

# Transformación digital y medición de la madurez digital en el sector del fitness



La madurez digital (MD) es el grado de adopción y aplicación de herramientas digitales en las actividades de las organizaciones (Rossmann, 2018), e implica tanto componentes tecnológicos como de gestión (Teichert, 2019). Por lo tanto, la MD es un concepto crucial para el éxito de las organizaciones en la era digital. En el contexto de la rápida evolución tecnológica, la MD ha surgido como un concepto central para las organizaciones de todos los sectores, ya que se refiere a la capacidad de una organización para utilizar eficazmente las herramientas digitales, impulsar la innovación, optimizar los procesos, mejorar la experiencia del cliente y obtener una ventaja competitiva (De la Boutetière et al., 2017). Por lo tanto, la MD representa un indicador del grado en que una organización está alineada con sus necesidades y oportunidades en la era digital (Merzlov y Shilova, 2022).

El concepto de transformación digital (TD) y el de MD están interrelacionados, pero abordan aspectos diferentes. Por un lado, la TD se define como la aplicación de las nuevas tecnologías digitales para promover mejoras significativas en las organizaciones, que conduzcan a una mejor experiencia del usuario y del cliente, pudiendo incluso colaborar con el desarrollo de nuevos modelos de negocio (Warner & Wäger, 2018). En

otras palabras, la TD se refiere a un cambio fundamental e integral en las organizaciones, impulsado por la adopción e integración de herramientas digitales a todos los niveles (Vial, 2021).

Por otro lado, la MD es la medida del nivel de preparación de una organización para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades del entorno digital. Así, evaluar y diagnosticar el nivel de gestión digital es una herramienta de medición muy útil porque identifica las necesidades de la organización, diseña nuevos procesos o rediseña los existentes cuando se utilizan herramientas digitales para mejorar el rendimiento interno y externo de una organización (Aras y Büyükoçkan, 2023).

En este proceso de digitalización y TD, la Tecnología de la Información (TI) es el principal facilitador del cambio porque ofrece nuevas oportunidades, transformando procesos como la distribución, la comunicación, la administración, las relaciones y la toma de decisiones (Aras & Büyükoçkan, 2023). De este modo, evaluar la MD es un paso necesario tanto para la TD como para la digitalización, ya que determinará estratégicamente la mejor ruta de transformación para cada organización o sector. Esto significa que antes y durante la TD, cada organización debe evaluar su nivel de Madurez Digital.

Este punto de partida evaluativo implica analizar aspectos del entorno externo e interno. En el entorno externo, deben evaluarse factores como la producción de contenidos digitales, los canales de comunicación y la estrategia de comunicación con el mercado objetivo, los clientes y los grupos de interés. En el entorno interno, deben evaluarse factores como el uso de herramientas digitales, las competencias digitales de los recursos humanos y la cultura basada en los datos (Kubrick, 2014). Al analizar el entorno externo e interno, una organización identifica oportunidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles (áreas de mejora). Este análisis global (es decir, externo e interno) proporciona una base sólida para aplicar una estrategia de transformación digital eficaz, ya que ayuda a establecer prioridades, fijar objetivos realistas y planificar iniciativas específicas que impulsarán a la organización hacia un nivel más avanzado de MD.

Los modelos de evaluación de la gestión del deporte incluyen pilares y dimensiones que delinean áreas de mejora y miden la gestión del deporte en diferentes niveles, indicando el camino hacia la plena madurez (Aras & Büyükoçkan, 2023). Considerando el mercado del fitness y la estructuración del conocimiento en la gestión deportiva, destacamos tres pilares fundamentales (Varriale et al., 2022; Ráthonyi et al., 2018):

1. Desempeño organizativo: incluye la estrategia de gestión para la implantación de herramientas digitales y la transformación de la cultura organizativa, con vistas a adaptar los procesos y las actividades de una organización en sector del fitness (por ejemplo, software de gestión, integración de sistemas (ventas, retención y facturación), gestión de las relaciones con los clientes (CRM), etc.);
2. Fitness technology: incluye la implementación de herramientas digitales para evaluar y controlar los niveles de actividad física, fitness y salud mediante la recopilación y el análisis de datos utilizando diversas tecnologías (es decir, Apps, Werable Fitness Technology - WTF, etc.);
3. Experiencia de los profesionales, los miembros y los socios: incluye la implementación y el uso de canales de comunicación digitales para ofrecer contenidos a los profesionales

y a los socios de forma específica y segmentada, la oferta de productos y servicios digitales, así como las relaciones virtuales con los profesionales, los deportistas, los grupos de interés, las familias y la comunidad (es decir, digitalización de contenidos a través de plataformas de comunicación digitales según el ciclo de vida, etc.).

Aunque existen muchos modelos y marcos de evaluación de la MD ya implantados en la industria tecnológica (Soomro et al., 2020), las telecomunicaciones (Valdez-de-Leon, 2016), la educación (Ifenthaler & Egloffstein, 2020) o la sanidad (Woods et al., 2022), aún no se han establecido modelos de análisis y diagnóstico en la industria del fitness, incluidas las organizaciones deportivas en general. Esto puede significar que pocas organizaciones de esta industria están realizando los cambios fundamentales para alcanzar los objetivos de TD. En este contexto, la evaluación de la MD puede ayudar a la MD de las organizaciones de fitness.

Dado que garantizar la adaptación a entornos cada vez más digitales y aprovechar las herramientas digitales para mejorar los procesos centrales de las organizaciones son objetivos importantes para casi todos los modelos de negocio, muchos proyectos de transformación de organizaciones se han inspirado en marcos y modelos de madurez digital (Rossmann, 2018). En estos casos, las prácticas de gestión han adoptado modelos basados en industrias específicas (Soomro et al., 2020), como también puede ser el caso del desarrollo de un modelo concreto para la industria del fitness.

Para alcanzar mayores niveles de MD aplicando los tres pilares mencionados anteriormente como base, las organizaciones de fitness deben seguir un proceso de cambio organizativo que implique a la dirección y la estrategia, los recursos humanos y las herramientas digitales. La dirección y los gestores de las organizaciones deben invertir en la transmisión de los beneficios de la cultura digital y en la formación de los recursos humanos. A partir de los conocimientos y competencias adquiridos, apoyados por la cultura digital de la organización, los recursos humanos pueden comenzar a utilizar las herramientas digitales necesarias para la transformación digital. El resultado es la transformación de los procesos y actividades a un nivel superior de digitalización, es decir, en la práctica, las rutinas se modificarán para lograr una mayor MD.

Una evaluación de la gestión digital es crucial para las organizaciones de fitness que quieren prosperar en la era digital. El proceso permite a las organizaciones identificar lagunas en los recursos digitales y proporciona información sobre las áreas que necesitan mejorar para seguir siendo competitivas en el mercado. Esta publicación pretende guiar a las organizaciones y a los directivos del sector del fitness hacia la comprensión de los procesos de mejora de la gestión digital, así como señalar los pilares y las estrategias clave para la gestión digital.

Alan Ferreira, PhD Sport Science – Escola Superior de Desporto de Rio Maior/Instituto Politécnico de Santarém & Centro de Investigação em Qualidade de Vida (CIEQV)

Vera Pedragosa, PhD Sport Science – Universidade Autónoma de Lisboa & Centro de Investigação em Ciências Económicas e Empresariais (CICEE)

## Referencias:

- Aras, A., & Bu?yu?kozkan, G. (2023). Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. *Systems*, 11, 213. <https://doi.org/10.3390/systems11040213>
- De la Boutetière, H.; Montagner, A.; Reich, A. (2017). McKinsey report - unlocking success in digital transformations. Available online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizationalperformance/our-insights/unlocking-success-in-digitaltransformations>
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and implementation of a maturity model of digital transformation. *TechTrends*. 64(2), 302-309. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00457-4>
- Kubrick, K. (2014). Six dimensions of digital maturity: introductory review. Available online. <https://www.onlineauthority.com/blog/introducing-dstrategy-digital-maturity-model/>
- Merzlov, I., & Shilova, E. (2022). A digital maturity model for organizations: An approach to assessment and case study. *International Journal of Systematic Innovation*. 7(2), 22-36. [https://doi.org/10.6977/IJoSI.202206\\_7\(2\).0002](https://doi.org/10.6977/IJoSI.202206_7(2).0002)
- Ráthonyi, G., Müller, A., & Rathonyi-Odor, K. (2018). How digital technologies are changing sport?. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. 12(1033-2019-3296), 89-96. <https://doi.org/10.19041/apstract/2018/3-4/10>
- Rossmann, A. (2018). Digital maturity: conceptualization and measurement model. In *Proceedings of the Thirty Ninth International Conference on Information Systems*, San Francisco, CA, USA, 13–16 December.
- Soomro, M.A., Hizam-Hanafiah, M., Abdullah, N.L. (2020). Digital readiness models: A systematic literature review. *CompuSoft*, 9, 3596–3605. <https://doi.org/10.3390/info11070364>
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Univ. Agric. Silvic. Mendel. Brun.* 67, 1673–1687. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technol. Innov. Manag.* 6, 19–32. <https://doi.org/10.22215/timreview/1008>
- Varriale, L., Briganti, P., Volpe, T., & Ferrara, M. (2022). Sport organizations: An investigation of digital technologies and their impact on performance in the Italian context. In *ITM Web of Conferences* (Vol. 41, p. 04004). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20224104004>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *J. Strateg. Inf. Sys.* 28, 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K.S.R., & Wäger, M. (2018). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Plann.* 52,

326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Woods L., Eden, R., Duncan, R., Kodiyattu, Z., Macklin, S., Sullivan, C. (2022). Which one? A suggested approach for evaluating digital health maturity models. *Front. Digit. Health.* 4:1045685. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2022.1045685>

**Link to Original article:** <https://www.seed-deporte.es/noticias/transformacion-digital-y-medicion-de-la-madurez-digital-en-el-sector-del-fitness?elem=310598>