

IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL DEPORTE

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN SPORT

IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ESPORTE

Yair Hassan Bermúdez-Guzmán^{9}
Jeason Alfonso Sucerquia-Parra^{10**}*

Fecha de recepción: 11 de septiembre de 2024

Fecha de aprobación: 30 de noviembre de 2024

Para citar este artículo

Bermúdez-Guzmán, Y. H. y Sucerquia-Parra, J. A. (2024). Impacto de la transformación digital en el deporte. *Lúdica Pedagógica*, 1(39), 37-46. <https://doi.org/10.17227/ludica.num39-22143>

Resumen

Este artículo examina los cambios que la transformación digital puede generar en las organizaciones deportivas, con énfasis en la creación de valor mediante plataformas digitales y modelos comerciales existentes. Se analizaron tres organizaciones deportivas utilizando un procedimiento de codificación de datos secundarios obtenidos de sus sitios web y otras fuentes confiables. Se compararon distintos parámetros para identificar similitudes y diferencias en sus ofertas digitales.

A través de la comparación cruzada de casos, se identificaron dinámicas que fomentan la cocreación dentro de las organizaciones. Los generadores de valor derivados del uso de plataformas digitales aportan beneficios tanto a las organizaciones como a los participantes de sus redes, lo cual se refleja en la comunidad y la sociedad que las rodean.

Los hallazgos incluyen la creación de valor en los ámbitos empresarial y deportivo, así como una reflexión sobre la ventaja competitiva que puede alcanzarse mediante la transformación digital y el uso de tecnologías digitales. Este estudio ofrece al campo de la gestión deportiva una comprensión más profunda del fenómeno y de sus implicaciones en los modelos de negocio de las organizaciones deportivas.

Palabras clave: transformación digital; gestión deportiva; plataformas digitales; creación de valor; ventaja competitiva

⁹ * Magíster en Dirección Deportiva y Relaciones Internacionales (2023), Universidad San Buenaventura. Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9339-428X>. yairhassanbermudezguzman@outlook.com

¹⁰ ** Magíster en Dirección Deportiva y Relaciones Internacionales (2023), Universidad San Buenaventura. Club Deportivo Atlético Dorados. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2112-5438>. jeasonsucerquia@outlook.com

Abstract

This article examines the changes that digital transformation can generate in sports organisations, focusing on value creation through digital platforms and existing business models. Three sports organisations were analysed using a data coding procedure based on secondary sources obtained from their websites and other reliable sources. Various parameters were compared to identify similarities and differences in their digital offerings. Through cross-case comparisons, dynamics fostering co-creation within organisations were identified. The value-generating elements derived from the use of digital platforms provide benefits not only to the organisations themselves but also to the participants within their networks, ultimately impacting the surrounding community and society. The findings highlight value creation in both business and sport, as well as insights into the competitive advantage that can be achieved through digital transformation and the use of digital technologies. This study offers the field of sports management a deeper understanding of this phenomenon and its implications for the business models of sports organisations.

Keywords: digital transformation; sports management; digital platforms; value creation; competitive advantage

Resumo

Este artigo examina as mudanças que a transformação digital pode gerar nas organizações esportivas, com foco na criação de valor por meio de plataformas digitais e modelos de negócios existentes. Três organizações esportivas foram analisadas utilizando um procedimento de codificação de dados secundários obtidos em seus sites e em outras fontes confiáveis. Diferentes parâmetros foram comparados para identificar semelhanças e diferenças em suas ofertas digitais.

Por meio da comparação cruzada de casos, foram identificadas dinâmicas que incentivam a cocriação dentro das organizações. Os elementos geradores de valor decorrentes do uso de plataformas digitais trazem benefícios tanto para as organizações quanto para os participantes de suas redes, impactando, assim, as comunidades e a sociedade ao seu redor.

Os resultados destacam a criação de valor nos negócios e no esporte, além de oferecer reflexões sobre a vantagem competitiva que pode ser alcançada por meio da transformação digital e da adoção de tecnologias digitais. Este estudo proporciona ao campo da gestão esportiva uma compreensão mais aprofundada desse fenômeno e de suas implicações para os modelos de negócios das organizações esportivas.

Palavras-chave: transformação digital; gestão esportiva; plataformas digitais; criação de valor; vantagem competitiva



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la transformación digital se ha convertido en un fenómeno de gran relevancia. A un alto nivel, este proceso comprende los profundos cambios que se están produciendo tanto en la sociedad como en diversas industrias debido a la influencia y el uso de las tecnologías digitales. A nivel organizacional, se ha argumentado que las empresas deben encontrar formas de innovar mediante el desarrollo de “estrategias que abarquen las implicaciones de la transformación digital e impulsen un mejor rendimiento operativo” (Hess *et al.*, 2016). La investigación ha demostrado que la tecnología en sí misma es solo una parte del complejo rompecabezas que las organizaciones deben resolver para seguir siendo competitivas y sobrevivir en el mundo digital. Para ello, deben evaluar su estrategia y los cambios que su organización puede experimentar en términos de estructura, procesos y cultura, con el fin de explotar su capacidad de generar nuevos caminos de creación de valor (Vial, 2019).

El aumento de la digitalización en una empresa influye en varias actividades comerciales, incluido el modelo de negocio, la gestión y los procesos internos y externos de la organización. Las tecnologías digitales han posibilitado nuevas formas de cooperación entre empresas, lo que ha dado lugar a nuevos productos, ofertas de servicios y formas innovadoras de relacionarse con los actores involucrados, tales como clientes, empleados y socios. Con el rápido desarrollo de las tecnologías digitales, las organizaciones han debido adaptarse, ya que se ha alterado la forma clásica de hacer negocios. En la visión moderna del intercambio de servicios, la creación de valor se basa en las interacciones entre los diversos actores involucrados. Es decir, el valor no se genera mediante un único acto, sino a través de la integración de recursos entre los distintos participantes.

Por tanto, esta investigación tiene como objetivo responder a la siguiente pregunta: ¿cómo influye la transformación digital en las posibilidades de creación de nuevo valor en las organizaciones deportivas?

El objetivo de este artículo es examinar la creación de valor en los nuevos servicios digitales dentro de las organizaciones deportivas y analizar su influencia en el modelo de negocio digital, con el fin de desarrollar marcos generales para su implementación futura.

METODOLOGÍA

La metodología empleada fue de tipo cualitativa descriptiva, basada en la búsqueda en bases de datos y material relacionado con el impacto de la transformación digital en el deporte.

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, a diferencia de la mayoría de los estudios cuantitativos, en los que las preguntas de investigación e hipótesis suelen definirse antes de la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de estos procesos. Con frecuencia, estas actividades permiten, en primer lugar, identificar las preguntas de investigación más relevantes y, posteriormente, refinarlas y responderlas (Sampieri *et al.*, 2014).

La meta del investigador suele ser describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, es decir, detallar sus características y manifestaciones. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. En otras palabras, estos estudios se centran en medir o recopilar información sobre conceptos o variables sin necesariamente establecer relaciones entre ellos (Sampieri *et al.*, 2014).

RESULTADOS

Para responder a la pregunta de este artículo, es fundamental introducir en detalle los conceptos de transformación digital, su evolución y su impacto actual en las organizaciones. A continuación, se explorará el concepto de deporte y la industria deportiva. Además, se abordarán los conceptos de valor, creación de valor y modelos de negocio con el fin de obtener una visión general de sus definiciones mediante la revisión de la literatura existente. El objetivo de esta sección no es solo describir estos conceptos, sino comprender sus elementos principales.

Transformación digital en las organizaciones

En el panorama actual, la transformación digital se ha convertido en un elemento fundamental de la vida cotidiana y afecta prácticamente todas las áreas de

una empresa. Este proceso puede dividirse en dos dimensiones: la *digital* y la *transformacional*. Mientras que la parte digital se refiere a la tecnología de la información, la transformación se centra en la innovación y la creatividad.

El cambio que está ocurriendo en el mundo actual está impulsado por el rápido desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías, lo que genera una gran presión sobre las organizaciones (Reis *et al.*, 2018). Como resultado, la transformación digital no solo mejora y respalda los métodos tradicionales, sino que también impulsa la adopción e innovación de nuevos enfoques. Algunos autores explican el término *transformación digital* como la eliminación del uso del papel, lo que afecta no solo a una empresa individual, sino también a sectores enteros de la sociedad, como el gobierno, la comunicación, la medicina y la ciencia (Vezyridis *et al.*, 2011). En los últimos años, los pioneros digitales como Amazon y Facebook han evolucionado hasta convertirse en organizaciones poderosas que dominan diversas industrias, poniendo en riesgo los modelos de negocio tradicionales.

Para afrontar con éxito la transformación digital, las organizaciones deben desarrollar una amplia gama de capacidades en función del contexto empresarial y las necesidades organizacionales. Las tecnologías digitales deben integrarse como un elemento central del modelo de negocio, lo que implica la necesidad de replantear e incluso reinventar la estrategia empresarial para mantenerse competitivos (Carcary *et al.*, 2016).

Hay varias definiciones de *transformación digital*. Fitzgerald *et al.* (2013) definen la transformación digital como el “uso de nuevas tecnologías digitales, como redes sociales, dispositivos móviles, análisis o dispositivos integrados, para permitir importantes mejoras comerciales, como mejorar la experiencia del cliente, optimizar las operaciones o crear nuevos modelos comerciales” (p. 78).

Por otro lado, Kane *et al.* (2015) argumentan que

mientras que la digitalización comúnmente describe la mera conversión de información analógica en digital, los términos *transformación digital* y *digitalización* se usan indistintamente y se refieren a un concepto amplio que afecta la política, los negocios y los problemas sociales. (p. 25)

Asimismo, Westerman *et al.* (2011) afirman que “la *transformación digital* se define como el uso de la tecnología para mejorar radicalmente el desempeño o alcance de las empresas” (p. 461).

A partir de estas definiciones, se pueden identificar tres elementos principales dentro de la transformación digital: 1) el tecnológico, que se basa en la implementación y uso de nuevas tecnologías digitales; 2) el organizacional, que implica cambios en los procesos organizacionales o la creación de nuevos modelos de negocio; 3) el social, que considera la transformación digital como un fenómeno que influye en todos los aspectos de la vida humana, como la mejora de la experiencia del cliente.

En el contexto de esta investigación, la transformación digital se define como el uso de nuevas tecnologías digitales que permiten mejoras comerciales fundamentales y que pueden impactar todos los aspectos de la existencia y la experiencia de los consumidores.

El deporte y la industria del deporte

El *deporte* es un concepto ampliamente reconocido a nivel mundial, pero su definición presenta desafíos debido a la diversidad de actividades que abarca. El profesor Kevin Kerin ofrece una definición clásica en su artículo “Reflections on Competition and Nature Sports” (2015):

Se ha entendido que los deportes son actividades en las que individuos o equipos compiten entre sí en una variedad de formatos atléticos. Si bien las actividades en sí mismas pueden diferir radicalmente, es sabiduría común que, en los deportes, los participantes intentan ganar, es decir, vencer a los otros competidores. (p. 277)

Aunque esta definición es aplicable a un amplio espectro de deportes en el ámbito profesional, podría excluir aquellas prácticas deportivas recreativas, las cuales suelen realizarse por placer personal y no con el objetivo de ganar. Poulsen (2021) sostiene que es imposible una definición universalmente aplicable del deporte sin excluir determinadas disciplinas. De manera similar, John W. Loy, en su artículo “The Nature of Sport: A Definitional Effort” (1968), señala que la amplia pero imprecisa cobertura del deporte reflejada en los medios masivos de comunicación sugiere que el deporte puede y tal vez debe-

ría ser abordado en diferentes planos de discurso si se quiere adquirir una mejor comprensión de su naturaleza.

En la segunda dimensión de su marco, Loy (1968) afirma que la institucionalización de un juego implica que tiene una tradición de ejemplificaciones pasadas y pautas definidas para realizaciones futuras. Aquí se incluye la esfera organizativa, que incluye equipos, patrocinadores y entidades gubernamentales encargadas de la regulación y administración de los deportes.

Además, la esfera tecnológica abarca tanto el equipamiento como las habilidades físicas y el conocimiento. La esfera simbólica en su modelo consiste en un componente secreto en los deportes, como la demostración de la coherencia del equipo y el “estrechamiento de manos” antes y después de un partido. La cuarta y última esfera es la educativa, que al principio cubría instrucciones informales sobre reglas y regulaciones y luego se convirtió en instrucciones formales en deportes de ligas mayores.

El aspecto social en la definición de Loy (1968) distingue entre el deporte como una institución social y una situación social. La institución social se define como una justificación de la importancia del deporte en la sociedad moderna y se divide en cuatro: la organización primaria, la técnica, la administrativa y la corporativa. Escala desde la relación estrecha y cara a cara entre los miembros principales de una institución social hasta una relación centralizada y jerárquica entre los miembros corporativos.

En conclusión, el deporte existe como una situación social debido a la implicación de los individuos en un sistema social, o, como lo describe Loy (1968), un conjunto de personas con una característica identificatoria más un conjunto de relaciones que se establecen entre estas personas por interacción. Las personas no solo son productoras activas, como jugadores y entrenadores, sino también consumidoras de deportes, es decir, los fanáticos. Además, la diferenciación de los deportes debe reconocerse en el ámbito de la definición anterior. Aparte de la distinción entre deportes individuales y de equipo, el deporte puede desglosarse en función de contra qué o quién se compite: “Competencia entre un individuo o equipo y un objeto inanimado de la naturaleza, por ejemplo, un piragüista corriendo una serie de rápidos

o una expedición de montañismo” (Loy, 1968, p. 15). Por lo general, son los individuos quienes compiten contra la naturaleza, pero se observa en ambos tipos de deportes. En resumen, el deporte puede tener múltiples definiciones según la perspectiva y la actividad que se tenga en cuenta.

Después de aclarar cómo se define el deporte, es posible profundizar en la investigación sobre la industria deportiva. Pedersen y Thibault (2019) afirman que la industria del deporte abarca tres sectores organizativos: el público, el sin fines de lucro y el comercial. Estos se resumen en el Modelo de Sector de la Industria Deportiva de la Gestión Deportiva Contemporánea (*Contemporary Sport Management – CSM*), que se puede ver en el apéndice A. La categorización de los diferentes tipos es fundamental, ya que permite la creación y producción de productos, servicios, programas o instalaciones.

Las tres categorías, aunque diferentes, contribuyen a la industria del deporte. El sector público, incluidas las unidades, agencias y departamentos gubernamentales, es creado por la sociedad para su propio beneficio. Los funcionarios electos y representantes establecen distintas unidades con el propósito de servir a los residentes de una localidad, municipio, región, territorio o país de la mejor manera posible. La parte gubernamental cubre la provisión de instalaciones, como parques, centros recreativos y áreas deportivas, que forman parte del desarrollo de programas deportivos y recreativos accesibles para todos los ciudadanos, sin importar su edad. Pedersen y Thibault (2019) afirman que, por lo general, los gobiernos locales cuentan con departamentos específicos para respaldar estas iniciativas y que, en algunos países, una rama del gobierno puede brindar apoyo financiero a organizaciones deportivas sin fines de lucro o subsidios a entidades deportivas profesionales. Asimismo, los órganos gubernamentales pueden desarrollar diversas políticas para garantizar que cada individuo tenga acceso a la práctica deportiva en un entorno seguro, incluyendo normativas contra el dopaje y regulaciones para la protección de los participantes en determinados deportes.

El segundo sector es el sin fines de lucro, que incluye organizaciones voluntarias. Aquí, el propósito no es generar ganancias, sino atender una causa social, un interés especial o las necesidades de los miem-

bros. En su mayoría, las organizaciones dedicadas a la educación, la cultura, la religión o los servicios públicos operan como entidades deportivas sin fines de lucro. La mayoría de las federaciones deportivas nacionales, internacionales y locales funcionan bajo esta categoría, como es el caso del Comité Olímpico Internacional (COI). Asimismo, las instituciones educativas, como escuelas, colegios y universidades, también pueden considerarse organizaciones deportivas sin fines de lucro; sin embargo, están fuertemente influenciadas por el sector público y el gobierno, lo que las sitúa en un punto intermedio entre ambos sectores.

El tercer sector del modelo es el comercial. Las organizaciones que pertenecen a este ámbito tienen como objetivo principal la generación de beneficios económicos. Una gran parte de las empresas dentro de la industria del deporte opera en este sector, incluidas las franquicias deportivas profesionales, las ligas, las entidades deportivas, los proveedores de productos deportivos, los fabricantes de artículos deportivos, los minoristas, los medios de comunicación y las corporaciones que apoyan el deporte a través de patrocinios o avales de distintos tipos. Estas organizaciones comerciales desempeñan un papel central en el funcionamiento de toda la industria deportiva, ya que cumplen una función clave en la provisión de productos y servicios a la población.

La transformación digital ha desencadenado un cambio significativo en los modelos de negocio existentes debido a la independencia geográfica y la posibilidad de interacción instantánea con distintos actores (Vial, 2019). En varias industrias, las organizaciones están reformulando su modelo de negocio desde una perspectiva más digital (Kraus *et al.*, 2019). Los cambios disruptivos dentro de las organizaciones se fundamentan en el desarrollo e integración de tecnologías digitales más avanzadas. Estas tecnologías facilitan la creación de nuevos servicios y plataformas, lo que crea una novedad para la generación de valor. Además, permiten que diversos actores integren sus habilidades y conocimientos para cocrear valor. En la gestión deportiva, la transformación digital se ve influenciada por actores heterogéneos, como la afición, que está dispuesta a integrar sus recursos debido a la relación afectiva que mantiene con la organización. Por lo tanto, la cocreación de valor a través de plataformas y servicios digitales mejora

la relación entre los clubes y los distintos actores, lo que a su vez influye en el comportamiento del consumidor, tanto en línea como fuera de ella.

Ventaja competitiva a través de la transformación digital

La transformación digital ya no es opcional para las organizaciones. La implementación de tecnologías digitales en todas las operaciones y servicios comerciales es necesaria para que una organización sobreviva en el mercado competitivo global. No obstante, para que una organización utilice la ventaja competitiva que esto conlleva, es esencial saber cómo hacerlo. Porter (1985) afirmó que

el cambio tecnológico es uno de los principales impulsores de la competencia. Desempeña un papel importante en el cambio estructural de la industria [...]. De todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico es una de las más destacadas. (p. 68)

La idea de la ventaja competitiva radica principalmente en medir el éxito de una organización en relación con sus competidores. Este éxito relativo puede evaluarse a través del *valor económico* que la organización logra generar (Porter, 1985). Dado que la ventaja competitiva se enfoca principalmente en explicar el éxito relativo de las organizaciones, la entidad en cuestión no necesita ser la mejor en la industria para alcanzarla.

La tecnología está incorporada en cada actividad de valor dentro de una organización. El cambio tecnológico puede afectar la competencia debido a su impacto en prácticamente cualquier actividad. El progreso tecnológico está dando forma al mundo circundante, transformando diversos ecosistemas y la cultura cotidiana. Los distintos actores, como clientes y socios, generan nuevos hábitos y soluciones, lo que da lugar a nuevas demandas para las organizaciones. Ante estas condiciones y oportunidades emergentes, las organizaciones deben priorizar la transformación digital mediante la adopción de tecnologías que les permitan asegurar su ventaja competitiva.

Algunas empresas podrían suponer que el simple proceso de innovación y adopción de tecnologías digitales genera automáticamente una ventaja competitiva, pero, en realidad, casi todos los actores en los ecosistemas empresariales desarrollan herra-

mientas similares de manera simultánea. Por lo tanto, las tecnologías digitales por sí solas no constituyen un recurso único; la clave es aprovecharlas estratégicamente con el propósito de crear un valor diferenciado para los clientes.

Esta investigación muestra que la inversión en tecnologías digitales puede generar valor si las organizaciones implementan los procesos y recursos adecuados. La ventaja competitiva puede surgir especialmente si la entidad deportiva se compone de una red de actores únicos y altamente cualificados. Los actores humanos dentro de una organización deportiva no pueden ser fácilmente imitados por competidores ni reemplazados por tecnologías. Se requiere que los atletas y entrenadores posean una combinación de excelente condición física y alto nivel de inteligencia táctica para desempeñarse y superar a sus oponentes.

Del mismo modo, el conocimiento adquirido por estos actores a lo largo del tiempo, a través de la educación y la experiencia, no puede replicarse con facilidad. En términos generales, la adopción de tecnologías digitales puede generar valor para una organización; sin embargo, para que esta ventaja competitiva sea sostenible, debe implementarse en combinación con recursos únicos, como el conocimiento, las habilidades y la red de contactos dentro de la organización. Estos factores son difíciles de imitar o transferir a otros dentro del ecosistema deportivo. La transformación digital es un factor clave en la innovación y el desarrollo de actividades que pueden impulsar el crecimiento y la prosperidad de una organización.

Aplicación de las tecnologías digitales en los negocios y el deporte

Siguiendo el análisis de los hallazgos, resulta pertinente dar un paso atrás y reflexionar sobre el punto de partida y las implicaciones de la implementación de tecnologías digitales en los modelos de negocio de las organizaciones. Las entidades deportivas profesionales pueden considerarse empresas, ya que dependen de atletas profesionales como su principal y más costoso recurso. Además de ello, tanto las organizaciones deportivas como las empresas en general están conformadas por una variedad de pro-

cesos y estructuras repetitivas que pueden optimizarse mediante la adopción de tecnologías digitales.

Numerosos estudios han señalado que la industria del deporte está experimentando una revolución digital que está transformando a las organizaciones del sector. Todos sus procesos, desde la seguridad de los jugadores hasta la transmisión de eventos, la planificación estratégica y la gestión, están siendo dinámicamente impulsados por la tecnología digital. Al igual que las empresas en otras industrias, las organizaciones deportivas deben aprender a adaptarse a un entorno en constante cambio. La transformación digital ha tenido un impacto profundo en varios aspectos clave, como la experiencia de los aficionados, las oportunidades de ingresos y la naturaleza misma de los deportes y su consumo.

Esta investigación evidencia que la alineación del liderazgo no solo concierne al nivel gerencial, sino que influye en un espectro mucho más amplio, incluyendo a distintos actores dentro del ecosistema deportivo. La tecnología digital y la información obtenida a través de su implementación deben estar alineadas con las características específicas y el propósito de cada entidad. Además, su adopción debe llevarse a cabo de manera eficaz en las diversas actividades y procesos organizacionales.

Tradicionalmente, los fanáticos de los deportes veían diversos eventos deportivos en una televisión lineal. Con la transformación digital, los aficionados modernos han adquirido una libertad sin precedentes, lo que les permite consumir eventos deportivos a demanda y disfrutar de ellos con total flexibilidad. Estos datos pueden utilizarse de diversas maneras para maximizar el impacto comercial.

A los consumidores se les pueden presentar anuncios altamente personalizados, diseñados en función de sus preferencias individuales y basados en sus interacciones con las plataformas digitales. Para los patrocinadores, los datos recopilados les permiten desarrollar estrategias de comunicación más efectivas, optimizando la segmentación tanto en términos de tiempo como de contenido. Además, el análisis masivo de datos sobre los consumidores puede servir para que las empresas deportivas diseñen contenido más atractivo y adaptado a su audiencia.

El potencial de aplicación del *big data* en las organizaciones deportivas trasciende la experiencia del consumidor. Las entidades deportivas pueden emplear grandes volúmenes de datos para realizar un análisis detallado del rendimiento de los jugadores, evaluar a los equipos rivales y desarrollar estrategias más precisas y competitivas. Algunos expertos han señalado que el concepto de *mercado deportivo local* está en declive. Actualmente, los aficionados pueden interactuar con los eventos deportivos y disfrutar de ellos sin importar su ubicación geográfica, lo que brinda a las organizaciones la posibilidad de expandir su alcance a nivel global.

Un ejemplo de esta tendencia es la Fórmula E, que ha diseñado su estrategia para llegar a una audiencia internacional mediante la digitalización del contenido deportivo. Asimismo, la inteligencia artificial se ha consolidado en la última década como una tecnología emergente con un impacto significativo en diversos procesos comerciales dentro de las organizaciones deportivas. Los *chatbots*, por ejemplo, ofrecen respuestas inmediatas y útiles a los clientes, al tiempo que generan datos que las organizaciones pueden aprovechar para mejorar sus servicios y optimizar sus plataformas con el fin de proporcionar una experiencia más personalizada.

El impacto de la transformación digital no se limita a la generación de nuevas oportunidades comerciales o a la gestión de desafíos inmediatos. Las organizaciones deportivas tienen a su disposición un amplio abanico de posibilidades aún por explorar, siempre que estén dispuestas a innovar y adoptar tecnologías emergentes.

Las organizaciones pueden aprovechar múltiples herramientas tecnológicas para desbloquear nuevas oportunidades. Sin embargo, para alcanzar un éxito sostenible y proyectarse al futuro, deben desarrollar una visión estratégica clara que les permita crear servicios y plataformas digitales innovadores. Esto no solo fortalecerá su posición en la industria, sino que también contribuirá a enriquecer la experiencia de los aficionados en un ecosistema deportivo cada vez más digitalizado.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El impacto de la tecnología y la transformación digital en el deporte está en constante crecimiento y, en el futuro, se integrará por completo en nuestra cotidianidad. Es decir, la evolución del deporte demanda la transformación digital debido a los cambios en la forma de actuar de deportistas, usuarios y practicantes.

Actualmente, resulta impensable llevar a cabo actividades deportivas tradicionales sin considerar la existencia de plataformas digitales que no solo generan beneficios en términos de costos, sino también en ahorro de tiempo y optimización del espacio. Por esta razón, es imprescindible que todos los organismos vinculados al deporte inicien procesos de digitalización para desarrollar e implementar servicios que cumplan con los más altos estándares de calidad. La digitalización permitirá también mejorar la eficiencia de las herramientas tecnológicas utilizadas en el análisis del comportamiento de los usuarios y deportistas.

Con base en estos aspectos, se ha determinado que la crisis provocada por la pandemia de COVID-19 y su impacto en la era pospandémica han acelerado la necesidad de la transformación digital. En la actualidad, la agilidad y la eficiencia se han convertido en factores clave para la supervivencia y el éxito en el ámbito deportivo. Empresas, deportistas y usuarios han comenzado a innovar para adaptarse a esta nueva realidad. Enfrentar los retos que conlleva la transformación digital es imprescindible, ya que aquellos que no logren adaptarse corren el riesgo de perder competitividad en el mercado.

Estas innovaciones en el ámbito deportivo conducirán a un incremento en los ingresos, una reducción de costos, una mayor satisfacción de empleados y clientes, un aumento en la fidelización del público, mejoras en la toma de decisiones, una optimización de los recursos, un incremento en la productividad y avances en el mundo del deporte.

CONCLUSIONES

Esta investigación se ha centrado en el impacto de la transformación digital en el ámbito deportivo, un fenómeno que está evolucionando rápidamente e influyendo en la gestión del deporte. Sin embargo, hasta ahora se ha prestado poca atención a cómo las

tecnologías digitales han afectado a las organizaciones deportivas a un nivel más profundo, particularmente en términos de innovación y creación de valor dentro de sus modelos de negocio.

Hasta la fecha, los estudios académicos han abordado la creación de valor en los modelos de negocio basados en plataformas y la transformación digital en el ámbito corporativo. No obstante, la aplicación de estos conceptos en el contexto deportivo ha sido escasamente explorada en la literatura. Por ello, el objetivo de esta investigación ha sido proporcionar una visión general de las oportunidades que ofrece la transformación digital para la configuración de nuevos modelos de negocio y la generación de valor en las organizaciones deportivas.

En primer lugar, al revisar las características institucionales del deporte como una institución con largas y gloriosas tradiciones, quedó claro que la importancia teórica de tratar a las organizaciones deportivas en un contexto diferente era fundamental. Como se explicó anteriormente, la complejidad de sus estructuras y actividades organizacionales, la composición del compromiso y la pasión del aficionado, así como las habilidades y conocimientos tecnológicos que se requieren y mejoran continuamente, conforman una industria que se diferencia significativamente de otras. A través de un análisis sistemático de estas diferencias en las organizaciones deportivas desde diversos factores, esta investigación contribuye a la comprensión teórica del ecosistema y la industria del deporte.

La investigación adoptó el marco del valor deportivo (*Sports Value Framework*) de Fehrer *et al.* (2014), basado en la lógica dominante del servicio, como marco teórico, complementado con el modelo de creación de valor de Grönroos y Voima (2013), lo que permitió analizar la perspectiva de la cocreación de valor en las organizaciones deportivas. Asimismo, se empleó el marco del modelo de negocio digital de Weill y Woerner (2013) para examinar los datos secundarios recopilados y codificados en relación con el modelo de negocio de las organizaciones deportivas.

El análisis comparativo de los distintos modelos de negocio reveló que, aunque existen diferencias en las ofertas de servicios según los niveles organizacionales, todas las entidades operan con el obje-

tivo de generar valor para su público objetivo: los aficionados.

Por lo tanto, esta investigación concluye que la transformación digital ofrece múltiples oportunidades a las organizaciones dentro de la industria deportiva, especialmente en lo que respecta a nuevos modelos de negocio digitales y la generación de valor. Las tecnologías digitales pueden mejorar los procesos comerciales relacionados con la participación de los aficionados y el desarrollo de contenido, permitiendo a las organizaciones obtener una perspectiva más detallada de su audiencia y ayudándolas a tomar decisiones estratégicas más acertadas, en complemento con los métodos tradicionales. Esta investigación conduce a una mejor comprensión de los factores que contribuyen a la creación de valor y, por lo tanto, permite una mejora enfocada de las actividades que una organización puede llevar a cabo.

Dado el actual proceso de digitalización, se espera que un número creciente de organizaciones deportivas realice inversiones significativas en tecnología en los próximos años, lo que dará lugar a una experiencia deportiva más digital y enriquecida para los fanáticos y consumidores.

REFERENCIAS

- Carcary, M., Doherty, E. y Conway, G. (2016). A Dynamic Capability Approach to Digital Transformation: A Focus on Key Foundational Themes. En R. Quaresma, A. Guerreiro y P. Silva (eds.), *Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems Management (ECISM 2016)* (pp. 20-28). Academic Conferences International Limited. https://www.academia.edu/26924132/A_dynamic_capability_approach_to_digital_transformation_a_focus_on_key_foundational_themes
- Fehrer, J., Woratschek, H., Germelmann, C. y Brodie, R. (2018). Dinámicas e impulsores del compromiso del cliente: dentro de la díada y más allá. *Revista de Gestión de Servicios*, 29(3). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/josm-08-2016-0236/full/html>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. y Welch, M. (2013). *Adoptar la tecnología digital: un nuevo imperativo estratégico* (informe de investigación). MIT Sloan Management Review.
- Gronroos, C. y Voima, F. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Jour-*

- nal of the Academy of Marketing Science*, (41), 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Hess, T., Matt, C. y Benlian, A. (2016). Digital Transformation Strategies. *Bussines & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. y Buckley, N. (2015). *La estrategia, no la tecnología, impulsa la transformación digital*. MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press.
- Kraus, S., Roig-Tierno, N. y Bouncken, R. (2019). Digital Innovation and Venturing: An Introduction into the Digitalization of Entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 13(3), 519-528. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00333-8>
- Krein, K. (2015). Reflections on Competition and Nature Sports. *Sport, Ethics and Philosophy*, 9(3), 271-286. <https://doi.org/10.1080/17511321.2015.1067249>
- Loy, J. (1968). The Nature of Sport: A Definitional Effort. *Quest*, 10(1), 1-15. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00336297.1968.10519640>
- Pedersen, P. y Thibault, L. (2019). *Gestión deportiva contemporánea* (6.ª ed.). Versa Press.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Poulsen, N. (2021). *How Digital Transformation Influence Value Creation in Sports Organizations* [Tesis de maestría, Copenhagen Business School]. <https://research.cbs.dk/en/studentTheses/xyz>
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. y Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. En Á. Rocha, H. Adeli, L. Reis y S. Costanzo (eds.), *Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (pp. 411-421). Springer.
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Vezyridis, P., Timmons, S. y Wharrad, H. (2011). Going Paperless at the Emergency Department: A Socio-Technical Study of an Information System for Patient Tracking. *International Journal of Medical Informatics*, 80(7), 455-465. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2011.04.001>
- Vial, G. (2019). Comprender la transformación digital: una revisión y una agenda de investigación. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weil, P. y Woerner, S. (2013). Optimizing your Digital Business Model. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 71-78. <https://sloanreview.mit.edu/article/optimizing-your-digital-business-model/>
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. y McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. *Capgemini Consulting*, (726), 460-464. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/kem.726.460>
- Woratschek, H., Horbel, C. y Popp, B. (2014). The Sport Value Framework: A New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6-24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865250>