

## PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INNOVACIÓN PARA ORGANIZACIONES DEPORTIVAS SIN ÁNIMO DE LUCRO

Proposal for an innovation system for Non-profit Sports Organizations

Proposta de um sistema de inovação para organizações esportivas sem fins  
lucrativos

**Óscar Eduardo Ávila Rodríguez**<sup>1</sup>  
**Jorge Iván Brand Ortíz**<sup>2</sup>  
**Patricia Quinchía Jiménez**<sup>3</sup>  
**Juliana Zuluaga Arango**<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico Metropolitano ITM, [oscaravilarodriguez@gmail.com](mailto:oscaravilarodriguez@gmail.com)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico Metropolitano ITM, [jorgebrand@itm.edu.co](mailto:jorgebrand@itm.edu.co)

<sup>3</sup> Liga Antioqueña de Fútbol, [patricia.quinchia@laf.com.co](mailto:patricia.quinchia@laf.com.co).

<sup>4</sup> Liga Antioqueña de Fútbol, [jzuluagarango@gmail.com](mailto:jzuluagarango@gmail.com).

### Resumen

La intención del estudio ha sido proponer un sistema de innovación que conlleve a la conformación de proyectos de I+D+i en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (ODSL). El estudio de caso ha sido el método seleccionado. La unidad de análisis fue la Liga Antioqueña de Fútbol (LAF). La recolección de datos se realizó entre los meses de enero y junio del año 2017. Específicamente fueron utilizadas once herramientas para la recolección de información proporcionadas por el programa Gestores de Innovación Empresarial de la corporación *Ruta n*. Los hallazgos han arrojado un portafolio de proyectos de I+D+i para la LAF, entre los principales proyectos se encuentra la escuela virtual del fútbol. Finalmente, el estudio ha proporcionado una visión general de un sistema de innovación, el cual puede ser adaptado a cualquier organización deportiva de América del sur.

**Palabras clave:** *Sistemas de innovación; herramientas de innovación; organizaciones deportivas sin ánimo de lucro.*

### Abstract

The study intended to propose a system of innovation that leads to the creation of I & D & i projects in non-profit sports organizations (NPSOs). A case study has been the selected method. The unit of analysis was the Liga Antioqueña de Fútbol (LAF). The data collection was carried out between January and June 2017. Specifically, eleven tools were used to collect information provided by the Business Innovation Managers program of the Ruta n corporation. The findings have yielded a portfolio of I + D + i projects for the LAF, in which, among the main projects, is the virtual football school. Finally, the study has provided an overview of an innovation system, which can be adapted to any sports organization in South America.

**Keywords:** *Innovation systems; Innovation tools; Non profit sports organizations.*

### Resumo

A intenção do estudo foi propor um sistema de inovação que leve à criação de projetos de I & D & i em organizações esportivas sem fins lucrativos. O estudo de caso foi o método selecionado. A unidade de análise foi a Liga Antioqueña de Fútbol (LAF). A coleta de dados foi realizada entre janeiro e junho de 2017. Especificamente, foram utilizadas onze ferramentas para coletar informações fornecidas pelo programa “Gestores de Inovação Empresarial” da empresa *Ruta n*. As descobertas renderam uma carteira de projetos de I + D + i para a LAF, entre os principais projetos está a escola virtual de futebol. Finalmente, o estudo forneceu uma visão geral de um sistema de inovação, que pode ser adaptado a qualquer organização esportiva na América do Sul.

**Palavras-chave:** *Sistemas de inovação, ferramentas de inovação, organizações esportivas sem fins lucrativos.*

## 1. Introducción

El fenómeno de la innovación en las Organizaciones Deportivas sin Ánimo de Lucro (en adelante ODSL), genera oferta diferenciada en sus servicios (Winand *et al.*, 2013). En ese sentido, la innovación es una fuente de ventaja competitiva, la cual impacta positiva y de manera directa el desempeño de las ODSL (Winand *et al.*, 2014). Ahora, el éxito de la innovación en las organizaciones depende de la forma como su estrategia es desarrollada, difundida e integrada a sus procesos (Winand *et al.*, 2011).

De otra parte, diferentes necesidades están presentes en las ODSL, como lo son, la atracción de nuevos miembros, dependencia de recursos económicos del estado y espacios físicos limitados para la prestación de servicios (Winand *et al.*, 2013); además, de proveer programas deportivos a comunidades determinadas, sin tener como objetivo el lucro (Winand *et al.*, 2015). Esto hace que este tipo de organizaciones no sean competitivas ni mucho menos rentables para su crecimiento.

La anterior discusión pone de manifiesto que las ODSL requieren de alternativas para su sostenimiento y crecimiento, por medio de productos, servicios o actividades innovadoras.

## 2. Método

La naturaleza de la investigación se basa en los estudios de caso postulados por Yin (2003). En el caso de una ODSL, en Medellín, Colombia, se buscó comprender por medio de un enfoque cualitativo, el uso de once herramientas de la innovación. Para ello, se implementó una guía planeada y estructurada según las herramientas que fueron seleccionadas para ser ejecutadas en una organización específica.

La fuente o unidad de análisis seleccionada fue la Liga Antioqueña de Fútbol (en adelante LAF), en donde participaron sus directivos, deportivos y administrativos. La recolección de datos se realizó entre los meses de enero y junio de 2017 por medio de entrevistas semiestructuradas.

### 3. Resultados

Los resultados del estudio fueron analizados en conjunto con un grupo de consultores especializados de la corporación *Ruta n*. Así pues, la Tabla 1 presenta las herramientas utilizadas y los resultados obtenidos.

**Tabla 1.** Resultados del estudio de caso

Herramienta	Resultado
MEGA	En el 2022, la LAF alcanzará unos ingresos de 15.000 millones de pesos, con una utilidad mínima neta del 20%, por medio del desarrollo de actividades de innovación dirigidas a la prestación de servicios al fútbol aficionado a nivel internacional, nacional y en las principales regiones de Antioquia (VT SAS <i>et al.</i> , 2017).
Precusores tecnológicos	De acuerdo con VT SAS <i>et al.</i> (2017), la tecnología de mayor relevancia para la LAF es el E-learning para el fútbol.
Capacidades medulares	Las capacidades medulares que soporta la LAF son dos. En primer lugar, administrar y gestionar como única entidad del fútbol aficionado en Antioquia, eventos deportivos, torneos y competencias, mediante el conocimiento y la experiencia de un recurso humano calificado; y, en segundo lugar, desarrollar servicios de entretenimiento especializado y modelos pedagógicos para la

formación, la competencia y la alta competencia en la disciplina del fútbol, por medio del conocimiento de las necesidades del público de interés (VT SAS *et al.*, 2017).

Portafolio de proyectos	Los siguientes han sido los proyectos propuestos después de aplicar la herramienta: la escuela virtual de fútbol, eventos de fútbol y fortalecimiento de proyectos I+D+i para el fútbol.
-------------------------	--

**Fuente:** elaborado a partir de VT SAS *et al.* (2017).

#### 4. Conclusiones

El análisis de los resultados obtenidos muestra que los proyectos innovadores toman fuerza y relevancia para las ODSL en la generación de beneficios. Es así, que las organizaciones dispuestas a enfrentar el reto de generar sistemas de innovación deberán tener presente las debilidades y fortalezas de su estructura interna y por ende sus capacidades.

Por otra parte, éste estudio sugiere que la generación de ideas en colaboración con actores internos y externos, a través de la formulación de proyectos y la posterior conformación de portafolios de proyectos innovadores, impacta en la creación de productos, servicios o actividades nuevos y mejorados para las ODSL.

Finalmente, ésta propuesta sobre un sistema de innovación para ODSL puede considerarse un hito en América del Sur, debido a la relevancia que suscita actualmente la incorporación de la innovación en todo tipo de organizaciones para fortalecer su ventaja competitiva.

#### 5. Referencias

VT SAS, Pearson, & Ruta n. (2017). *Gestores de innovación empresarial.*

Medellín, Colombia: Los Autores.

- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., Zintz, T., & Hoerber, L. (2011). Service innovation in non-profit sport organizations. In: *11th European Academy of Management Conference: "Sport as business: Internationalisations, Professionalisation, Commercialisation"*. Tallinn, Estonia. June 1-4.
- Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13(12), 55-73.
- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., Hoerber, L., & Zintz, T. (2014). Innovation capability of non-profit sport organizations. In: *14th European Academy of Management Conference: "Waves and Winds of Strategic Leadership for Sustainable Competitiveness"*. Valencia, Spain. June 4-7.
- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2015). Be non-profit and innovate. Types and preferences of service innovation within regional sport federations. In: *15th European Academy of Management Conference: "Uncertainty is great opportunity"*. Warsaw, Poland. June 17-20.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. California, USA: Thousand Oaks.