



# ¿Algo nuevo? Innovación tras el COVID-19. Una obligación para el tenis

Miguel Crespo<sup>a</sup> , & José Jabaloyes<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Departamento de Integridad y Desarrollo, Federación Internacional de Tenis, Londres, Reino Unido. <sup>b</sup> Universidad Politécnica de Valencia, València, España.

## RESUMEN

La innovación en el deporte se ha definido como la adopción y el uso de una idea o comportamiento novedoso por parte de una organización. El COVID-19 ha creado una situación sin precedentes en todo el mundo. Ha afectado todos los aspectos de la existencia humana, y el deporte entre ellos. Utilizando la innovación como la principal herramienta de estrategia competitiva, el tenis debe posicionarse como uno de los deportes, si no el más seguro, para jugar en el clima actual. Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre las oportunidades de innovación que la pandemia ha creado para el tenis. Presenta los diferentes tipos de organizaciones de tenis y sus diversos enfoques para la innovación. Sugiere posibles iniciativas que pueden ser implementadas por las partes interesadas y presenta alternativas para adaptarse al nuevo escenario.

**Palabras clave:** Gestión, estrategia, COVID-19, innovación.

**Recibido:** 29 Abril 2020

**Aceptado:** 29 Junio 2020

**Autor correspondiente:** Miguel Crespo, ITF Bank Lane, Roehampton, Londres, SW5XYZ, Reino Unido. Email: [miguel.crespo@itftennis.com](mailto:miguel.crespo@itftennis.com)

## INTRODUCCIÓN

La innovación en el deporte se ha definido como la adopción y el uso de una idea o comportamiento novedoso por parte de una organización (Winand & Hoeber, 2017). Esta idea debería ponerse en uso y ser nueva para el adoptante (Winand y Anagnostopoulos, 2017). Es un proceso muy importante porque está asociado a la gestión estratégica de la organización. Además, se considera crucial para aprovechar y crecer en un ecosistema competitivo al cumplir con las expectativas de las partes interesadas, aumentar su satisfacción y agregar valor a sus usuarios a través de una mejor calidad, eficiencia y efectividad de su experiencia.

En el sector deportivo, el impacto de la innovación se puede apreciar considerando la influencia de la aplicación de estrategias adecuadas sobre cómo se puede organizar, jugar, consumir y disfrutar el deporte de tal manera que se mejore, refine y mejore.

La innovación en el deporte en general, y en el tenis en particular, se ha utilizado para mejorar el acceso, aumentar el interés de los usuarios, maximizar el rendimiento, regular la práctica, aumentar la financiación, mejorar la experiencia del consumidor, etc. Se ha aplicado a todos los niveles del juego; desde la base y la participación hasta la élite y el alto rendimiento (Ringuet-Riot y James, 2013). La innovación está estrechamente relacionada con el espíritu empresarial, ya que ambas implican cambios, permiten el progreso, anticipan

tendencias futuras y fomentan la proactividad (Ratten y Ferreira, 2017).

Un número considerable de investigaciones ha estudiado la importancia y las características de la innovación en el deporte en general (ver Tjonndal, 2016 para una revisión). En el caso del tenis, las innovaciones tecnológicas han recibido la mayor atención de los investigadores (Kim y Pennings, 2009; Laudone, Liguori, Muldoon y Bendickson, 2015; Luitzen, Bollerman y Delheye, 2015; Sheridan, 2006).

El COVID-19 ha creado una situación sin precedentes en todo el mundo. Ha afectado todos los aspectos de la existencia humana, y el deporte entre ellos. Como dijo el presidente del COI, Thomas Bach: "Con la pandemia global de COVID-19, todos vivimos en una gran incertidumbre. En este momento, esta incertidumbre está lejos de desaparecer [...]. Esta nueva situación necesitará toda nuestra solidaridad, creatividad, determinación y flexibilidad. Todos necesitaremos hacer sacrificios y compromisos. Circunstancias extraordinarias requieren medidas extraordinarias. Esta situación requiere que cada uno de nosotros haga su parte, y esto se aplica a todos nosotros, incluido el COI" (Bach, 2020).

La comunidad del tenis también enfrenta desafíos y riesgos considerables debido a que nuestro deporte es interrumpido por Covid-19. Utilizando la innovación como la principal herramienta de estrategia competitiva, el tenis debe posicionarse como uno de los deportes más seguros, si no el más seguro, para jugar en el clima actual.

Este documento tiene como objetivo reflexionar sobre las oportunidades de innovación que la pandemia ha creado para el tenis. Presenta los diferentes tipos básicos de organizaciones de tenis y sus diversos enfoques para la innovación. Sugiere posibles iniciativas que pueden ser implementadas por las partes interesadas y analiza alternativas para adaptarse al nuevo escenario.

## TIPOS DE ORGANIZACIONES DE TENIS Y ENFOQUES DE INNOVACIÓN

Se pueden distinguir dos tipos de organizaciones de tenis en el tenis según la distribución de sus ingresos: con y sin fines de lucro. Las empresas privadas que operan en el sector del tenis suelen ser organizaciones con fines de lucro. Las federaciones, asociaciones y clubes suelen ser instituciones o entidades sin ánimo de lucro.

Autores como Newell & Swan (1995) consideran que la importancia, la necesidad y la capacidad de innovar es igualmente relevante para ambos tipos de organizaciones debido al aumento gradual en la profesionalización y comercialización del negocio. Sin embargo, también se ha indicado que ambos tipos de organizaciones necesitan implementar diferentes enfoques de innovación.

Las innovaciones pueden ser impulsadas e implementadas siguiendo un enfoque de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba dependiendo de quién está desarrollando el proceso, en el nivel superior (arriba) o en el nivel local / individual (abajo) (Winand y Anagnostopoulos, 2017).

Se han identificado varios tipos de innovaciones en el deporte (Hipp & Grupp, 2005; Walker, 2008):

- Técnica: vinculada a la actividad central de la organización. Productos, servicios, proyectos y tecnologías. Tipos:
  - Nuevos productos deportivos: equipos, dispositivos, tecnologías.
  - Nuevos servicios deportivos: nuevos actos o procesos. Programas de formación para entrenadores, jugadores o árbitros. Los subtipos incluyen: total (nuevos servicios prestados a nuevos usuarios), expansivos (servicios existentes prestados a nuevos usuarios) y evolutivos (servicios existentes prestados a nuevos usuarios).
- Administrativa: relacionada con actividades no deportivas de la organización. Prácticas, aspectos, políticas, sistemas o procesos estructurales, administrativos y gerenciales. Ejemplos: un nuevo sistema de registro para jugadores, una nueva estructura de competición, etc.

Otros autores también identifican innovaciones sociales, de usuario, organizacionales e institucionales (Tjonndal, 2016).

Las innovaciones administrativas y de servicio son más comunes en las organizaciones sin fines de lucro de tenis. Se

han identificado cuatro dimensiones que afectan su capacidad de innovación (Winand & Hoeber, 2017):

- Estratégica: medio ambiente, competidores, mercado, partes interesadas.
- De usuario: expectativas e implicación en el proceso.
- Financiera: recursos monetarios, patrocinadores, instituciones financieras.
- Humana: personal, voluntarios, aficionados.

## SUGERENCIAS SOBRE INNOVACIONES ESPECÍFICAS

Por lo tanto, es crucial reunir los diferentes medios, habilidades y competencias disponibles tanto individualmente como las de las organizaciones para poder generar nuevos conocimientos, atraer nuevos recursos, crecer y diferenciarse de nuestros competidores (Winand y Anagnostopoulos, 2017).

La innovación en el tenis debe introducirse en el mercado como soluciones a los desafíos o necesidades existentes. El análisis y la evaluación de necesidades identificarán las brechas de rendimiento que deben abordarse. Estas ideas o comportamientos ayudarán a cambiar la forma en que nos relacionamos y disfrutamos del tenis (Ringuet-Riot & James, 2013).

Varias sugerencias para este fin incluyen las siguientes (Buttfield y Polglaze, 2017):

- Cambiar la mentalidad: el escenario en constante cambio hace imposible la planificación a largo plazo. Todas las actividades de tenis deben revisarse y, si es necesario, ajustarse a las nuevas realidades.
- Adaptar la filosofía: ya sean los principios y valores de negocio, entrenamiento o capacitación, consideremos la posibilidad de adaptarlos y refinarlos a la nueva situación.
- Ser positivo hacia la novedad: todos los involucrados deben mostrar una actitud positiva hacia la innovación al aceptar la presión competitiva por el rendimiento como negocio.
- Identificar las necesidades: comprender mejor a los jugadores, los padres, los miembros del club y la junta directiva y saber qué es necesario implementar para cumplir adecuadamente sus exigencias es una fase extremadamente relevante de este proceso.
- Informar a la audiencia: las personas necesitan información sobre las iniciativas que vamos a implementar. Una estrategia de comunicación clara, directa, honesta y oportuna es crucial.
- Hacer factible el tenis: todos los involucrados deben establecer las prioridades adecuadas y las estrategias de gestión apropiadas que ayudarán a que el tenis sea factible y exitoso.
- Crear un entorno seguro: esta debería ser la primera prioridad. La salud de todos los participantes es lo más importante. Todos deben seguir en todo momento los consejos de la

Organización Mundial de la Salud (OMS) y las autoridades locales.

- Implementar medidas de ahorro de costos: revisar los presupuestos para decidir las adaptaciones potenciales más convenientes para la organización de actividades de tenis.
- Utilizar fuentes internas y externas: involucrar al personal de la organización pero también involucrar a sus clientes, participantes y partes interesadas al preguntarles sus puntos de vista.
- Considerar las colaboraciones: tal vez ahora es el momento adecuado para unir fuerzas con un gimnasio si tenemos una academia de tenis, o con una escuela cercana si dirigimos un club, o con otro entrenador o programa si trabajamos por nuestra cuenta. Estas asociaciones pueden ayudar a ganar legitimidad y reducir la incertidumbre.
- Generar una posición competitiva fuerte: esto debe hacerse reduciendo las barreras de entrada al tenis. Los costos de participar en el tenis tienen que reducirse (es decir, reducir el precio de la clase, ofrecer raquetas o pelotas gratis, fijar alquileres de pistas más baratos dependiendo de ciertos momentos del día, etc.).
- Ser sostenible: implementar medidas (es decir, alquiler de pelotas o material) que ayudarán a reducir el impacto ambiental de las actividades (por ejemplo, reducir el uso de plástico desechable, introducir políticas de reciclaje de residuos, reducir el consumo de agua, etc.).
- Pensar en el futuro: aunque mirar hacia atrás puede ayudar a comprender las causas que nos llevaron a la situación actual, en la actualidad puede ser aconsejable implementar las nuevas medidas y pensar en posibles acciones en caso de que la situación vuelva a surgir.
- Usar tecnología: pensemos en implementar o mejorar los servicios que se entregan mediante el uso de la tecnología (es decir, redes sociales, dispositivos móviles, dispositivos portátiles, etc.).
- Centrarse en lo local: debido a las restricciones en cuanto los viajes, se recomienda comenzar con actividades locales que no requieren que los jugadores hagan viajes largos.
- Empoderar a las personas: la innovación no debe ser impulsada por la tecnología, los servicios o los productos, sino por las personas. Por lo tanto, es de suma importancia proporcionarles las herramientas para lograrlo.

Sobre todo, deberíamos poder posicionar el tenis como una de las opciones preferidas para el retorno a la actividad física. Debido a sus características especiales como deporte individual sin contacto y al hecho de que respeta la distancia social, debe presentarse como una forma segura de hacer ejercicio en estas circunstancias.

A medida que las restricciones del aislamiento se reducen gradualmente en algunas partes del mundo, la identificación de grupos de jugadores locales para aumentar las oportunidades de juego localizadas debe hacerse siguiendo las pautas establecidas por las autoridades locales relevantes.

Aunque los informes de la industria del tenis indican que las ventas de marzo de 2020 han bajado en comparación con las de hace un año (TIA, 2020), hay informaciones de grandes aumentos en el interés para jugar en muchos países y los fabricantes han indicado que las ventas de raquetas y pelotas de iniciación entre marzo y junio de 2020 son el doble que las de 2019 (Wolken, 2020).

## CONCLUSIÓN

La innovación en el tenis debe estar impulsada por el principio de que no solo debemos volver a la situación que teníamos antes de COVID-19, sino a un mejor ecosistema de tenis que pueda aprender de lo que sucedió y ayudarnos a estar mejor preparados para futuros eventos cualesquiera que sean.

Todos los que aman nuestro juego tienen la gran responsabilidad de transformar el aplazamiento del juego de tenis causado por la pandemia en una oportunidad increíble. Durante estos tiempos sin precedentes, el mundo del tenis puede utilizar estrategias de innovación para aceptar el desafío, promover, adaptar y mejorar nuestro deporte y celebrar la esperanza, los beneficios y el disfrute del juego de tenis.

## REFERENCIAS

- Bach, T. (2020). *IOC President Bach writes to Olympic movement: Olympism and Corona*, Olympic News 20 April, Available at: <https://www.olympic.org/news/ioc-president-bach-writes-to-olympic-movement-olympism-and-corona>
- Buttfield, A., & Polglaze, T. (2016). People, not technology, should drive innovation in elite sport. *Sensoria: A Journal of Mind, Brain & Culture*, 12(2), 10-12, <https://doi.org/10.7790/sa.v12i2.438>
- Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383, <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0420>
- Laudone, R., Liguori, E. W., Muldoon, J., & Bendickson, J. (2015). Technology brokering in action: revolutionizing the skiing and tennis industries. *Journal of Management History*, 21 (1), 114-134, <https://doi.org/10.1108/JMH-03-2014-0068>
- Luitzen, J., Bollerman, T., & Delheye, P. (2015). Playing on the Field of Social and Technical Innovation: The Impact of the Sale of Lawn Tennis Sets in the Netherlands, 1874-1887. *The International Journal of the History of Sport*, 32(9), 1181-1204, <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1071356>
- Newell, S., and Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 9(3), 317-333, <https://doi.org/10.1123/jsm.9.3.317>
- Ratten, V., & Ferreira, J. (2017). Entrepreneurship, innovation and sport policy: implications for future research, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 575-577, DOI: 10.1080/19406940.2017.1380683, <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1380683>
- Ringuet-Riot, C., & James, D. A. (2013). Innovating to grow sport: The wider context of innovation in sport. *Proceedings of ASTN*, 1(1), 40.
- Sheridan, H. (2006). Tennis technologies: de-skilling and re-skilling players and the implications for the game. *Sport in society*, 9(1), 32-50, <https://doi.org/10.1080/17430430500355782>
- Tennis Industry Association (2020). *Tennis Retailer COVID-19 Impact*

Survey. Sports Marketing Surveys, USA, available at:

[https://www.usta.com/content/dam/usta/2020-pdfs/2020%20Tennis%20COVID%20Impact%20Survey%20Report\\_SummaryEdit.pdf](https://www.usta.com/content/dam/usta/2020-pdfs/2020%20Tennis%20COVID%20Impact%20Survey%20Report_SummaryEdit.pdf)

- Tjonndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. *Brazilian Business Review*, 13(Special Ed), 38-56, <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3>
- Winand, M. & Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1308418>
- Winand, M. & Hoeber, L. (2017). Innovation capability in non-profit sport organisations. In: V., Ratten & J., Ferreira (Eds.), *Sport Entrepreneurship and Innovation*, London: Routledge, pp. 13-30.
- Wolken, D. (2020). Working out from home: How tennis can be played safely amid coronavirus pandemic in USA Today, 3 April, available at: <https://eu.usatoday.com/story/sports/2020/04/30/coronavirus-why-tennis-might-perfect-sport-social-distancing/3052759001/>

CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)



Derechos de Autor (c) 2020 Miguel Crespo & José Jabaloyes



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir –copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato– y Adaptar el documento –remezclar, transformar y crear a partir del material– para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia - Texto completo de la licencia](#)