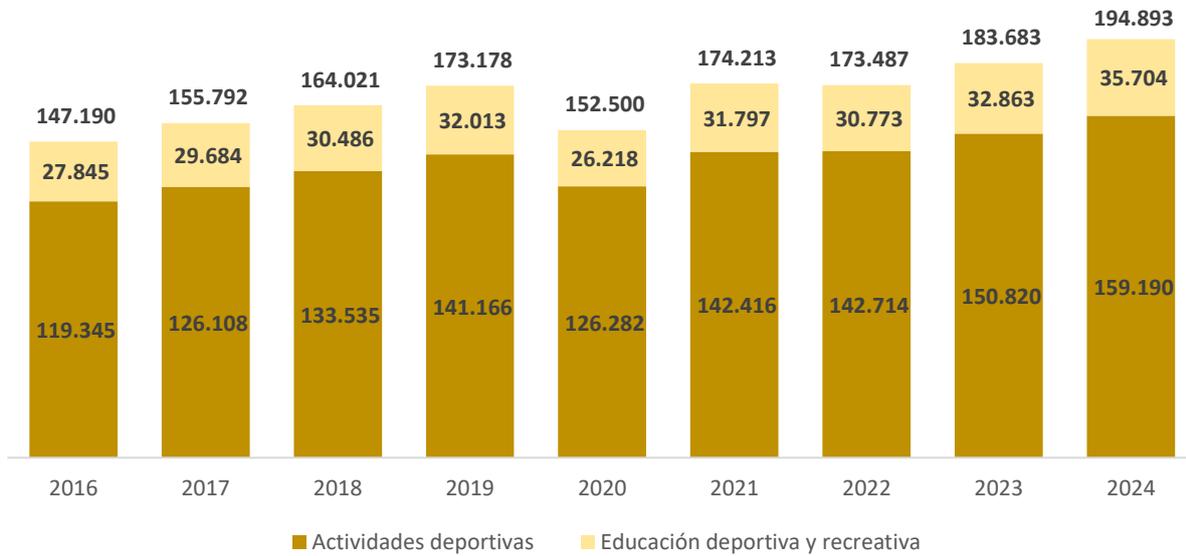
Panorámica del mercado de trabajo del sector

Como se observa en la Figura 9, **en el año 2024⁶**, el sector de las instalaciones deportivas contó con **194.893 personas afiliadas a la Seguridad Social**, un 0,93% del total de personas afiliadas a nivel nacional. Entre 2016 y 2023, el sector experimentó un crecimiento del 32,4%, con un

⁶ Se utilizan los datos del último año disponible en el momento de redacción del informe.

crecimiento sostenido a lo largo de estos años a excepción del año 2020, en el que la afiliación experimentó una significativa disminución (11,9%) y del 2022, cuando se registró una leve disminución (-0,4%). En 2024, el sector registró un aumento de la afiliación del 6,1%, superior al crecimiento de la afiliación a nivel nacional (2,5%).

Figura 9. Análisis del total de personas afiliadas al sector de las instalaciones deportivas por subsectores



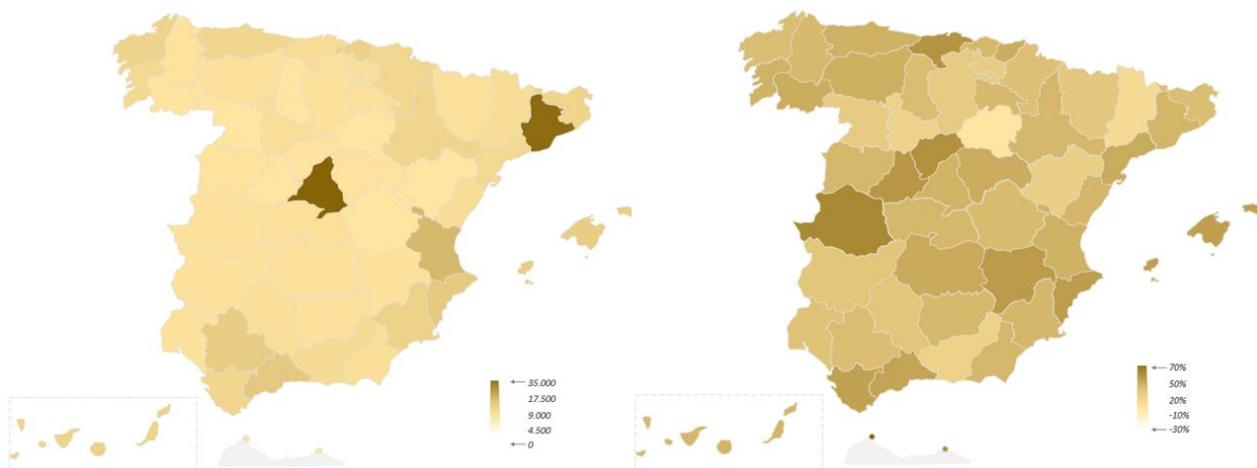
Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Seguridad Social

Al analizar la distribución de los afiliados por provincia en el sector de instalaciones deportivas, la Figura 10 presenta dos mapas distintos. El primer mapa, a la izquierda, muestra el **número absoluto de afiliados por provincia en 2024**. Por otro lado, el mapa de la derecha representa la variación porcentual de afiliados por provincia entre 2018 y 2024.

Las provincias de **Madrid, Barcelona y Valencia** destacan en tonos más oscuros, indicando que concentran el mayor número de afiliados en comparación con el resto del país, reflejando su importancia en el sector de las instalaciones deportivas. En contraste, provincias en el interior de España tienden a aparecer en tonos más claros, lo que indica una menor cantidad de afiliados en este sector en comparación con provincias costeras.

El segundo mapa, a la derecha, representa la variación porcentual de afiliados por provincia entre 2018 y 2024. Las provincias que han experimentado los mayores incrementos en este periodo, como **Ceuta, Cáceres o Melilla**, están coloreadas en tonos más oscuros, lo que indica un crecimiento significativo en afiliados. Por el contrario, provincias como Lleida o Soria exhiben una variación porcentual negativa, lo que indica una pérdida significativa de afiliados en el sector de instalaciones deportivas en el espacio temporal estudiado. Asimismo, comparando ambos mapas, se observa que las provincias con un gran número de afiliados en términos absolutos, como Madrid y Barcelona, no necesariamente experimentan los mayores crecimientos porcentuales en el tiempo estudiado.

Figura 10. Mapas de la distribución geográfica de personas afiliadas del sector

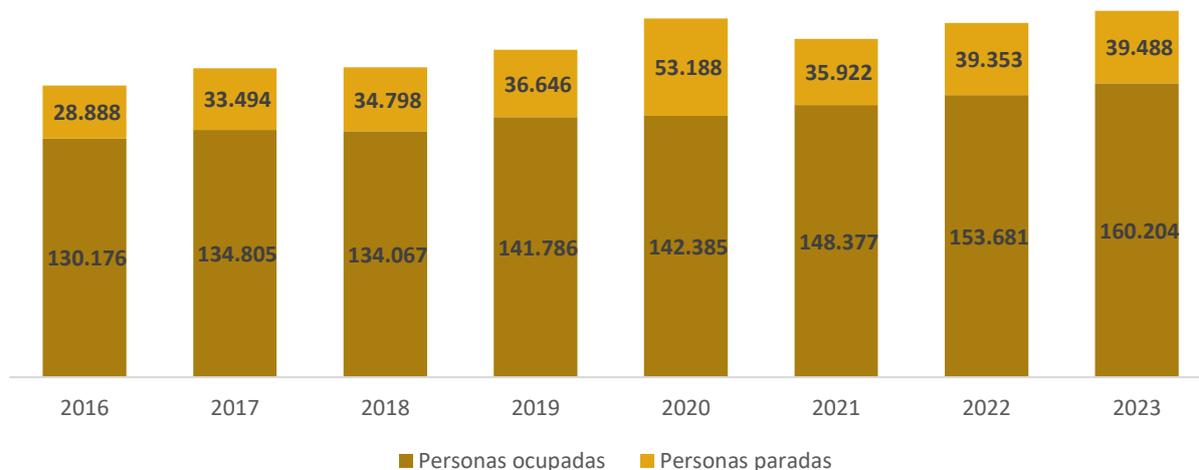


Fuente: Análisis PwC a partir de datos la Seguridad Social

En lo que respecta a la población activa, a cierre de 2023, la cifra de **personas activas** en las actividades económicas que conforman el sector de las instalaciones deportivas en España fue de **199.693**, de las cuales el **80,2% se encontraban ocupadas** y el 19,8% restante paradas. Para este mismo espacio temporal, las personas activas en el sector servicios fueron alrededor de 11 millones (un 87% ocupadas) y en el conjunto de la economía española alrededor de 24 millones (un 82,4% ocupadas). Las cifras anteriores indican una distribución de la población activa en el sector de las instalaciones deportivas similar al del sector servicios y de la economía española, con un peso relativo de las personas ocupadas sobre el total de las activas ligeramente inferior (en torno a 7 y 2 puntos porcentuales menos, respectivamente).

La Figura 11 muestra la evolución del mercado laboral, que ha experimentado un crecimiento en términos de actividad a lo largo del periodo analizado. Entre 2016 y 2023, el número de personas activas aumentó en un 25,5% con un incremento del 23,1% en la cifra de ocupados y del 36,7% en la de parados. Durante la pandemia, el número total de ocupados creció un 0,42% frente al desempleo, que registró un aumento superior al 45,1%. Posteriormente, en la fase de recuperación, el empleo siguió una tendencia positiva, con un crecimiento anual superior al del número de personas desempleadas, no obstante, la proporción de ocupados sobre el total de personas activas ha disminuido, pasando de 81,8% en 2016 a un 80,2% en 2023.

Figura 11. Evolución del total de personas activas en el sector de las instalaciones deportivas



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

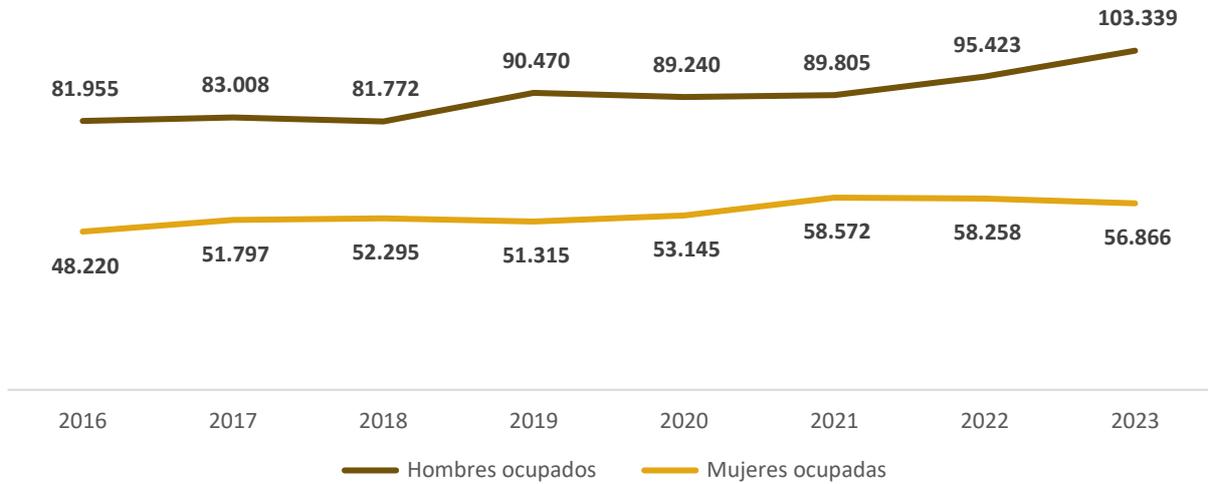
Perfil de las personas ocupadas en el sector

A continuación, se realiza una caracterización detallada de los ocupados en el sector, desglosando y analizando los datos según distintas variables o características que permitan comprender mejor el perfil, la estructura y la composición de la fuerza laboral del sector.

La Figura 12 muestra una marcada **desigualdad de género en el sector**, con una **cifra de mujeres ocupadas aproximadamente un 45% inferior a la de los hombres**. A finales de 2023, las mujeres representaban cerca del 35,5% del total de ocupados en el sector, una proporción significativamente menor en comparación con el 54% del sector servicios y el 49% del conjunto de la economía.

Durante el período analizado, la proporción de mujeres y hombres ocupados se ha mantenido relativamente estable. En 2020, mientras que el número de hombres ocupados disminuyó un 1,6%, el de mujeres mostró un incremento del 3,6%. Sin embargo, entre 2021 y 2023, las mujeres sufrieron una disminución considerable en su participación, con una variación del -2,4%, frente a un crecimiento de aproximadamente el 15,1% en el caso de los hombres. Este retroceso ha reducido el peso de las mujeres sobre el total de personas ocupadas en el sector de instalaciones deportivas del 37% en el año 2016 al 35,5% en el 2023.

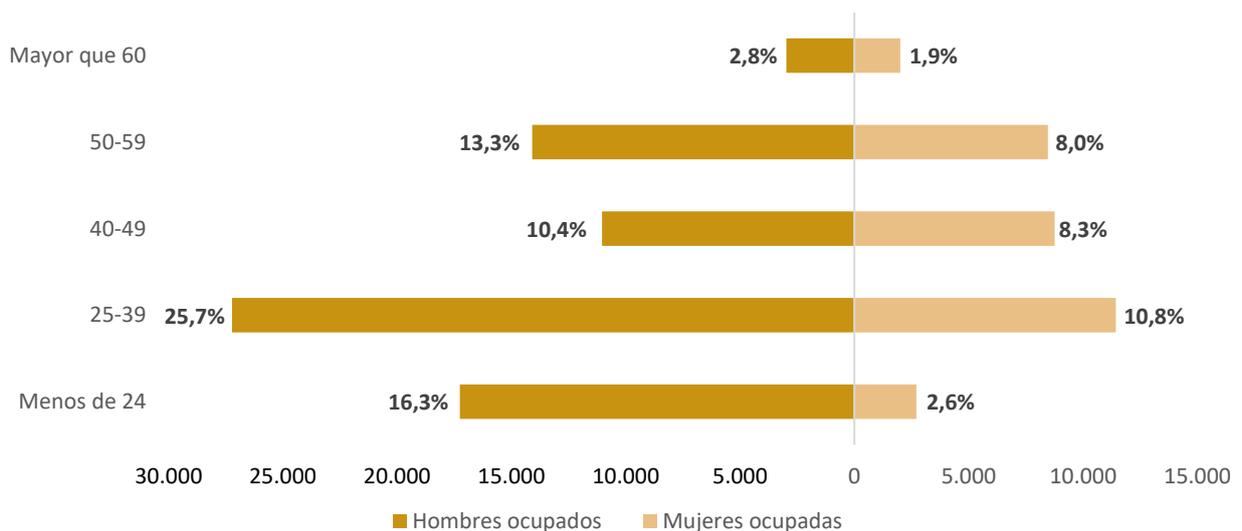
Figura 12. Evolución del empleo del sector por género



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En relación con la **edad de los ocupados**, a cierre de 2023 el grupo más numeroso fue el de **25 a 39 años**, concentrando el 36,5% de personas ocupadas en el sector, seguido por el grupo de **50 a 59 años** (21,3%), de **menos de 24 años** (18,9%), y de **40 a 49 años** (18,7%). El grupo con menor presencia es el de **mayores de 60 años**, con un 4,7%. Asimismo, si se realiza un análisis de los ocupados por edad y género, tal y como se muestra en la Figura 13, en todos los tramos de edad, los hombres ocupados superan en número a las mujeres, además, estas diferencias son aún más notables en los grupos de ocupados más jóvenes como los menores de 24 años y aquellos que se encuentran entre las edades de 25 y 39 años.

Figura 13. Número de personas ocupadas por género y edad⁷



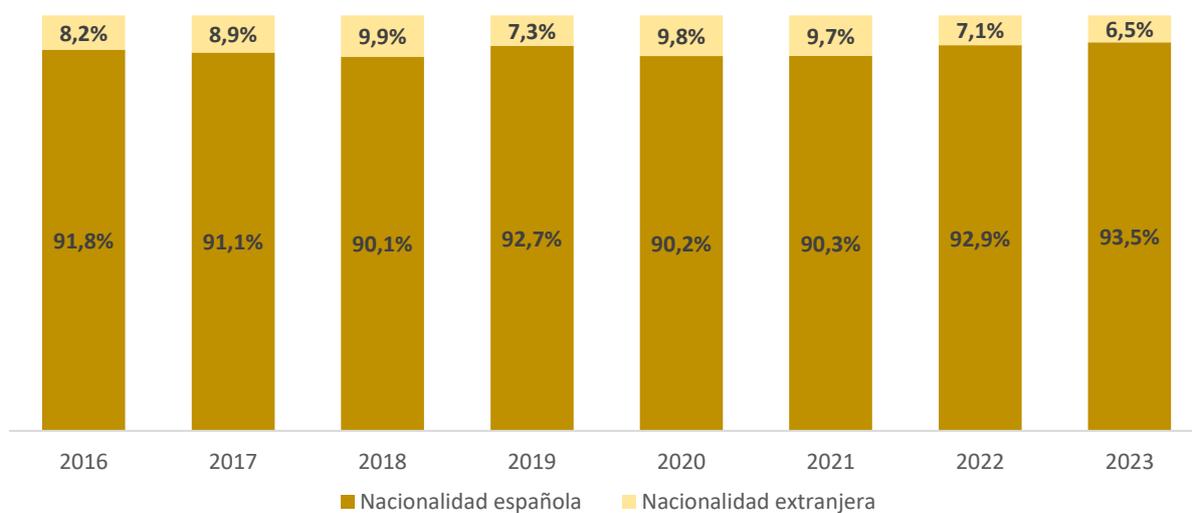
Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

⁷ Los porcentajes reflejan la proporción del número de ocupados en cada grupo de edad y género respecto al total de ocupados del sector. El eje X representa el número absoluto de ocupados del sector que cumplen con dichas características.

Con relación a su **nacionalidad**, según datos de la Encuesta de Población Activa correspondientes al período 2016-2023, se observan diferencias significativas en la composición de los ocupados en función de su nacionalidad, como se muestra en la Figura 14. En el sector de las instalaciones deportivas, los **ocupados de nacionalidad española** predominan ampliamente, representando aproximadamente el **93,5% del total en 2023**.

En 2016, los trabajadores extranjeros constituían el 8,2% de los ocupados en este sector, porcentaje que disminuyó progresivamente hasta alcanzar el 6,5% en 2023. Cabe destacar que el mayor peso de los extranjeros dentro del total de ocupados se registró en 2020, cuando alcanzaron el 9,8%.

Figura 14. Número de personas ocupadas de nacionalidad española o extranjera

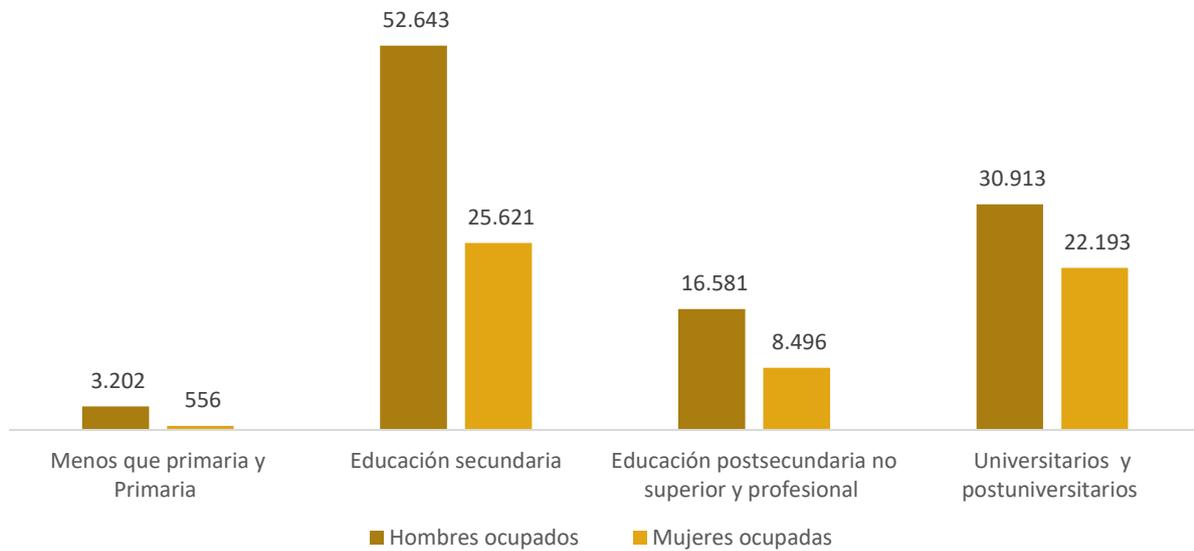


Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Atendiendo a su **nivel formativo**, una característica fundamental para entender el empleo en el sector de las instalaciones deportivas es la distribución de los trabajadores según su **nivel formativo**. La Figura 15 presenta un análisis detallado que desglosa el número de empleados por género y nivel educativo, proporcionando una visión clara de esta segmentación.

El análisis muestra que la mayoría de los ocupados en el sector cuentan con **estudios de educación secundaria (48,9%)**, seguido de los **universitarios y posuniversitarios (33,2%)** y los graduados en educación postsecundaria y no profesional (15,7%). Cabe destacar, la significativa proporción de mujeres con grado o posgrado, que representan el 41,8% de los ocupados con este nivel educativo, evidenciando la menor brecha porcentual entre géneros en esta categoría formativa. En contraste, a medida que el nivel educativo disminuye, el porcentaje de hombres supera de manera notable al de mujeres, reflejando una mayor presencia masculina en los niveles formativos inferiores.

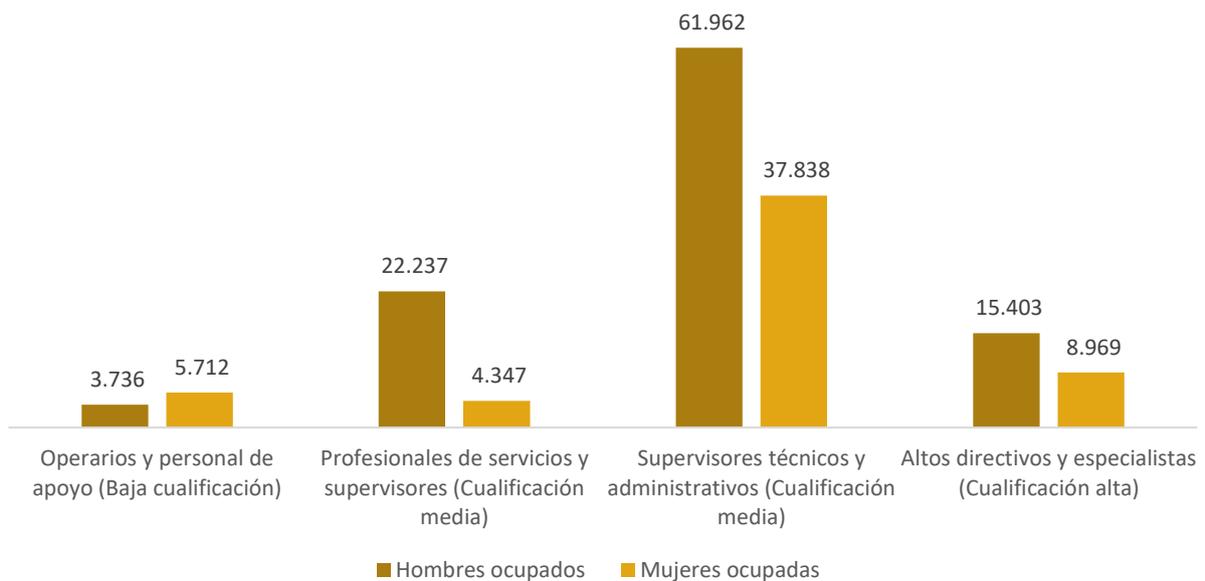
Figura 15. Número de personas ocupadas por nivel de formación y género



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Por otro lado, la Figura 16 ofrece una visión general de la **distribución ocupacional** en el sector de las instalaciones deportivas, destacando que el 62,3% de los ocupados pertenecen al grupo de ocupaciones relacionadas con la supervisión técnica y administrativa. Este grupo es seguido por los profesionales de servicios y supervisores, que representan el 16,6% del total, mientras que los altos directivos y especialistas constituyen el 15,2% de los ocupados.

Figura 16. Número de personas ocupadas por género y ocupación



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

La figura también evidencia diferencias significativas por género. Aunque las mujeres son menos numerosas que los hombres en los niveles educativos inferiores, estas ocupan aproximadamente el 60,5% de los puestos de operarios y personal de apoyo. En contraste, en el resto de los grupos ocupacionales, los hombres predominan. Esto es especialmente notable entre los profesionales de servicios y supervisores, donde los hombres representan el 83,6%, y en los altos directivos y especialistas, con un 63,2% de presencia masculina.

La Tabla 5 detalla la **situación profesional de los ocupados** en el sector de las instalaciones deportivas en relación con su empleo principal. La mayoría de los trabajadores son **asalariados del sector privado**, representando aproximadamente el **77,2% del total**, principalmente debido a la prevalencia de actividades recreativas y de entretenimiento. Este grupo es seguido por los trabajadores independientes o empresarios sin asalariados, que constituyen un 10,2%. En el ámbito específico de la educación deportiva y recreativa, este porcentaje aumenta significativamente hasta el 21,4%.

Por su parte, los empresarios con asalariados representan el 4% del total de ocupados en el sector, lo que equivale a cerca de 6.345 personas. Asimismo, los asalariados del sector público suponen el 8,5% del total, destacándose su alta representación relativa en actividades relacionadas con la educación deportiva y recreativa (12,1%).

Tabla 5. Situación profesional respecto al empleo principal

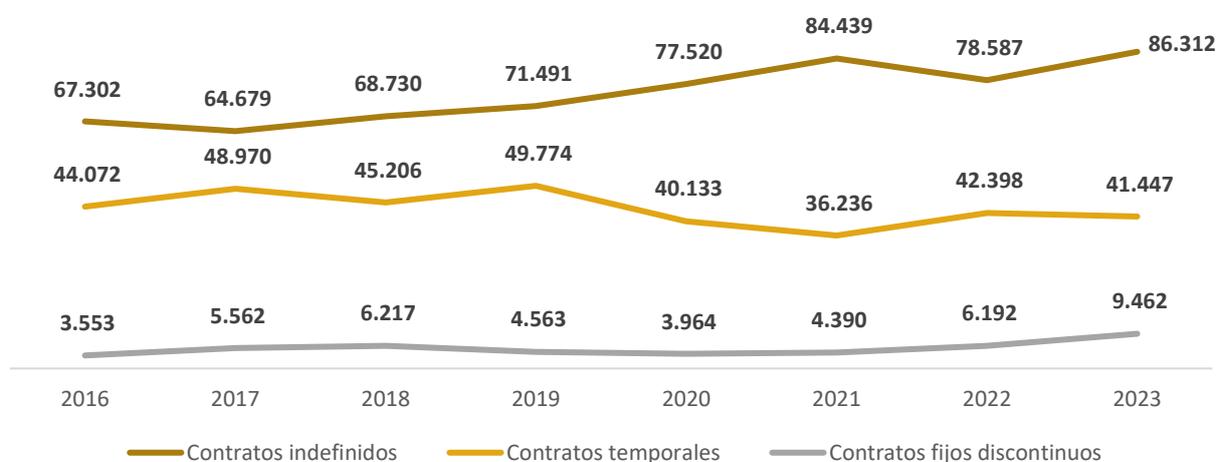
| Situación profesional | Instalaciones deportivas |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Empresario/a con asalariados/as | 6.345 (4%) |
| Trabajador/a independiente o empresario/a sin asalariados/as | 16.265 (10,2%) |
| Miembro de una cooperativa | 18 (0,01%) |
| Ayuda en la empresa o negocio familiar | 208 (0,1%) |
| Asalariado/a sector público | 13.557 (8,5%) |
| Asalariado/a sector privado | 123.664 (77,2%) |
| Otra situación | 147 (0,1%) |
| Total ocupados/as instalaciones deportivas | 160.204 |

Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Calidad y estabilidad del empleo en el sector

Para aproximarnos al análisis de la calidad y estabilidad del empleo en el sector se analiza, en primer lugar, la distribución de los ocupados por **tipo de contrato**. Así, en la Figura 17, revela que, en el sector de las instalaciones deportivas, los contratos indefinidos son la modalidad de contratación predominante, representando el 62,9% del total. Les siguen los contratos temporales, que constituyen el 30,2%, mientras que los contratos fijos discontinuos representan el 6,9% restante.

Figura 17. Evolución del número de personas ocupadas por tipo de contrato



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

La **evolución de las modalidades de contratación** en el sector de las instalaciones deportivas revela cambios significativos entre 2016 y 2023. Los contratos indefinidos han incrementado su peso relativo, pasando del 58,6% del total en 2016 al 62,9% en 2023, consolidándose como la forma predominante de contratación. Por otro lado, los contratos temporales han experimentado una notable disminución del 6% en el período 2016-2023, reduciendo también su relevancia en el conjunto de los contratos del sector. En este sentido, alcanzaron su máximo nivel de representatividad en 2017, con un 41,1% del total, para descender progresivamente hasta situarse en un 30,2% en 2023.

En relación con los contratos fijos discontinuos, al comparar los años 2016 y 2023, se observa que la proporción de este tipo de contrato se mantenía en torno al 6,9% en ambos años. No obstante, al analizar su evolución, se constata que entre 2017 y 2022 experimentó una disminución considerable en su peso relativo, recuperando posteriormente su nivel representativo al cierre del período estudiado.

A continuación, la Tabla 6 revela que, en términos generales, los contratos a jornada completa constituyen la modalidad predominante, representando el 62,2% de los ocupados en el sector. Sin embargo, al desglosar los datos por género, se observan diferencias notables. En el caso de los hombres, los contratos a jornada completa alcanzan un 67,2%, mientras que en el caso de las mujeres su proporción se reduce al 53%.

Tabla 6. Tipo de jornada por género

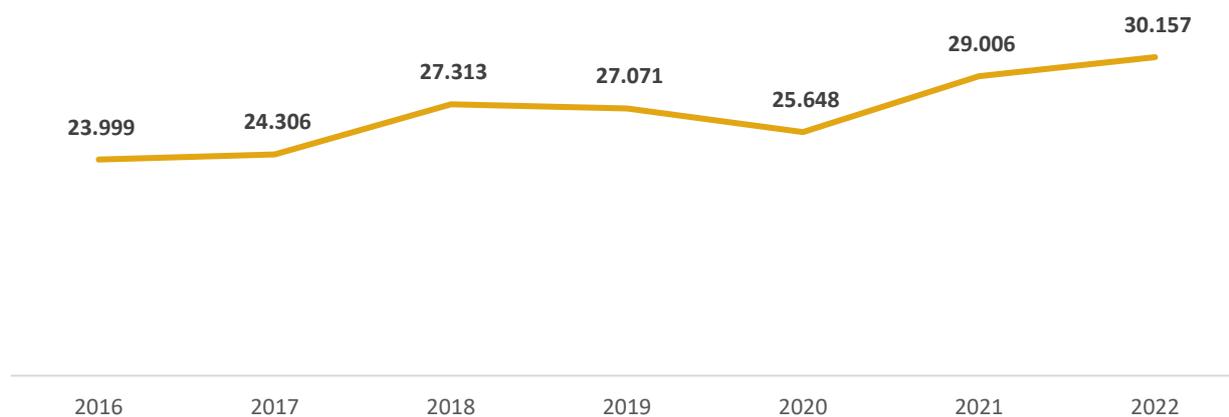
| Tipo de jornada | Hombres ocupados | | Mujeres ocupadas | |
|----------------------------------------------|------------------|---------|------------------|---------|
| | Completa | Parcial | Completa | Parcial |
| Total sector instalaciones deportivas | 67,2% | 32,8% | 52,5% | 47,5% |

Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

Finalmente, en el análisis del empleo en el sector de las instalaciones deportivas, en términos salariales, el **salario medio bruto anual por persona en 2022 fue de 30.157€**, lo que supone un incremento del 25,66% respecto a los 23.999€ registrados en 2016. Esta cifra supera en 3.209€ anuales el salario medio bruto español, que en 2022 fue de 26.948€.

No obstante, este sector presenta una notable disparidad en cuanto al salario de las diferentes actividades económicas que lo componen. Así, mientras que las actividades de los clubes deportivos alcanzaron en 2023 un salario medio bruto anual de aproximadamente 77.621€, en las áreas de educación deportiva y recreativa, así como en las actividades de los gimnasios, los salarios se situaron en 10.928€ y 12.717€, respectivamente. Las actividades vinculadas a los clubes deportivos se encuentran, por tanto, 50.673€ por encima del salario medio bruto español, debido a que incluyen a los deportistas de élite. En cuanto a la educación deportiva y recreativa, la diferencia salarial en relación con la media del sector se atribuye a la alta presencia de personas físicas, como se ha señalado anteriormente. Esta variabilidad refleja la heterogeneidad y las diversas dinámicas económicas dentro del sector de las instalaciones deportivas.

Figura 18. Evolución del salario anual bruto por subsector



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la Estadística Estructural de Empresas

Relación de las ocupaciones del sector

Una vez se han descrito las principales magnitudes empresariales, económicas y laborales del sector, uno de los objetivos centrales del estudio es analizar la evolución y las tendencias que impactarán en las ocupaciones en el sector de las instalaciones deportivas. Para ello, esta sección presenta una delimitación y una relación de las **principales ocupaciones del sector**, destacando aquellas de **mayor afinidad y relevancia** en cuanto al número de empleados dentro del ámbito sectorial.

En primer lugar, en la Tabla 7 se presentan todas las ocupaciones vinculadas a las instalaciones deportivas, clasificadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. Además, se incluye una columna que indica si las ocupaciones son **específicas del sector** de las instalaciones deportivas, o por el contrario son **transversales al sector**.

El sector de las instalaciones deportivas abarca una amplia diversidad de perfiles profesionales, que van desde ocupaciones de alta cualificación (identificadas por el primer dígito 1 y 2), hasta aquellas de cualificación media (primer dígito 3, 4, 5 y 6), y baja cualificación (primer dígito 9). Esta clasificación refleja la complejidad del sector y su necesidad de contar con una combinación equilibrada de habilidades y competencias para su adecuado funcionamiento.

En cuanto a las ocupaciones específicas del sector de las instalaciones deportivas, predominan las de cualificación media, relacionadas con la atención al cliente y enseñanza deportiva. No obstante, también se encuentran perfiles de alta cualificación, como fisioterapeutas y de baja cualificación, como el personal de limpieza.

Tabla 7. Relación de ocupaciones del sector de las instalaciones deportivas

| Sector (CPS): instalaciones deportivas | | |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| CNO 4 dígitos | Ocupación | Sectorial o transversal |
| 1113 | Directores de organizaciones de interés social | Transversal |
| 1211 | Directores financieros | Transversal |
| 1212 | Directores de recursos humanos | Transversal |
| 1219 | Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos no clasificados bajo otros epígrafes | Transversal |
| 1221 | Directores comerciales y de ventas | Transversal |
| 1222 | Directores de publicidad y relaciones públicas | Transversal |
| 1322 | Directores de servicios sociales para niños | Transversal |
| 1501 | Directores y gerentes de empresas de actividades recreativas, culturales y deportivas | Transversal |
| 2112 | Otros médicos especialistas | Transversal |
| 2121 | Enfermeros no especializados | Transversal |
| 2152 | Fisioterapeutas | Transversal |
| 2159 | Profesionales de la salud no clasificados bajo otros epígrafes | Transversal |
| 2611 | Especialistas en contabilidad | Transversal |
| 3325 | Ayudantes fisioterapeutas | Transversal |
| 3329 | Técnicos de la sanidad no clasificados bajo otros epígrafes | Transversal |
| 3613 | Asistentes de dirección y administrativos | Transversal |
| 3721 | Atletas y deportistas | Transversal |
| 3722 | Entrenadores y árbitros de actividades deportivas | Sectorial |
| 3723 | Instructores de actividades deportivas | Sectorial |
| 3724 | Monitores de actividades recreativas y de entretenimiento | Transversal |

Sector (CPS): instalaciones deportivas

| CNO 4 dígitos | Ocupación | Sectorial o transversal |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 4111 | Empleados de contabilidad | Transversal |
| 4223 | Empleados de servicio de personal | Transversal |
| 4309 | Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes | Transversal |
| 4412 | Recepcionistas (excepto de hoteles) | Transversal |
| 4423 | Telefonistas | Transversal |
| 5220 | Vendedores en tiendas y almacenes | Transversal |
| 5500 | Cajeros y taquilleros (excepto bancos) | Transversal |
| 5812 | Especialistas en tratamientos de estética, bienestar y afines | Transversal |
| 5831 | Supervisores de mantenimiento y limpieza en oficinas, hoteles y otros establecimientos | Transversal |
| 5833 | Conserjes de edificios | Transversal |
| 5992 | Bañistas-socorristas | Transversal |
| 6120 | Trabajadores cualificados en huertas, invernaderos, viveros y jardines | Transversal |
| 9210 | Personal de limpieza | Transversal |
| 9229 | Otro personal de limpieza | Transversal |
| 9490 | Otras ocupaciones elementales | Transversal |
| 9512 | Peones agrícolas en huertas, invernaderos, viveros y jardines | Transversal |
| 9520 | Peones ganaderos | Transversal |

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE y convenios colectivos sectoriales.

La distinción entre ocupaciones específicas y transversales al sector no es suficiente, por si sola, para identificar las ocupaciones más relevantes o de mayor peso, ya que es el conjunto y la combinación de todas ellas, sectoriales y transversales, lo que permite el funcionamiento del sector. Por ello, se identifican a continuación las ocupaciones más destacadas en términos de empleo y los perfiles laborales más relevantes en el sector.

En la Figura 19 se presenta un desglose detallado de las ocupaciones con mayor peso en el sector de las instalaciones deportivas. Indudablemente, la mayor parte del peso de la ocupación de este sector recae sobre los deportistas, entrenadores, instructores de actividades deportivas y monitores de actividades recreativas. Dichas ocupaciones, que se detallan a continuación, suponen casi el 61% del peso de la ocupación del sector.

- **Los deportistas** desempeñan una función crucial en la representación y promoción de las instalaciones deportivas a través de su participación en diversas competencias y eventos. Su labor incluye la práctica y entrenamiento constante para alcanzar altos niveles de rendimiento, así como la colaboración en la promoción de un estilo de vida saludable.
- **Los entrenadores** tienen como objetivo la mejora del rendimiento de los deportistas dentro de las instalaciones deportivas. Su labor incluye la planificación y supervisión de programas de entrenamiento personalizados, la evaluación del progreso de los deportistas y la implementación de estrategias para optimizar su rendimiento.
- **Los instructores de actividades deportivas** se encargan de la enseñanza y supervisión de diversas disciplinas deportivas dentro de las instalaciones. Su labor incluye la planificación y conducción de sesiones de entrenamiento grupales o individuales, adaptadas a los distintos niveles de habilidad de los participantes.
- **Los monitores de actividades recreativas** organizan y supervisan las actividades lúdicas y recreativas dentro de las instalaciones deportivas. Su labor incluye la planificación y

ejecución de programas recreativos diseñados para fomentar la participación y el disfrute de los usuarios.

Aunque las ocupaciones mencionadas son las esenciales del sector, es importante mencionar a los trabajadores de servicios de protección y seguridad y los supervisores de mantenimiento y limpieza, quienes suponen un 4,88% y 4,47% de la ocupación respectivamente, y cuyas funciones son fundamentales para la conservación y el correcto funcionamiento de las instalaciones deportivas.

Además, los empleados de información y recepcionistas, que suponen el 4,66% del empleo, desempeñan un papel importante de cara a solucionar las dudas y gestionar las quejas y sugerencias de los usuarios de las instalaciones.

Figura 19. Principales ocupaciones del sector de las instalaciones deportivas según peso en personas ocupadas y transversalidad al sector



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE.

Notas: Se muestran las 22 ocupaciones con mayor número de personas ocupadas en el sector de las Instalaciones Deportivas siguiendo la CNO a 3 dígitos. Se muestra el peso de la ocupación sobre el total de personas ocupadas del sector.

4. Análisis de tendencias socioeconómicas del sector

El análisis de tendencias y evoluciones socioeconómicas y tecnológicas del sector es esencial para comprender los factores que impactan en su competitividad y transformación. Así pues, la estructura analítica de este apartado está ordenada de forma secuencial:

- En primer lugar, se identifican las principales dinámicas económicas, sociales, político/normativas y tecnológicas que influyen en el sector, analizando sus posibles implicaciones. Así, este subapartado está estructurado en dos líneas de análisis. Por un lado, se identifican factores y tendencias globales que, si bien no corresponden a tendencias y factores específicos del sector, tienen el potencial de afectar su desarrollo y competitividad futura. Por otro lado, se analizan factores y tendencias socioeconómicas y normativas propias y específicas del sector, y que pueden actuar como palancas de transformación productiva y laboral.
- En segundo lugar, se aborda el impacto que tendrán las tendencias y factores de cambio identificados en las principales ocupaciones del sector, analizando las principales repercusiones en términos de adaptación y evolución laboral.
- En tercer lugar, se ofrece una perspectiva sobre la evolución futura del sector, enfocándose en los procesos productivos y su repercusión en el empleo en los próximos años.

4.1. Principales tendencias y factores del cambio que afectan a la competitividad del sector

En la actualidad, el sector de instalaciones deportivas está experimentando una serie de cambios y transformaciones profundas, impulsadas por una combinación de factores económicos y sociales. Estos cambios afectan a todas las actividades económicas del sector, desde el ejercicio de actividades deportivas hasta su enseñanza. Las implicaciones del cambio son amplias y variadas, y suponen importantes oportunidades que aprovechar -o riesgos que mitigar- para promover la competitividad del sector.

En este sentido, la Figura 20 presenta dos tipos de tendencias que impactan de manera significativa en el ámbito del sector de instalaciones deportivas: **megatendencias globales** y **tendencias sectoriales**.

Las megatendencias globales⁸ representan disrupciones a nivel tecnológico, social y ambiental que están transformando profundamente nuestro entorno y marcando el rumbo del futuro a largo plazo, con impactos significativos y difíciles de evitar en todos los sectores de la economía, incluido el sector de instalaciones deportivas. Estas disrupciones incluyen factores como la disrupción tecnológica y digitalización, que actúan como motores de innovación y eficiencia; la sostenibilidad medioambiental, que impulsa la transición hacia modelos productivos y de negocio más responsables y respetuosos con el medio ambiente; y los cambios sociales y tendencias del

⁸ Fuente: Documento *PwC Megatrends*. (Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>)

consumidor, que afectan tanto las dinámicas laborales y procesos productivos como los patrones de consumo.

Paralelamente, en el ámbito sectorial, las principales tendencias identificadas están relacionadas con la diversificación de las instalaciones deportivas y nuevos modelos de negocio y la influencia normativa creciente. Así, estos factores, tanto globales como específicos de cada sector, configuran un panorama dinámico que exige una visión estratégica y una capacidad de adaptación constante.

Figura 20. Principales tendencias que impactan al sector



Fuente: Análisis PwC basado en diferentes documentos sectoriales

4.1.1. Megatendencias globales y su impacto en el sector

Disrupción tecnológica y digitalización

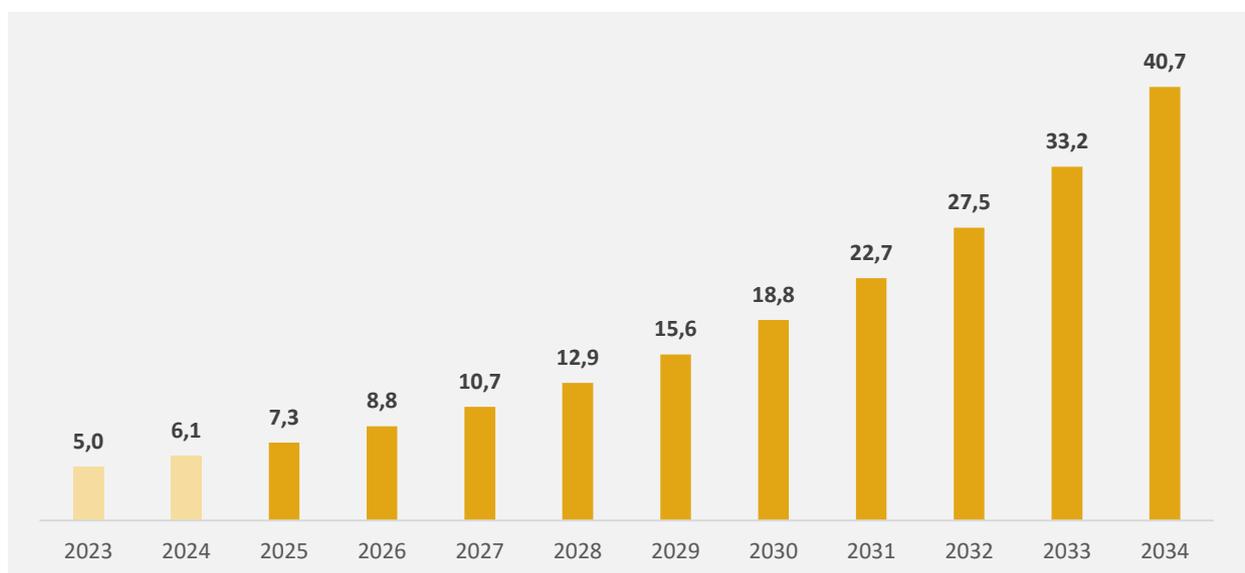
En el panorama económico actual, la digitalización se ha convertido en un factor determinante para aumentar la competitividad de todas las actividades económicas del sector de las instalaciones deportivas. La integración de **tecnologías digitales** permite a los centros deportivos no solo optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del usuario, sino también adaptarse de manera proactiva a las demandas dinámicas del mercado.

A título ilustrativo de la implantación de estas innovaciones digitales, a nivel global, el 28%⁹ de los propietarios de centros deportivos ofrece la posibilidad de realizar reservas online a los usuarios de estas instalaciones. Además, ya que supone un factor clave para la diferenciación, se prevé

⁹ Fuente: Mercado Fitness. (Disponible en: <https://mercadofitness.com/el-94-de-los-negocios-de-fitness-usan-aplicaciones-moviles/>)

que, a nivel europeo, el mercado relacionado con la tecnología deportiva siga una tendencia al alza, como lo lleva haciendo los últimos años, tal y como se observa en la siguiente figura.

Figura 21. Proyecciones del tamaño del mercado europeo de tecnología deportiva 2023-2034 (en billones de dólares)



Fuente: Precedence Research

Así pues, el impacto y aplicación de las nuevas tecnologías se refleja en **diversas áreas de actividad**. Por un lado, muchos centros deportivos están optando cada vez más por la implementación de **aplicaciones digitales móviles de reservas**. Este tipo de aplicaciones permiten, por ejemplo, una gestión más eficiente de clases con plazas limitadas y optimizar la afluencia de personas a los salones deportivos. Además, los usuarios de las instalaciones deportivas pueden reservar con antelación su asistencia a determinadas clases durante un horario concreto, facilitando el nivel de satisfacción de los usuarios y su experiencia. Este fenómeno ha estado, además, muy impulsado por los centros deportivos *low cost*, ya que facilita la gestión ante la alta afluencia de sus espacios, en especial en ciertas franjas horarias.

Por otro lado, otra de las aplicaciones de la digitalización progresiva del sector es la introducción de **sistemas digitales para la gestión de las instalaciones deportivas**. En este plano destacan, especialmente, los sistemas de control de acceso y Sistemas CRM (*Customer Relationship Management*¹⁰). Las soluciones de *software*¹¹ han alterado la manera en que se administran las reservas, el mantenimiento y la comunicación con los usuarios. Las plataformas de gestión integradas permiten a los operadores centralizar datos en tiempo real, optimizando el uso de espacios y reduciendo costes operativos. Además, estas herramientas ofrecen funcionalidades avanzadas como análisis de afluencia y patrones de uso, lo que permite tomar **decisiones de gestión basadas en datos** y en su explotación masiva.

¹⁰ Fuente: Revista Española de Educación Física y Deporte. (Disponible en: <https://www.consejo-colef.es/post/reefd-75-08>)

¹¹ Fuente: Virtual Gym. (Disponible en: <https://business.virtuagym.com/es/blog/tendencias-de-tecnologia-en-fitness/#14-espacios-de-entrenamiento-h%C3%ADbridos>)

Asimismo, una de las tendencias más destacadas en relación con la digitalización, es la demanda de **entrenamientos virtuales** que complementan la asistencia presencial a las instalaciones deportivas.

Por un lado, los centros deportivos están comenzando a implementar plataformas digitales que permiten a los usuarios visualizar clases o rutinas desde casa, cubriendo la demanda de flexibilidad deportiva por parte de los consumidores. En concreto, la cantidad de usuarios que optó por un modelo mixto de entrenamiento presencial y *online* ha incrementado, aproximadamente, un 41% desde 2020, reflejando como la COVID-19 ha afectado en la forma en que se percibe la asistencia a las instalaciones deportivas¹². Así pues, estas tendencias en torno a la digitalización y automatización de gestión de entrenamientos deportivos suponen un valor añadido y un factor de diferenciación para aquellos centros e instalaciones deportivas que optan por implementar plataformas virtuales de entrenamiento complementarias a su actividad presencial. En consecuencia, estos hechos evidencian la necesidad de formación en el trabajo por parte del personal del sector de las instalaciones, ya que el 80% de los entrenadores afirma que es vital para mejorar sus habilidades y adaptarse a un entorno competitivo¹³.

Por otro lado, la **inteligencia artificial (IA)** supone un factor disruptivo que tiene el potencial de reconfigurar las actividades económicas y ocupaciones del sector¹⁴. Aunque su implementación y desarrollo operativo en el sector se encuentra todavía en fase embrionaria, la IA podría transformar las ocupaciones de entrenamiento personal al automatizar la creación de rutinas personalizadas mediante análisis de datos individuales, como rendimiento físico y metas de los usuarios. Esto permite entrenamientos más eficientes y accesibles, pero también puede reducir la demanda de ocupaciones y actividades económicas del sector (entrenadores, instructores, monitores, etc.) para tareas básicas, enfocando su rol en la supervisión, motivación y diseño avanzado de programas. Asimismo, la implementación de la IA y la digitalización de los datos del usuario permite a las ocupaciones encargadas de planificación estratégica tomar decisiones de **marketing digital** basadas en evidencia empírica.

En otro orden de consideraciones, otra tendencia destacable en el sector es la **integración de realidad virtual en los entrenamientos** y el auge de **equipamiento inteligente** en los hogares y centros deportivos. Por un lado, la implementación de la realidad virtual (RV) en centros deportivos, mediante el uso de gafas digitales RV¹⁵, permite recrear escenarios de forma que el usuario viva una experiencia inmersiva, potenciando así la motivación. Asimismo, la RV potencia la gamificación del entrenamiento deportivo¹⁶, incentivando la práctica deportiva mediante el entretenimiento; elevando la adherencia al deporte en comparación con el entrenamiento deportivo tradicional. Por otro, la implantación de equipamiento deportivo inteligente supone una mejora en la rutina de las personas que practican deporte, mediante la integración de

¹² Fuente: Del TikTok al entrenamiento virtual: las tendencias que definen el gimnasio del presente y el futuro. (Disponible en https://www.2playbook.com/fitness/tiktok-entrenamiento-virtual-tendencias-definen-gimnasio-presente-futuro_10801_102.html)

¹³ Fuente: La evolución del entrenador personal en la era digital: desafíos y oportunidades. (Disponible en <https://mercadofitness.com/la-evolucion-del-entrenador-personal-en-la-era-digital-desafios-y-oportunidades/>)

¹⁴ Fuentes: Softonic. (Disponible en: <https://www.softonic.com/articulos/llega-una-nueva-ia-que-pretende-guitar-el-trabajo-a-nutricionistas-y-entrenadores-personales>). El Confidencial. (Disponible en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2023-03-24/chatgpt4-openai-trabajo_3599085/)

¹⁵ Fuente: La realidad virtual en el entrenamiento deportivo: mejorando el rendimiento. (Disponible en <https://okdiario.com/ciencia/realidad-virtual-entrenamiento-deportivo-mejorando-rendimiento-12326402>)

¹⁶ Fuente: Virtual Gym. (Disponible en: <https://business.virtuagym.com/es/blog/tendencias-de-tecnologia-en-fitness/#14-espacios-de-entrenamiento-h%C3%ADbridos>)

tecnología avanzada y análisis de datos en tiempo real. Estos dispositivos y máquinas deportivas, equipados con sensores y conectividad **IoT (Internet de las Cosas)**, permiten monitorear el rendimiento físico, personalizar entrenamientos y optimizar resultados según las necesidades individuales. En los gimnasios, mejoran la experiencia del usuario y fomentan la fidelización al ofrecer soluciones más precisas y adaptadas. En los hogares, estos equipos facilitan el acceso a programas de entrenamiento avanzados, eliminando barreras de tiempo y desplazamiento, y fortalecen la tendencia hacia la práctica autónoma y flexible del ejercicio físico.

Así pues, la digitalización en las instalaciones deportivas está impactando significativamente el sector al mejorar la experiencia del usuario y optimizar operaciones. Con tecnologías avanzadas, como plataformas para gestionar reservas y realidad virtual para entrenamientos inmersivos, los centros deportivos se diferencian en un mercado competitivo. Estos avances no solo atraen y retienen clientes al ofrecer servicios personalizados y flexibles, sino que también requieren que el personal desarrolle **nuevas habilidades digitales**. La capacitación en estas tecnologías emergentes es crucial para maximizar su potencial y mejorar la satisfacción del cliente, asegurando el liderazgo de los centros en un entorno en constante evolución.

En términos laborales, estas disrupciones tecnológicas están cambiando las habilidades demandadas en el sector. Los profesionales de las instalaciones deportivas deben ahora combinar competencias tradicionales con habilidades digitales, como el manejo de plataformas de gestión, la interpretación de datos y la creación de contenido digital. Sin embargo, esta transición también plantea desafíos para los trabajadores menos familiarizados con las nuevas tecnologías, lo que subraya la necesidad de programas de formación y reciclaje profesional. A pesar de las oportunidades que brinda la digitalización, el sector enfrenta retos importantes, especialmente para las pequeñas instalaciones deportivas que cuentan con recursos limitados para implementar estas tecnologías, lo que puede crear una **brecha productiva** entre grandes centros deportivos, que lideran la adopción tecnológica, y las pequeñas empresas, que pueden quedar rezagadas en términos de competitividad.

Asimismo, la **versatilidad de los empleados** en las empresas pequeñas (solo un 1% de las empresas del sector tiene 50 empleados o más) amplifica la diferenciación en el impacto de la digitalización. Estas empresas suelen contar con trabajadores que desempeñan múltiples funciones en las instalaciones deportivas, como la limpieza y mantenimiento de las infraestructuras, la atención al cliente y funciones administrativas, hasta el entrenamiento personal. Si bien esta multifuncionalidad puede ser una ventaja operativa, también implica un **mayor desafío** a la hora de implementar tecnologías avanzadas, ya que los trabajadores deberán adquirir un conjunto diverso de competencias digitales. Por el contrario, en las grandes empresas, la especialización laboral facilita una transición más fluida y ágil hacia roles tecnológicos específicos, con necesidades de formación más focalizadas.

En resumen, la disrupción tecnológica y la digitalización están transformando el sector de las instalaciones deportivas en múltiples niveles, desde la gestión operativa hasta la experiencia del usuario. Si bien estas tendencias representan una oportunidad para mejorar la sostenibilidad, la personalización y la accesibilidad de los servicios, también exigen una adaptación continua de los modelos de negocio y el desarrollo de competencias digitales. El éxito del sector dependerá de su capacidad para integrar estas innovaciones de manera inclusiva, garantizando que tanto grandes como pequeñas instalaciones puedan beneficiarse de este cambio disruptivo.

Sostenibilidad medioambiental

Las actividades dentro del sector de las instalaciones deportivas, al igual que muchas otras actividades económicas y empresariales, tienen un impacto considerable en el medio ambiente. Este impacto se deriva principalmente de su consumo intensivo de recursos como el agua y la energía, así como de la generación de residuos. Sin embargo, en los últimos años, ha habido un creciente interés en adaptar **prácticas sostenibles** que minimicen la **huella ecológica** de estos espacios. La sostenibilidad en el sector de las instalaciones deportivas no solo es una respuesta a las presiones ambientales globales, sino también una estrategia para mejorar la eficiencia operativa y la responsabilidad social.

Un aspecto fundamental en la sostenibilidad de las instalaciones deportivas es **la gestión eficiente del agua**. Este recurso vital enfrenta desafíos crecientes debido al cambio climático, la urbanización y la influencia normativa, lo que hace que su conservación sea un objetivo imperativo. En respuesta, centros deportivos y gimnasios¹⁷ están incrementando la adopción de prácticas innovadoras para optimizar el consumo de agua. Por ejemplo, la instalación de urinarios secos¹⁸ es uno de los avances en este ámbito. Estos dispositivos permiten gestionar los desechos humanos sin necesidad de agua, aprovechando sistemas de separación de líquidos y sólidos, controlando olores indeseables y mejorando las prácticas ambientales de los centros. En este sentido, el control del consumo y la reutilización del agua en instalaciones deportivas es otra medida al respecto: aunque su implantación no es todavía extensa, materiales como la lana de roca permiten retener y gestionar el agua de forma natural, reduciendo el consumo en áreas de riego en instalaciones deportivas y optimizando el suministro a superficies vegetales¹⁹.

Así pues, cada vez son más las ciudades españolas concienciadas con el gasto de agua que se produce. En consecuencia, en los últimos años, algunas han comenzado a implantar planes de subvención destinados al ahorro de agua en los centros deportivos, independientemente de si la titularidad jurídica de la empresa es pública o privada. Así, los planes aprobados para la obtención de las subvenciones incluyen medidas como la reparación de fugas, cambios de grifería por una de bajo consumo y equipos ultravioletas destinados a la desinfección de piscinas²⁰. Estas medidas hacen hincapié en las duchas, ya que, por ejemplo, tal y como se aprecia en la Figura 22, estas representan aproximadamente el 70% del gasto anual de agua de centros deportivos con piscina²¹.

¹⁷ A título ilustrativo, véase: https://www.2playbook.com/mas-deporte/barcelona-repartira-4-millones-euros-sus-gimnasios-reduzcan-consumo-agua_17587_102.html; <https://go-fit.es/sostenibilidad/>

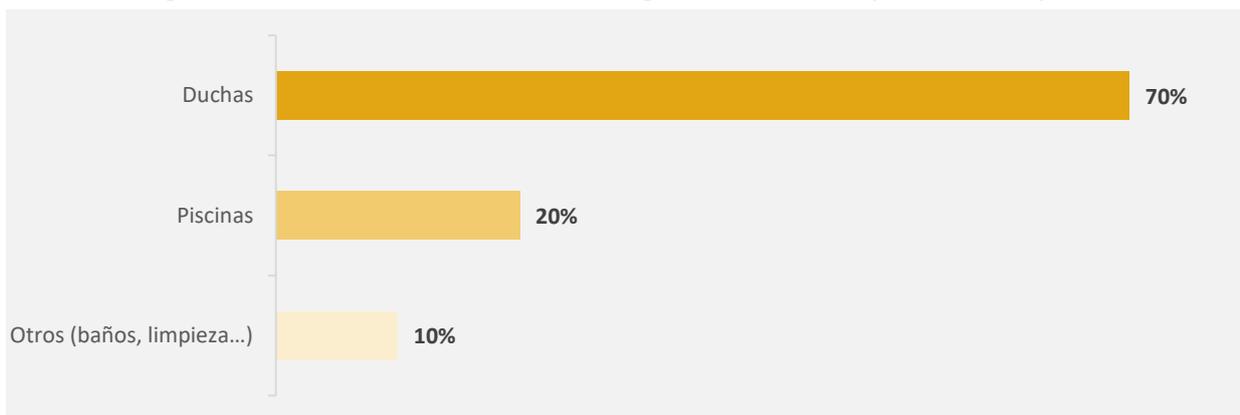
¹⁸ A título ilustrativo, véase: <https://go-fit.es/sostenibilidad/>

¹⁹ Fuente: Fuente: Revista Española de Educación Física y Deporte. (Disponible en: <https://www.consejo-colef.es/post/reefd-75-08>)

²⁰ Fuente: Barcelona destina casi 4 millones a 57 proyectos para optimizar el uso del agua en centros deportivos durante la sequía. (Disponible en <https://www.eysmunicipales.es/actualidad/barcelona-destina-casi-4-millones-a-57-proyectos-para-optimizar-el-uso-del-agua-en-centros-deportivos-durante-la-sequia>)

²¹ Fuente: ¿Te van a impedir ducharte en el gimnasio? Miedo en el sector del "fitness" por la sequía. (Disponible en https://www.elconfidencial.com/deportes/2024-01-24/gimnasios-sequia-duchas-medidas-miedo_3816273/#:~:text=El%2070%25%20del%20consumo%20anual,%C3%A1mina%20de%20agua%20de%20Catalu%C3%B1a)

Figura 22. Estructura de consumo de agua en centros deportivos con piscina



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de El Confidencial

Además de la optimización del consumo de agua, el **ahorro** y la **optimización energética** también suponen un factor importante para un sector con una alta exposición y vulnerabilidad a la volatilidad de precios energéticos²². Por ejemplo, la **incorporación de fuentes de energía renovables**, como paneles solares, no solo disminuye la dependencia de fuentes de energía no renovables, sino que también puede reducir significativamente los costes operativos a medio y largo plazo²³. Asimismo, el **Internet de las cosas (IoT)** supone un aliado instrumental clave para la sostenibilidad energética en instalaciones deportivas, al permitir la monitorización en tiempo real del consumo y la detección de fugas, optimizando el uso de recursos. Así, el análisis de datos energéticos permite personalizar operaciones, reduciendo desperdicios y maximizando la eficiencia operativa²⁴.

Asimismo, la **gestión de residuos** y la **economía circular**²⁵ también juegan un papel relevante en la sostenibilidad de los centros deportivos. Concretamente, la gestión de residuos y la economía circular en instalaciones deportivas se centran en implementar protocolos de reutilización y reciclaje, aún pendientes en muchos espacios²⁶. Esto incluye la cuantificación y monitorización de residuos para optimizar su reutilización y reducir el impacto ambiental. Además, se promueve el uso de materiales reciclados en la construcción y renovación de infraestructuras, disminuyendo la dependencia de recursos vírgenes y fomentando prácticas sostenibles en toda la cadena operativa. Por ejemplo²⁷, la implementación de cubos de segregación de papel, plásticos y residuos orgánicos es una práctica sostenible que facilita la clasificación y recolección de residuos. Así pues, al fomentar una cultura de sostenibilidad entre los usuarios, los cubos de segregación

²² Fuente: CMD, Sport. (Disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/la-factura-energetica-de-los-gimnasios-se-dispara-mas-del-40/>)

²³ Fuente: Placas solares en centros deportivos. (Disponible en <https://www.bluegoldenergia.com/es/2024/10/03/placas-solares-en-centros-deportivos/>)

²⁴ Fuentes: Redes & Telecom. (Disponible en: <https://www.redstelecom.es/noticias/la-iot-hace-mas-eficientes-y-sostenibles-los-gimnasios-beone/>); Esmartcity. (Disponible en: <https://www.esmartcity.es/comunicaciones/comunicacion-gestion-smart-instalaciones-deportivas-iot-big-data-optimizan-infraestructuras-suman-nuevos-modelos-negocio-base-engagement-mejora-rendimiento-usuario>)

²⁵ Fuente: Revista Española de Educación Física y Deporte. (Disponible en: <https://www.consejo-colef.es/post/reefd-75-08>)

²⁶ Fuente: Revista Española de Educación Física y Deporte. (Disponible en: <https://www.consejo-colef.es/post/reefd-75-08>)

²⁷ Fuente: Las instalaciones deportivas municipales incorporan máquinas que recompensan el reciclaje de plástico. (Disponible en <https://www.fdmvalencia.es/es/las-instalaciones-deportivas-municipales-incorporan-maquinas-que-recompensan-el-reciclaje-de-plastico/>)

no solo contribuyen a la gestión adecuada de los residuos, sino que también mejoran la imagen ambiental de las instalaciones deportivas²⁸.

En último lugar, cabe destacar la adopción de **equipamiento sostenible** en la industria del *fitness*²⁹. Esta tendencia refleja una conciencia ambiental en aumento, donde fabricantes y gimnasios optan por materiales ecológicos y procesos de producción responsables. La implementación de equipos fabricados con materiales reciclados o biodegradables no solo reduce la huella de carbono, sino que también atrae a una clientela más consciente del medio ambiente. Además, el uso de tecnologías que minimizan el consumo energético en máquinas de ejercicio contribuye a operaciones más sostenibles y económicas.

En síntesis, la adopción de prácticas sostenibles en instalaciones deportivas mejora la competitividad del sector al reducir costes operativos y la huella ecológica, además de fortalecer la responsabilidad social corporativa. Iniciativas como la gestión eficiente del agua y el uso de energías renovables requieren inversiones en infraestructura y formación, representando un desafío particular para las pymes. La transición hacia la sostenibilidad exige nuevas competencias en gestión de recursos y tecnologías ecológicas, pero también ofrece ventajas competitivas al responder a consumidores más conscientes y normativa más exigente.

Cambios sociales y tendencias del consumidor

El sector de las instalaciones deportivas en España está experimentando cambios significativos en respuesta a diversas tendencias sociales que afectan tanto los patrones de consumo como la estructura y oferta laboral del sector. Factores como una mayor concienciación sobre la inclusión y los hábitos saludables de la población están impactando las actividades económicas y dinámicas laborales del tejido empresarial del sector.

En primer lugar, en lo referente a las tendencias del consumidor, un factor que afecta directamente la asistencia a instalaciones deportivas engloba los **hábitos de los usuarios** en lo referente al ejercicio **físico regular y sedentarismo en el tiempo libre**. En particular, según el Instituto Nacional de Estadística (INE)³⁰, en el año 2022³¹ el porcentaje de población que realizó ejercicio físico regular en su tiempo libre se situó en, aproximadamente, 37,7%; lo que representa un aumento de 12,6 puntos porcentuales desde 2014, donde esta tasa se situó en el 25,1%. Por otro lado, el porcentaje de personas que se declararon sedentarias en 2022 fue del 27,4%, 9,3 puntos porcentuales menos que en 2014, donde esta tasa se situó en 36,7% (Figura 23). No

²⁸ Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2023. (Disponible en <https://phplist.go-fit.es/lists/uploadimages/files/Memoria%20de%20Sostenibilidad%20GO%20fit%202023.pdf>)

²⁹ Fuente: Virtual Gym. (Disponible en: <https://business.virtuagym.com/es/blog/tendencias-de-tecnologia-en-fitness/#14-espacios-de-entrenamiento-h%C3%ADbridos>)

³⁰ Fuente: INE. (Disponible en:

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259944495973&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLaYout¶m1=PYSDetalleFichaIndicador¶m3=1259937499084;

<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/ICV/dim3/I0/&file=33301.px>)

³¹ Véase, definición de sedentarismo y ejercicio físico en cada serie histórica en

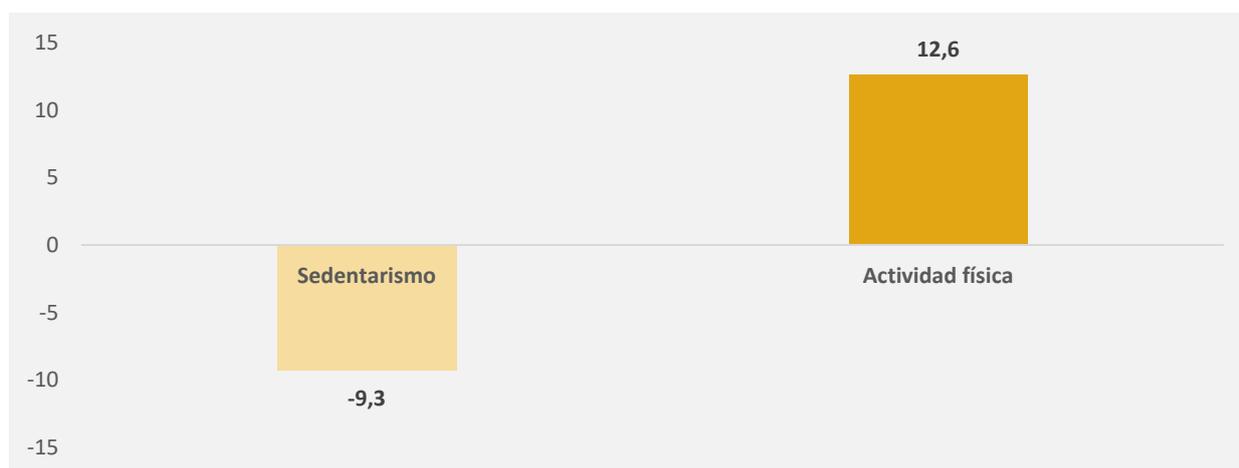
https://www.ine.es/ss/Satellite?param1=PYSDetalleFichaIndicador&c=INESeccion_C¶m3=1259947308577&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLaYout&cid=1259944495973&L=0

obstante, pese a que el sedentarismo en el tiempo libre se ha reducido, el sedentarismo en la actividad laboral principal aumentó de un 31,2% en 1987 a un 38,4% en 2020³².

Así pues, es posible inferir la siguiente consideración: el aumento del sedentarismo asociado a la actividad laboral principal está generando una mayor necesidad de contrarrestar sus efectos negativos a través de la práctica de ejercicio físico en el tiempo libre. A su vez, este fenómeno impulsa un cambio en el comportamiento de los consumidores hacia estilos de vida más activos, lo que incrementa la demanda de instalaciones deportivas y espacios funcionales para la actividad física, generando una oportunidad de crecimiento para el sector a medio y largo plazo.

Concretamente, según la Encuesta de Hábitos Deportivos en España³³, entre 2015 y 2022, se observa cierto cambio en las preferencias de los practicantes de deporte hacia espacios abiertos de uso libre, que aumentaron levemente su popularidad del 69,9% al 70,2% de la población que practica deporte, reflejando una tendencia hacia actividades más flexibles y accesibles, posiblemente impulsadas por factores como la pandemia y el interés por el contacto con la naturaleza. En contraste, la población de deportistas que utilizó instalaciones deportivas específicas (instalaciones tradicionales) mostró una ligera disminución en su uso, pasando del 58,8% al 52,8%. Asimismo, aquella población deportista que usó <<otros lugares>> como instalaciones deportivas (por ejemplo, el hogar) para realizar deporte, incrementó sustancialmente en el mismo espacio temporal, de los 19,1% en 2015 al 26,7% en 2022. En consecuencia, estos **cambios en los patrones de consumo podrían sugerir un posible desplazamiento de la demanda hacia alternativas de práctica deportiva menos estructuradas o de mayor accesibilidad económica.**

Figura 23. Variación porcentual en la población con hábitos relacionados con el ejercicio en tiempo libre. Puntos porcentuales.



Fuente: Análisis PwC a partir de datos del INE

³² Fuente: El Diario. (Disponible en: https://www.eldiario.es/sociedad/espana-sedentaria-problema-salud-publica-11-millones-personas-deporte_1_10759463.html)

³³ Fuente: Consejo Superior de Deportes. CSD. (Disponible en: <https://www.educacionpydeportes.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/anuario-estadisticas-deportivas.html>)

Asimismo, siguiendo con aspectos relacionados con patrones de consumo y tendencias sociales, nos encontramos con una mayor **concienciación de la sociedad sobre la inclusión**³⁴, hecho que repercute en el sector de las instalaciones deportivas, en concreto con relación a las personas que tienen una **edad más avanzada** o sufren algún tipo de **diversidad funcional**.

En este sentido, el **reto demográfico** y el **envejecimiento de la población** también podrían afectar significativamente las preferencias de consumo de instalaciones deportivas de la población española. Específicamente, la comparación entre los grupos de edad de 25 a 54 años y los mayores de 55 años, revela diferencias importantes en la evolución de sus preferencias por el uso de instalaciones deportivas específicas y espacios abiertos de uso libre³⁵: mientras que el porcentaje de personas entre 25 y 54 años que realizan deporte utilizando espacios abiertos de uso libre se ha reducido levemente del 72,4% al 70,5% entre 2015 y 2022, el mismo porcentaje se ha incrementado significativamente en el mismo espacio temporal para los mayores de 55 años, del 61,7% al 70,7%. Al mismo tiempo, ambos grupos de edad muestran tendencias evolutivas a la baja en el uso de instalaciones deportivas específicas (instalaciones tradicionales); siendo, por ejemplo, el porcentaje de población mayor de 55 años miembro de un gimnasio o asociación-club deportivo muy inferior al de grupos de edad más jóvenes (Figura 25).

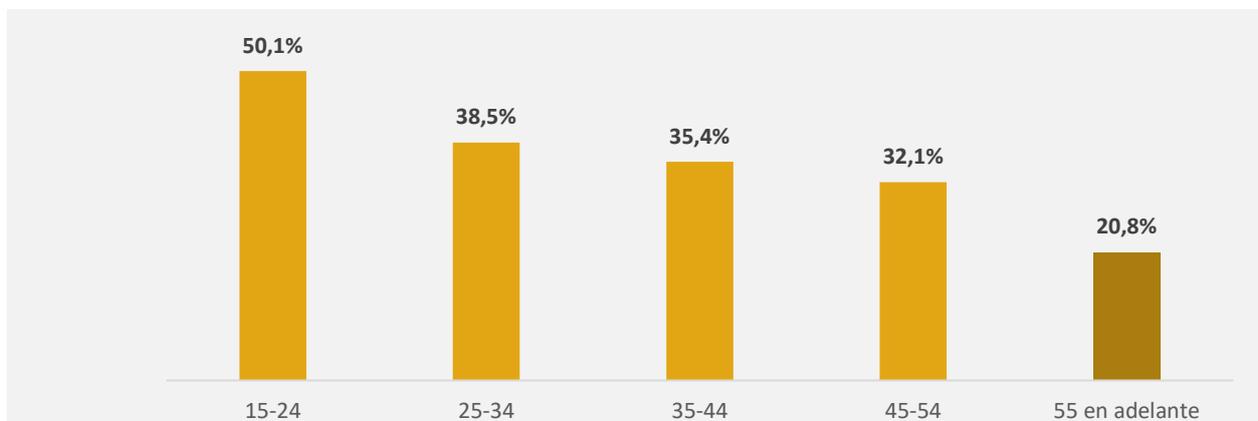
Así, esta tendencia puede suponer una importante oportunidad o desafío para el tejido empresarial del sector de instalaciones deportivas. Las empresas deberán adaptarse³⁶ para captar a una población envejecida que muestra una creciente preferencia por actividades en espacios abiertos. Al mismo tiempo, la disminución del uso de instalaciones deportivas específicas podría representar un desafío para los operadores tradicionales, quienes necesitarán diversificar su oferta hacia modelos híbridos que combinen actividades al aire libre con servicios estructurados y personalizados. Además, será clave implementar estrategias para atraer a los grupos de mayor edad mediante programas inclusivos y accesibles que fomenten el envejecimiento activo, asegurando la sostenibilidad económica y social del sector.

³⁴ Fuente: El 82% de los españoles cree necesario más sensibilización sobre las dificultades de las personas con movilidad reducida. (Disponible en <https://www.corresponsables.com/actualidad/social/el-82-de-los-espanoles-cree-necesario-mas-sensibilizacion-sobre-las-dificultades-de-las-personas-con-movilidad-reducida/>)

³⁵ Fuente: Consejo Superior de Deportes. CSD. (Disponible en: <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/anuario-estadisticas-deportivas.html>)

³⁶ Fuente: Qué es la gimnasia adaptada para mayores. (Disponible en https://www.65ymas.com/deporte-mayores/es-gimnasia-adaptada-mayores_32297_102.html)

Figura 24. Porcentaje de población miembro de gimnasios, asociaciones o clubs deportivos según grupo de edad en España (2022)



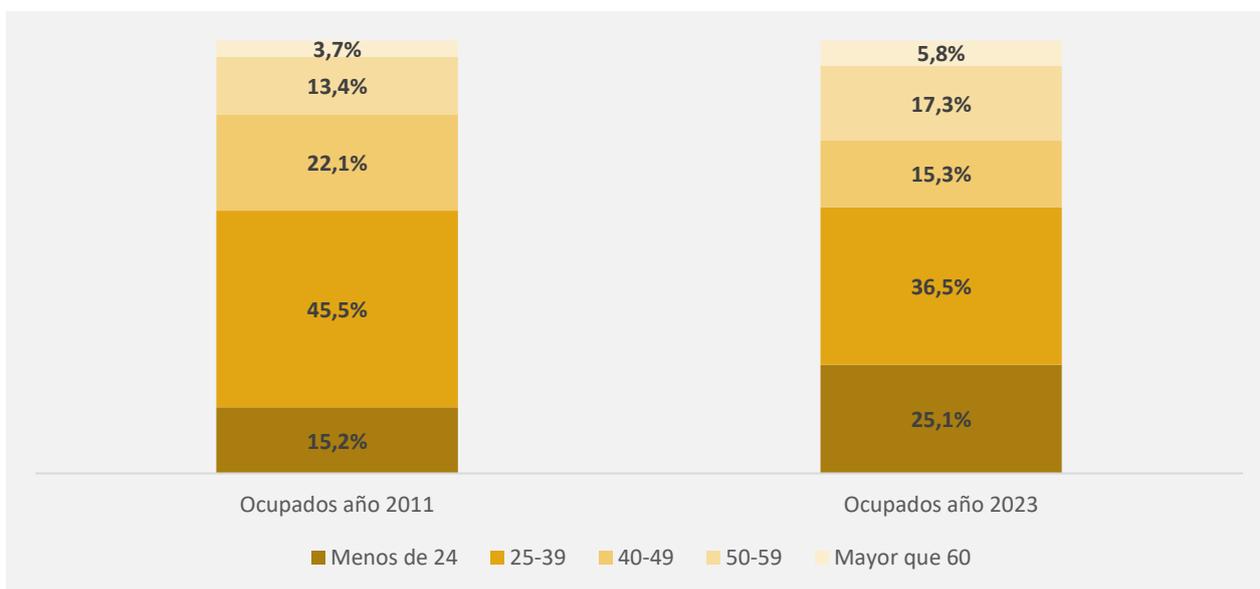
Fuente: Análisis PwC a partir de datos del INE³⁷

En lo que respecta a la **estructura y oferta laboral**, el sector de instalaciones deportivas ha reflejado en los últimos años una predominancia masculina significativa, incidiendo en la **brecha de género** detectada en su tejido empresarial. Así, tal y como se ha analizado previamente en el apartado de caracterización de empleo del sector, en 2023 los hombres ocupados representaban aproximadamente el 64,5% de los empleados. No obstante, esta brecha de género se hace evidente también en los puestos relativos a alta dirección y puestos de cualificación media. La única excepción la encontramos en los puestos de operarios y personal de apoyo, relativos a puestos de baja cualificación, dónde las mujeres superan en número a los ocupados varones.

Asimismo, resulta necesario analizar el impacto del **envejecimiento de la población** en la estructura laboral sector de las instalaciones deportivas. Tal y como se ha mostrado previamente, este sector se caracteriza por una mayor presencia de ocupados jóvenes. Dada la naturaleza de parte de las ocupaciones y funciones laborales de las actividades económicas del sector, que requieren mantener una buena forma física, es lógico esperar que el envejecimiento de la fuerza laboral no sea muy marcado. Como se observa en la Figura 25, la presencia de los menores de 39 años en ambos periodos estudiados representa aproximadamente el 61% del total de los ocupados. Sin embargo, dentro de esta franja, vemos que en 2023 los menores de 24 tienen una mayor representación que en 2011. Por otro lado, los mayores de 50 años en 2023 representaban un 23,1%, mientras que en 2011 representaban un 17,2%. Se evidencia de esta forma que, aunque no en gran medida, el sector de las instalaciones deportivas sufre un leve envejecimiento de sus trabajadores, que se compensa con la apuesta por la incorporación de jóvenes menores de 24 años.

³⁷ Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos. Tabla 11.33. (Disponible en: <https://www.educacionpydeportes.gob.es/dam/jcr:fbf05df0-5e3f-4b57-9d5b-6588d4ad34a9/aed-2024.pdf>)

Figura 25. Personas ocupadas en el sector de instalaciones deportivas por grupos de edad



Fuente: Análisis PwC a partir de datos de la EPA

En este sentido, pese a que el sector, tal y como se acaba de mostrar, resulta atractivo para los jóvenes profesionales, existe una **alta demanda de personal cualificado**, un aspecto que se describe con más detalle en el apartado referente a la influencia normativa.

La falta de personal cualificado en el sector de las instalaciones deportivas representa un desafío estructural importante, que afecta tanto a la empleabilidad como a la calidad de los servicios prestados. Este déficit no solo responde a la escasez de graduados especializados, sino también a las **condiciones laborales precarias** que enfrentan los profesionales del sector. A pesar del crecimiento de la demanda de expertos en actividades físicas y deportivas, los datos revelan que un alto porcentaje de los trabajadores carece de formación específica, con casi la mitad de ellos (48,9%) únicamente con la educación secundaria obligatoria. Esta situación no solo compromete la calidad del servicio, sino que limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro del sector.

Así, un factor clave en esta problemática es la disparidad salarial, que se sitúa por debajo de la media nacional. Los salarios anuales en el ámbito de los gimnasios son inferiores en más de 14.000 euros respecto a la media española, mientras que en la gestión de instalaciones deportivas esta diferencia alcanza casi los 10.000 euros. Esta brecha salarial no solo dificulta **la atracción y retención de talento**, sino que también genera **alta rotación de personal**, desmotivación y falta de compromiso. A ello se suman las condiciones laborales inestables, con una elevada proporción de contratos temporales (30,2% en 2023) y a media jornada (37,8% en 2023), lo que dificulta la profesionalización y la continuidad de los trabajadores en el sector.

En conclusión, el sector de las instalaciones deportivas en España se encuentra en una encrucijada marcada por oportunidades y desafíos derivados de tendencias demográficas, sociales y laborales. Por un lado, el envejecimiento de la población y la preferencia creciente de las personas

mayores por actividades en espacios abiertos presentan una oportunidad para diversificar la oferta y captar nuevos segmentos de usuarios. Sin embargo, la disminución en el uso de instalaciones específicas y tradicionales obliga a los operadores a replantear sus modelos de negocio hacia enfoques híbridos y más inclusivos que combinen accesibilidad y personalización. En el ámbito laboral, la marcada brecha de género y el leve envejecimiento de la fuerza laboral plantean retos en términos de equidad y sostenibilidad del empleo. Aunque el sector cuenta con una alta proporción de trabajadores jóvenes, el aumento gradual de mayores de 50 años exige estrategias para garantizar una fuerza laboral activa y diversificada.

Mensajes clave

Las **megatendencias globales** actuales están transformando de manera significativa los procesos productivos y las dinámicas laborales del sector de instalaciones deportivas:

- **Disrupción tecnológica y digitalización:** La digitalización está impactando el sector de las instalaciones deportivas mediante la adopción de aplicaciones móviles para reservas, entrenamientos virtuales, IA, y actividades que incluyen el uso de la realidad virtual, optimizando operaciones y mejorando la experiencia del usuario. Estas innovaciones permiten a los centros deportivos diferenciarse en un mercado competitivo al ofrecer servicios más personalizados y flexibles. No obstante, esta transformación también plantea retos significativos para las pymes, que enfrentan dificultades en la inversión tecnológica y la capacitación de su personal para aprovechar las ventajas competitivas que la transformación digital puede traer al sector en su conjunto.
- **Sostenibilidad medioambiental:** La sostenibilidad en el sector de las instalaciones deportivas se centra en la gestión eficiente del agua, la gestión de residuos y el uso de energías renovables, respondiendo a presiones ambientales y mejorando la eficiencia operativa. La adopción de tecnologías innovadoras, como paneles solares y sistemas de reciclaje, no solo reduce la huella ecológica y los costes, sino que también refuerza la competitividad al mejorar la imagen ambiental y el compromiso social de las empresas. Además, estas prácticas impulsan el desarrollo de nuevas competencias en la fuerza laboral, destacando la creciente demanda de habilidades técnicas y conocimientos en sostenibilidad y tecnologías ecológicas.
- **Cambios sociales y tendencias del consumidor:** El sector de las instalaciones deportivas en España está experimentando una transformación impulsada por tendencias sociales que demandan mayor inclusión y adaptación, especialmente para una población envejecida y el aumento del interés por actividades al aire libre. Asimismo, el tejido empresarial del sector enfrenta dos desafíos fundamentales en torno a su estructura laboral: por un lado, la brecha de género sigue siendo relevante en los puestos de alta dirección. Por otro, la dificultad para atraer talento y personal cualificado supone un reto para la evolución laboral de un sector fuertemente impactado por innovaciones tecnológicas como la IA y el entrenamiento virtual.

4.1.2. Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector

Nuevos modelos de negocio

El sector de las instalaciones deportivas está atravesando una transformación significativa en sus modelos de negocio, impulsada por la necesidad de adaptarse a los cambios en la demanda de los consumidores, las innovaciones tecnológicas y las exigencias sociales y ambientales. Estas tendencias no solo buscan diversificar las fuentes de ingresos, sino también aumentar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

La transición hacia **modelos de suscripción y abono flexibles**³⁸ se ha convertido en una de las principales estrategias del sector para aumentar la retención de usuarios y responder a las demandas de conveniencia. Los consumidores buscan planes adaptados a sus horarios, preferencias y necesidades, como suscripciones mensuales que combinan acceso a instalaciones deportivas, clases virtuales y entrenamientos personalizados. La incorporación de plataformas digitales permite a los operadores ofrecer recomendaciones basadas en datos y mejorar la experiencia del cliente mediante programas adaptados.

Así, un ejemplo de estos nuevos modelos de negocio adaptados a las necesidades de los usuarios comprende los gimnasios 24 horas³⁹. Este modelo permite a los clientes acceder a las instalaciones en cualquier momento del día, adaptándose a estilos de vida diversos y horarios laborales variables. En este sentido, los operadores que implementan esta estrategia suelen incorporar tecnologías con un alto coste de entrada, especialmente para las pymes del sector, como sistemas de control de acceso automatizados y servicios digitales que minimizan la necesidad de personal presencial.

Asimismo, los nuevos modelos de negocio están ampliando la oferta tradicional para incluir servicios complementarios como bienestar físico y mental, nutrición, fisioterapia y recuperación. Muchas instalaciones deportivas están evolucionando hacia **centros integrales de salud**⁴⁰ (*holistic wellness*) ofreciendo un enfoque holístico que abarca desde el entrenamiento físico hasta el asesoramiento nutricional y el *mindfulness*. Esta diversificación no solo aumenta las fuentes de ingresos, sino que también mejora la fidelización al atender múltiples necesidades de los usuarios. Además, esta tendencia resulta especialmente atractiva para personas de mayor edad, quienes buscan actividades que promuevan un envejecimiento activo y saludable, como yoga, pilates o clases de bajo impacto. A su vez, la diversificación de actividades permite personalizar la experiencia de los usuarios, adaptándose a sus intereses y objetivos específicos, lo que refuerza el compromiso de los clientes con las instalaciones deportivas y amplía el atractivo del sector a una audiencia más amplia y heterogénea.

³⁸ Fuentes: Virtual Gym. (Disponible en: <https://business.virtuagym.com/es/blog/ventajas-de-un-modelo-de-cuota-flexible-para-tu-gimnasio/>); Faster Capital. (Disponible en: <https://fastercapital.com/es/contenido/Modelo-de-suscripcion-de-fitness-Como-los-modelos-de-suscripcion-de-fitness-generan-ingresos-para-las-empresas-emergentes.html>)

³⁹ Por ejemplo, véase EITB. (Disponible en: <https://www.eitb.eus/es/radio/radio-vitoria/programas/radio-vitoria-gaur-magazine/detalle/9666718/la-gente-empieza-a-venir-sobre-cuatro-y-media-de-manana/>)

⁴⁰ Fuente: Virtual Gym. (Disponible en: <https://business.virtuagym.com/es/blog/de-gimnasio-a-centro-de-salud-como-funciona/>); Global Franchise. (Disponible en: <https://www.global-franchise.com/insight/wellness-2-0-the-fitness-trends-driving-franchise-growth>)

En este sentido, la especialización se está consolidando como una estrategia clave para diferenciarse en un mercado competitivo. Los **centros deportivos** y **gimnasios boutique**⁴¹, enfocados en actividades específicas como yoga, pilates, boxeo o entrenamiento funcional, han ganado popularidad por su **enfoque personalizado** y **experiencia premium**. A título ilustrativo, en el año 2021, el 64% de las aperturas de nuevos gimnasios correspondieron a centros deportivos encajados dentro del concepto boutique⁴², una tendencia que continuó en 2022, año en el que la mayoría de las nuevas aperturas correspondieron también a este tipo de establecimientos, evidenciando una creciente demanda⁴³. Estos centros permiten a los operadores dirigirse a segmentos de mercado con tarifas más altas, mientras crean comunidades sólidas de usuarios con intereses específicos. Así, una de las características principales de estos centros es la **personalización**. A diferencia de un centro deportivo común donde no se suele tener supervisión o seguimiento por parte de un personal especializado, los *gym boutique* se caracterizan por un seguimiento individualizado a los usuarios durante las sesiones de entrenamiento, considerando que el menor volumen de clientes en las instalaciones hace posible que la personalización y monitorización sean más simples para el personal, al mismo tiempo que más satisfactorias para los usuarios.

En este sentido, de acuerdo con el estudio de *Perspectivas del mercado del fitness en España* elaborado en 2024 por BDO, casi un 30% de los panelistas encuestados percibía que integrar espacios boutique y de entrenamiento especializado dentro del club permite ofrecer una experiencia de actividad física más personalizada para el usuario, lo que permite elevar también el ticket medio por usuario.

Frente a este tipo de instalaciones, que se basan en la implantación de un servicio *premium*, está el **segmento low cost**, que presenta un **pronóstico de crecimiento y expansión muy favorable** en el momento actual. Los gimnasios **low cost** cuentan con una estructura de costes más ajustada respecto al resto de modelos de negocio, además de con **mayor capacidad** para atender a más demanda que otros segmentos por el mayor tamaño y superficie de sus instalaciones. También se caracterizan por un perfil de usuarios más joven, en el que predominan las personas en las franjas de edad más bajas. No obstante, en los últimos años se ha detectado un notable incremento en el porcentaje de clientes que superan los 50 años, las previsiones indican que seguirá incrementando⁴⁴.

Por todo ello, y teniendo en cuenta el contexto económico actual, las **perspectivas de crecimiento** de este tipo de establecimientos son muy favorables⁴⁵. Así, por ejemplo, el segmento *low cost* se

⁴¹ Fuente: Business Insider. (Disponible en: <https://www.businessinsider.es/economia/adios-gimnasio-barrio-hola-gym-boutique-moda-fitness-personalizado-hace-fuerte-espana-1403700>)

⁴² Fuente: CMD Sport. (Disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/gimnasios-boutique-del-fitness-mas-elitista-la-mejor-opcion-autoempleo/>)

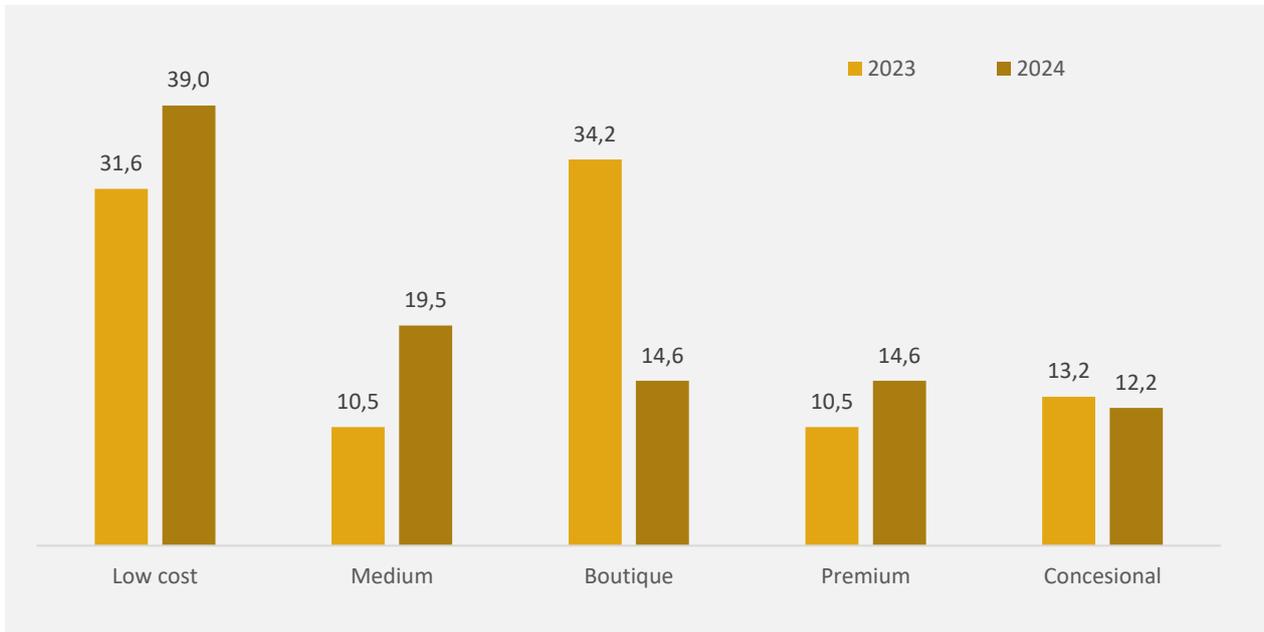
⁴³ Fuente: Perspectivas del mercado del fitness en España. Un sector en expansión y consolidación. Octubre de 2024 (Disponible en <https://www.bdo.es/es-es/publicaciones/publicaciones-tecnicas/nuestros-informes/perspectivas-del-mercado-del-fitness>)

⁴⁴ Fuente: Joven, usuario habitual y no federado: así es el perfil del cliente de 'fitness low cost' en España. (Disponible en <https://www.palco23.com/fitness/joven-usuario-habitual-y-no-federado-asi-es-el-perfil-del-cliente-de-fitness-low-cost-en-espana>)

⁴⁵ Fuente: Perspectivas del mercado del fitness en España. Un sector en expansión y consolidación. Octubre de 2024 (Disponible en <https://www.bdo.es/es-es/publicaciones/publicaciones-tecnicas/nuestros-informes/perspectivas-del-mercado-del-fitness>)

posiciona como el que presenta una situación más favorable, según considera el 39% de los panelistas encuestados.

Figura 26. Segmentos que presentan una perspectiva más favorable (porcentaje de panelistas encuestados)



Fuente: Análisis PwC a partir del informe de *Perspectivas del mercado del fitness en España*, elaborado por DBO

En último lugar, el sector de las instalaciones deportivas está adoptando estrategias innovadoras para **diversificar su funcionalidad y maximizar el rendimiento económico de sus infraestructuras**. Esta tendencia responde a la necesidad de optimizar recursos y generar ingresos adicionales mediante dos enfoques principales: las colaboraciones público-privadas y la ampliación de usos hacia eventos sociales, culturales y corporativos.

Por un lado, la colaboración entre operadores privados y administraciones públicas está redefiniendo la financiación y gestión de las instalaciones deportivas, especialmente en áreas urbanas⁴⁶. Estas alianzas permiten a las empresas privadas acceder a infraestructuras públicas para ofrecer servicios a una base de usuarios más amplia, mientras las administraciones logran cumplir objetivos sociales como la promoción de la salud comunitaria y la inclusión. Este modelo no solo optimiza el uso de las instalaciones existentes, sino que también fomenta la inversión en modernización y sostenibilidad, garantizando su accesibilidad para actividades deportivas y comunitarias.

Por otro lado, las instalaciones deportivas están ampliando su uso tradicional para acoger eventos sociales, culturales y corporativos como conciertos, ferias, conferencias y exposiciones⁴⁷. Este

⁴⁶ Fuente: AEESDAP. (Disponible en: <https://aeesdap.es/2021/12/02/gestion-deportiva-municipal/>); AEESDAP. (Disponible en: <https://aeesdap.es/2020/08/31/colaboracion-publico-privada-deporte/>)

⁴⁷ Fuentes: Arch Daily. (Disponible en: <https://www.archdaily.cl/cl/1019638/del-juego-al-refugio-las-multiples-funciones-de-los-centros-deportivos-comunitarios-de-pequena-escala/>); AS. (Disponible en: https://as.com/baloncesto/mas_baloncesto/el-wizink-center-sera-el-nuevo-movistar-arena-n/)

modelo responde a la creciente demanda de espacios versátiles, permitiendo a los gestores generar ingresos adicionales en periodos de baja actividad deportiva. Infraestructuras como estadios y pabellones están siendo modernizadas para incluir tecnología avanzada en iluminación, sonido y logística, facilitando su conversión rápida en espacios aptos para múltiples tipos de eventos. Esta diversificación también mejora la optimización de recursos, maximizando el tiempo de uso y aumentando la rentabilidad de las instalaciones.

Así pues, la introducción de estos nuevos modelos de negocio en el sector de las instalaciones deportivas, como los gimnasios boutique y los de bajo coste, ha incrementado el atractivo empresarial del sector y ha provocado un notable incremento en la inversión extranjera. Esta tendencia no solo ha favorecido la llegada de capitales internacionales, sino que también ha estimulado la concentración empresarial, promoviendo la consolidación de compañías más grandes y competitivas dentro del mercado.

En conclusión, la diversificación de la oferta en el sector de las instalaciones deportivas es esencial para responder a las cambiantes demandas del mercado y garantizar la sostenibilidad financiera. La integración de nuevos modelos de negocio, desde servicios holísticos *wellness* y gimnasios boutique hasta el uso de infraestructuras para eventos no deportivos, ofrece oportunidades significativas para maximizar ingresos y atraer a una audiencia más amplia y diversa. Sin embargo, esta transformación exige que los profesionales del sector desarrollen nuevas competencias adaptadas a un entorno más complejo y multifuncional. Así, el reciclaje competencial será clave para lograr transiciones efectivas y asegurar que estas estrategias diversificadoras fortalezcan tanto la competitividad como el impacto social del sector.

Influencia normativa creciente

El sector de las instalaciones deportivas en España está sujeto a distinto tipo de normas y regulaciones. Aunque el sector se ve influenciado por normativa europea general, de forma análoga a otros sectores económicos, la mayor parte de la regulación que tiene efectos en su configuración, su desarrollo y su operativa proviene de legislación nacional y, especialmente, autonómica y local. En este **marco normativo**, dos aspectos son especialmente relevantes. Por un lado, la **necesidad de adaptación** de las empresas a un **entorno regulatorio en constante evolución** y, por otro, la **multiplicidad y diversidad de normativas**, especialmente aquellas de índole regional y o local, que introduce variaciones y desafíos adicionales para las empresas del sector.

Con relación al primer punto, la necesidad de adaptación de las empresas está influenciado, además, por la **estructura empresarial del sector**, en el que predominan las empresas de pequeño tamaño, que conviven otras de más grandes. Estas diferencias generan distintos ritmos y capacidades de adaptación debido a las diferencias en recursos materiales y humanos.

A título ilustrativo, la implementación del **Real Decreto 487/2022**, modificado por el **Real Decreto 614/2024**⁴⁸, regula los criterios sanitarios para la prevención y control de la legionelosis,

⁴⁸ Fuente: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-13422

imponiendo obligaciones como la elaboración de un Plan Sanitario frente a la Legionela (PSL), la **formación específica del personal** y la modernización de sistemas que generan aerosoles. De esta manera, la nueva normativa amplía además la responsabilidad directa a los explotadores de las instalaciones, obligándolos a revisar acuerdos contractuales y garantizar el cumplimiento normativo. Para grandes cadenas de gimnasios, con estructuras más consolidadas y equipos dedicados a la gestión e implantación normativa, así como con más recursos para servicios adicionales de apoyo, la adaptación puede resultar más asumible. Sin embargo, para las pymes, los costes asociados a auditorías, formación y actualizaciones técnicas pueden ser más costoso de asumir.

En este sentido, la regulación en materia de sostenibilidad también constituye un ejemplo de estas dualidades a la hora de enfrentar e incorporar los cambios y adaptaciones del entorno normativo. Directivas relacionadas con la eficiencia energética⁴⁹, como las europeas sobre sostenibilidad, fomentan la implementación de energías renovables, sistemas de recuperación de agua y tecnologías eficientes en instalaciones deportivas. Mientras que los grandes operadores cuentan con mayores recursos para invertir en infraestructuras como paneles solares o sistemas de ahorro hídrico, las pymes pueden enfrentar barreras económicas y técnicas para cumplir con estas exigencias. Por ejemplo, a nivel estatal, las restricciones autonómicas sobre el uso del agua, como las aplicadas en Cataluña durante períodos de sequía, pueden afectar en mayor medida a pequeños gimnasios que cuentan con menos tecnologías avanzadas para optimizar el consumo hídrico⁵⁰.

Con relación al segundo aspecto, es decir, la multiplicidad y diversidad normativa, cabe destacar que el sector de las instalaciones deportivas en España opera en un **entorno descentralizado**, donde muchas competencias recaen en las comunidades autónomas. De este modo, aunque existen normativas específicas a nivel estatal, como la **Normativa de Gestión de Instalaciones Deportivas (Normas UNE⁵¹)**, que establece un marco general de criterios técnicos para garantizar la calidad, seguridad, accesibilidad y sostenibilidad en la construcción, mantenimiento y operación de estos espacios; u otras de carácter más general que también son de aplicación al sector, tales como el **Reglamento General de Protección de Datos UE (RGPD⁵²)**, la **Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPD-GDD⁵³)**, o la **Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social (Real Decreto Legislativo 1/2013⁵⁴)**, la mayor parte de la regulación específica proviene de la legislación autonómica y local. En este sentido, las comunidades autónomas y municipios tienen capacidad normativa sobre áreas específicas que afectan directamente a la gestión y operación de las instalaciones deportivas tales como urbanismo, medio ambiente y formación; siendo este último especialmente interesante.

⁴⁹ Por ejemplo, véase la Directiva (UE) 2024/1275: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2024-80664>

⁵⁰ Fuente: El País. (Disponible en: <https://elpais.com/espana/catalunya/2023-12-13/los-gimnasios-se-rebelan-contra-la-clausura-de-las-duchas-de-los-centros-deportivos-por-la-sequia.html>)

⁵¹ Fuente: Consejo Superior de Deportes. (Disponible en: <https://www.csd.gob.es/es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/normativa-tecnica-de-instalaciones-deportivas/normativa-de-gestion-de>)

⁵² Fuente: <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

⁵³ Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>

⁵⁴ Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632>

España carece de una **Ley Nacional de Ordenación de Profesiones del Deporte**⁵⁵, lo que genera ciertas dificultades a nivel operativo en el sector. Por un lado, la existencia de normativas autonómicas fragmentadas en este ámbito crea disparidades entre comunidades, dejando a seis de ellas sin regulación específica para las profesiones del deporte. Esto dificulta la movilidad de los profesionales y genera desigualdades en los requisitos y competencias exigidos para desarrollar su función laboral. Por otro lado, esta situación también perjudica el desarrollo y la profesionalización del sector, destacando la necesidad de armonizar la regulación de profesionales del deporte a nivel nacional a la vez que se respeta la diversidad territorial y variedad de funciones y ocupaciones profesionales del sector, garantizando estándares de calidad y contribuyendo a la madurez del ámbito deportivo en España.

Asimismo, otro ejemplo del impacto de la diversidad legislativa a nivel autonómico y local es la obligatoriedad de proporcionar a los usuarios de instalaciones deportivas información transparente sobre los datos técnicos del equipamiento y las características de las instalaciones, así como sobre la formación y cualificación de los profesionales que trabajan en ellas. No obstante, la **actualización reciente de la Ley 39/2022**, del Deporte⁵⁶, no contiene enunciado legislativo al respecto, dejando en manos del marco regulatorio autonómico la obligatoriedad y forma de presentar y transparentar dicha información⁵⁷.

En conclusión, el sector de las instalaciones deportivas en España se enfrenta a importantes desafíos derivados de la creciente complejidad normativa y de las diferencias en la capacidad de adopción e implementación legislativa según el tamaño de las empresas. Las grandes corporaciones, gracias a sus estructuras más robustas y recursos especializados, tienen una mayor capacidad para abordar los requisitos normativos con mayor eficacia, adaptándose rápidamente a las exigencias legislativas. Por el contrario, las pymes, que constituyen la mayor parte del tejido empresarial del sector, enfrentan barreras significativas debido a su limitada capacidad material y humana, lo que puede comprometer su sostenibilidad operativa y su competitividad.

En este contexto, resulta fundamental promover la **formación en monitoreo, interpretación e implantación normativa** para los profesionales del sector. Esto no solo facilitará el cumplimiento de las regulaciones vigentes, sino que también permitirá a las empresas anticiparse a futuros cambios legislativos y adaptarse de manera más ágil y eficiente. Capacitar a los gestores y empleados en competencias regulatorias contribuirá a reducir las desigualdades entre empresas de distinto tamaño, asegurando un desarrollo más equilibrado, profesionalizado y sostenible del sector en España.

⁵⁵ Fuentes: CMD. (Disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/toni-brocal-no-podemos-perder-la-oportunidad-una-ley-regulacion-profesional/>); Consejo Colef. (Disponible en: <https://www.consejo-colef.es/post/jornada-ordenacion-2024-m3>)

⁵⁶ Fuente: <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/30/39/con>

⁵⁷ Fuente: Gym Factory. (Disponible en: <https://gymfactory.net/2024/11/28/instalaciones-y-servicios-deportivos-publicidad-e-informacion-sobre-las-titulaciones-y-cualificaciones-de-sus-profesionales/>)

Mensajes clave

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan las actividades económicas en las instalaciones deportivas destacan las siguientes:

- **Nuevos modelos de negocio:** El sector de las instalaciones deportivas en España está diversificándose notablemente con la incorporación de nuevos modelos de negocio, que abarcan desde opciones *Wellness* en centros integrales *premium* hasta gimnasios *low cost*. Asimismo, la diversificación de los ingresos del sector a través del reciclaje de sus infraestructuras deportivas para la organización de eventos de diferente índole supone una oportunidad para mantener su sostenibilidad financiera a largo plazo. No obstante, el auge de estos nuevos modelos de negocio requiere de una actualización competencial de los profesionales del sector para garantizar una transición operativa exitosa.
- **Influencia normativa creciente:** El sector de las instalaciones deportivas en España opera bajo un marco normativo complejo conformado por legislación de carácter estatal y, especialmente, de carácter autonómico y local. Por un lado, la estructura empresarial diversa, con predominancia de pymes, influye en la capacidad de adaptación a un entorno normativo en constante evolución. Por otro, la fragmentación y variabilidad de las normativas crean diferencias en los requisitos y competencias, lo que puede dificultar la movilidad profesional y la competitividad del sector. La ausencia de una Ley Nacional de Ordenación de Profesiones del Deporte intensifica estas disparidades, subrayando la necesidad de una armonización normativa que respete la diversidad territorial y mejore la profesionalización del sector deportivo en España.

4.2. Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas

Las secciones anteriores han identificado una batería de tendencias de diferente índole que están afectando los procesos productivos y el empleo del sector de las instalaciones deportivas. En este sentido, en base a la relación de ocupaciones analizada previamente⁵⁸ en este informe, resulta necesario identificar **qué ocupaciones se verán afectadas** en mayor medida por estas tendencias y factores de cambio y qué tipo de **transformaciones competenciales** podemos esperar como resultado de su desarrollo.

Así, para la realización de este ejercicio, se han seleccionado aquellas tendencias que tienen un impacto más significativo y directo en las ocupaciones del sector: ***ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas y ocupaciones afectadas por nuevos modelos de negocio e influencia normativa.***



Ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas

La digitalización está redefiniendo el papel de varias ocupaciones dentro del sector de las instalaciones deportivas. Este fenómeno afecta profundamente tanto las formas de interacción entre las empresas y los consumidores como los procesos operativos internos, lo que tiene un impacto directo en funciones laborales tradicionales en el sector.

En primer lugar, la disrupción digital está transformando el rol de **entrenadores e instructores deportivos**, quienes han tenido que adaptarse al auge de herramientas tecnológicas como aplicaciones móviles, plataformas de entrenamiento en línea y el impacto incipiente de la IA. Estas tecnologías permiten a los usuarios monitorizar su rendimiento, acceder a rutinas personalizadas y recibir retroalimentación en tiempo real, reduciendo la necesidad de supervisión presencial constante. En consecuencia, los entrenadores deben adquirir competencias en el uso de estas herramientas para ofrecer valor añadido a los clientes, como el diseño de programas híbridos que combinen sesiones presenciales y virtuales. Además, el acceso a datos detallados sobre el progreso del usuario incentiva a estos profesionales a desarrollar habilidades analíticas para interpretar la información y aplicarla de manera efectiva en los planes de entrenamiento. Así pues, estos profesionales deben orientar sus esfuerzos competenciales en aumentar el valor añadido de sus entrenamientos, mediante la personalización de sus servicios y mejora de las habilidades comunicativas con los usuarios.

En segundo lugar, las **funciones administrativas tradicionales** también se han visto afectadas por la digitalización, que ha llevado a la implementación de sistemas integrados de gestión en instalaciones deportivas y sistemas digitales CRM. Estas plataformas e innovaciones digitales automatizan tareas como la gestión de reservas, la facturación y el control de afluencia, lo que

⁵⁸ La relación de ocupaciones analizada previamente sirve como base para esta identificación, aunque no es exhaustiva. Las ocupaciones y funciones profesionales presentadas aquí podrían no estar incluidas en la lista anterior, ya que corresponden a roles y tareas que están cobrando mayor relevancia como resultado del desarrollo de las tendencias analizadas.

reduce la necesidad de labores manuales. Sin embargo, esta automatización requiere que los trabajadores administrativos desarrollen nuevas competencias digitales, como el manejo de *software* de gestión y la interpretación básica de datos generados por estas herramientas. Además, la comunicación con los usuarios se ha trasladado en gran medida a canales digitales, lo que exige habilidades en *marketing digital* y atención al cliente en línea para garantizar una experiencia satisfactoria y coherente.

En tercer lugar, la digitalización también está transformando los **roles estratégicos y analíticos** en el sector, aumentando la complejidad de la **gestión y planificación empresarial**, e incrementando la demanda por roles capaces de analizar grandes cantidades de datos. Los responsables de la dirección y estrategia de las instalaciones deportivas deben integrar el análisis de grandes volúmenes de datos generados por usuarios y sistemas operativos en la toma de decisiones. Esto incluye identificar patrones de comportamiento del cliente, optimizar el uso de recursos y anticipar tendencias de mercado. Por otro lado, la necesidad de implementar tecnologías innovadoras, como la IA y sistemas IoT, exige conocimientos avanzados en transformación digital y la capacidad de liderar procesos de cambio organizacional. Así, los directivos y gestores deben adquirir competencias técnicas y estratégicas para garantizar que las empresas se mantengan competitivas en un entorno tecnológico en constante evolución.

Asimismo, tal y como se ha mencionado previamente, en las pequeñas y medianas empresas del sector, la multifuncionalidad de los empleados —o **versatilidad ocupacional**— plantea un desafío adicional en el contexto de la digitalización. Estos trabajadores, que ya realizaban una amplia variedad de funciones tradicionales, como la atención al cliente y gestiones administrativas, el mantenimiento y limpieza del equipamiento deportivo, hasta funciones de entrenamiento personal, ahora deben ejecutar estas mismas tareas, pero adaptadas a un entorno tecnológico digitalizado. La influencia de herramientas digitales, como plataformas virtuales, aplicaciones para teléfonos móviles o sistemas avanzados de CRM, exige que los empleados no solo mantengan su versatilidad, sino que además adquieran nuevas competencias tecnológicas para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente en un entorno digitalizado. Esta realidad puede sobrecargar a los trabajadores, ya que deben aprender a manejar estas tecnologías mientras continúan desempeñando sus responsabilidades multifacéticas, lo que amplifica la necesidad de formación específica y de apoyo por parte de las empresas para garantizar una transición digital efectiva.

En resumen, el impacto de la digitalización y la disrupción tecnológica en el sector de las instalaciones deportivas es profundo y transformador. Las ocupaciones tradicionales, como entrenadores e instructores deportivos, están adquiriendo nuevas dimensiones digitales, mientras que roles emergentes orientados al análisis y la gestión estratégica están tomando protagonismo. Para mantener la competitividad en este entorno dinámico, es fundamental invertir en la formación y desarrollo de competencias digitales, asegurando que tanto grandes cadenas como pequeñas empresas puedan adaptarse a este nuevo paradigma laboral y tecnológico.

Transformación competencial esperada: La digitalización y las nuevas exigencias del mercado están transformando las competencias requeridas en el sector de las instalaciones deportivas. Los entrenadores necesitan incorporar plataformas digitales y análisis de datos para diseñar entrenamientos híbridos y personalizados, combinando sesiones presenciales y virtuales. El personal administrativo, por su parte, debe adaptarse al uso de sistemas automatizados para la gestión de reservas, facturación y atención al cliente digital, desarrollando también competencias en marketing digital. Asimismo, los gestores de instalaciones deben liderar procesos de transformación digital y sostenibilidad, integrando tecnologías avanzadas en la planificación estratégica y utilizando datos en tiempo real para la toma de decisiones. Además, la versatilidad de los trabajadores es crucial, especialmente en pequeñas y medianas empresas, donde las funciones multifacéticas deben adaptarse a un entorno más tecnológico. Junto a estas habilidades técnicas, las competencias blandas como la orientación al cliente y la capacidad de adaptación son fundamentales para garantizar un servicio eficiente y competitivo en un mercado cada vez más digitalizado.



Ocupaciones afectadas por nuevos modelos de negocio e influencia normativa

En primer lugar, los nuevos modelos de negocio, como la evolución hacia centros integrales de salud y servicios *premium*, están transformando el rol de los **entrenadores e instructores deportivos**. Estas instalaciones, que combinan actividades físicas con servicios complementarios como nutrición, fisioterapia y *mindfulness*, exigen a los profesionales una mayor diversidad de conocimientos y enfoques personalizados. Este cambio amplía las competencias necesarias más allá del diseño de programas de entrenamiento, incorporando habilidades relacionadas con el bienestar holístico y la capacidad para coordinarse con otros profesionales de la salud. Además, los usuarios esperan un seguimiento más cercano y adaptado a sus objetivos individuales, incrementando la demanda de entrenadores con formación multidisciplinaria y experiencia en el uso de tecnologías que faciliten este nivel de personalización.

En segundo lugar, la **diversificación de ingresos**, impulsada por la reutilización de infraestructuras deportivas para eventos culturales, corporativos y sociales, está generando la aparición de **nuevas ocupaciones**. Roles como coordinadores de eventos, especialistas en logística y técnicos en gestión de recursos multifuncionales son cada vez más necesarios para maximizar la rentabilidad de estas instalaciones. Paralelamente, esta diversificación aumenta la complejidad operativa, lo que requiere un liderazgo estratégico fuerte por parte de los directivos. Los gestores deben integrar conocimientos técnicos sobre la optimización de recursos y estrategias de mercado para coordinar eficazmente actividades deportivas y no deportivas, manteniendo un equilibrio entre ambas.

Asimismo, en tercer lugar, el **entorno normativo** en constante evolución tiene un impacto significativo en las **funciones directivas**, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad y la gestión operativa. La implementación de normativas relacionadas con la accesibilidad, la eficiencia energética y la prevención de riesgos (como las regulaciones de legionelosis) exige conocimientos especializados en cumplimiento legal y sostenibilidad. Para las grandes empresas, estas funciones suelen delegarse en equipos dedicados, pero en las pymes, donde la versatilidad de los empleados es una necesidad operativa, resulta más difícil adquirir el nivel de especialización requerido. Este desafío incrementa la presión sobre los directivos, que deben

equilibrar la necesidad de cumplimiento normativo con la gestión cotidiana de los recursos limitados de la empresa. Además, los objetivos de sostenibilidad están reconfigurando las prioridades estratégicas del sector. Los directivos deben liderar iniciativas como la implementación de sistemas de ahorro energético, reciclaje de agua y tecnologías de bajo impacto ambiental, adaptándose a normativas que varían según la región. En las pymes, estas exigencias son especialmente difíciles de afrontar debido a la falta de recursos económicos y humanos, lo que subraya la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo estratégico orientadas a la innovación y la sostenibilidad.

Transformación competencial esperada: La evolución del sector de las instalaciones deportivas, marcada por nuevos modelos de negocio y un entorno normativo en constante cambio, está impulsando la necesidad de competencias técnicas más avanzadas. Los entrenadores e instructores deben adaptarse al uso de tecnologías digitales, como plataformas de entrenamiento híbrido y herramientas analíticas, para personalizar los servicios y mejorar la experiencia del usuario. Además, el auge de los centros integrales de salud exige una diversificación de conocimientos en bienestar integral, incorporando capacidades en materia de nutrición, fisioterapia y *mindfulness*. Por su parte, la sostenibilidad se ha convertido en una prioridad, requiriendo habilidades técnicas en eficiencia energética y gestión de recursos a través de tecnologías IoT. Asimismo, la diversificación de ingresos mediante el reciclaje de infraestructuras hacia usos multifuncionales, como eventos sociales y corporativos, requiere competencias en logística y planificación estratégica. Paralelamente, las competencias en materia de monitoreo e implantación regulatoria son cada vez más relevantes. Los directivos deben desarrollar liderazgo estratégico para integrar la sostenibilidad y las normativas en sus operaciones, liderando procesos de transformación en un entorno competitivo.

4.3. Previsión de evolución del sector en los próximos años en relación con los procesos productivos y el empleo

En los próximos años, el sector de las instalaciones deportivas enfrentará un crecimiento marcado por la desigualdad entre grandes empresas y pymes, con una tendencia hacia una mayor **concentración empresarial**, sobre todo en las actividades relacionadas con los gimnasios, y un **crecimiento a dos velocidades**. Así, se prevé que las grandes cadenas continúen expandiéndose gracias a su capacidad para incorporar tecnologías avanzadas, diversificar sus servicios y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. En este sentido, se espera un incremento en la presencia de gimnasios *low-cost* y centros boutique, lo que podría consolidar aún más la cuota de mercado de grandes cadenas capaces de aprovechar sus **economías de escala** para establecer sin riesgos de sostenibilidad financiera este tipo de negocios. En consecuencia, este crecimiento a dos velocidades supondrá un reto significativo para las pymes, que necesitarán encontrar formas innovadoras de competir en un mercado dominado por actores con mayores recursos.

Paralelamente, las tendencias emergentes hacia la práctica deportiva en instalaciones no tradicionales y el incremento de la demanda por la personalización, continuarán redefiniendo el sector en los próximos años. Ante este panorama, se prevé una **diversificación progresiva de la oferta de las instalaciones deportivas tradicionales**, integrando servicios complementarios que abarcan modelos híbridos de entrenamiento virtual y presencial, actividades deportivas al aire libre, enfoques de salud integral y actividades culturales, sociales o corporativas. Estas transformaciones permitirán optimizar el uso de las infraestructuras, especialmente en franjas de baja ocupación, incrementando así la rentabilidad operativa. Sin embargo, este proceso no estará al alcance de todas las empresas del sector, ya que la adaptación a este modelo implicará una complejidad operativa significativamente mayor. Será necesario realizar inversiones en tecnologías multifuncionales y capacitación del personal para garantizar una transición eficaz. Además, la sostenibilidad jugará un papel central en esta evolución, impulsada por normativas cada vez más estrictas que exigirán la adopción de tecnologías de bajo impacto ambiental, particularmente en áreas como la gestión energética y el uso eficiente del agua en los centros deportivos.

Concretamente, las tendencias hacia la **práctica deportiva en instalaciones no tradicionales**, como espacios al aire libre o el hogar, están desafiando el modelo operativo tradicional del sector de las instalaciones deportivas. Así, en los próximos años, se prevé que estas preferencias impulsen un **incremento en el marco competitivo del sector**, ya que los usuarios buscarán alternativas más accesibles y flexibles. Esto obligará a los operadores a diversificar su oferta, integrando servicios híbridos que combinen actividades presenciales con contenidos digitales, como entrenamientos en línea y aplicaciones interactivas. En este sentido, se anticipa una reducción de la demanda en instalaciones convencionales, especialmente aquellas que no puedan adaptarse a este cambio, lo que podría acelerar el proceso de concentración empresarial y la necesidad de reinventar los modelos de negocio para mantener la relevancia y competitividad en el sector.

Asimismo, continuado con las tendencias del consumidor, el **envejecimiento de la población** tendrá un impacto significativo en los procesos operativos del sector de las instalaciones deportivas en los próximos años, exigiendo una reconfiguración de servicios y estrategias para adaptarse a las necesidades de este grupo demográfico en crecimiento. Las instalaciones deberán

rediseñar sus programas y actividades para atender a una clientela más envejecida, priorizando ejercicios de bajo impacto, clases de rehabilitación y servicios orientados al bienestar integral, como yoga, pilates y fisioterapia. Además, será necesario adaptar las infraestructuras para garantizar la accesibilidad y la seguridad de los usuarios mayores, incluyendo la implementación de tecnologías asistidas y sistemas de monitoreo en tiempo real para prevenir lesiones. Esta transición también demandará una mayor especialización del personal en áreas como la gerontología y promoción del envejecimiento activo, junto con una gestión operativa más flexible que permita responder a las necesidades de un público cada vez más diverso y exigente.

En lo que respecta al **empleo**, el sector experimentará transformaciones significativas en los próximos años, impulsadas principalmente por el impacto de la IA y la automatización. Por un lado, se espera que la IA continúe **mejorando la eficiencia y la personalización de los servicios ofrecidos**, especialmente en ocupaciones clave como los entrenadores personales. Específicamente, herramientas digitales y *software* tecnológico especializado permitirá a los profesionales diseñar rutinas más efectivas y adaptadas al progreso de los usuarios. No obstante, este avance también traerá consigo el riesgo de que la automatización **reemplace tareas básicas**, reduciendo la necesidad de algunos perfiles profesionales e incrementando, potencialmente, la **autonomía de los usuarios para diseñar su propio entrenamiento**.

Así, este escenario plantea un desafío para los profesionales del sector, que deben reorientar su enfoque hacia **competencias no replicables por la tecnología**, como la motivación personalizada, la creación de experiencias únicas y el acompañamiento emocional. La automatización, además, podría polarizar el mercado laboral, donde los perfiles más capacitados en habilidades tecnológicas y humanas serán los más valorados, mientras que aquellos con competencias limitadas se verán en desventaja.

En último lugar, la **versatilidad y multifuncionalidad de los empleados** en las pymes del sector de las instalaciones deportivas continuará siendo una característica esencial para su funcionamiento en los próximos años. Los trabajadores tendrán que gestionar una amplia variedad de tareas, desde la atención al cliente y la supervisión de actividades deportivas hasta el mantenimiento de las instalaciones y la gestión administrativa. Este perfil laboral flexible permite a las pymes maximizar sus recursos limitados y adaptarse a las demandas operativas diarias, pero también seguirá conllevando riesgos asociados a un entorno empresarial y competitivo que requiere habilidades y competencias con un alcance muy amplio, desde la *alfabetización digital* hasta el monitoreo e interpretación normativa.

En contraste, las grandes cadenas de instalaciones deportivas, gracias a sus mayores recursos, probablemente fomentarán un **alto grado de especialización** entre sus empleados. Estas empresas estarán en condiciones de desarrollar programas formativos avanzados para preparar a sus equipos en roles específicos, como el análisis de datos generados por dispositivos conectados, el mantenimiento predictivo de maquinaria deportiva o la gestión estratégica de actividades diversificadas. Este enfoque especializado podría consolidar una **brecha en las competencias laborales** entre los empleados de grandes operadores y los de las pymes, acentuando la desigualdad en la capacidad para afrontar los retos tecnológicos y operativos del sector en los próximos años.

5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias

A continuación, se presenta un diagnóstico que concreta la posición del sector de las instalaciones deportivas en base a los análisis realizados previamente en este informe. En particular, el siguiente diagnóstico pone el foco en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sector de las instalaciones deportivas fruto de las tendencias identificadas y de su evolución económico laboral reciente.

Debilidades

El sector enfrenta desafíos internos que podrían limitar su desarrollo futuro. La estructura empresarial, la dificultad para atraer talento cualificado y la brecha de género en puestos directivos, pueden representar obstáculos para la innovación y el crecimiento. Además, la necesidad de adaptarse a nuevas realidades del mercado destaca la importancia de modernizar las estrategias y operaciones para mejorar la experiencia del usuario.

Una de las principales debilidades del sector radica en la **alta prevalencia de pymes** y la **fragmentación del tejido empresarial**. Este contexto ha generado un **crecimiento desigual**, caracterizado por un sector dividido en **dos velocidades**: por un lado, grandes compañías con mayor capacidad financiera, tecnológica y humana para adaptarse rápidamente a las innovaciones digitales y a los nuevos modelos de negocio; por otro, un amplio número de pymes que enfrentan serias dificultades para integrar tecnologías avanzadas, diversificar sus fuentes de ingresos y responder a los nuevos patrones de consumo.

Otra de las debilidades del sector de las instalaciones deportivas radica en la **insuficiencia de personal cualificado** y en la **persistente brecha de género en los puestos de dirección**. La dificultad de atraer talento y falta de formación técnica y especializada en áreas clave como la gestión digital, la sostenibilidad y la implementación de nuevas tecnologías dificulta la capacidad del sector para adaptarse a las tendencias emergentes y responder a las crecientes demandas de los usuarios. Además, la brecha de género en las posiciones de alta dirección y toma de decisiones refleja una falta de representación y diversidad que limita la innovación y la inclusión en la gobernanza del sector.

Finalmente, el impacto inicial de la pandemia subraya la **vulnerabilidad interna del sector a crisis externas imprevistas**. Aunque el sector ha mostrado capacidad de recuperación, las instalaciones deportivas deben desarrollar estrategias más robustas para mitigar los riesgos asociados a futuras crisis sanitarias o económicas, diversificando fuentes de ingresos y planteando modelos de negocio fácilmente adaptables a circunstancias extraordinarias.

Amenazas

Las instalaciones deportivas en España deben navegar un entorno lleno de desafíos externos que podrían afectar su estabilidad. La competencia intensa y las cambiantes expectativas de los consumidores exigen una adaptación constante. Asimismo, factores económicos y tecnológicos presentan retos que requieren una atención estratégica para mantener la relevancia y competitividad del sector.

La **IA y otras disrupciones digitales como la RV**, podrían representar una amenaza significativa para las ocupaciones y el modelo de negocio tradicional del sector de las instalaciones deportivas. La automatización de tareas y la capacidad de los sistemas de IA para ofrecer entrenamientos personalizados, análisis de rendimiento y recomendaciones en tiempo real podrían reducir la demanda de profesionales, especialmente en roles básicos como entrenadores e instructores. Asimismo, la proliferación de plataformas digitales y aplicaciones que permiten entrenar desde casa o en entornos no tradicionales está desafiando el modelo operativo de las instalaciones deportivas convencionales, al ofrecer a los usuarios alternativas más accesibles y flexibles.

Asimismo, la **creciente preferencia de los usuarios por practicar deporte en instalaciones no tradicionales**, como espacios al aire libre o en sus propios hogares, supone una amenaza directa para las instalaciones deportivas convencionales. Estas alternativas, percibidas como más accesibles, económicas y flexibles, podrían erosionar la demanda de servicios tradicionales, especialmente en instalaciones que no han diversificado su oferta o adaptado sus modelos de negocio. Esta tendencia obliga al sector a reinventarse, integrando experiencias híbridas y personalizadas, para no perder relevancia frente a estas opciones emergentes.

En otro orden de consideraciones, la **capacidad de adaptación normativa** de las empresas del sector representa otra fuente de incertidumbre. El incremento de la influencia normativa supone un desafío para el sector de las instalaciones deportivas debido a su fragmentación regulatoria a nivel territorial y los elevados costes de cumplimiento, especialmente para las pymes. La diversidad regulatoria autonómica dificulta la estandarización de servicios y la movilidad profesional, afectando especialmente a las pymes, que enfrentan barreras financieras y técnicas para adaptarse a normativas sobre sostenibilidad, eficiencia energética y riesgos sanitarios.

Fortalezas

El sector de las instalaciones deportivas en España se caracteriza por un notable dinamismo y una capacidad de adaptación que le ha permitido mantenerse robusto en el tiempo. La incorporación de tecnología y un enfoque hacia nuevos modelos de negocio refuerzan su posición como un actor clave en el ámbito del bienestar, especialmente en zonas urbanas importantes. Así, el sector de las instalaciones deportivas en España presenta varias fortalezas que contribuyen a su relevancia y potencial de crecimiento.

Por un lado, se ha observado un crecimiento sostenido del sector, con un **aumento significativo en el número de empresas activas** entre 2016 y 2022. Este crecimiento refleja un **interés creciente de servicios de *fitness* y bienestar**, lo que indica un mercado en expansión. A pesar del fuerte impacto de la pandemia COVID-19, el sector ha demostrado una **notable resiliencia**, con una fuerte recuperación.

Por otro lado, otra fortaleza del sector de las instalaciones deportivas reside en su **capacidad para diversificar la oferta y adoptar nuevos modelos de negocio** en respuesta a las demandas cambiantes de los usuarios, así como en su **posicionamiento como referente** en el mundo del cuidado integral de la salud. Por ejemplo, la transformación de espacios tradicionales en centros multifuncionales, capaces de albergar actividades deportivas, culturales y corporativas, maximiza el uso de las infraestructuras y genera ingresos adicionales. Además, la integración de servicios complementarios, como bienestar físico y mental, nutrición o fisioterapia, posiciona al sector como un referente en salud integral. Esta adaptabilidad permite a las instalaciones deportivas

mantenerse competitivas en un mercado dinámico, fortaleciendo su atractivo para una base de usuarios más amplia y heterogénea.

Asimismo, la **capacidad de adopción tecnológica**, especialmente entre las grandes compañías del sector, constituye una fortaleza significativa. Estas empresas lideran la integración de herramientas avanzadas, como plataformas de entrenamiento híbrido, sistemas IoT para la gestión eficiente de recursos y análisis de datos en tiempo real, lo que les permite personalizar servicios y optimizar operaciones. Este enfoque no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también posiciona a estas compañías como referentes en innovación, fortaleciendo su competitividad y capacidad para adaptarse rápidamente a las tendencias emergentes del mercado.

Finalmente, cabe destacar el **atractivo competitivo** del sector. Así, la atracción de fondos internacionales presenta importantes beneficios: inyecta capital fresco, lo cual impulsa el crecimiento económico, mejora la infraestructura y promueve la innovación.

Oportunidades

Existen múltiples caminos para que el sector amplíe su alcance y diversifique su oferta. El aprovechamiento de las tendencias y hábitos deportivos de la población, junto con la innovación en servicios y modelos de negocio, puede aumentar su atractivo y fomentar una mayor participación de la comunidad. Asimismo, la tendencia a la **concentración empresarial** y la **atracción de capital extranjero** del sector pueden suponer una oportunidad si el aumento de recursos materiales y humanos se traslada a una mayor productividad y capacidad de adopción tecnológica en el sector.

El **aumento del sedentarismo vinculado a la actividad laboral principal** representa una oportunidad significativa para el sector de las instalaciones deportivas. Este fenómeno está impulsando un cambio en los hábitos de los consumidores, que buscan contrarrestar los efectos negativos de un estilo de vida sedentario mediante la práctica de ejercicio físico en su tiempo libre. Como resultado, esta situación podría suponer una oportunidad para captar y retener clientes, mediante estrategias de marketing específicas de personalización y fidelización. En este sentido, a medio y largo plazo, este cambio en el comportamiento del consumidor no solo incrementará la base de usuarios del sector, sino que también incentivará la diversificación de la oferta y la personalización de los servicios para atender a un público más amplio y con necesidades específicas.

El **envejecimiento de la población** también puede suponer una oportunidad estratégica para el sector. La demanda de actividades de bajo impacto, como yoga, pilates y fisioterapia, así como de servicios integrales de salud y bienestar, permitirá a las instalaciones diversificar su oferta y captar a un segmento en expansión. Además, el diseño de programas específicos para personas mayores y la adaptación de infraestructuras para garantizar accesibilidad y seguridad pueden posicionar al sector como un aliado clave en la mejora de la calidad de vida de una población cada vez más longeva.

Asimismo, pese a que las **innovaciones tecnológicas**, como la implantación de sistemas de IA, pueden representar una amenaza para el modelo de negocio y ocupaciones tradicionales del sector, también suponen una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa, la productividad

de los trabajadores y satisfacción del cliente. Estas herramientas permiten automatizar tareas rutinarias, optimizar el uso de recursos y proporcionar análisis de datos en tiempo real para personalizar servicios y tomar decisiones estratégicas más informadas. Además, la IA puede fortalecer la fidelización del cliente al ofrecer experiencias adaptadas a sus necesidades individuales, posicionando al sector como un referente en innovación y excelencia en la prestación de servicios.

Tabla 12. Análisis DAFO

| Debilidades | Amenazas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Predominio de pymes, limitando la capacidad de inversión en innovación, tecnología y habilidades competenciales. • Dificultad en la contratación de personal • Desigualdades de género en puestos de alta dirección. • Vulnerabilidad a crisis externas. | <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en el impacto de la IA en los procesos operativos y ocupaciones tradicionales del sector. • Alejamiento de las preferencias de los usuarios hacia la práctica del deporte en instalaciones deportivas tradicionales. • Fragmentación territorial normativa y alto coste de adopción regulatoria para pymes. • Encarecimiento de los costes energéticos y contexto inflacionista |
| Fortalezas | Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sector en crecimiento constante y fuerte recuperación tras la pandemia COVID-19. • Perspectivas optimistas de apertura de nuevos centros y de previsión de asistencia a los centros deportivos • Capacidad para diversificar su oferta de servicios para atender a una clientela más amplia y demandante. • Capacidad de adopción y liderazgo tecnológico, especialmente entre las grandes compañías. • Sector referente en el mundo del cuidado integral de la salud. • Atractivo sectorial para nueva inversión nacional y extranjera. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del sedentarismo relativo a la actividad laboral principal, y disminución del sedentarismo en el tiempo libre. • Envejecimiento de la población como oportunidad para reinventar nuevos modelos de negocio y consolidar la posición del sector como referente en salud integral. • Aprovechamiento de la IA y otras innovaciones tecnológicas para mejorar la productividad de los profesionales del sector, mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes. • Concentración empresarial mediante fusiones y adquisiciones que puede repercutir en la productividad y capacidad de adopción tecnológica en el sector. |

Fuente: Análisis PwC

6. Referencias

Referencias bibliográficas

- 2Playbook. (2023). *Del TikTok al entrenamiento virtual: las tendencias que definen el gimnasio del presente y el futuro*. Disponible en:
- 2Playbook. (2024). *El fitness en España invierte 190 millones en abrir 142 gimnasios en el primer semestre de 2024*. Disponible en: https://www.2playbook.com/fitness/fitness-en-espana-invierte-190-millones-en-abrir-142-gimnasios-en-primer-semestre-2024_16044_102.html.
- 2Playbook. Barcelona repartirá 4 millones de euros a sus gimnasios para reducir el consumo de agua. Disponible en: https://www.2playbook.com/mas-deporte/barcelona-repartira-4-millones-euros-sus-gimnasios-reduzcan-consumo-agua_17587_102.html.
- 65 y más. (2019). *Las máquinas del gimnasio más adecuadas para personas mayores*. Disponible en: https://www.65ymas.com/deporte-mayores/maquinas-del-gimnasio-adecuadas-personas-mayores_4439_102.html.
- 65 y más. (2021). *Qué es la gimnasia adaptada para mayores*. Disponible en: https://www.65ymas.com/deporte-mayores/es-gimnasia-adaptada-mayores_32297_102.html.
- AEESDAP. Colaboración público-privada en el deporte. Disponible en: <https://aesdap.es/2020/08/31/colaboracion-publico-privada-deporte/>.
- AEESDAP. Gestión deportiva municipal. Disponible en: <https://aesdap.es/2021/12/02/gestion-deportiva-municipal/>.
- AIMC. (2024). *Marco General de los Medios en España 2024*.
- Arch Daily. Del juego al refugio: las múltiples funciones de los centros deportivos comunitarios de pequeña escala. Disponible en: <https://www.archdaily.cl/cl/1019638/del-juego-al-refugio-las-multiples-funciones-de-los-centros-deportivos-comunitarios-de-pequena-escala/>.
- AS. El Wizink Center será el nuevo Movistar Arena. Disponible en: https://as.com/baloncesto/mas_baloncesto/el-wizink-center-sera-el-nuevo-movistar-arena-n/.
- Barcelona Secreta. (2024). *Duchas de 3 minutos: la propuesta de los gimnasios contra la sequía en BCN*. Disponible en: <https://barcelonasecreta.com/medidas-fase-emergencia-sequia-barcelona-duchas-gimnasios/>.
- Blue Golden Energía. (2024). *Placas solares en centros deportivos*. Disponible en: <https://www.bluegoldenergia.com/es/2024/10/03/placas-solares-en-centros-deportivos/>.
- BOE. *Real Decreto 1506/2024, de regulación sobre la gestión y operatividad de instalaciones deportivas en España*. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-1506.
- Business Insider. Adiós gimnasio de barrio, hola gym boutique: cómo el fitness personalizado gana fuerza en España. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/economia/adios-gimnasio-barrio-hola-gym-boutique-moda-fitness-personalizado-hace-fuerte-espana-1403700>.
- CMD Sport. (2023). *Centros Deportivos Municipales de CET10, Forus y Eurofitness instalan placas solares*. Disponible en: <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/centros-deportivos-municipales-cet10-forus-eurofitness-instalan-placas-fotovoltaicas/>.
- CMD Sport. (2024). *El low cost se concentra: las tres principales marcas de gimnasios suman más de medio millón de abonados*. Disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd->

[fitnessgym/low-cost-se-concentra-las-tres-principales-marcas-gimnasios-suman-mas-medio-millon-abonados/](#).

- CMD Sport. (2024). *Los cinco magníficos del low cost prevén abrir más de 65 gimnasios antes de terminar el año*. Disponible en: <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/los-cinco-magnificos-del-low-cost-quieren-abrir-mas-65-gimnasios-terminar-ano/>.
- CMD Sport. (2024). *Los gimnasios de Gestiona ahorraron 22 millones de litros de agua en febrero*. Disponible en: <https://www.cmdsport.com/multideporte/actualidad-multideporte/los-gimnasios-gestiona-ahorraron-22-millones-litros-agua-febrero/>.
- CMD Sport. *Gimnasios boutique: del fitness más elitista a la mejor opción de autoempleo*. Disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/gimnasios-boutique-del-fitness-mas-elitista-la-mejor-opcion-autoempleo/>.
- CMD, Sport. *La factura energética de los gimnasios se dispara más del 40%*. Disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/la-factura-energetica-de-los-gimnasios-se-dispara-mas-del-40/>.
- Consejo Colef. *Jornada Ordenación 2024*. Disponible en: <https://www.consejo-colef.es/post/jornada-ordenacion-2024-m3>.
- Consejo Superior de Deportes. *Normativa técnica de instalaciones deportivas*. Disponible en: <https://www.csd.gob.es/es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/normativa-tecnica-de-instalaciones-deportivas/normativa-de-gestion-de>.
- Corresponsables. (2024). *El 82% de los españoles cree necesario más sensibilización sobre las dificultades de las personas con movilidad reducida*. Disponible en: <https://www.corresponsables.com/actualidad/social/el-82-de-los-espanoles-cree-necesario-mas-sensibilizacion-sobre-las-dificultades-de-las-personas-con-movilidad-reducida/>.
- DBO. (2024). *Perspectivas del mercado del fitness en España. Un sector en expansión y consolidación*. Disponible en: <https://www.bdo.es/es-es/publicaciones/publicaciones-tecnicas/nuestros-informes/perspectivas-del-mercado-del-fitness>
- El Confidencial. (2024). *¿Te van a impedir ducharte en el gimnasio? Miedo en el sector 'fitness' por la sequía*. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/deportes/2024-01-24/gimnasios-sequia-duchas-medidas-miedo_3816273/#:~:text=El%2070%25%20del%20consumo%20anual,l%C3%A1mina%20de%20agua%20de%20Catalu%C3%B1a.
- El Confidencial. (2024). *El negocio de practicar deporte al aire libre superó los 6.000 M de euros el año pasado*. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-11-24/negocio-deporte-aire-libre-outdoor-ventas-europa_3527266/#:~:text=Hacer%20deporte%20al%20aire%20libre,primera%20vez%20en%20la%20historia.
- El Confidencial. *ChatGPT y la inteligencia artificial: ¿El futuro del empleo humano?*. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2023-03-24/chatgpt4-openai-trabajo_3599085/.
- El Diario. *España sedentaria: un problema de salud pública para 11 millones de personas*. Disponible en: https://www.eldiario.es/sociedad/espana-sedentaria-problema-salud-publica-11-millones-personas-deporte_1_10759463.html.

- El País. Los gimnasios se rebelan contra la clausura de las duchas de los centros deportivos por la sequía. Disponible en: <https://elpais.com/espana/catalunya/2023-12-13/los-gimnasios-se-rebelan-contr-la-clausura-de-las-duchas-de-los-centros-deportivos-por-la-sequia.html>.
- Escuela Europea del Deporte. (2022). *4 razones para entrenar en un centro fitness profesional*. Disponible en: [https://www.eedeporte.com/centro-fitness-ventajas-caracteristicas/#%C2%BFQue profesionales trabajan en un centro de entrenamiento fitness](https://www.eedeporte.com/centro-fitness-ventajas-caracteristicas/#%C2%BFQue%20profesionales%20trabajan%20en%20un%20centro%20de%20entrenamiento%20fitness).
- Esmartcity. Gestión smart de instalaciones deportivas: IoT y Big Data como soluciones tecnológicas. Disponible en: <https://www.esmartcity.es/comunicaciones/comunicacion-gestion-smart-instalaciones-deportivas-iot-big-data>.
- Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015)
- Etenon Fitness. (s.f.) *¿Qué es un gimnasio low cost?*. Disponible en: <https://etenonfitness.com/es/blog/que-es-gimnasio-low-cost/>.
- Etenon Fitness. (s.f.). *Entrenamiento al aire libre, actividad sana y segura aún por explotar*. Disponible en: <https://etenonfitness.com/es/blog/entrenamiento-al-aire-libre-actividad-sana-y-segura-aun-por-explotar/>.
- EYS Municipales. (2025). *Barcelona destina casi 4 millones a 57 proyectos para optimizar el uso del agua en centros deportivos durante la sequía*. Disponible en: <https://www.eysmunicipales.es/actualidad/barcelona-destina-casi-4-millones-a-57-proyectos-para-optimizar-el-uso-del-agua-en-centros-deportivos-durante-la-sequia>.
- Faster Capital. Modelo de suscripción de fitness: Cómo los modelos de suscripción generan ingresos para empresas emergentes. Disponible en: <https://fastercapital.com/es/contenido/Modelo-de-suscripcion-de-fitness-Como-los-modelos-de-suscripcion-de-fitness-generan-ingresos-para-las-empresas-emergentes.html>.
- Formación 3.0. (2025). *La demanda de entrenadores personales crece*. Disponible en: <https://www.educaciontrespuntocero.com/formacion/entrenadores-personales/>.
- Fundación Adecco. (s.f.). *El envejecimiento alcanza un nuevo máximo histórico en España, del 137,3%: se contabilizan 137 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16*. Disponible en: <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/el-envejecimiento-alcanza-un-nuevo-maximo-historico-en-espana-del-1373-se-contabilizan-137-personas-mayores-de-64-anos-por-cada-100-menores-de-16/>.
- Fundación Deportiva Municipal de Valencia. (2021). *Las instalaciones deportivas municipales incorporan máquinas que recompensan el reciclaje de plástico*. Disponible en: <https://www.fdmvalencia.es/es/las-instalaciones-deportivas-municipales-incorporan-maquinas-que-recompensan-el-reciclaje-de-plastico/>.
- Global-Franchise. Wellness 2.0: The fitness trends driving franchise growth. Disponible en: <https://www.global-franchise.com/insight/wellness-2-0-the-fitness-trends-driving-franchise-growth>.
- Go Fit. (2023). *Memoria de sostenibilidad*. Disponible en: <https://phplist.go-fit.es/lists/uploadimages/files/Memoria%20de%20Sostenibilidad%20GO%20fit%202023.pdf>.
- Go Fit. *Memoria de Sostenibilidad 2023*. Disponible en: <https://phplist.go-fit.es/lists/uploadimages/files/Memoria%20de%20Sostenibilidad%20GO%20fit%202023.pdf>.
- Gym Factory. *Instalaciones deportivas: publicidad e información sobre las titulaciones y cualificaciones de sus profesionales*. Disponible en:

<https://gymfactory.net/2024/11/28/instalaciones-y-servicios-deportivos-publicidad-e-informacion-sobre-las-titulaciones-y-cualificaciones-de-sus-profesionales/>.

- Indeed. (2024). *Cómo ser entrenador de zumba: formación y habilidades*. Disponible en: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/buscar-trabajo/como-ser-entrenador-zumba>.
- Joven, usuario habitual y no federado: así es el perfil del cliente de ‘fitness low cost’ en España. Disponible en: <https://www.palco23.com/fitness/joven-usuario-habitual-y-no-federado-asi-es-el-perfil-del-cliente-de-fitness-low-cost-en-espana>.
- Las instalaciones deportivas municipales incorporan máquinas que recompensan el reciclaje de plástico. Disponible en: <https://www.fdmvalencia.es/es/las-instalaciones-deportivas-municipales-incorporan-maquinas-que-recompensan-el-reciclaje-de-plastico/>.
- Lidera Sport Consulting. (2024). *La Revolución de una nueva Realidad (Virtual) en el entrenamiento para la salud y el tratamiento de pacientes*. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/la-revoluci%C3%B3n-de-una-nueva-realidad-virtual-en-sypaf>.
- LightHouse Yoga. (s.f.). *Formación Yoga 200h Madrid*. Disponible en: <https://lighthouseyogas.com/formacion-profesor-yoga-200-horas/>.
- MEDAC. (s.f.). *Gimnasios boutiques, la nueva tendencia deportiva*. Disponible en: <https://medac.es/blogs/masteres-online/gimnasios-boutique>.
- Mercado Fitness. (2024). *La evolución del entrenador personal en la era digital: desafíos y oportunidades*. Disponible en: <https://mercadofitness.com/la-evolucion-del-entrenador-personal-en-la-era-digital-desafios-y-oportunidades/>.
- Mercado Fitness. El 94% de los negocios de fitness usan aplicaciones móviles. Disponible en: <https://mercadofitness.com/el-94-de-los-negocios-de-fitness-usan-aplicaciones-moviles/>.
- Mercado Fitness. La evolución del entrenador personal en la era digital: desafíos y oportunidades. Disponible en: <https://mercadofitness.com/la-evolucion-del-entrenador-personal-en-la-era-digital-desafios-y-oportunidades/>.
- Metropoli. (2024). *Apertura masiva de gimnasios “boutique” en Barcelona*. Disponible en: https://metropoliabierta.elespanol.com/economia/20240328/apertura-masiva-de-gimnasios-boutique-en-barcelona/832166846_0.html.
- Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (2016-2023). *Enseñanzas no universitarias. Alumnado matriculado*. Disponible en: <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/ca/servicios-al-ciudadano/estadisticas/no-universitaria/alumnado/matriculado.html>.
- Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (s.f.). Normativa de gestión de instalaciones Deportivas (Normas UNE). Disponible en: <https://www.csd.gob.es/es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/normativa-tecnica-de-instalaciones-deportivas/normativa-de-gestion-de>.
- Naciones Unidas Cambio Climático. (s.f.). *El Acuerdo de París*. Disponible en: <https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris>.
- Naciones Unidas. (2008). *Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*.
- Ok Diario. (2024). *La realidad virtual en el entrenamiento deportivo: mejorando el rendimiento*. Disponible en: <https://okdiario.com/ciencia/realidad-virtual-entrenamiento-deportivo-mejorando-rendimiento-12326402>.

- Palco23. (2019). *Joven, usuario habitual y no federado: así es el perfil del cliente de 'fitness low cost' en España*. Disponible en: <https://www.palco23.com/fitness/joven-usuario-habitual-y-no-federado-asi-es-el-perfil-del-cliente-de-fitness-low-cost-en-espana>.
- Palco23. (2024). *Trib3 prepara la apertura de su quinto gimnasio en Barcelona*. Disponible en: <https://www.palco23.com/fitness/trib3-prepara-la-apertura-de-su-quinto-gimnasio-en-barcelona>.
- Precedence Research. (2024). *Tamaño del mercado de tecnología deportiva, participación y tendencias 2024 a 2034*. Disponible en: <https://www.precedenceresearch.com/sports-technology-market>.
- Redes & Telecom. *La IoT hace más eficientes y sostenibles los gimnasios BeOne*. Disponible en: <https://www.redestelecom.es/noticias/la-iot-hace-mas-eficientes-y-sostenibles-los-gimnasios-beone/>.
- Reglamento General de Protección de Datos.
- Revista Española de Educación Física y Deporte. REEFD 75-08. Disponible en: <https://www.consejo-colef.es/post/reefd-75-08>.
- SEPE. (2024). *Catálogo de Ocupaciones de Dificil Cobertura 2º Trimestre 2024*.
- SER. (2024). *La falta de monitores amenaza la continuidad de las clases en 15 Centros Deportivos Municipales de Madrid*. Disponible en: <https://cadenaser.com/cmadrid/2024/11/28/la-falta-de-monitores-amenaza-la-continuidad-de-las-clases-en-15-centros-deportivos-municipales-de-madrid-radio-madrid/>.
- Softonic. *Llega una nueva IA que pretende quitar el trabajo a nutricionistas y entrenadores personales*. Disponible en: <https://www.softonic.com/articulos/llega-una-nueva-ia-que-pretende-quitar-el-trabajo-a-nutricionistas-y-entrenadores-personales>.
- Valgo. (2021). *Índices de valoración, satisfacción y fidelidad entre los socios de gimnasios low cost en España en 2020*. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/618930/indices-de-valoracion-satisfaccion-y-fidelidad-entre-los-socios-de-gimnasios-low-cost-en-espana/>.
- Virtual Gym. *De gimnasio a centro de salud: cómo funciona*. Disponible en: <https://business.virtuagym.com/es/blog/de-gimnasio-a-centro-de-salud-como-funciona/>.
- Virtual Gym. *Tendencias de tecnología en fitness: espacios de entrenamiento híbridos*. Disponible en: <https://business.virtuagym.com/es/blog/tendencias-de-tecnologia-en-fitness/#14-espacios-de-entrenamiento-h%C3%ADbridos>.
- WGSN. (2024). *La industria de los deportes y las actividades al aire libre ahora cuenta con una solución de pronóstico de tendencias personalizada y basada en datos*. Disponible en: <https://www.wgsn.com/es/wgsn/press/press-releases/sports-outdoors-industry-now-has-personalised-data-driven-trend>.

Referencias de fuentes de información secundaria

- Informa D&B. (2024). *SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>
- Instituto Nacional de Estadística. *INEbase*. INE, www.ine.es.

- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Disponible en: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Encuesta sobre innovación en las empresas 2022 y Estadística Estructural de Empresas*. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=ultiDatos&idp=1254735576669
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadística Estructural de Empresas del Sector Servicios*. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550
- Indicadores de Salud.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735573175
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). *Datos sobre el mercado de trabajo y contratación*. Disponible en: <https://www.sepe.es>
- Tesorería General de la Seguridad Social (2023). *Afiliación de trabajadores*. Disponible en: <https://www.seg-social.es>
- Consejo Superior de Deportes. *Encuesta de Hábitos Deportivos*. <https://www.csd.gob.es/es/encuesta-de-habitos-deportivos-en-espana>

Este documento contiene exclusivamente información de carácter general. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., no promueve mediante este documento prestar servicios o asesoramiento profesional alguno. Por lo tanto, la información contenida en el mismo no podrá considerarse, ni integrar asesoramiento profesional, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar en cualquier ámbito. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar medidas relacionadas con el alcance o la información contenida en el mismo, se deberá contar con un asesoramiento profesional cualificado y personalizado a su situación y ámbito de interés. Ninguna entidad de la red de firmas de PwC acepta ni asume obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, con base en la información contenida en este documento, o con respecto a cualquier decisión fundada en la misma.

© 2025 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.