Capacidades de innovación, orientación emprendedora y posición competitiva percibida en organizaciones deportivas colombianas: un análisis exploratorio

Innovation capabilities, entrepreneurial orientation, and perceived competitive position in Colombian sports organizations: an exploratory analysis

Autores

Luis Enrique David Tenorio [1]

[1] Escuela Nacional del Deporte (Colombia)

Autor de correspondencia:
Luis Enrique David Tenorio
luis.david@endeporte.edu.co

Recibido: 09-09-26
Aceptado: 15-10-26

Cómo citar en APA

David Tenorio, L. E. (2026). Capacidades de innovación, orientación emprendedora y posición competitiva percibida en organizaciones deportivas colombianas: un análisis exploratorio. *Retos, 85,* 234-251. https://doi.org/10.47197/retos.v85.120097

Resumen

Introducción y objetivo: Las organizaciones deportivas afrontan transformaciones tecnológicas, económicas y competitivas que exigen capacidades para innovar y responder estratégicamente. En este contexto, la investigación tuvo como objetivo analizar las asociaciones entre las capacidades de innovación, la orientación emprendedora y la posición competitiva y financiera percibida en organizaciones de la industria deportiva colombiana.
Metodología: Se desarrolló un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y de alcance exploratorio-correlacional. Participaron 263 organizaciones, seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia y representadas por sus gerentes o administradores. La información se recopiló mediante un cuestionario con escala Likert de cinco opciones. Las propiedades de medición se examinaron mediante alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y análisis factorial exploratorio. Las asociaciones se evaluaron mediante correlaciones de Spearman y dos modelos de regresión lineal múltiple con errores estándar robustos HC3.
Resultados: Se identificaron dos dimensiones de innovación, una de orientación emprendedora y una medida de posición competitiva y financiera percibida. Las dimensiones de innovación no presentaron asociaciones concluyentes con el resultado principal. La orientación emprendedora mostró una asociación positiva de pequeña magnitud en el análisis bivariado y en el modelo sin controles; sin embargo, esta asociación se atenuó y perdió precisión después de considerar estadísticamente la ciudad y la actividad económica.
Conclusiones: Los hallazgos no permiten considerar las capacidades de innovación ni la orientación emprendedora como determinantes independientes del resultado estudiado. Los resultados son exploratorios y requieren replicación en una muestra independiente.

Palabras clave

Colombia; desempeño; emprendimiento; gestión; industria; innovación.

Abstract

Introduction and objective: Sports organizations face technological, economic, and competitive transformations that require capabilities to innovate and respond strategically. In this context, the study aimed to analyze the associations between innovation capabilities, entrepreneurial orientation, and perceived competitive and financial position in organizations within the Colombian sports industry.
Methodology: A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with an exploratory-correlational scope was conducted. The sample comprised 263 organizations selected through non-probability convenience sampling and represented by their managers or administrators. Data were collected using a questionnaire based on a five-point Likert scale. Measurement properties were examined using Cronbach's alpha, composite reliability, and exploratory factor analysis. Associations were assessed through Spearman correlations and two multiple linear regression models with HC3 robust standard errors.
Results: Two innovation dimensions, one entrepreneurial orientation dimension, and one measure of perceived competitive and financial position were identified. The innovation dimensions showed no conclusive associations with the main outcome. Entrepreneurial orientation showed a small positive association in the bivariate analysis and in the model without controls; however, this association was attenuated and became less precise after statistically accounting for city and economic activity.
Conclusions: The findings do not support considering innovation capabilities or entrepreneurial orientation as independent determinants of the outcome studied. The results are exploratory and require replication in an independent sample.

Keywords

Colombia; entrepreneurship; innovation; industry; management; performance.

Introducción

La industria deportiva comprende un conjunto diverso de organizaciones dedicadas a actividades relacionadas con el deporte, entre ellas la prestación de servicios, la formación y la práctica deportiva, la organización de eventos, la comercialización de bienes y la producción de artículos especializados. En este ámbito conviven clubes, academias, gimnasios, agencias de eventos, establecimientos comerciales y empresas manufactureras (Rozo et al., 2022). Aunque poseen estructuras y finalidades diferentes, estas organizaciones enfrentan desafíos comunes relacionados con la sostenibilidad, la satisfacción de los usuarios, la transformación tecnológica, la competencia y la adaptación de sus modelos de gestión (Popovic et al., 2021). Este escenario justifica el interés por comprender las capacidades organizacionales que pueden contribuir a su desempeño y permanencia.

Estas organizaciones operan en entornos afectados por expectativas de usuarios y clientes que cambian rápidamente, así como por nuevas formas de consumo que amplían las alternativas de actividad física, entrenamiento y entretenimiento (Carranza, 2021). También deben responder a transformaciones tecnológicas, económicas y sociales que inciden en el diseño de los servicios, la relación con los usuarios y la administración de los recursos. En este contexto, la innovación y el emprendimiento adquieren relevancia dentro de la gestión deportiva (Abrahamyan, 2023), tanto por su posible contribución a la creación de productos y servicios como por su relación con la adaptación organizacional y la identificación de oportunidades.

Por lo anterior, los procesos de innovación no se limitan a la incorporación de tecnologías o al lanzamiento de nuevos productos, sino que incluyen la modificación de procesos, la introducción de nuevas formas de comercialización y la reorganización de actividades para responder a los cambios del entorno (Kanade et al., 2025). Desde esta perspectiva, las capacidades de innovación representan las habilidades que permiten a una organización reconocer oportunidades, movilizar recursos y transformar ideas en soluciones aplicables.

Aunque existe abundante literatura sobre el tema, hay poca evidencia acerca de las capacidades de innovación y la orientación emprendedora en organizaciones vinculadas con la industria deportiva colombiana. Los estudios disponibles suelen concentrarse en un tipo particular de organización, como clubes o federaciones, y analizar contextos distintos del colombiano. Son menos frecuentes las investigaciones que incluyen organizaciones dedicadas a los servicios, la formación, los eventos, la comercialización y la producción deportiva en diferentes ciudades.

Esta situación permite identificar una brecha relevante, dado que las organizaciones deportivas colombianas operan bajo condiciones territoriales, económicas e institucionales heterogéneas. Las oportunidades de innovación, el acceso a recursos, la competencia y las necesidades de los usuarios pueden variar entre ciudades y actividades económicas (Pérez et al., 2023). Por tanto, no puede asumirse que las relaciones identificadas en clubes europeos o federaciones internacionales se comporten de la misma manera en gimnasios, academias, clubes, agencias de eventos, comercializadoras y empresas productoras colombianas.

A partir de esta brecha, la investigación tuvo como objetivo analizar las asociaciones entre las capacidades de innovación, la orientación emprendedora y la posición competitiva y financiera percibida en organizaciones vinculadas con la industria deportiva colombiana. Además, se examinaron las diferencias asociadas con la ciudad y la actividad económica. Debido al carácter exploratorio del estudio, se planteó como primera hipótesis que las capacidades de innovación presentarían una asociación positiva con la posición competitiva y financiera percibida. Como segunda hipótesis, se propuso que la orientación emprendedora se relacionaría positivamente con dicha posición. Estas relaciones se examinaron sin asumir causalidad; la ciudad y la actividad económica se incorporaron únicamente como controles estadísticos.

Estado del Arte

En América Latina, estas capacidades están condicionadas por las características institucionales, económicas y productivas de cada territorio. Quintero et al. (2021) señalan que existen diferencias importantes entre los países latinoamericanos en cuanto al desarrollo y la eficiencia de sus capacidades de innovación. Estas diferencias también pueden relacionarse con la gestión de los recursos disponibles (Aguilera y Golovina, 2021). Desde esta perspectiva, las capacidades no deben analizarse de manera aislada,

sino en relación con el contexto en el que las organizaciones desarrollan sus actividades (Céspedes et al., 2023).

Las capacidades de innovación también se relacionan con la manera en que las empresas aprenden, se adaptan y aprovechan sus recursos. En Colombia, Díaz et al. (2023) identificaron que el aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación incrementan la probabilidad de desarrollar innovaciones, incluidas las de marketing. En consecuencia, innovar requiere más que una intención favorable: demanda conocimientos, recursos humanos, estructuras flexibles, mecanismos de colaboración y procesos que permitan implementar y sostener los cambios (Cutipa et al., 2022).

Fajardo Cortés et al. (2023) afirman que las capacidades de innovación pueden contribuir a la sostenibilidad empresarial mediante su articulación con facilitadores internos y externos. Sus posibles efectos incluyen la mejora del desempeño, la orientación empresarial, la innovación tecnológica y la creación de ventajas competitivas. Delgado et al. (2021) encontraron que la estrategia tecnológica, las prácticas de investigación y desarrollo, la asimilación tecnológica, el capital humano y las redes de colaboración fortalecen la capacidad de innovación y favorecen el posicionamiento de las organizaciones.

La existencia de capacidades innovadoras no garantiza automáticamente un desempeño superior (Hooshmand et al., 2025). La innovación requiere inversiones, ajustes operativos y periodos de aprendizaje antes de traducirse en resultados comerciales o financieros (Parano, 2026). Según Delshab et al. (2021), sus resultados también pueden relacionarse con capacidades complementarias, como la gestión administrativa, la orientación al mercado, el liderazgo, el acceso a tecnología y la disponibilidad de recursos. Por ello, la relación entre innovación y competitividad debe examinarse empíricamente y a la luz de las características particulares de cada sector.

Investigaciones previas han identificado relaciones favorables entre estas variables. Monsalve et al. (2021) encontraron una asociación positiva entre la innovación y la competitividad en micro y pequeñas empresas. Sin embargo, la evidencia procedente de sectores empresariales generales no necesariamente puede trasladarse de manera directa a las organizaciones deportivas, pues estas combinan objetivos económicos, deportivos y sociales, atienden diversos grupos de interés y presentan diferencias relevantes en sus estructuras de propiedad, financiación y funcionamiento (Kim et al., 2024).

Además de las capacidades de innovación, la orientación emprendedora ofrece una perspectiva útil para analizar el comportamiento estratégico de las organizaciones (Martínez y Gómez, 2022). Este concepto refleja la disposición para innovar, actuar de forma proactiva y asumir riesgos frente a las oportunidades o los cambios del entorno (Tenorio, 2025). Una organización con orientación emprendedora procura anticiparse a las necesidades, explorar alternativas y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, en lugar de limitarse a responder de manera reactiva (Kauppinen y Escamilla, 2023).

La orientación emprendedora facilita la búsqueda de oportunidades, la renovación de los servicios y la adaptación de los modelos de negocio; sin embargo, sus efectos no se producen de forma automática. Romero et al. (2022) estudiaron pequeñas y medianas empresas hortofrutícolas colombianas y encontraron que la orientación emprendedora favorecía la innovación abierta, lo que contribuía a la ventaja competitiva. Sus resultados sugieren que la proactividad, la innovación y la disposición a asumir riesgos necesitan complementarse con prácticas que permitan acceder a conocimiento y recursos externos.

En empresas turísticas, Carrillo et al. (2021) encontraron que la orientación emprendedora explicaba una proporción limitada de las variaciones del desempeño económico, mientras que la orientación al mercado presentaba una contribución mayor. Por tanto, la orientación emprendedora debe analizarse junto con otras orientaciones estratégicas y, considerada de manera aislada, puede ofrecer una explicación limitada del desempeño organizacional.

En el ámbito deportivo, la relación entre emprendimiento y desempeño ha comenzado a recibir mayor atención. Hammerschmidt et al. (2024) destacan que la innovación y la creatividad ocupan un lugar central en el emprendimiento deportivo y advierten que este es un campo en construcción, caracterizado por una creciente diversidad de contextos, organizaciones y aproximaciones metodológicas. La producción disponible se ha concentrado en clubes, federaciones y emprendimientos deportivos de Europa y otros entornos diferentes del latinoamericano.

Escamilla, Alguacil y Gomez-Tafalla (2021) encontraron que la orientación emprendedora se relacionaba con variables de desempeño en clubes deportivos españoles sin ánimo de lucro. Asimismo, Escamilla, Parra y Núñez (2021) identificaron diferentes perfiles de orientación emprendedora en clubes y observaron que los perfiles con una orientación más fuerte presentaban mayores niveles de adaptación del modelo de negocio, desempeño económico y social, y calidad percibida del servicio.

Escamilla et al. (2022) analizaron el papel del tamaño de la organización en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los clubes deportivos, y establecieron una relación positiva entre dicha orientación y el crecimiento. Por su parte, Miragaia et al. (2023) señalan que las orientaciones organizacionales pueden contribuir a la ventaja competitiva cuando se combinan con una gestión estratégica de los recursos. La innovación, la proactividad y la toma de riesgos deben interpretarse en conexión con la estructura, las capacidades y el contexto de las organizaciones.

Las características propias del sector deportivo condicionan la relación entre innovación y desempeño. Corthouts et al. (2022) muestran que las actitudes relacionadas con la compatibilidad y la complejidad de las innovaciones resultaban más relevantes para diferenciar el comportamiento innovador de las federaciones deportivas que algunas de sus características estructurales. Por su parte, Hoff et al. (2024) encontraron que las organizaciones responsables de eventos deportivos afrontan barreras asociadas con la resistencia al cambio, sus características organizacionales y las limitaciones de conocimiento.

En federaciones deportivas internacionales, Crespo et al. (2023) encontraron que algunas organizaciones con menor disponibilidad de financiación presentaban comportamientos innovadores. Este antecedente sugiere que la relación entre disponibilidad de recursos e innovación no necesariamente es lineal. No obstante, sus resultados corresponden a un contexto organizacional específico y no permiten concluir que la escasez de recursos estimule la innovación en todas las organizaciones deportivas.

Mehrjouyan y Naeini (2025) identificaron, entre las capacidades directivas necesarias para desarrollar modelos de innovación en empresas de la industria deportiva, el aprendizaje continuo, la agilidad organizacional, la adaptación al entorno, la colaboración, la gestión de recursos, el conocimiento del cliente, el liderazgo transformacional y la orientación tecnológica. Esta perspectiva concibe la innovación como un proceso sistémico y no como una acción independiente.

El análisis del desempeño de las organizaciones deportivas requiere una perspectiva amplia. Este tipo de organizaciones suele perseguir simultáneamente resultados financieros, comerciales, deportivos y sociales. La innovación, la creatividad y la rentabilidad se convierten en variables relevantes para medir el desempeño y apoyar la toma de decisiones (Cañas et al., 2023). Asimismo, las organizaciones deportivas utilizan indicadores relacionados con la participación, el rendimiento deportivo, la gobernanza y otros resultados condicionados por sus objetivos y relaciones institucionales (Winand et al., 2023).

La innovación percibida en los servicios de los clubes deportivos puede favorecer las intenciones de comportamiento de los usuarios mediante procesos relacionados con la gestión del conocimiento y la creatividad (Behnam et al., 2022). Este antecedente sugiere que la innovación puede relacionarse con resultados orientados a los usuarios; sin embargo, no permite asumir que estos se traduzcan de manera inmediata en beneficios financieros.

En empresas productoras de artículos deportivos, Ferdowsi et al. (2022) encontraron que el marketing emprendedor y la orientación al mercado podían influir directa e indirectamente en el desempeño financiero. La tecnología de la información actuó como mecanismo mediador. Este resultado resalta que las relaciones entre las orientaciones organizacionales y el desempeño pueden estar explicadas por variables intermedias y no únicamente por efectos directos.

Método

Diseño y alcance de la investigación

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, con alcance exploratorio-correlacional. Se analizaron las asociaciones entre las capacidades de innovación, la orientación emprendedora y la posición competitiva y financiera percibida en organizaciones vinculadas con la industria deportiva colombiana.

Las variables se analizaron a partir de las percepciones de los gerentes o administradores de las organizaciones participantes, sin manipular las condiciones en las que estas desarrollaban sus actividades. Cada organización fue consultada en una única oportunidad; por tanto, se trató de un estudio transversal con aplicación escalonada.

El diseño permitió identificar patrones y asociaciones entre las variables estudiadas, pero no establecer relaciones causales ni determinar la evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo. Por ello, los conceptos de influencia o determinación se interpretaron en términos estadísticos y exploratorios, no como evidencia de causalidad.

Participantes y selección de la muestra

La muestra estuvo constituida por organizaciones que realizaban diferentes actividades de la industria deportiva colombiana. Quedó conformada por 263 organizaciones ubicadas en siete ciudades: Cali (72), Bogotá (56), Medellín (43), Barranquilla (38), Armenia (30), Pasto (18) y Popayán (6).

Según la actividad principal, participaron 34 gimnasios, 42 comercializadoras de artículos deportivos, 40 agencias de eventos deportivos, 63 academias deportivas, 56 clubes deportivos y 28 empresas productoras de artículos deportivos. En la base de datos, cada fila identificó una organización diferente y todos los bloques del cuestionario se respondieron con referencia a esa misma organización.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo con la disponibilidad y la posibilidad de acceso a las organizaciones. Los gerentes o administradores respondieron acerca de las prácticas, capacidades y resultados percibidos de sus respectivas organizaciones.

Dado el carácter no probabilístico de la selección, los resultados se circunscriben a las organizaciones participantes y no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de las organizaciones deportivas de Colombia.

Instrumento de recolección de información

Para la recolección de la información se utilizó la edición 2025 del cuestionario diseñado por la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), en el marco del Observatorio Iberoamericano de la MIPYME. En consecuencia, los ítems no fueron elaborados ad hoc para la presente investigación, sino que procedieron de un instrumento institucional utilizado periódicamente para estudiar las prácticas de gestión, la innovación, la orientación empresarial y los resultados percibidos de las mipymes iberoamericanas.

El cuestionario es revisado en cada ciclo de aplicación por las universidades participantes en el proyecto del Observatorio Iberoamericano de la MIPYME. El investigador participa en esta iniciativa desde 2023. Esta revisión colegiada permite examinar la pertinencia general del instrumento y su aplicación en los diferentes contextos nacionales que forman parte del proyecto. No obstante, este procedimiento no fue presentado como una estimación psicométrica específica de validez de contenido para las organizaciones deportivas colombianas.

En el presente estudio se empleó la versión correspondiente a 2025 y se dirigió a gerentes y administradores de organizaciones pertenecientes a la industria deportiva colombiana. No se efectuaron modificaciones sustantivas en el contenido, la estructura o el sentido de los ítems. Por consiguiente, el procedimiento se consideró una aplicación del instrumento en un contexto sectorial específico y no la elaboración de una nueva escala.

El cuestionario aplicado estuvo compuesto por 43 ítems, distribuidos en cinco bloques: barreras empresariales, con siete ítems; prioridades de apoyo, con seis; capacidades de innovación, con 12; orientación emprendedora, con nueve; y competitividad percibida, con nueve.

Para responder al objetivo del artículo se analizaron exclusivamente los 30 ítems correspondientes a los bloques de capacidades de innovación, orientación emprendedora y competitividad percibida. Los 13 ítems relacionados con barreras empresariales y prioridades de apoyo se conservaron en la base de datos, pero no se incluyeron en la construcción de las dimensiones ni en los modelos estadísticos presentados.

Los 12 ítems de capacidades de innovación evaluaron prácticas relacionadas con los servicios, los procesos, el marketing y la organización. Los nueve ítems de orientación emprendedora abordaron aspectos relacionados con la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Los nueve indicadores de competitividad percibida evaluaron el crecimiento de clientes e ingresos, la productividad, la satisfacción y retención de usuarios, la diferenciación, el posicionamiento, la situación financiera y el desempeño frente a organizaciones similares.

Los ítems fueron presentados como afirmaciones frente a las cuales los participantes expresaron su nivel de acuerdo mediante una escala Likert de cinco opciones: 1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = de acuerdo; y 5 = totalmente de acuerdo.

Las afirmaciones no establecieron un periodo temporal específico de referencia. En consecuencia, las respuestas representaron la valoración general que tenía el gerente o administrador sobre la situación de su organización en el momento de diligenciar el instrumento.

No se realizó una prueba piloto independiente con las organizaciones que integraron la muestra. La comprensibilidad general de los ítems se apoyó en la aplicación periódica del cuestionario y en la revisión anual efectuada por las universidades participantes en el proyecto. Debido a que el instrumento no había sido validado específicamente para las organizaciones deportivas colombianas, sus propiedades de medición fueron examinadas de manera exploratoria en la muestra del estudio.

El cuestionario fue tratado como un instrumento sujeto a evaluación exploratoria y no como una escala previamente validada para el sector deportivo colombiano. Por esta razón, los resultados representan las percepciones de los directivos y no mediciones objetivas de los estados financieros, la posición competitiva, la satisfacción de los usuarios o el desempeño organizacional. Los 30 ítems analizados se presentan como material suplementario, acompañados de sus códigos, variables y dimensiones de referencia.

Procedimiento de recolección

El instrumento fue digitalizado para facilitar su distribución, agilizar el diligenciamiento y disminuir los posibles errores derivados de la transcripción manual de las respuestas. Su aplicación se realizó de manera virtual entre el 4 de marzo de 2025 y el 8 de mayo de 2026.

En su encabezado, el cuestionario informó a los participantes sobre el carácter académico de la investigación y el uso previsto de la información. La participación fue voluntaria y anónima. No se solicitaron datos que permitieran identificar directamente al gerente, al administrador o a la organización participante.

El cuestionario se programó para que cada organización respondiera una sola vez. Aunque la recolección se extendió durante más de un año, no se efectuó un seguimiento longitudinal ni se aplicaron mediciones repetidas a las mismas organizaciones. La extensión del periodo de aplicación implica que las respuestas pudieron obtenerse bajo condiciones económicas y organizacionales diferentes, circunstancia que se consideró entre las limitaciones del estudio.

Preparación y depuración de los datos

Al finalizar la recolección de la información, se verificó la correspondencia entre los registros, los códigos de caracterización y las respuestas proporcionadas. Además, se revisó la existencia de valores faltantes, datos fuera del intervalo permitido y filas completamente duplicadas.

La base utilizada para el análisis quedó conformada por 263 registros completos. No se identificaron valores faltantes en los ítems estudiados ni respuestas por fuera del rango de 1 a 5, por lo que no fue necesario aplicar procedimientos de imputación. Tampoco se encontraron filas de respuestas duplicadas.

Las respuestas originales fueron conservadas en la base de datos. Las exclusiones posteriores de algunos ítems se realizaron únicamente para la construcción de las dimensiones y los modelos estadísticos, sin eliminar ni modificar la información suministrada por los participantes.

Evaluación exploratoria de las propiedades de medición

La consistencia interna de los bloques y dimensiones se examinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Posteriormente, se pasó a estudiar la pertinencia de realizar análisis factoriales mediante el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett.

La estructura de los bloques se exploró mediante análisis factorial por ejes principales. Cuando se identificó más de una dimensión, se utilizó la rotación oblicua Promax, dado que los factores organizacionales podían estar relacionados. El número de factores se examinó mediante análisis paralelo con 1.000 permutaciones independientes de las columnas y el percentil 95 como criterio de referencia.

Debido a la naturaleza ordinal de las respuestas, también se estimaron correlaciones policóricas. Sobre estas matrices se ajustaron modelos factoriales exploratorios de estructura simple mediante mínimos cuadrados no ponderados. Se examinaron las cargas de los ítems, las correlaciones entre factores y los residuos derivados de la reproducción de la matriz. Como análisis de sensibilidad se emplearon correlaciones de Spearman.

A partir de esta evaluación se adoptó una solución analítica de cuatro dimensiones:

La primera dimensión de innovación estuvo integrada por CINIS1, CINIS2, CINIS3, CINIP1, CINIP2, CINIP3 y CINIM1.

La segunda dimensión de innovación quedó conformada por CINIM2, CINIM3, CINIO1, CINIO2 y CINIO3.

La orientación emprendedora estuvo integrada por OEI2, OEI3, OEP1, OEP2, OEP3, OER1 y OER2. Los ítems OEI1 y OER3 fueron excluidos únicamente de esta puntuación debido a su débil vinculación con el factor común.

La posición competitiva y financiera percibida estuvo conformada por CO6, CO7, CO8 y CO9, relacionados con diferenciación, posicionamiento, situación financiera y desempeño frente a organizaciones similares.

Los ítems CO1 a CO5 se conservaron en la base y se analizaron como indicadores descriptivos individuales, pero no se integraron en la puntuación del resultado principal. Esta decisión permitió evitar la construcción de una medida conjunta con consistencia interna insuficiente.

Las puntuaciones de las cuatro dimensiones se calcularon mediante el promedio simple de sus respectivos ítems, asignando igual ponderación a cada uno. Además del alfa de Cronbach, se estimaron la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída, condicionadas a la estructura factorial exploratoria.

La reorganización de las dimensiones y la exclusión de OEI1 y OER3 se realizaron después de examinar la información de la misma muestra. En consecuencia, estas decisiones se consideraron exploratorias y no una validación confirmatoria e independiente del instrumento.

Análisis estadístico

Inicialmente se calcularon estadísticas descriptivas para los ítems y dimensiones, incluyendo media, desviación estándar, mediana y distribución de respuestas. Para los indicadores individuales de competitividad también se determinó el porcentaje de participantes que seleccionó las categorías 4, de acuerdo, o 5, totalmente de acuerdo.

Las asociaciones bivariadas entre las dos dimensiones de innovación, la orientación emprendedora y la posición competitiva y financiera percibida se examinaron mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Para estas correlaciones se calcularon intervalos de confianza del 95 % mediante 2.000 remuestreos bootstrap de las organizaciones.

Posteriormente, se estimaron dos modelos de regresión lineal múltiple utilizando puntuaciones observadas estandarizadas. En ambos modelos, la posición competitiva y financiera percibida fue establecida como variable dependiente.

El primer modelo incluyó como variables explicativas las dos dimensiones de innovación y la orientación emprendedora. El segundo modelo incorporó adicionalmente variables indicadoras de ciudad y actividad económica, con Cali y los gimnasios como categorías de referencia.

Para reducir los efectos de posibles problemas de heterocedasticidad se calcularon errores estándar robustos HC3. Se estimaron coeficientes estandarizados, intervalos de confianza del 95 %, valores p, R^2

y R^2 ajustado. Debido al carácter exploratorio de los tres contrastes principales, se aplicó el procedimiento de Holm para ajustar sus valores p.

Los resultados fueron interpretados principalmente a partir de la dirección, magnitud y precisión de los coeficientes, evitando limitar las conclusiones a la presencia o ausencia de significación estadística. Los intervalos de confianza y las pruebas realizadas no incorporaron la incertidumbre adicional asociada con la selección de ítems efectuada sobre la misma muestra.

Los análisis se efectuaron mediante el uso del software SPSS en su versión 25. La estimación factorial ordinal empleada correspondió a mínimos cuadrados no ponderados y se utilizó con fines exploratorios; no se presentó como una validación confirmatoria independiente ni como una estimación mediante WLSMV.

Consideraciones éticas

El proyecto contó con el aval ético institucional correspondiente. Se informó a los participantes sobre el carácter académico de la investigación y el uso previsto de la información. La participación fue voluntaria y las respuestas fueron recopiladas de manera anónima.

No se solicitaron datos que permitieran identificar directamente a los gerentes, administradores u organizaciones participantes. La información fue codificada, procesada de manera conjunta y utilizada con fines académicos. Los resultados se presentan de forma agregada para preservar el anonimato y la confidencialidad.

La investigación no implicó intervenciones sobre las organizaciones ni la recopilación de información clínica o sensible. Su propósito se limitó a conocer las percepciones de los gerentes o administradores mediante un cuestionario virtual. El aval fue otorgado por el Comité de Ética de la Escuela Nacional del Deporte.

Resultados

Caracterización de las organizaciones participantes

La muestra estuvo conformada por 263 organizaciones vinculadas con la industria deportiva colombiana. Las actividades con mayor participación fueron las academias deportivas (24,0 %) y los clubes deportivos (21,3 %). En cuanto a la distribución territorial, Cali concentró el 27,4 % de los casos, seguida de Bogotá (21,3 %) y Medellín (16,3 %). La composición completa de la muestra se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de las organizaciones participantes

Variable	Categoría	n	%
Ciudad	Cali	72	27,4
	Bogotá	56	21,3
	Medellín	43	16,3
	Barranquilla	38	14,4
	Armenia	30	11,4
	Pasto	18	6,8
	Popayán	6	2,3
Actividad	Gimnasios	34	12,9
	Comercializadoras de artículos deportivos	42	16
	Agencias de eventos deportivos	40	15,2
	Academias deportivas	63	24
	Clubes deportivos	56	21,3
	Productoras de artículos deportivos	28	10,6

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Evaluación exploratoria de las propiedades de medición

Antes de examinar las asociaciones entre las variables, se evaluó exploratoriamente la estructura de los bloques de capacidades de innovación, orientación emprendedora y competitividad percibida. Esta evaluación no constituye una validación confirmatoria del instrumento, debido a que la misma muestra se utilizó para explorar la estructura, seleccionar los ítems y analizar posteriormente las asociaciones entre las puntuaciones obtenidas.

En la primera etapa se aplicó un análisis factorial mediante ejes principales sobre matrices de correlaciones de Pearson, con rotación oblicua Promax. El número de factores se examinó mediante análisis paralelo sobre estas matrices. La repetición del análisis paralelo con correlaciones de rangos produjo la misma cantidad de factores. Los resultados sugirieron dos factores para las capacidades de innovación, un factor general para la orientación emprendedora y dos agrupaciones para los nueve indicadores inicialmente considerados como medidas de competitividad.

En la segunda etapa, teniendo en cuenta el carácter ordinal de las respuestas, se estimó como análisis principal un modelo factorial de estructura simple mediante correlaciones policóricas y mínimos cuadrados no ponderados. Las cargas de este modelo se utilizaron para calcular la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída. Como análisis de sensibilidad, la estructura se estimó nuevamente mediante correlaciones de Spearman.

La retención de los ítems consideró conjuntamente una carga principal de al menos 0,40, la ausencia de cargas cruzadas problemáticas, la comunalidad, la correlación ítem-total, la consistencia interna y la correspondencia conceptual con la dimensión. La Tabla suplementaria S1 presenta las cargas principales y cruzadas del análisis PAF-Promax, las comunalidades, las cargas policóricas-ULS y la decisión adoptada para cada ítem.

El bloque de capacidades de innovación presentó un índice Kaiser-Meyer-Olkin de 0,857 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativa, $\chi^2(66) = 1030{,}480$; $p < 0{,}001$. Innovación A quedó conformada por siete ítems relacionados principalmente con la innovación en servicios y procesos, con cargas policóricas entre 0,658 y 0,791. Innovación B reunió cinco indicadores vinculados principalmente con prácticas de marketing y organización, con cargas entre 0,573 y 0,718.

El bloque de orientación emprendedora presentó un KMO de 0,906 y una prueba de Bartlett significativa, $\chi^2(36) = 1049{,}017$; $p < 0{,}001$. OEI1 y OER3 fueron excluidos porque no representaban adecuadamente el factor general: en la solución unifactorial policórica alcanzaron cargas de −0,016 y 0,205, respectivamente, y sus comunalidades en el PAF fueron 0,000 y 0,030. Los siete indicadores conservados mostraron cargas entre 0,760 y 0,849. No se identificaron cargas cruzadas relevantes entre los ítems retenidos.

Los nueve indicadores iniciales de competitividad presentaron un KMO de 0,735 y una prueba de Bartlett significativa, $\chi^2(36) = 494{,}756$; $p < 0{,}001$. Sin embargo, no conformaron una dimensión única. CO1–CO5, relacionados con crecimiento de clientes e ingresos, productividad, satisfacción y retención, constituyeron una agrupación diferente de CO6–CO9 y mostraron una consistencia interna insuficiente para construir una puntuación conjunta. La correlación policórica estimada entre ambas agrupaciones fue de 0,049.

CO6–CO9, vinculados con diferenciación, posicionamiento, situación financiera y desempeño frente a organizaciones similares, presentaron cargas entre 0,633 y 0,809. Esta agrupación fue denominada posición competitiva y financiera percibida. La denominación se adoptó después de examinar la estructura factorial y el contenido de los indicadores; por ello, representa una construcción analítica exploratoria y no la totalidad del desempeño organizacional. CO1–CO5 se conservaron como indicadores descriptivos individuales, pero no se incorporaron en el resultado principal.

La solución conjunta de 23 ítems alcanzó un residuo cuadrático medio de las correlaciones fuera de la diagonal de 0,058. El análisis de sensibilidad basado en correlaciones de Spearman produjo un valor de 0,052 y conservó un patrón semejante de cargas y relaciones entre factores. En el modelo policórico, la correlación entre Innovación A e Innovación B fue 0,512. Las correlaciones de Innovación A con orientación emprendedora y posición competitiva y financiera fueron −0,063 y −0,098; las correspondientes a Innovación B fueron −0,120 y −0,082. La correlación factorial entre orientación emprendedora y posición competitiva y financiera fue 0,246.

Consistencia interna y estadísticos descriptivos

La orientación emprendedora presentó la consistencia interna más elevada (α = 0,908; FC = 0,922; VME = 0,630). Innovación A también mostró resultados satisfactorios (α = 0,864; FC = 0,883; VME = 0,520), al igual que la posición competitiva y financiera percibida (α = 0,808; FC = 0,835; VME = 0,561).

Innovación B alcanzó un alfa de Cronbach de 0,690 y una fiabilidad compuesta de 0,763. No obstante, su VME fue 0,393, inferior al referente de 0,50. Aunque sus cargas y su fiabilidad compuesta fueron admisibles, la dimensión explicó una proporción limitada de la varianza de sus indicadores; por tanto, sus resultados se consideran provisionales y deben interpretarse con prudencia.

Tabla 2. Propiedades y estadísticos descriptivos de las dimensiones analizadas

Dimensión	Ítems	Cargas	α	FC	VME	Media	DE
Innovación A	7	0,658–0,791	0,864	0,883	0,52	3,49	0,91
Innovación B	5	0,573–0,718	0,69	0,763	0,393	4,11	0,66
Orientación emprendedora	7	0,760–0,849	0,908	0,922	0,63	3,41	0,99
Posición competitiva y financiera percibida	4	0,633–0,809	0,808	0,835	0,561	3,46	0,96

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Indicadores individuales de competitividad percibida

Los indicadores CO1–CO5 se analizaron individualmente porque no mostraron suficiente coherencia para integrarse con CO6–CO9 en una escala única. Se observaron percepciones más favorables en los resultados relacionados con los usuarios que en aquellos vinculados con la posición financiera y competitiva. El crecimiento de clientes obtuvo una media de 4,35 y un 89,4 % de acuerdo, mientras que la retención alcanzó una media de 4,36 y un 83,7 % de acuerdo. En contraste, la mejora de la situación financiera registró la media más baja (M = 3,29; DE = 1,27) y un 48,3 % de acuerdo. El desempeño superior frente a organizaciones similares alcanzó una media de 3,43 y un 52,5 % de acuerdo.

Tabla 3. Resultados descriptivos de los indicadores de competitividad percibida

Código	Indicador	M	DE	Mediana	Acuerdo %
CO1	Incremento del número de usuarios o clientes	4,35	0,77	4	89,4
CO2	Crecimiento de los ingresos	4,07	1,05	4	76
CO3	Mejora de la productividad	4,09	0,91	4	77,6
CO4	Satisfacción elevada de los usuarios	4,09	0,83	4	78,7
CO5	Retención de clientes	4,36	0,82	5	83,7
CO6	Diferenciación de los servicios	3,54	1,19	4	57
CO7	Fortalecimiento del posicionamiento	3,59	1,16	4	57,4
CO8	Mejora de la situación financiera	3,29	1,27	3	48,3
CO9	Desempeño superior frente a similares	3,43	1,21	4	52,5

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Correlaciones entre las puntuaciones analizadas

Las correlaciones de Spearman entre las puntuaciones promedio mostraron una asociación positiva y moderada entre Innovación A e Innovación B (ρ = 0,395). Las asociaciones de ambas dimensiones con la orientación emprendedora fueron pequeñas y negativas. No se encontró una asociación concluyente entre Innovación A y la posición competitiva y financiera (ρ = −0,094; IC 95 % [−0,216; 0,024]) ni entre Innovación B y dicho resultado (ρ = −0,074; IC 95 % [−0,188; 0,040]). La orientación emprendedora presentó una asociación positiva de magnitud baja con la posición competitiva y financiera (ρ = 0,225; IC 95 % [0,108; 0,335]).

Tabla 4. Correlaciones de Spearman entre las dimensiones

Dimensión	1	2	3	4
1. Innovación A	1			
2. Innovación B	0,395	1		
3. Orientación emprendedora	−0,080	−0,086	1	
4. Posición competitiva y financiera	−0,094	−0,074	0,225	1

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Modelos de regresión

El primer modelo incluyó Innovación A, Innovación B y orientación emprendedora como variables explicativas de la posición competitiva y financiera percibida. Las puntuaciones fueron estandarizadas. El modelo explicó el 4,9 % de la variación del resultado (R^2 = 0,049; R^2 ajustado = 0,038). Innovación A (β = −0,056; IC 95 % [−0,195; 0,083]; p = 0,426) e Innovación B (β = −0,022; IC 95 % [−0,154; 0,110]; p = 0,741) no presentaron asociaciones concluyentes. La orientación emprendedora mostró una asociación positiva (β = 0,206; IC 95 % [0,086; 0,325]; p < 0,001), que se mantuvo después de la corrección de Holm (p ajustado = 0,003).

El segundo modelo incorporó ciudad y actividad económica como variables indicadoras, tomando a Cali y los gimnasios como referencias. El porcentaje explicado aumentó al 11,2 %, aunque el R^2 ajustado fue del 6,1 %. Innovación A (β = −0,070; IC 95 % [−0,216; 0,076]; p = 0,348) e Innovación B (β = −0,047; IC 95 % [−0,191; 0,096]; p = 0,517) continuaron sin mostrar asociaciones concluyentes. El coeficiente de orientación emprendedora disminuyó a β = 0,126 (IC 95 % [−0,019; 0,271]; p = 0,088; p ajustado = 0,263). En consecuencia, su asociación se atenuó y perdió precisión después de controlar estadísticamente la ciudad y la actividad económica. Este resultado no constituye evidencia de moderación, pues no se estimaron interacciones.

Frente a Cali, Bogotá presentó una diferencia estimada de β = 0,513 (IC 95 % [0,081; 0,944]; p = 0,020) y Armenia de β = 0,519 (IC 95 % [0,077; 0,961]; p = 0,022). Las estimaciones de las demás ciudades incluyeron el cero, al igual que todas las diferencias por actividad económica. Debido al carácter exploratorio de estos controles y al número de comparaciones, no se interpretaron como efectos confirmatorios. La Tabla suplementaria S2 presenta todos los parámetros del modelo ajustado.

Tabla 5. Regresiones sobre la posición competitiva y financiera percibida

Variable	β M1	EE	IC 95 %	p	p Holm	β M2	EE	IC 95 %	p	p Holm
Innovación A	-0,056	0,07	[-0,195; 0,083]	0,426	0,852	-0,07	0,074	[-0,216; 0,076]	0,35	0,696
Innovación B	-0,022	0,067	[-0,154; 0,110]	0,741	0,852	-0,047	0,073	[-0,191; 0,096]	0,52	0,696
Orientación emprendedora	0,206	0,061	[0,086; 0,325]	< 0,001	0,003	0,126	0,074	[-0,019; 0,271]	0,09	0,263

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Diagnóstico y análisis de sensibilidad

Los diagnósticos del modelo ajustado no mostraron problemas importantes de multicolinealidad: el VIF máximo fue 2,204 y la tolerancia mínima 0,454. La prueba RESET con inferencia robusta no aportó evidencia de una especificación no lineal (p = 0,726), y la correlación de Spearman entre residuos y valores ajustados fue pequeña (ρ = 0,040; p = 0,517).

La mayor distancia de Cook fue 0,103, inferior al criterio de 1. Catorce casos superaron el criterio sensible de 4/n y seis presentaron leverage superior a 2p/n, principalmente en categorías de tamaño reducido. Como correspondían a organizaciones válidas y no a errores de registro, se conservaron en el análisis principal.

Popayán contó con seis organizaciones y produjo la estimación menos precisa entre las ciudades (β = 0,351; IC 95 % [−0,926; 1,628]; p = 0,588). Al excluir esta categoría, el modelo con 257 organizaciones produjo resultados semejantes: Innovación A, β = −0,080 (IC 95 % [−0,229; 0,069]; p = 0,290); Innovación B, β = −0,041 (IC 95 % [−0,186; 0,104]; p = 0,575); y orientación emprendedora, β = 0,123 (IC 95 % [−0,022; 0,269]; p = 0,096). El modelo alcanzó R^2 = 0,114 y R^2 ajustado = 0,067. La exclusión de Popayán no modificó la interpretación principal.

Cada registro correspondió a una organización diferente. Sin embargo, no se dispuso de una variable que permitiera identificar organizaciones pertenecientes a una misma cadena, grupo empresarial o institución, por lo que no fue posible descartar completamente una dependencia de este tipo. Asimismo, la base analítica no conservó la fecha individual de respuesta y, por ello, no pudo examinarse una tendencia durante el periodo de recolección comprendido entre marzo de 2025 y mayo de 2026.

Síntesis de los hallazgos

En conjunto, no se encontró evidencia de una asociación entre las dos dimensiones de innovación y la posición competitiva y financiera percibida. La orientación emprendedora presentó una asociación positiva de magnitud baja en el análisis bivariado y en el modelo sin controles; sin embargo, la estimación se atenuó y su intervalo de confianza incluyó el cero después de controlar estadísticamente ciudad y actividad económica. Por consiguiente, los resultados no permiten afirmar que las capacidades de innovación o la orientación emprendedora constituyan determinantes independientes del resultado estudiado. Los hallazgos son exploratorios y requieren replicación en una muestra independiente.

Discusión

El estudio examinó las asociaciones entre dos dimensiones de capacidades de innovación, la orientación emprendedora y la posición competitiva y financiera percibida en organizaciones vinculadas con la industria deportiva colombiana. Los resultados deben interpretarse considerando el carácter exploratorio de la estructura de medición, el diseño transversal, el muestreo por conveniencia y el uso de las percepciones de un único informante por organización.

La investigación tuvo tres hallazgos principales. En primer lugar, ninguna de las dos dimensiones de innovación presentó una asociación concluyente con la posición competitiva y financiera percibida. En segundo lugar, la orientación emprendedora mostró una asociación positiva de magnitud baja en el análisis bivariado y en el modelo sin controles, pero esta asociación se atenuó y perdió precisión después de considerar estadísticamente la ciudad y la actividad económica. En tercer lugar, las variables analizadas explicaron una proporción limitada de la variabilidad del resultado, lo que indica que la posición competitiva y financiera percibida no puede comprenderse únicamente a partir de las capacidades de innovación y la orientación emprendedora.

Capacidades de innovación

El análisis exploratorio permitió diferenciar dos dimensiones de innovación. Innovación A reunió principalmente prácticas relacionadas con la creación o mejora de servicios y procesos, mientras que Innovación B agrupó prácticas de marketing y organización. Innovación A mostró propiedades de medición satisfactorias. Innovación B presentó una fiabilidad compuesta aceptable, pero una varianza media extraída inferior al referente de 0,50. Por ello, los resultados correspondientes a esta última dimensión deben considerarse provisionales.

Las dos dimensiones de innovación presentaron una relación positiva entre sí, lo que sugiere que las organizaciones que desarrollaban prácticas innovadoras en servicios y procesos también tendían a implementar acciones relacionadas con marketing y organización. Sin embargo, ninguna dimensión mostró una asociación concluyente con la posición competitiva y financiera percibida, ni en el análisis bivariado ni en los modelos de regresión.

Este resultado difiere de investigaciones que han encontrado relaciones positivas entre innovación, desempeño y competitividad. Monsalve et al. (2021), por ejemplo, identificaron una asociación entre la innovación organizacional y la competitividad de micro y pequeñas empresas. Fajardo Cortés et al. (2023) también destacan la posible contribución de las capacidades de innovación a la sostenibilidad, el desempeño y la creación de ventajas competitivas.

La diferencia entre estos antecedentes y los resultados del presente estudio no permite concluir que la innovación carezca de importancia para las organizaciones deportivas. Indica, de manera más precisa, que las prácticas de innovación analizadas no estuvieron asociadas de forma concluyente con la percepción de diferenciación, posicionamiento, situación financiera y desempeño frente a organizaciones similares.

Una posible explicación, planteada a partir de la literatura, es que la innovación necesite articularse con otros recursos y capacidades antes de reflejarse en resultados organizacionales. Delgado et al. (2021) señalan que la innovación puede relacionarse con la estrategia tecnológica, el capital humano, la estructura organizacional y las redes de colaboración. No obstante, estas capacidades complementarias no

fueron medidas en el presente estudio. Por tanto, no puede afirmarse que expliquen los resultados encontrados; deben entenderse como variables para investigaciones posteriores.

Otra explicación posible es que algunos beneficios de la innovación se manifiesten después de un periodo de implementación y aprendizaje. El diseño transversal utilizado y la ausencia de información sobre el momento en que las organizaciones adoptaron cada práctica impiden comprobar la existencia de este mecanismo temporal. Asimismo, el cuestionario no midió los costos de la innovación ni las inversiones requeridas para desarrollarla. Por consiguiente, una eventual separación temporal entre innovación y resultados constituye una hipótesis plausible, pero no un hallazgo demostrado por esta investigación.

La media elevada de Innovación B indica que las prácticas de marketing, digitalización y organización eran frecuentes entre los participantes. Sin embargo, su presencia no coincidió necesariamente con mejores valoraciones de la posición competitiva y financiera. Es posible que algunas de estas prácticas se hayan extendido entre las organizaciones y, por tanto, no constituyan por sí mismas una fuente de diferenciación. Esta interpretación también debe considerarse provisional, pues el estudio no midió la novedad, intensidad, antigüedad o dificultad de imitación de las innovaciones.

Miragaia et al. (2023) plantean que los recursos y las orientaciones organizacionales requieren una gestión estratégica para contribuir al desempeño de las entidades deportivas. En una dirección semejante, Mehrjouyan y Naeini (2025) destacan la posible articulación de innovación, aprendizaje, adaptabilidad, liderazgo, conocimiento del cliente y redes de colaboración. Estas aproximaciones ofrecen posibles rutas para explicar la relación entre innovación y resultados, pero los mecanismos propuestos deberán evaluarse directamente en futuras investigaciones.

Orientación emprendedora

La orientación emprendedora presentó una asociación positiva de magnitud baja con la posición competitiva y financiera percibida. En el análisis bivariado se obtuvo una correlación de Spearman de 0,225. En el primer modelo de regresión, la asociación fue positiva y se mantuvo después de la corrección de Holm, con un coeficiente estandarizado de 0,206.

El resultado sugiere que las organizaciones cuyos gerentes manifestaron mayor disposición hacia la innovación, la proactividad y la toma de riesgos también tendieron a valorar más favorablemente su diferenciación, posicionamiento, situación financiera y desempeño comparativo. Sin embargo, la magnitud reducida de la asociación indica que la orientación emprendedora, considerada de manera aislada, ofrece una explicación limitada del resultado estudiado.

Los hallazgos presentan coincidencias parciales con estudios efectuados en organizaciones deportivas. Escamilla et al. (2021) han relacionado diferentes componentes de la orientación emprendedora con resultados como la adaptación del modelo de negocio, la calidad del servicio y el desempeño económico y social. No obstante, las diferencias en las poblaciones, dimensiones e indicadores utilizados limitan la comparación directa con el presente estudio.

Después de incorporar ciudad y actividad económica, el coeficiente de orientación emprendedora disminuyó de 0,206 a 0,126 y su intervalo de confianza incluyó el cero. Este cambio significa que la asociación se atenuó y perdió precisión tras controlar estadísticamente las diferencias entre ciudades y actividades. No demuestra que estas características moderen la relación ni que el efecto de la orientación emprendedora dependa causalmente del contexto, puesto que no se estimaron interacciones y algunas categorías tuvieron pocos participantes.

La ciudad y la actividad económica se incorporaron como controles exploratorios. Por tanto, las diferencias observadas no deben interpretarse como efectos territoriales o sectoriales confirmados. Para evaluar una eventual moderación sería necesario contar con muestras más amplias y equilibradas en cada categoría, así como estimar interacciones previamente fundamentadas.

Kauppinen y Escamilla (2023) examinan la posible importancia de las relaciones de los emprendedores deportivos con otros actores del mercado. Este antecedente sugiere variables que podrían incorporarse en futuros modelos, pero el presente estudio no midió directamente tales relaciones y, por tanto, no permite establecer que expliquen la atenuación observada.

Relevancia sustantiva y capacidad explicativa

Las tres variables principales explicaron el 4,9 % de la variabilidad de la posición competitiva y financiera percibida, con un R^2 ajustado del 3,8 %. Después de incorporar ciudad y actividad económica, el R^2 aumentó al 11,2 %, mientras que el R^2 ajustado alcanzó el 6,1 %. La diferencia entre ambos indicadores muestra que parte del incremento del R^2 está relacionada con la incorporación de un número considerable de variables indicadoras.

La capacidad explicativa de los modelos fue reducida. Esto significa que la mayor parte de las diferencias en la posición competitiva y financiera percibida no fue explicada por las variables incluidas. El resultado no constituye evidencia de que la innovación y la orientación emprendedora sean irrelevantes, pero sí impide considerarlas determinantes suficientes o independientes del resultado organizacional.

Variables como tamaño, antigüedad, estructura jurídica, capacidad administrativa, acceso a financiación, infraestructura, orientación al mercado, condiciones de la demanda y redes institucionales podrían contribuir a explicar la variabilidad restante. Sin embargo, estas posibilidades no fueron evaluadas y deben formularse como líneas para futuros estudios, no como explicaciones confirmadas.

Competitividad y desempeño percibido

La evaluación exploratoria mostró que los nueve indicadores inicialmente asociados con la competitividad no representaban una única dimensión. CO1–CO5, relacionados con crecimiento de clientes e ingresos, productividad, satisfacción y retención, se diferenciaron de CO6–CO9, vinculados con diferenciación, posicionamiento, situación financiera y desempeño frente a organizaciones similares.

La denominación posición competitiva y financiera percibida se adoptó después de examinar la estructura factorial y el contenido de CO6–CO9. En consecuencia, esta puntuación no representa una medida general de competitividad ni de desempeño organizacional. Recoge exclusivamente la percepción de los directivos sobre cuatro aspectos relacionados con la situación competitiva y financiera de sus organizaciones.

Los resultados descriptivos mostraron valoraciones más favorables en el crecimiento y la retención de clientes que en la situación financiera y el desempeño frente a organizaciones similares. Este patrón indica que las percepciones favorables sobre los usuarios no coincidieron necesariamente con valoraciones igualmente favorables de la situación financiera. No obstante, el estudio no permite establecer por qué se presentó esta diferencia ni afirmar que el crecimiento de clientes carezca de consecuencias financieras.

Cañas et al. (2023) sostienen que el desempeño de las organizaciones deportivas es multidimensional y puede incluir resultados financieros, deportivos, comerciales y sociales. Winand et al. (2023) también señalan que los indicadores de desempeño pueden variar según la naturaleza, los objetivos y los grupos de interés de las organizaciones deportivas. Desde esta perspectiva, la puntuación utilizada en el estudio representa solo una parte de los posibles resultados organizacionales.

Es posible que determinadas prácticas de innovación se relacionen con resultados diferentes de los considerados en la dimensión principal, como calidad del servicio, satisfacción, adaptación organizacional, impacto social o desempeño deportivo. Behnam et al. (2022), por ejemplo, examinan la relación entre innovación percibida en servicios deportivos y respuestas de los usuarios. Sin embargo, el presente estudio no evaluó modelos específicos para estos resultados y, por tanto, esta posibilidad deberá comprobarse en investigaciones posteriores.

Correspondencia con las hipótesis

La primera hipótesis planteaba una asociación positiva entre las capacidades de innovación y la posición competitiva y financiera percibida. Los resultados no proporcionaron respaldo a esta hipótesis. Las asociaciones de Innovación A e Innovación B con el resultado fueron pequeñas, negativas y no concluyentes tanto en el análisis bivariado como en los dos modelos de regresión. Esto no demuestra la inexistencia de una relación entre innovación y desempeño en otras poblaciones o mediante otros indicadores, pero no aporta evidencia favorable a la asociación positiva propuesta en las organizaciones participantes.

La segunda hipótesis planteaba una asociación positiva entre la orientación emprendedora y la posición competitiva y financiera percibida. La evidencia fue parcial. La asociación fue positiva y de magnitud

baja en el análisis bivariado y en el modelo sin controles. Sin embargo, se atenuó y perdió precisión después de considerar estadísticamente ciudad y actividad económica. En consecuencia, el respaldo a la segunda hipótesis se limita a los análisis no ajustados y no se mantuvo con la misma claridad en el modelo ajustado.

Implicaciones prácticas

Los resultados sugieren que la adopción de prácticas innovadoras o la presencia de una orientación emprendedora no deben asumirse como garantías automáticas de una mejor posición competitiva y financiera. Para los gerentes y administradores, esto implica la conveniencia de evaluar los resultados de estas iniciativas y no limitarse a constatar su implementación.

No obstante, los datos no permiten establecer qué combinación específica de recursos, liderazgo, financiación, tecnología o redes produciría mejores resultados. Por ello, las recomendaciones prácticas deben limitarse a promover el seguimiento de las iniciativas innovadoras mediante indicadores acordes con los objetivos de cada organización y evitar la aplicación uniforme de estrategias sin considerar sus características particulares.

Limitaciones y futuras investigaciones

Los resultados deben interpretarse considerando varias limitaciones. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que impide generalizar estadísticamente los hallazgos a todas las organizaciones deportivas colombianas. El diseño transversal tampoco permite establecer relaciones causales ni determinar la dirección temporal de las asociaciones.

Las variables principales fueron evaluadas por un único gerente o administrador mediante el mismo cuestionario y procedimiento. Aunque la participación anónima, la confidencialidad y la separación temática de los bloques pudieron reducir parcialmente los patrones de respuesta artificialmente consistentes, no existió separación temporal, de fuentes o de métodos. En consecuencia, parte de las asociaciones podría estar relacionada con varianza de método común.

Cada registro correspondió a una organización diferente, pero no se dispuso de información para establecer si algunas pertenecían a una misma cadena, grupo empresarial o institución. Tampoco se conservó la fecha individual de respuesta, por lo cual no fue posible examinar posibles cambios durante el periodo comprendido entre marzo de 2025 y mayo de 2026.

La estructura de las dimensiones fue explorada y utilizada posteriormente en la misma muestra. Por ello, debe considerarse una propuesta exploratoria que requiere replicación independiente. Esta precaución es particularmente importante para Innovación B, cuya varianza media extraída evidenció una menor calidad de medición.

Futuras investigaciones podrían emplear muestras probabilísticas o más equilibradas por ciudad y actividad, replicar la estructura factorial en una muestra independiente, incorporar múltiples informantes y combinar percepciones con indicadores objetivos. También sería pertinente desarrollar diseños longitudinales y evaluar directamente posibles mecanismos explicativos, como capacidad administrativa, orientación al mercado, acceso a financiación, liderazgo, redes de colaboración y antigüedad de las innovaciones.

Conclusiones

El estudio examinó las asociaciones entre las capacidades de innovación, la orientación emprendedora y la posición competitiva y financiera percibida en 263 organizaciones vinculadas con la industria deportiva colombiana.

Las dos dimensiones de innovación identificadas no presentaron asociaciones concluyentes con la posición competitiva y financiera percibida. Por tanto, la primera hipótesis no recibió respaldo en la muestra analizada. Este resultado no permite afirmar que la innovación carezca de importancia, pero sí indica que las prácticas evaluadas no explicaron de forma directa la percepción de diferenciación, posicionamiento, situación financiera y desempeño comparativo.

La orientación emprendedora mostró una asociación positiva de magnitud baja en el análisis bivariado y en el modelo sin controles. Después de considerar ciudad y actividad económica, el coeficiente disminuyó y su intervalo de confianza incluyó el cero. En consecuencia, la segunda hipótesis recibió respaldo parcial: la evidencia fue favorable en los análisis no ajustados, pero perdió precisión en el modelo ajustado. Este cambio no demuestra que ciudad y actividad moderen la asociación.

Los modelos explicaron una proporción limitada de la variabilidad de la posición competitiva y financiera percibida. Este resultado impide considerar las capacidades de innovación o la orientación emprendedora como determinantes suficientes e independientes del resultado estudiado. También señala la necesidad de evaluar otros factores organizacionales y contextuales mediante investigaciones diseñadas específicamente para ello.

La puntuación principal utilizada no representa la totalidad de la competitividad o el desempeño organizacional. Se refiere exclusivamente a una dimensión exploratoria conformada por diferenciación, posicionamiento, mejora financiera y desempeño frente a organizaciones similares. Los indicadores relacionados con clientes, ingresos, productividad, satisfacción y retención se conservaron como resultados descriptivos individuales y no formaron parte de esta puntuación.

Las conclusiones se circunscriben a las organizaciones participantes. El muestreo por conveniencia, el diseño transversal, el uso de un único informante, el posible sesgo de método común y la construcción exploratoria de las dimensiones impiden establecer causalidad o generalizar los resultados a todas las organizaciones deportivas colombianas.

En síntesis, los hallazgos aportan evidencia exploratoria sobre tres aspectos: las dimensiones de innovación analizadas no mostraron asociaciones concluyentes con el resultado principal; la orientación emprendedora presentó una asociación positiva pequeña que se atenuó después del ajuste; y las variables estudiadas explicaron una proporción reducida de la variabilidad. La replicación en una muestra independiente y la incorporación de indicadores objetivos, múltiples informantes y diseños longitudinales permitirán establecer con mayor precisión las condiciones bajo las cuales la innovación y la orientación emprendedora se relacionan con los resultados de las organizaciones deportivas.

Afiliación de los autores

Escuela Nacional del Deporte, Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración, Programa en Gestión Deportiva.

Referencias

Abrahamyan, L. (2023). Impulsores clave de la evolución del modelo de gestión deportiva demostrado por un ejemplo de Armenia y los países de la UE (Key drivers of the evolution of the sports management model demonstrated by an example of Armenia and EU Countries). *Retos*, *49*, 739. https://doi.org/10.47197/retos.v49.98520

Aguilera, F., & Golovina, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Estelí: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 115-135. https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611

Behnam, M., Delshab, V., & Tuan, L. T. (2022). Perceived service innovation in non-profit sports clubs: The antecedents and consequence. *European sport management quarterly*, *22*(3), 440-462. https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1799051

Cañas, S., Macías, J., & García, V. (2023). Variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas: una revisión sistemática de literatura. *Entramado*, *19*(1), 217-232. https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.8769

Carranza, D. (2021). Sports or physical activity management: global intervention model (Gestión del deporte o la actividad física: modelo de intervención global). *Retos*, *39*, 961-972. https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.80303

Carrillo, E., Herrera, I., Guzmán, G., & Aguilar, J. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora. *Revista de ciencias sociales*, *27*(3), 266-280. https://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=8081771

Céspedes, R., Ferrer, A., & de la Paz, N. (2023). Importancia de las organizaciones deportivas creativas e innovadoras en el contexto actual. *Revista científica especializada en Ciencias de la Cultura Física y del Deporte*, *20*(4), 132-146. https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/download/966/2912

Corthouts, J., Zeimers, G., Helsen, K., Demeulemeester, C., Könecke, T., Zintz, T., & Scheerder, J. (2022). Sport federations' organizational innovativeness: an empirical comparison of characteristics and attitudes. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *23*(5), 901-919. https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2021-0035

Crespo, M., Botella, D., Jabaloyes, J., & Martínez, R. (2023). How do International Olympic Sport Federations innovate? The use of crowdfunding and the impact of COVID-19. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *18*(3), 889-901. https://doi.org/10.1177/17479541221096922

Cutipa, A., Escobar, F., Maraza, A., & Burgos, R. (2022). Capacidad de innovación y su influencia en el nivel de innovación de micro y pequeñas empresas exportadoras de artesanía textil del Sur de Perú. *Investigación y Desarrollo*, *30*(2), 96-126. https://dx.doi.org/10.14482/indes.30.2.658.406

Delgado, A., Vargas, E., & Montes, J. (2021). Impacto de la gestión tecnológica sobre la capacidad de innovación en el sector restaurantero de Medellín. *Dirección y Organización*, 80-95. https://doi.org/10.37610/dyo.v0i73.594

Delshab, V., Pyun, D., Kerwin, S., & Cegarra, J. (2021). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*, *24*(1), 156-178. https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.001

Díaz, A., Melgarejo, M., Rodríguez, I., & Medina, J. (2023). Capacidades dinámicas como determinantes de la capacidad de innovación en Colombia. *Revista de ciencias sociales*, *29*(2), 255-276. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8920550

Escamilla, P., Parra, D., & Núñez, J. (2021). Entrepreneurship and resilience in Spanish sports clubs: A cluster analysis. *International journal of environmental research and public health*, *18*(10), 5142. https://doi.org/10.3390/ijerph18105142

Escamilla, P., Alguacil, M., & Gomez-Tafalla, A. (2021). Effects of entrepreneurial orientation and passion for work on performance variables in sports clubs. *Sustainability*, *13*(5), 2920. https://doi.org/10.3390/su13052920

Escamilla, P., Núñez, J., & Calabuig, F. (2022). Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs. *Sport in Society*, *25*(8), 1565-1583. https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1882424

Fajardo, R., Saavedra, M., & Gómez, M. (2023). Revisión narrativa de literatura: Capacidades de innovación en la sostenibilidad empresarial de pymes. *pensamiento & gestión*, (54), 170-197. https://doi.org/10.14482/pege.54.611.092

Ferdowsi, M., Gholamian, J., Mahmoudi, A., & Pirjamadi, S. (2022). Financial performance model of sports product manufacturers based on entrepreneurial marketing and market orientation with the mediating role of information technology. *Journal of New Studies in Sport Management*, *3*(4), 577-589. https://doi.org/10.22103/JNSSM.2022.19447.1083

Hammerschmidt, J., González-Serrano, M., Puumalainen, K., & Calabuig, F. (2024). Sport entrepreneurship: the role of innovation and creativity in sport management. *Review of Managerial Science*, *18*(11), 3173-3202. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00711-3

Hoff, K., Ellis, D., & Leopkey, B. (2024). Innovation drivers, barriers, and strategies of organizing committees for the Olympic games: an embedded single-case study approach. *European Sport Management Quarterly*, *24*(4), 811-833. https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2195871

Hooshmand, B., Talebpour, M., & Keshtidar, M. (2025). Digital and AI-driven transformation in parasport organizations: Inclusive management, strategic innovation, ethical implications, and future scenarios. *Journal of Advances in Para-Sport Science*, *5*(2), 181-206. https://www.apssjournal.ir/article_729050.html

Kanade, T., Savale, T., Mashirkar, S., Aurangabadkar, H., & Joseph, J. (2025). Operaciones inteligentes en la gestión deportiva: transformando la cultura físico-deportiva en la era de la sociedad 5.0. *Retos*, *68*, 258. https://doi.org/10.47197/retos.v68.113607

Kauppinen, A., & Escamilla, P. (2023). Sport entrepreneurs' performance in business. *European Sport Management Quarterly*, *23*(1), 250-273. https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1846577

Kim, M., Oja, B., Nite, C., & Anagnostopoulos, C. (2024). Expanding sport management toward management through sport: the promise of company sport in organizations. *Sport Management Review*, *27*(4), 502-523. https://doi.org/10.1080/14413523.2024.2307186

Martínez, A., & Gómez, J. (2022). Capital intelectual para el desempeño organizacional y la competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *27*(7), 150-166. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.11

Mehrjouyan, N., & Naeini, S. (2025). Identification of the Operational Dimensions of Dynamic Managerial Capabilities for the Development of a Business Innovation Model in Sports Enterprises. *Future of Work and Digital Management Journal*, *3*(1), 1-14. https://doi.org/10.61838/fwdmj.3.1.4

Miragaia, D., Ferreira, J., & Fernandes, D. (2023). The resource-based view and the implications of organisational orientation in professional football clubs: An exploratory study. *E-Balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, *19*(3), 243-262. https://doi.org/10.17398/1885-7019.19.243

Monsalve, J., Ramírez, I., & Tarrillo, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@ cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, *12*(2), 99-110. https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500

Parano, M. (2026). Capacidades de innovación en el sector público: una revisión comparada de índices latinoamericanos en Colombia y Chile. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (94), 125-155. https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n94.a511

Pérez, Y., Ruiz, C., & Martínez, C. (2023). Análisis bibliométrico de emprendimiento social deportivo. *InnDev*, *2*(4), 52-61. https://doi.org/10.69583/inndev.v2n4.2023.86

Popovic, S., Bjelica, D., Zarubica, M., Pekovic, S., & Matic, R. (2021). Attitudes of sport organization officials toward links between the sports sector, sports industry, and knowledge organizations with innovations in Montenegrin Sport. *Sport Mont*, *19*(2), 95-100. https://doi.org/10.26773/smj.210619

Quintero, I., Ospina, Y., Quiroga, D., & Cubillos, R. (2021). Relación entre capacidad de innovación e índice de innovación en América Latina. Journal of technology management & innovation, 16(3), 47-56. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242021000300047

Romero, R., Castellanos, T., Arcos, L., Álvarez, J., & Tovar, I. (2022). Ventaja competitiva de las PYMES hortofrutícolas en Colombia: el rol de la innovación abierta y la orientación emprendedora. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación: RIDI*, *12*(2), 171-184. https://doi.org/10.19053/20278306.v12.n2.2022.15256

Rozo, R., Porras, R., Bolívar, S., Alexander, C., & Alexandra, L. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales Sport management in Latin America: epistemological horizon and current perspectives. *Retos*, *46*, 1015-1021. https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540

Tenorio, L. (2025). La innovación en la industria deportiva en Santiago de Cali año 2024. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *21*(40). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4852

Winand, M., Steen, A., & Kasale, L. (2023). Performance management practices in the sport sector: an examination of 32 Scottish national sport organizations. *Journal of Global Sport Management*, *8*(4), 739-762. https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899765

Datos de los/as autores/as y traductor/a:

Luis Enrique David Tenorio Luis.david@endeporte.edu.co Autor/Traductor