

Módulo 4. Resistir la interrupción y mejorar las experiencias

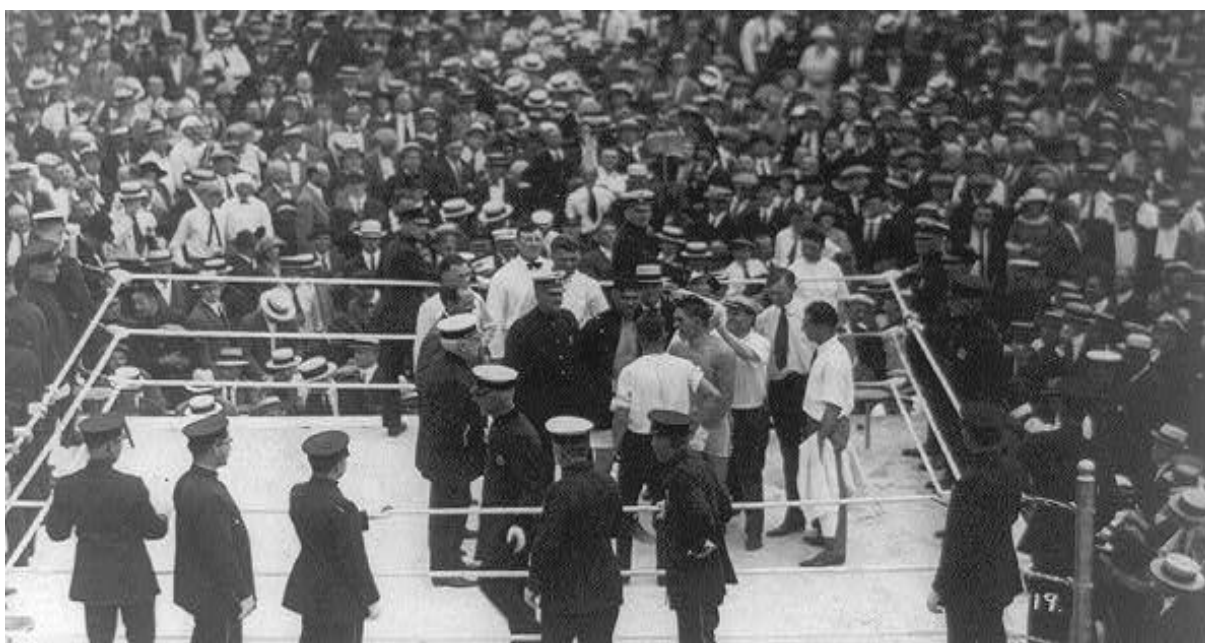
Unidad 4.1

4.1.1 Innovación disruptiva

Caso 14: La historia de la innovación deportiva y su disrupción

Los deportes han atravesado varias disrupciones durante mucho tiempo, pero hay que reconocer que en los últimos diez años han sufrido la mayor cantidad de disrupciones de su historia. Históricamente, los deportes han sido eventos recreativos en vivo, y no se innovó mucho en este espacio hasta finales del siglo XIX y principios del XX, cuando surgieron y se inventaron los deportes modernos.

Figura 1: Dempsey y Carpentier se preparan para enfrentarse



Fuente: 2 de julio de 1921. Jack Dempsey y Georges Carpentier se preparan para enfrentarse en una pelea por el campeonato ante 80.000 aficionados. [Imagen en línea]. "Dempsey vs. Carpentier". Extraído en octubre del 2020

de <https://www.pophistorydig.com/topics/tag/history-of-radio/> Captura de pantalla realizada por el autor.

Los telegramas fueron, en realidad, las primeras interrupciones que atravesaron los deportes, ya que las personas podían recibir información sobre lo que sucedía en el ámbito deportivo. Luego, surgió la radio. Actualmente es difícil de imaginar, pero la gente se reunía en el Times Square para seguir los eventos deportivos de manera remota a través de telegramas o por la radio. En ese momento, los dueños de los equipos tenían miedo de que estas tecnologías disminuyeran sus ingresos económicos ya que estaban canibalizando sus bases de aficionados. Cuando finalmente llegó la televisión, los deportes adquirieron más experiencias visuales y la base de aficionados creció exponencialmente. En este caso, también fue una innovación externa la que tuvo efecto en la industria del deporte y no a la inversa. Una vez más, a los gerentes de los equipos les preocupaba que estos desarrollos canibalizaran sus bases de aficionados. Sin embargo, esto no sucedió, pero cuando se pudieron transmitir los juegos en vivo, nació la televisión nacional y, eventualmente, la televisión global.

Figura 2: Times Square



Fuente: Times Square, New York City [Imagen en línea]. Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.britannica.com/topic/Times-Square> Captura de pantalla realizada por el autor.

Esto desató el auge del contenido deportivo alrededor de los 80 y 90. Los valores de los activos para los deportes siguieron aumentando y la globalización deportiva comenzó a suceder y a acelerarse. A mediados del 2000, cuando apareció el teléfono móvil, las redes sociales les permitieron a los equipos interactuar con sus bases de aficionados y expandirse, algo que hubiese sido imposible antes de estos avances tecnológicos. Por un lado, esto resultó beneficioso, pero, por otro, también presentó algunos desafíos para los equipos deportivos, ya que estas tecnologías comenzaron a interponerse entre los equipos y sus seguidores. Ya no se sabía que querían los aficionados, porque el filtro de las redes sociales creó un tipo diferente de comunicación filtrada. Estos ejemplos históricos ilustran muy bien cómo las principales tendencias tecnológicas y sociales están cambiando el mundo del deporte y a su vez, desestabilizan la posición de las instituciones deportivas. Estos avances obligaron a estas instituciones a innovar y cambiar sus modelos de negocio de manera regular. Si bien esta ha sido una tendencia general, algunas instituciones deportivas comprendieron recientemente que, si se anticipan y se preparan para una posible disrupción, en lugar de esperar a que suceda, lo harían mejor que sus competidores y tendrían posibilidades de atravesar sin problemas.

Figura 3: Equipo de transmisión



Fuente: La mejor solución [Imagen en línea]. El primer evento deportivo de transmisión en vivo del mundo en 360 grados. Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.live->

production.tv/news/4k-8k-arising/worlds-first-live-streaming-sports-event-360-degrees.html Captura de pantalla realizada por el autor.

Existen dos métodos principales para adelantarse a la innovación:

1. **Cultivar una cultura de innovación:** Los LA dodgers, por ejemplo, tienen una cultura de innovación y, aunque no cuentan con un programa formal de innovación, tienen empresas separadas como parte de inversiones separadas. No están necesariamente asociados con el club, pero eventualmente están de acuerdo con las tendencias deportivas y están más cerca de las ideas moonshots que muchos otros en la industria del deporte. Además, en el 2018 lanzaron una plataforma mundial de innovación deportiva, diseñada para permitir y respaldar la asociación entre empresas emergentes y organizaciones con visión a futuro. En resumen, el establecimiento de una cultura de innovación, que es respaldada y dirigida por el personal directivo, fomenta nuevos proyectos y, a menudo, crea modelos de negocios completamente nuevos e impensados para las instituciones deportivas.
2. **Asociaciones y alianzas adyacentes:** El trabajo del Barcelona con la UEFA y la FIFA es, por ejemplo, crear medios separados a largo plazo que sean responsables de la creación de moonshots. Se supone que las alianzas con equipos de diversos deportes traerán posibles proyectos moonshot. Otro gran ejemplo es del Arsenal Innovation Lab, un programa de diez semanas que trabaja con organizaciones emergentes en su área e identifican nuevas experiencias innovadoras para los aficionados.

Por último, podemos concluir que los deportes han cambiado drásticamente en los últimos años, y los actores de la industria deportiva, que se han atrasado bastante con respecto a la innovación, se están poniendo al día de forma lenta pero segura con las macro-tendencias y la innovación disruptiva. Como ya se ha comentado, no podemos atribuirle únicamente ese progreso a los clubes o instituciones deportivas, pero sí podemos reconocer el mérito de los grandes actores externos por la rápida profesionalización de la industria y el establecimiento de diferentes enfoques simplificados para la innovación.

Caso 15: El COVID-19 altera el entorno deportivo

A la luz de los recientes desarrollos globales debido a la pandemia del COVID-19, resulta cada vez más evidente que los cambios sociales introducidos por este evento no solo cambiarán varios aspectos de nuestras vidas, como por ejemplo, las normas sociales en general, el cambio al trabajo remoto, el futuro del trabajo, las oportunidades turísticas, entre muchas otras, sino que también cambiará, inevitablemente, el ecosistema deportivo. El impacto total aún no se sabe. Legalmente, no está permitido asistir a los



partidos en vivo ni aglomerarse en un lugar; se considera socialmente irresponsable. Por este motivo, surgieron otras soluciones y alternativas tecnológicas.

Figura 4: Equipo de fútbol durante la pandemia del COVID-19



Fuente: El COVID-19 comprueba su impacto en el mundo del deporte [Imagen en línea]. Extraído en noviembre del 2020 de <https://www.thompsoncoburn.com/insights/publications/item/2020-04-23/covid-19-checking-in-on-its-impact-on-the-sports-world> Captura de pantalla realizada por el autor.

Día a día surgen nuevos productos, nuevos marcos regulatorios para el deporte y nuevos modelos de negocio. Las organizaciones y lugares deportivos no solo tendrán que pensar en conceptos de higiene cuando los aficionados finalmente regresen a sus estadios, sino que también podrían enfrentarse a un cambio en el comportamiento de los consumidores y a la demanda por la asistencia a los partidos. Con el conocimiento actual que se tiene de la pandemia, podrían pasar varios años hasta que se contenga por completo el virus, por lo que probablemente será éticamente imposible llenar los estadios en un futuro próximo. Los expertos están convencidos de que habrá varias innovaciones con respecto a la visualización de deportes en el hogar.

Figura 5: Equipo de béisbol durante la pandemia del COVID-19



Fuente: Mientras los equipos deportivos consideran la reapertura de las sedes, ¿cuál es su responsabilidad con respecto al COVID-19? [Imagen en línea]. Extraído en noviembre del 2020 de <https://www.thompsoncoburn.com/insights/publications/item/2020-05-20/as-sports-teams-consider-reopening-venues-what-is-their-liability-due-to-covid-19> Captura de pantalla realizada por el autor.

Estos eventos y nuevos productos (su creación es provocada por esta pandemia) bien pueden ser lo que muchos aficionados prefieren pero no lo sabían antes de la pandemia. Sin embargo, la disminución de la asistencia al estadio no es algo completamente nuevo, ya que ha sido impulsada por mejores opciones de transmisión de video en las últimas dos décadas. De todas maneras, se considera que los desarrollos recientes podrían ser el punto de inflexión que conducirá a varios lugares y sedes de eventos a la bancarrota para siempre. A medida que analizamos las soluciones tecnológicas como por ejemplo, la realidad virtual, y los aficionados experimentan de manera cada vez más realista la sensación de estar sentados en un estadio mientras se encuentran en la comodidad de sus propios hogares, observamos que la manera en la que los aficionados consumen deportes podría cambiar para siempre. Debemos destacar, sin embargo, que novedades como la del COVID-19 también son caldo de cultivo para nuevos productos, nuevas organizaciones y futuros líderes. Cuando analizamos el FC Barcelona Universitat, la

plataforma de aprendizaje en línea del FC Barcelona, por ejemplo, observamos que las inscripciones para las clases en línea han aumentado tres veces más en comparación con el número de inscriptos antes de la pandemia. En general, se espera que los aficionados continúen invirtiendo parte de sus ingresos en sus deportes preferidos y productos relacionados. Podría haber un cambio masivo en el comportamiento del consumidor y de los clubes deportivos, pero otras organizaciones en el entorno deportivo no deberían paralizarse por ese cambio y ver al COVID-19 como una amenaza. Por el contrario, deben comprender que este es el momento de adoptar la innovación, el momento de realizar movimientos audaces y adoptar nuevas soluciones para mejorar la futura experiencia de los aficionados.

Figura 6: Jugador de béisbol en el campo de juego en tiempos del COVID-19



Fuente: ¿Podrá el béisbol sobrevivir al Covid-19? [Imagen en línea]. Extraído en octubre del 2020 de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-28/the-empty-stadiums-and-fake-fans-of-covid-baseball> Captura de pantalla realizada por el autor.

4.1.2 Resultados. Innovación disruptiva

Las innovaciones disruptivas son innovaciones que pueden moldear el posicionamiento competitivo de las instituciones establecidas y dejar sus modelos de negocios obsoletos. Estas instituciones muchas veces se preguntan cómo pueden utilizar la innovación para

seguir siendo competitivas y evitar disrupciones. Buscan protegerse de las disrupciones y tienen que evaluar constantemente cómo hacerlo y, lo que es más importante, cuándo apostar a algo más que la innovación incremental. Empresas como el BIHUB del FC Barcelona, han optimizado programas de co-desarrollo a través de los cuales las startups colaboran con su personal interno. Se ha demostrado que este enfoque funciona extremadamente bien con proyectos de innovación incremental, pero no tanto con los de innovación radical. El principal objetivo del programa de desarrollo del Barça Innovation Hub ha sido atender y resolver los problemas actuales de sus usuarios integrando la experiencia externa con sus conocimientos internos y su capital. Con este enfoque, han mejorado con éxito su programa actual y han estado desarrollando nuevas soluciones en un plazo de seis a dieciocho meses. Además, esto les ha ayudado a desarrollar el talento interno.

Desafortunadamente, este enfoque de innovación se encuentra con obstáculos cuando las empresas intentan usarlo para proyectos de innovación radical, ya que a veces, es difícil que el personal interno produzca una ruptura cuando su conocimiento pre-existente sobre el tema limita su visión. En el caso del Barça Innovation Hub, primero tenían que ganarse la confianza y la seguridad de su material interno para poder construir este proceso de innovación internamente. Por otro lado, tropezaron con limitaciones de cumplimiento que provocaron restricciones con respecto a su alcance de innovación. También hemos aprendido que el deporte suele estar influenciado por la innovación disruptiva y, por lo general, no es su campo.

Actualmente, las empresas a menudo piensan en torneos, competidores conocidos u otros clubes deportivos en el contexto analizado. Sin embargo, cada vez sucede con mayor frecuencia que la competencia proviene de contextos no tradicionales como, por ejemplo, startups o instituciones provenientes de industrias completamente diferentes. Un gran ejemplo histórico es el caso de Blockbuster, que fue desbancado por Netflix & Co. Lo mismo está sucediendo con empresas como Barnes and Nobles que fueron interrumpidas por Amazon y otras librerías online.

Otro enfoque que surgió es el de avanzar hacia la "amenaza", en lugar de tratar de superar lo inevitable. Las empresas farmacéuticas han invertido en biotecnología desde principios de los ochenta para luego adquirir varias startups biotecnológicas. De ahí surgió la industria biofarmacéutica con grandes protagonistas como Roche y Johnson & Johnson.

Otras empresas, como McKinsey, que tienen una larga trayectoria en la prestación de servicios de consultoría a los equipos directivos, en el 2000 descubrieron que el análisis de datos es una parte fundamental de la toma de decisiones administrativas y un área realmente disruptiva, que cambia la naturaleza de los servicios de consultoría. En lugar de esperar a que las nuevas empresas desestabilizaran sus ofertas, McKinsey creó McKinsey Solutions, en el cual invirtió en un nuevo software para el análisis de datos.



Además, adquirieron startups en esa área. Este es un gran ejemplo de una empresa que enfrenta la disrupción ya que primero decide ingresar al área y crear una entidad separada. Esto garantizaba la independencia financiera, un modelo de negocio independiente y una cultura autónoma, lo cual fue extremadamente importante para establecerse con éxito como una empresa independiente.

Otras grandes empresas como Google y Telefónica han decidido separar sus fábricas de moonshot. Google X y Alpha tienen KPIs que difieren por completo de su negocio original. Empresas como LA Dodgers, por ejemplo, también invierten en socios que pueden ser potencialmente disruptivos más adelante.

En resumen, los actores del proceso de innovación deben saber de dónde surge la disrupción y, posteriormente, prepararse equilibrando estratégicamente su cartera de innovación y sus asociaciones. Los ejemplos de casos exitosos han demostrado que el avance hacia la disrupción y la canibalización de los propios modelos comerciales, a veces, puede combatir el fracaso potencial del negocio. También es importante destacar que el éxito de una innovación disruptiva, a menudo, requiere una separación espacial y cultural.



Unidad 4.2

4.2.1 Innovación en los servicios y personalización en el deporte

Caso 16: Orbea - MyO Pintura personalizada para bicicletas

La empresa fue fundada originalmente en 1840 por los tres hermanos Orbea y sus primeros productos fueron, en realidad, las armas de fuego. El clima político de esa época en el país Vasco de España era turbulento, y las armas de fuego eran productos muy necesarios y solicitados. Recién en 1920, cuando aumentaron las restricciones de las armas y muchas personas necesitaron transporte, Orbea decidió cambiar su modelo de negocio y fabricar bicicletas y carritos de bebé. Tras una larga trayectoria en la producción de pistolas, el fabricante vasco adquirió una vasta experiencia en la conformación y unión de tubos redondos. Esto significaba que fabricar bicicletas y coches de bebé era fácil y Orbea podía mantener la mayor parte de la fabricación de manera interna. En las décadas siguientes, el negocio de las armas y los carritos de bebés se desvaneció lentamente y, en 1969, la empresa vasca se centró únicamente en la producción de bicicletas.

Figura 7: Empleado de Orbea



Fuente: Orbea MyO: Única como yo [imagen en línea]. Extraído en octubre del 2020 de <https://www.orbea.com/us-en/news/orbea-myo-unique-as-me/?category=orbeal>
Captura de pantalla realizada por el autor.

Otra peculiaridad de Orbea, es que se encuentra dentro de las únicas empresas fabricantes de bicicletas del mundo que son propiedad de los empleados. Este cambio en la organización se produjo en 1960, cuando, debido a las dificultades financieras y el difícil clima económico de España, la empresa quebró y finalmente fue adquirida por un grupo de empleados. Parker Degray, coordinador de marketing de Orbea en EE. UU. describe lo siguiente:

Es genial porque todos, hasta la persona que pega la caja antes de que se envíe, tienen la capacidad de convertirse en parte de la cooperativa y participar de lo que sucede en la empresa. Todos están motivados porque quieren que a la empresa le vaya bien y eso es algo que se va transmitiendo a lo largo de los años. La verdad es que no existen grandes marcas de bicicletas que se gestionen como una cooperativa. Y debido a que la cooperativa es parte de una sociedad más grande que integra a otras cooperativas (Mondragon Cooperative Corporation), Orbea tiene acceso a diferentes activos que otras empresas de bicicletas no tienen. (Lin, n. d., para. 16-17.

Figura 8: Herramientas de pintura Orbea



Fuente: Orbea MyO: Única como yo [imagen en línea]. Extraído en octubre del 2020 de <https://www.orbea.com/us-en/news/orbea-myo-unique-as-me/?category=orbeal>
Captura de pantalla realizada por el autor.

En los últimos años, Orbea ha ido cambiando de forma masiva la pintura y la personalización de las bicicletas. Mientras Orbea produce sus cuadros de bicicletas para gran parte de Asia, todo el trabajo final, incluida la pintura y el montaje, se realiza internamente en España. Cuando Orbea presenta su programa de personalización de bicicletas, MyOrbea, a través del cual los clientes podían elegir una variedad de colores y acabados diferentes, no esperaron que tuviera tanto éxito. Desde entonces, la compañía ha invertido mucho tiempo y recursos en su proceso especial de pintura e introdujo una nueva aplicación de configuración de pintura personalizada en línea, llamada MyO. Los clientes pueden personalizar completamente sus bicicletas en 14 pasos: seleccionan el color y el acabado de casi todas las partes de la bicicleta de sus sueños. El configurador en línea les permite a los clientes configurar más de un millón de bicicletas y ha sido un gran éxito en la comunidad ciclista.

Figura 9: Empleados de Orbea trabajando



Fuente: Orbea se beneficia por ser propiedad de los empleados [Imagen en línea]. Siete cosas que debe saber acerca de orbea. Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.thepros closet.com/blogs/news/seven-things-you-should-know-about-orbea> Captura de pantalla realizada por el autor.

En el 2018, Orbea reformó sus instalaciones de Mallabia e invirtió en cantidades sustanciales de pintura interna y en una nueva área de montaje. Miguel Ángel Estandía, director industrial de la marca dijo lo siguiente:

Nuestro objetivo es ambicioso: convertirnos en la marca líder del mundo del ciclismo en el área de personalización de productos. Como fabricantes de bicicletas, necesitamos instalaciones que nos permitan ser mejores y más eficientes a lo largo de toda la cadena de producción con un único objetivo en mente: ofrecer más y mejores soluciones, y hacerlo más rápido. (Sutton, 2017, para. 3)

La empresa fue impulsada por las inversiones de ese objetivo para el reacondicionamiento, y la infraestructura fue, en gran medida, la causa de la creciente demanda y el éxito del programa MyO de Orbea. Además, Orbea responde a las recientes macro tendencias y a la creciente conciencia medioambiental de los clientes, ya que pone el foco en la sostenibilidad y su objetivo es producir menos residuos durante la producción. Diseñaron una instalación de pintura libre de residuos, con la que reciclan todo lo que se desperdicia en la pulverización y reutilizan el material. Finalmente, Degray explica por qué otras marcas más grandes no están haciendo lo mismo:

Bueno, si tu empresa es grande, no funciona porque no puedes abarcar tanto. En realidad, limita los proyectos a gran escala. Si nuestra competencia quisiera brindar el servicio de pintura personalizada como lo hemos hecho nosotros, tendría que comprar una instalación completa y cambiar completamente la forma en que almacenan, ordenan y envían. Hemos llegado a ser dueños de este nicho en el mercado. Traslamos nuestras instalaciones a España para tener más control sobre el producto final. Todos nuestros sistemas de pedidos y previsión se realizan de manera interna. (Lin, n. d., para. 24)

Figura 10: Empleado de Orbea pintando una bicicleta



Fuente: Orbea cambia la manera de pintar bicicletas [Imagen en línea]. Siete cosas que debe saber acerca de orbea. Extraído en noviembre del 2020 de <https://www.thepros closet.com/blogs/news/seven-things-you-should-know-about-orbea> Captura de pantalla realizada por el autor.

Caso 17: Personalización en el deporte

La personalización y la innovación en los servicios han estado afectando a la industria deportiva a nivel mundial en los últimos años. No se han limitado a equipos o clubes específicos, sino que es una influencia predominante en múltiples equipos deportivos y ligas. Este tema general de la innovación en los servicios es importante para el área de rendimiento deportivo y también para el área de servicios, que es, principalmente, importante para los aficionados. Como dice Steve Gera, el deporte, una de las cosas más importantes dentro de todas las cosas menos importantes, está relacionado con historias y experiencias personales. Mediante el uso de dispositivos móviles y de la computadora aplicada al deporte, los equipos han podido obtener conocimientos profundos a partir de conjuntos de datos para luego provocar disrupciones en varios niveles de la industria del deporte. El principal cambio de paradigma, que ha ocurrido en el transcurso de los últimos años, ha sido que los deportes pasaron de ser una "propuesta grupal" a una "propuesta unívoca". Este cambio no solo alteró el enfoque para los atletas sino también para los aficionados, lo cual se analizará más a fondo más adelante.

Esto se ha manifestado en los últimos años en la NBA. Antes, se entrenaba a un jugador de la misma manera que a todos los demás jugadores del equipo y se aplicaban las mismas tácticas. Actualmente, esto ha cambiado drásticamente. Hoy en día, los entrenadores que trabajan en áreas específicas, por ejemplo, entrenadores de habilidades técnicas individuales, son contratados para entrenar habilidades muy específicas de cada jugador de manera individual. Si se tienen en cuenta los salarios modernos de los atletas que invierten \$150,000 por año en su entrenamiento individual y en mejorar el rendimiento, tiene mucho sentido cuando se contratan extensiones, potencialmente millones de dólares están en juego. Por ejemplo, aplicaciones como HomeCourt, una empresa de inteligencia artificial y una aplicación móvil, realiza un seguimiento de los lanzamientos de los jugadores de baloncesto. La empresa U-Sports ofrece información personal sobre "tu" lanzamiento y "tu" rendimiento. Las estadísticas promedio de la NBA solían hacerse por equipos y, por lo tanto, eran muy genéricas ya que solo rastreaban indicadores de rendimiento como la totalidad de puntos, movimientos, asistencias, rebotes, entre otros. Ninguna de estas estadísticas reveló una comprensión contextual del juego y ninguna les proporcionó información relevante a los jugadores. En la actualidad, empresas como 2nd Spectrum tienen en cuenta todos los desplazamientos humanos en el campo de juego y les brindan a los jugadores información detallada sobre su desempeño. Una tecnología como esta no solo ayuda a los entrenadores, sino que también presenta beneficios potenciales para los aficionados a largo plazo. Estos avances conducen a que el trato con todos los jugadores sea más personalizado.



Figura 11: Un motor aeronáutico Rolls-Royce en un avión



Fuente: Un motor aeronáutico Rolls-Royce en un avión [imagen en línea]. El fabricante de motores británico Rolls-Royce recorta 9.000 puestos de trabajo. Extraído en noviembre del 2020 de <https://asiatimes.com/2020/05/uk-engine-maker-rolls-royce-cuts-9000-jobs/> Captura de pantalla realizada por el autor.

En el área de nutrición, los atletas dependían básicamente de la comida que preparaba su equipo. Esto también ha cambiado drásticamente. Empresas como Oraco evalúan la sangre y una empresa como FitBiomix brinda información exacta sobre su salud bacteriana. La mayoría de los jugadores se someten a pruebas de sensibilidad alimentaria para optimizar el aporte nutricional.

Además, estas tendencias también se están utilizando para los aficionados. Antes dependían de lo que se emitía por televisión a través del servicio OTT o servicios de streaming como ESPN +, Barça TV y Zone, pero hoy pueden decidir qué y cuándo mirar. Los canales deportivos también le están agregando cada vez más contexto a los juegos que transmiten, lo cual ha sido una característica muy solicitada por sus espectadores. Los motores de recomendación como IrisTV, similares a los de Netflix y Youtube, también han ingresado al espacio deportivo de manera digital.

En el área presencial, la experiencia del estadio también ha experimentado cambios masivos. Si bien la mercadería y las concesiones solían ser prácticamente iguales para todos los aficionados, empresas como Venuetize están revolucionando este espacio. Los

usuarios pueden pedir comida, cerveza artesanal y productos personalizados desde su asiento en el estadio por medio de una aplicación móvil. El objetivo es que la experiencia individual en el estadio sea más personalizada.

Por último, la personalización en el deporte todavía tiene mucho potencial, y tanto la industria como los clubes están listos para exprimir los bolsillos de sus aficionados y optimizar y personalizar sus experiencias en la medida de lo posible.

4.2.2 Resultados. Innovación de los servicios en el deporte

La innovación en los servicios describe un nuevo modelo de negocio que muchas organizaciones y empresas han aprovechado en los últimos años, ya que, al comprender todo el recorrido del cliente, las empresas pueden adoptar sus servicios y ajustar sus ofertas. El primer objetivo de la innovación en los servicios, es darles más valor a los clientes a través de servicios personalizados y mejorados. Además, el objetivo del modelo es que la institución que lo provea, genere eficiencia y crecimiento.

En el ejemplo del proyecto inmobiliario del Barcelona, el BIHub y sus socios pudieron proporcionarles al sitio de construcción y a todas sus partes interesadas un software de modelado 3D para que los agentes inmobiliarios y desarrolladores tengan un soporte continuo. Además, mediante el uso de la RA, se creó una experiencia inmersiva para el nuevo lugar, que solía organizar recorridos virtuales y les brindaba apoyo a arquitectos y trabajadores de la construcción a través de modelos 3D en tiempo real del sitio de construcción, un ejemplo perfecto de valoración del cliente.

La innovación en los servicios no sólo ha impactado en la industria del deporte, sino que en realidad ganó relevancia en otras industrias mucho antes. Empresas de alta tecnología como GE y Rolls Royce habían reconsiderado su enfoque en el negocio de la fabricación de aviones hace ya muchos años. GE, después de haber introducido la tecnología sensorial en los motores de sus aviones, en algún momento, se replanteó por qué los aviones con exactamente los mismos motores y cuya carga y uso eran similares, eran menos eficientes para sus clientes árabes que para los clientes de Europa central. Descubrieron que la arena fina, que se encuentra en los países del norte de África, hizo que sus motores fueran menos eficientes debido a una mayor fricción. Debido a este incidente, reconsideraron su enfoque y pusieron en marcha la innovación de servicios. En lugar de centrarse únicamente en la venta de motores, los fabricantes de aviones piensan en todo el proceso, el contexto y el entorno en el que se utilizan sus motores, todo el proceso de instalación, mantenimiento, supervisión del rendimiento y todos los temas relacionados con el usuario que la aerolínea tiene en cuenta para que los motores de sus aviones funcionen de manera segura y eficiente durante toda su vida. Agregaron servicios adicionales, es decir, no solo venden su producto principal para darle valor a sus partes



interesadas, sino que, de esta manera, crean un flujo de valor duradero para su negocio. Se pueden encontrar enfoques similares si se observan los avances recientes con respecto a la personalización en los deportes.

En la innovación de los servicios, los usuarios no se preocupan particularmente por el producto. Se enfocan más en la utilidad o el resultado final que produce el producto. Los fabricantes de aviones como GE y RR finalmente han evolucionado para vender contratos basados en el desempeño. Las aerolíneas reciben el motor en funcionamiento sin tener que comprar o poseer el motor y sin tener que monitorear el producto. Las empresas están creando otro tipo de relación con sus clientes y, lo que es más importante, con la experiencia completa del cliente, con el fin de satisfacer todas sus necesidades y brindarles una solución integral de todos los aspectos relacionados con el producto. Debido a que estas empresas llaman a sus clientes y abordan todos los problemas comúnmente planteados, han logrado brindarles mejores productos y el grado de satisfacción de los usuarios ha aumentado.



Lista de acrónimos y abreviaciones

AI	inteligencia artificial
AR	realidad aumentada
BIHub	Barça Innovation Hub
FCB	Football Club Barcelona
FIFA	Federación Internacional de Fútbol Asociado
KPI	key performance indicators (Indicadores clave de rendimiento)
MLB	Major League Baseball (Liga Mayor de Béisbol)
ML BAM	Major League Baseball Advanced Media (Medios avanzados de béisbol de las grandes ligas)
MVP	producto mínimo viable
NBA	National Basketball Association (Asociación Nacional de Basquetbol)
NFL	National Football League (Liga Nacional de Fútbol)
NHL	National Hockey League (Liga Nacional de Hockey)
OTT	over-the-top
RTS	Sistemas RealTrack
WWE	World Wrestling Entertainment (Entretenimiento mundial de Lucha Libre)



Referencias

[Captura de pantalla de la web de Orbea]. (n. d.). Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.orbea.com/us-en/news/orbea-my-unique-as-me/?category=orbeal>

[Captura de pantalla del sitio web de Asia Times]. (n. d.). Extraído en noviembre de 2020 de <https://asiatimes.com/2020/05/uk-engine-maker-rolls-royce-cuts-9000-jobs/>

[Captura de pantalla del sitio web de Britannica]. (n. d.). Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.britannica.com/topic/Times-Square>

[Captura de pantalla del sitio web de CityLab]. (n. d.). Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-28/the-empty-stadiums-and-fake-fans-of-covid-baseball>

[Captura de pantalla del sitio web de Live Production]. (n. d.). Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.live-production.tv/news/4k-8k-arising/worlds-first-live-streaming-sports-event-360-degrees.html>

[Captura de pantalla del sitio web de The Pop History Dig]. (n. d.). Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.pophistorydig.com/topics/tag/history-of-radio/>

[Captura de pantalla del sitio web de Thompson Coburn]. (n. d.). Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.thompsoncoburn.com/insights/publications/item/2020-04-23/covid-19-checking-in-on-its-impact-on-the-sports-world>

Christensen, C. M. Raynor, M.E. & McDonald, R. (Diciembre de 2015), "What is Disruptive Innovation?", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Durst, S.; Mention A.-L. & Poutanen, P. (Agosto de 2015), "Service Innovation and its impact: What do we know about?" Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Volume 21, Issue 2, pp 65-72, <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.07.003>

Lin, B. (n. d.). Seven things you should know about Orbea. *TPC Blog*. <https://www.theproscloset.com/blogs/news/seven-things-you-should-know-about-orbea>

Rashid, B. (Abril de 2017), "Personalization: The Next Big Thing in Sports Nutrition", Extraído en noviembre de 2020 de <https://www.forbes.com/sites/brianrashid/2017/04/20/personalization-the-next-big-thing-in-sports-nutrition/>



Sutton, M. (2017). Orbea overhauls Mallabia facility in efficiency drive, plans new assembly area. *Cycling Industry News*. <https://cyclingindustry.news/orbea-overhauls-mallabia-facility-in-efficiency-drive-plans-new-assembly-area/>

