

 **Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport**



**Programa de doctorado 3161 en Actividad Física y  
Deporte**

# **Orientación emprendedora y rendimiento en clubes deportivos españoles**

## **TESIS DOCTORAL**

**Presentada por:**

Paloma Escamilla Fajardo

**Dirigida por:**

Dr. Juan M. Núñez Pomar

Dr. Ferran Calabuig Moreno

Dr. Vicente Añó Sanz

**Valencia, Noviembre de 2020**



*Un viaje de mil millas comienza con un solo paso*

*Lao-Tse*



La presente tesis ha sido apoyada y financiada por el Fondo Social Europeo, Generalitat Valenciana [grant number ACIF/2017/294].

This PhD thesis has been supported by Fondo Social Europeo, Generalitat Valenciana [grant number ACIF/2017/294].



**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Social Europeo  
El FSE invierte en tu futuro





Juan Manuel Núñez Pomar, Doctor por la Universitat de València y Profesor Asociado del Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universitat de València.

Ferran Calabuig Moreno, Doctor por la Universitat de València, Profesor Titular del Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universitat de València.

Vicente Añó Sanz, Doctor por la Universitat de València y Profesor Titular del Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universitat de València.

CERTIFICAN:

Que Dña. Paloma Escamilla Fajardo ha trabajado durante este período bajo nuestra supervisión y dirección en el Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universitat de València.

Los directores hemos tutorizado y estudiado personalmente el material que forma parte de su tesis doctoral por compendio de artículos titulada "Orientación emprendedora y rendimiento en clubes deportivos españoles".

Con todo, se concluye que reúne a su juicio las condiciones de originalidad y rigor científico necesarias y conformes con su presentación para ser debidamente juzgada.

Para que así conste expiden y firman la certificación

Fdo: Juan M. Núñez Pomar    Fdo: Ferran Calabuig Moreno

Fdo: Vicente Añó Sanz





Juan Manuel Núñez Pomar, Doctor por la Universitat de València y Profesor Asociado del Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universitat de València.

Ferran Calabuig Moreno, Doctor por la Universitat de València, Profesor Titular del Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universitat de València.

Vicente Enrique Añó Sanz, Doctor por la Universitat de València y Profesor Titular del Departamento de Educación Física y Deportiva de la Universitat de València.

En calidad de directores de la presente tesis doctoral acreditamos que cuatro artículos que conforman el compendio han sido publicados o aceptados para su publicación en revistas indexadas en un índice internacional JCR (WoS), y un artículo ha sido enviado y se encuentra en proceso de revisión.

Al ser publicados los artículos en coautoría se especifica de forma individual la aportación de Paloma Escamilla Fajardo en cada uno de ellos y el factor de impacto de las revistas.

En el primer artículo 'Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the level of competition' el primer autor es uno de los directores de la presente tesis, y la posición de los distintos autores responde a la lógica normal con la que se establece su orden en el ámbito de la investigación. La aportación de Paloma Escamilla Fajardo se ha centrado en conceptualización y revisión de la literatura, análisis metodológico y utilización de los programas estadísticos, redacción de resultados y conclusiones. La revista *International Entrepreneurship and Management Journal* está indexada en WoS con un factor de Impacto 2019 (JCR= 3.472; Rango= 71/226; Cuartil= Q2) (SJR= 1.16; Cuartil= Q1).

En el segundo artículo, Paloma Escamilla Fajardo es la primera autora y contribuye con la metodología, el análisis formal de los datos a través de la utilización de los programas estadísticos, y la preparación del borrador original del escrito. La revista *Sustainability* está indexada en WoS presentando un factor de Impacto 2019 (JCR= 2.576; Rango= 120/265; Cuartil= Q2) (SJR= .58; Cuartil= Q2).

En el tercer artículo, Paloma Escamilla Fajardo es la primera autora y contribuye con el trabajo de campo para recoger los datos, con el análisis formal de los datos, y la redacción de la parte de resultados, discusión y conclusiones. La revista *European Journal International Management* está indexada en WoS y tiene un factor de Impacto 2019 (JCR= 2.145; Rango= 136/226; Cuartil= Q3) (SJR= .75; Cuartil= Q1).

En el cuarto artículo, aunque se encuentra en proceso de revisión y todavía no ha sido aceptado para su publicación, Paloma Escamilla Fajardo sería la primera autora y contribuye en la búsqueda bibliográfica, trabajo de campo para recogida de datos y redacción formal de introducción, discusión, conclusiones e implicaciones prácticas. La revista *Sport in Society* está indexada en WoS y presenta un factor de Impacto 2019 (JCR= .939; Rango= 101/150; Cuartil= Q3) (SJR= .44; Cuartil= Q1).

En el quinto artículo, Paloma Escamilla Fajardo es la primera autora y contribuye en la realización del artículo con el análisis formal de los datos, la consecución de los recursos utilizados y la redacción de resultados, conclusiones y discusión. La revista *Sustainability* presenta un factor de Impacto 2019 (JCR= 2.576; Rango= 120/265; Cuartil= Q2) (SJR= .58; Cuartil= Q2).

Por último, los directores acreditan que ninguno de los trabajos presentados en la presente tesis doctoral ha sido utilizado, implícita o explícitamente, para la realización de otra tesis doctoral.

Firmado:

Juan M. Núñez Pomar

Firmado:

Ferran Calabuig Moreno

Firmado: Vicente Añó Sanz



Juan Manuel Núñez-Pomar, como coautor doy mi autorización a Paloma Escamilla Fajardo para la presentación de las siguientes publicaciones como parte de su tesis doctoral:

- Núñez-Pomar, J.M., Escamilla-Fajardo, P., y Prado-Gascó, V. (2020). Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the level of competition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 981–999. doi: 1.1007/s11365-020-00660-3
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., y Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach. *Sustainability*, 12(10), 4234-4251. doi: 1.3390/su12104234
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., y Prado-Gascó, V. (in press). Economic performance in Spanish sports clubs: entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analysed through fsQCA. *European Journal International Management*, X(Y), XX-XX. doi: 1.1504/EJIM.202.10027184
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., y Calabuig, F. (en proceso de revisión). Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs. *Sport in Society*
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., Calabuig, F., y Gómez-Tafalla, A.M. (2020). Effects of the COVID-19 Pandemic on Sports Entrepreneurship. *Sustainability*, 12, 8493. doi:1.3390/su12208493

Asimismo, renuncio a poder utilizar estas publicaciones como parte de otra tesis doctoral. Y para que conste firmo el presente documento,

Juan M. Núñez Pomar

Valencia, a 12 de Noviembre de 2020

Ferran Calabuig Moreno, como coautor doy mi autorización a Paloma Escamilla Fajardo para la presentación de las siguientes publicaciones como parte de su tesis doctoral:

- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., y Calabuig, F. (en proceso de revisión). Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs. *Sport in Society*
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., Calabuig, F., y Gómez-Tafalla, A.M. (2020). Effects of the COVID-19 Pandemic on Sports Entrepreneurship. *Sustainability*, 12, 8493. doi:1.3390/su12208493

Asimismo, renuncio a poder utilizar estas publicaciones como parte de otra tesis doctoral. Y para que conste firmo el presente documento,

Ferran Calabuig Moreno

Valencia, a 12 de Noviembre de 2020





## AGRADECIMIENTOS

‘Es de bien nacido ser agradecido’, y en este camino tengo mucho que agradecer. Esta frase siempre la decía mi abuelo y cuánta razón tenía en todo lo que decía...

En primer lugar, quiero agradecer a mis directores de tesis por recorrer a mi lado este camino como doctoranda.

A Vicente Añó por ser la voz de la experiencia y darme la oportunidad de conocer mundo profesional fuera de la Universitat. Desde que dirigiste mi TFG hasta ahora han pasado unos años, pero la capacidad de gestión y de trabajo que tienes sigue intacta. Gracias por enseñarnos tanto a todos nosotros, del trabajo y de la vida.

A Ferran por tener siempre una visión de grupo y pensar siempre en que todos sumemos. Por darme la oportunidad de formar parte de este equipo y por tu gran ayuda en todo y para todo. Si hay algo que te hace grande es tu capacidad de aportar a quien tienes cerca, siempre pensando en un bien común y en crear poco a poco la piña que somos. Eres un referente dentro del grupo y fuera de él. ¡Gracias!

Pero no estaría escribiendo esto si no fuese por Juan. Creo que nunca podré agradecer todo lo que haces por mí desde hace ya muchos años. Todavía me acuerdo cuando en 2014, unos meses antes de terminar la carrera, te abordé por el pasillo para pedirte si podías ser mi tutor de prácticas. Nunca hubiese imaginado que pasarías de ser mi profesor a ser parte de mi familia. Gracias por estar ahí siempre, sin importar el día o la hora, con el mejor talante y las mejores palabras. Gracias por creer en mí hasta cuando yo no creía y por darme la oportunidad de aprender, de equivocarme y de crecer. Junto con Mari Carmen sois desde hace ya mucho tiempo parte de mi familia. Os quiero y os admiro a partes iguales, como profesionales sois íntegros y competentes, pero puedo asegurar que como personas

todavía valéis mucho más. Estoy muy orgullosa de vosotros, pero no os imagináis cuánto.

También quiero agradecer a todo el grupo SMlrg de la Universitat de València. Para mí sois mucho más que un equipo de trabajo, sois compañeros y amigos. Gracias a Marius por todas las dudas resueltas y los ratillos de casquera, a Mery por estar ahí desde primer año de carrera, a Samu por todos los audios de proyectos, de ánimo mutuo y de risas, a David, Fer y Rómulo por sumar siempre. Gracias a Javi, Ana y Pep por compartir con nosotros toda vuestra experiencia de forma desinteresada. A Carlos, porque todo lo que tocas lo conviertes en mágico. Gracias por confiar en mí. Gracias a Sergio, Alfonso, Ricky, Pedro, Dani Ayora y Paula, por alegrar cualquier momento en el despacho común.

Agradecer de forma especial a Vicente Prado por todas las veces que he tenido dudas metodológicas y has estado ahí para resolverlas, en tu despacho, por teléfono o por videoconferencia. ¡Muchas gracias!

To Dr. Irena for making me feel so good the first time I was living outside my country. Thank you for helping me to get to know the country, the culture and the professionalism with which you work there. Thank you very much.

Thank you to Dr. Vanessa Ratten for teaching me about academic life in Australia and making time every Wednesday for the meetings I have learned so much about. Spending a few months at La Trobe University with a worldwide reference has been a source of pride for me. The time in Melbourne has been, without a doubt, the experience of a lifetime, thank you very much!

Gracias a Manuel Alonso por acogerme en la Universidad de Granada, por ser tan cercano y hacerme sentir tan cómoda en todo momento. Eres un gran profesional con un largo camino por recorrer.

Muchas gracias a todos los clubes deportivos que han participado de forma altruista en el estudio. A la Generalitat Valenciana por financiar estos años de estudio y trabajo.

Muchas gracias a Ángel García Ferriol, por darme la oportunidad de compartir asignatura con él. Un grande entre los grandes, como profesor y como persona. Quien tiene el gusto de conocerlo y haberlo tenido de profesor sabe de lo que hablo. No conozco a nadie con tantos recursos docentes como él ¡Qué gran suerte la mía de haber pasado dos años aprendiendo de ti!

Muchas gracias a María, por alegrar los pasillos de los despachos con su risa. A Loli y Elena por estar siempre disponibles para resolver dudas con mucha profesionalidad y una sonrisa enorme. Cuánto vale eso hoy en día.

También agradecer a mis amigas, a las de siempre y a las que llegaron para quedarse. Gracias a Eli, Eva, Pauli, María y Soraya, por estar ahí desde que tengo uso de razón. Desde siempre y para siempre. Gracias a mis amigos de la universidad y a los del máster. Junto con Marisa, Sara y Suri, sois mi familia valenciana, y no os cambiaba por nada.

A mi familia, que son timón y nunca ancla. A mis tías, que son como una piña y sé que puedo contar con ellas para todo. A mis primos y primas, y a mis abuelos. Mis abuelos, los que siempre tienen palabras bonitas e historias que contar. Los que se le cae la baba hablando de sus nietos y a sus nietos escuchándolos hablar... Ojalá y fueseis eternos.

Pero sobre todo agradecer a mi madre, MJ, a mi padre, Escamilla, y a mi hermano Alber. 'Hogar dulce hogar' sólo tiene sentido si están ellos. No puede haber un amor más puro e incondicional como el suyo. Gracias por animarme a dar el paso en todo aquello que me hace feliz y por apoyarme en todas mis decisiones. No hay una sensación

más bonita que saber que pase lo que pase siempre estáis ahí. Qué suerte tengo de teneros. Os quiero tanto...

Gracias a Carmen, Jose, Mari y Peru por hacerme sentir como en casa desde el primer momento que os conocí. Por vuestro apoyo en todas las decisiones que tomamos. Sois increíbles.

Por último, gracias Manu por vivir este camino conmigo. Por entender que a veces tenía que sacrificar momentos juntos por terminar la revisión de un artículo o la preparación de una clase. Gracias por animarme a irme de estancia fuera de España. Esas decisiones son más difíciles para quien se queda, pero ningún día me ha faltado tu llamada de apoyo, de ánimo y de saber que estabas cerca aun estando lejos. Eres de esas personas que haces fácil lo difícil. Eres especial y lo he sabido desde el principio. Te quiero mucho compañero de vida.

## Índice de contenidos

Lista de siglas.....	27
Abbreviations .....	29
Lista de publicaciones .....	33
Resumen .....	35
Abstract.....	39
Resum .....	43
Resumen extendido .....	47
Extended abstract.....	71
Capítulo I. Introducción y justificación .....	95
1.1. Introducción general.....	95
1.2. Aportación original de la autora.....	97
1.3. Estructura general de la tesis.....	101
Capítulo II. Marco teórico .....	105
2.1. Tipos de organizaciones deportivas en España....	105
2.1.1 Organizaciones deportivas del ámbito público .....	107
2.1.2. Organizaciones deportivas del ámbito privado .....	107
Organizaciones deportivas privadas de naturaleza mercantil.....	108
Organizaciones deportivas privadas de naturaleza asociativa .....	108
Clubes deportivos: características .....	109
2.2. Variables emprendedoras .....	113
2.2.1. Orientación emprendedora .....	114
2.2.1.1. Dimensiones de Orientación Emprendedora .	116

Innovación.....	118
Asunción de riesgos.....	119
Proactividad.....	120
2.3. Variables de rendimiento.....	121
2.3.1. Calidad de servicio .....	123
2.3.2. Rendimiento económico.....	124
2.3.3. Rendimiento social.....	125
2.3.4. Rendimiento deportivo .....	126
2.4. Variables del entorno de las organizaciones deportivas.....	127
Complejidad.....	128
Dinamismo.....	129
Hostilidad.....	130
2.5. La relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento.....	131
Capítulo III. Objetivos e hipótesis .....	137
3.1. Objetivo general de la tesis .....	137
3.2. Objetivos e hipótesis de las investigaciones.....	137
Capítulo IV. Método .....	145
4.1. Participantes .....	145
4.2. Instrumentos .....	147
4.3. Procedimientos .....	148
4.4. Análisis estadístico.....	150
Capítulo V. Resultados.....	159
5.1. Resultados .....	159
Capítulo VI. Conclusiones .....	181

Chapter VI. Conclusions .....	187
Capítulo VII. Implicaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	193
6.1. Implicaciones prácticas y propuestas de gestión .	193
6.2. Limitaciones de los estudios y futuras líneas de investigación .....	200
Referencias .....	205
Anexo I.....	227
Anexo II .....	249
Anexo III.....	269
Anexo IV.....	289
Anexo V .....	333





---

## Índice de tablas

Tabla 1. Hipótesis del estudio 2 .....	138
Tabla 2. Hipótesis del estudio 4 .....	140
Tabla 3. Hipótesis del estudio 5 .....	141
Tabla 4: Regresiones jerárquicas variables analizadas ...	159
Tabla 5. Análisis de necesidad para altos y bajos niveles de rendimiento social.....	161
Tabla 6. Resumen de los tres caminos principales para RS y ~RS.....	162
Tabla 7. Regresión jerárquica para OE y factores del entorno sobre RIS y RCS. ....	163
Tabla 8. Análisis de necesidad .....	164
Tabla 9. Resumen de las tres combinaciones más importantes para RIS y RCS (~) (Solución intermedia) ..	166
Tabla 10. Análisis de necesidad para RE y ~RE.....	167
Tabla 11. Resumen de condiciones suficientes para RD y ~RD.....	168
Tabla 12. Análisis de necesidad para altos y bajos niveles de rendimiento deportivo y económico con Tamaño I.....	169
Tabla 13. Análisis de necesidad para altos y bajos niveles de rendimiento deportivo y económico con Tamaño II .....	170
Tabla 14. Análisis de suficiencia para OE y Tamaño I sobre RD y ~RD y RE y ~RE .....	171
Tabla 15. Análisis de suficiencia para OE y Tamaño II sobre RD y ~RD y RE y ~RE .....	173
Tabla 16. Diferencias en ED y CS en tiempo I y tiempo II. ....	174

Índice de tablas

---

Tabla 17. Correlación entre ED y CS. .... 176

Tabla 18. Regresiones jerárquicas en tiempo I y tiempo II.  
..... 178

## Lista de siglas

- COE – Comité Olímpico Español  
CPE – Comité Paralímpico Español  
SAD – Sociedad Anónima Deportiva  
OE – Orientación Emprendedora  
RE – Rendimiento Económico  
RS – Rendimiento Social  
RD- Rendimiento Deportivo  
ED – Emprendimiento Deportivo  
CS – Calidad de servicio  
RD – Rendimiento deportivo  
RIS - rendimiento en el impacto social  
RCS - rendimiento en causas sociales  
QCA – Qualitative comparative analysis  
fsQCA – fuzzy sets Qualitative comparative analysis  
M – Media  
DT – Desviación típica  
 $R_{jx}$  – correlación ítem-total  
 $\alpha-x$  – alfa de Cronbach si el ítem es eliminado  
AFE - análisis factorial exploratorio  
AFC - análisis factorial confirmatorio



## **Abbreviations**

QCA – Qualitative comparative analysis

fsQCA – fuzzy sets Qualitative comparative analysis

EO – Entrepreneurial orientation

SP – Social Performance

SIP – Social impact performance

SCP – Social causes performance

EP – Economic performance

SPP – Sporting performance

SE – Sports entrepreneurship

SQ – Service quality



## **Lista de publicaciones**





## Lista de publicaciones

La presente tesis doctoral tiene como objetivo principal contribuir a la literatura sobre gestión y organización del deporte desde el prisma del emprendimiento. Para ello, se han introducido un compendio de cuatro artículos aceptados y/o publicados en revistas de alto impacto en el ámbito de estudio, y un artículo en proceso de revisión en una revista indexada en WoS, ajustándose a la normativa expuesta por la Universitat de València: Reglamento sobre depósito, evaluación y defensa de la tesis doctoral (CG 28-VI-2016, modificada CG 31-X-2017) (Referencia ACGUV 245/2017).

Cada uno de los artículos aporta información relevante desde una perspectiva emprendedora y de rendimiento en los clubes deportivos españoles. A menudo los clubes deportivos sin ánimo de lucro son los grandes olvidados en la literatura académica, de ahí, que con este trabajo se pretenda visibilizar su labor económica, deportiva y social a nivel nacional, y la importancia que tiene una actitud emprendedora en el resultado final que presenta la organización.

A continuación, se exponen las referencias de los artículos que componen el compendio y el factor de impacto de las revistas en las han sido publicados o aceptados para su publicación:

1. Núñez-Pomar, J.M., Escamilla-Fajardo, P., y Prado-Gascó, V.J. (2020). Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the level of competition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 981–999. doi: 1.1007/s11365-020-00660-3 (Anexo I)

- Factor de Impacto 2019 (JCR= 3.472; Rango= 71/226; Cuartil= Q2) (SJR= 1.16; Cuartil= Q1).
2. Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., y Gómez-Tafalla, A.M. (2020). Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach. *Sustainability*, 12(10), 4234-4251. doi: 1.3390/su12104234 (Anexo II)
- Factor de Impacto 2019 (JCR= 2.576; Rango= 120/265; Cuartil= Q2) (SJR= .58; Cuartil= Q2).
3. Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., y Prado-Gascó, V.J. (in press). Economic performance in Spanish sports clubs: entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analysed through fsQCA. *European Journal International Management*, X(Y), XX-XX. doi: 1.1504/EJIM.2020.10027184
- (Anexo III: Carta de aceptación y corrección de pruebas (*proofreading*)).
- Factor de Impacto 2019 (JCR= 2.145; Rango= 136/226; Cuartil= Q3) (SJR= .75; Cuartil= Q1).
4. Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., y Calabuig, F. (enviado; proceso de revisión). Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs. *Sport in Society*, X(Y), XX-XX.
- Factor de Impacto 2019 (JCR= .939; Rango= 101/150; Cuartil= Q3) (SJR= .44; Cuartil= Q1).
5. Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., Calabuig, F., y Gómez-Tafalla, A.M. (2020). Effects of Covid-19 Pandemic on Sport Entrepreneurship. *Sustainability*, 12, 8493. doi:1.3390/su12208493 (Anexo IV)
- Factor de Impacto 2019 (JCR= 2.576; Rango= 120/265; Cuartil= Q2) (SJR= .58; Cuartil= Q2).

## Resumen

La presente tesis está compuesta por un compendio de artículos que analizan la relación existente entre la orientación emprendedora y diferentes variables de rendimiento en clubes deportivos españoles. Los datos se obtuvieron a través de cuestionarios cuantitativos enviados y recogidos a través de la plataforma online propia de la Universitat de València. Para analizar los datos se han utilizado metodologías diferentes, pero complementarias entre sí. A partir de los resultados obtenidos se han extraído unas conclusiones que han dado pie a elaborar implicaciones prácticas y propuestas de gestión que pueden aportar información valiosa para profesionales y académicos del sector organizativo y deportivo. El **artículo I** analiza la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento social en clubes deportivos españoles, valorando el efecto de variables organizativas estructurales como el tipo de financiación y el nivel de competición. Para ello se utilizan dos metodologías complementarias: modelos lineales con análisis de moderación y modelos basados en análisis comparativo cualitativo. Los segundos constituyen una importante aportación al estudio, ya que el análisis comparativo cualitativo proporciona diferentes caminos o combinaciones para un mismo resultado, al considerar variables o condiciones no valoradas en los modelos lineales. Según los resultados obtenidos existe un efecto directo positivo de las dimensiones de la orientación emprendedora sobre el rendimiento social. En todos los casos, los clubes con mayor financiación pública mostraron mayores niveles de predicción en rendimiento social. Por otro lado, en lo que respecta a los resultados obtenidos a través de QCA, no hay ninguna condición necesaria, mientras que la condición más importante para obtener altos niveles de rendimiento social sería un alto nivel de

innovación, un alto nivel de asunción de riesgos y bajos niveles de proactividad en los clubes deportivos nacionales. El **artículo II** analiza la influencia de factores del entorno (dinamismo, hostilidad y complejidad) y factores emprendedores (orientación emprendedora) sobre el rendimiento social dividido en dos dimensiones: rendimiento en el impacto social y el rendimiento en causas sociales. Este análisis se ha abordado desde un enfoque simétrico a través de modelos de regresión jerárquica, y desde un enfoque asimétrico a través de análisis comparativo cualitativo. Según los resultados obtenidos, la orientación emprendedora, la complejidad y el dinamismo influyen directamente en ambos tipos de rendimiento social, mientras que los altos niveles de hostilidad en el entorno están relacionados con los bajos niveles de rendimiento en impacto social y rendimiento en causas sociales. El análisis de la interacción de factores emprendedores y factores del entorno sobre el rendimiento social en clubes deportivo no ha sido abordado previamente, por lo que el trabajo puede aportar información interesante para elaborar implicaciones prácticas y propuestas de gestión para personal con cargos de responsabilidad en clubes deportivos. El **artículo III** se estudia la influencia de la orientación emprendedora y el nivel de profesionalidad (club deportivo profesional o club deportivo no profesional) sobre el rendimiento deportivo. Para conocer si existen condiciones necesarias y condiciones suficientes para altos y bajos niveles de rendimiento económico se utiliza una metodología asimétrica: QCA. Según los resultados obtenidos, la orientación emprendedora influye en el rendimiento económico de los clubes deportivos, siendo la proactividad la dimensión más importante y la innovación la menos importante. El mayor grado de profesionalidad del club está presente en los resultados para altos niveles de rendimiento económico y el menor grado de

profesionalidad está presente en un resultado para bajos niveles de este rendimiento. El **artículo IV** analiza la relación de la orientación emprendedora y una variable estructural de la organización, como es el tamaño del club, con el rendimiento económico y deportivo de los clubes deportivos analizados. Para ello, se ha realizado un análisis cualitativo comparativo para conjuntos difusos. Los resultados muestran que la asunción de riesgos y la innovación son condiciones causales de altos niveles de rendimiento económico y deportivo, y que el gran tamaño de los clubes es una condición causal. Las conclusiones obtenidas facilitan la exposición de implicaciones prácticas y propuestas de gestión. Por último, el **artículo V** es un estudio que aborda una temática de actual interés social; el impacto del COVID-19 en el ámbito deportivo. El principal objetivo es conocer la influencia de la crisis derivada del COVID-19 en el emprendimiento deportivo, y evaluar si existen diferencias en la predicción del emprendimiento deportivo sobre la calidad de servicio en los clubes deportivos analizados. Para ello, se recoge información a través de un cuestionario online en dos tiempos diferentes: antes de la irrupción del COVID-19, denominada 'tiempo I', y después de la irrupción del COVID-19, denominada 'tiempo II'. Se realizan pruebas t para muestras relacionadas, correlaciones y regresiones lineales jerárquicas para alcanzar los objetivos que expone el artículo. Los resultados obtenidos muestran que la asunción de riesgos y la innovación son significativamente más elevadas después de la aparición del COVID-19, mientras que la proactividad no ha sufrido cambios significativos. Por último, la relación entre el emprendimiento deportivo y la calidad de servicio es positiva y significativa en ambas etapas, pero más fuerte antes de la crisis. En conjunto, los cinco artículos aportan información y conclusiones novedosas e interesantes para el sector organizacional y deportivo. Además, en todos los

artículos, a partir de los resultados y las conclusiones se exponen implicaciones prácticas y propuestas de gestión. Esto puede ser interesante para los profesionales del sector, concretamente, para la directiva y cuerpo técnico de clubes deportivos. Para finalizar, se exponen limitaciones de los estudios y se sugieren futuras líneas de investigación.

## Abstract

This thesis is composed of a compendium of articles that analyse the relationship between entrepreneurial orientation and different performance variables in Spanish sports clubs. The data was obtained through quantitative questionnaires sent and collected through the University of Valencia's own online platform. Different but complementary methodologies were used to analyse the data. From the results obtained, some conclusions have been drawn which have led to the elaboration of practical implications and management proposals that can provide valuable information for professionals and academics in the organisational and sports sector. **Article I** analyses the relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs, assessing the effect of structural organisational variables such as the type of funding and the competition level. Two complementary methodologies are used for this purpose: linear models with moderation analysis and models based on qualitative comparative analysis. The latter constitute an important contribution to the study, since qualitative comparative analysis provides different paths or combinations for the same result, by considering variables or conditions not valued in the linear models. According to the results obtained, there is a direct positive effect of the dimensions of entrepreneurial orientation on social performance. In all cases, the clubs with more public funding showed higher levels of prediction in social performance. On the other hand, with regard to the results obtained through QCA, there are no necessary conditions while the most important condition for obtaining high levels of social performance would be a high level of innovation, a high level of risk taking and low levels of proactivity in national sports clubs. **Article II** analyses the influence of environmental factors

(dynamism, hostility and complexity) and entrepreneurial factors (entrepreneurial orientation) on social performance divided into two dimensions: performance on social impact and performance on social causes. This analysis has been approached from a symmetrical approach through hierarchical regression models, and from an asymmetrical approach through qualitative comparative analysis. According to the results obtained, entrepreneurial orientation, complexity and dynamism directly influence both types of social performance, while high levels of hostility in the environment are related to low levels of social impact performance and social impact performance. The analysis of the interaction of entrepreneurial factors and environmental factors on social performance in sports clubs has not been previously addressed, so the work can provide interesting information for the development of practical implications and management proposals for staff in positions of responsibility in sports clubs. **Article III** studies the influence of entrepreneurial orientation and the level of professionalism (professional sports club or non-professional sports club) on sports performance. An asymmetric methodology is used to find out if there are necessary and sufficient conditions for high and low levels of economic performance: QCA. Depending on the results obtained, the entrepreneurial orientation influences the economic performance of sports clubs, with proactivity being the most important dimension and innovation the least important. The higher degree of professionalism of the club is present in the results for high levels of economic performance and the lower degree of professionalism is present in a result for low levels of this performance. **Article IV** analyses the relationship between the entrepreneurial orientation and a structural variable of the organisation, such as the size of the club, with the economic and sporting performance of the sports clubs analysed. For this purpose, a comparative qualitative analysis has been



carried out for diffuse groups. The results show that risk-taking and innovation are causal conditions for high levels of economic and sporting performance and that the large size of the clubs is a causal condition. The conclusions obtained facilitate the presentation of practical implications and management proposals. Finally, **article V** is a study which deals with a subject of current social interest; the impact of the COVID-19 in the field of sport. The main objective is to understand the influence of the crisis derived from the COVID-19 on sports entrepreneurship, and to evaluate whether there are differences in the prediction of sports entrepreneurship on the service quality in the sports clubs analysed. To this end, information is collected through an online questionnaire at two different times: before the outbreak of the COVID-19, known as 'time I', and after the outbreak of the COVID-19, known as 'time II'. Tests are carried out for related samples, correlations and hierarchical linear regressions to achieve the objectives set out in the article. The results obtained show that risk assumption and innovation are significantly higher after the appearance of the COVID-19, while proactivity has not undergone significant changes. Finally, the relationship between sports entrepreneurship and service quality is positive and significant in both stages, but stronger before the crisis. As a whole, the five articles provide new and interesting information and conclusions for the organisational and sports sector. Furthermore, all the articles, based on the results and conclusions, present practical implications and management proposals. This may be interesting for professionals in the sector, specifically for the management and technical staff of sports clubs. Finally, the limitations of the studies are presented and future lines of research are suggested



## Resum

La present tesi està composta per un compendi d'articles que analitzen la relació existent entre l'emprenedoria i diferents variables de rendiment en clubs esportius espanyols. Les dades es van obtenir a través d'un qüestionari quantitatiu enviat i recollit a través d'una plataforma online pròpia. Per a analitzar les dades s'han utilitzat metodologies diferents, però complementàries entre si. A partir dels resultats obtinguts s'han extret unes conclusions que han donat peu a elaborar implicacions pràctiques i propostes de gestió que poden aportar informació valuosa per a professionals i acadèmics del sector organitzatiu esportiu. **L'article I** analitza la relació entre l'orientació emprenedora i el rendiment social en clubs esportius espanyols, valorant l'efecte de variables organitzatives estructurals com la mena de finançament i el nivell de competició. Per a això s'utilitzen dues metodologies complementàries: models lineals amb anàlisis de moderació i models basats en anàlisi comparativa qualitativa. Els segons constitueixen una important aportació a l'estudi, ja que l'anàlisi comparativa qualitativa proporciona diferents camins o combinacions per a un mateix resultat, en considerar variables o condicions no valorades en els models lineals. Segons els resultats obtinguts existeix un efecte directe de les dimensions de l'orientació emprenedora sobre el rendiment social. En tots els casos, els clubs amb major finançament públic van mostrar majors nivells de predicció en rendiment social. D'altra banda, pel que fa als resultats obtinguts a través de QCA, no hi ha cap condició necessària mentre que la condició més important per a obtenir alts nivells de rendiment social seria un alt nivell d'innovació, un alt nivell d'assumpció de riscos i baixos nivells de proactivitat en els clubs esportius nacionals. **L'article II**

analitza la influència de factors de l'entorn (dinamisme, hostilitat i complexitat) i factors emprenedors (orientació emprenedora) sobre el rendiment social dividit en dues dimensions: rendiment en l'impacte social i el rendiment en causes socials. Aquesta anàlisi s'ha abordat des d'un enfocament simètric a través de models de regressió jeràrquica, i des d'un enfocament asimètric a través d'anàlisi comparativa qualitativa. Segons els resultats obtinguts, l'orientació emprenedora, la complexitat i el dinamisme influeixen directament en tots dos tipus de rendiment social, mentre que els alts nivells d'hostilitat en l'entorn estan relacionats amb els baixos nivells de rendiment en impacte social i rendiment en causes socials. L'anàlisi de la interacció de factors emprenedors i factors de l'entorn sobre el rendiment social en clubs esportiu no ha sigut abordat prèviament, per la qual cosa el treball pot aportar informació interessant per a elaborar implicacions pràctiques i propostes de gestió per a personal amb càrrecs de responsabilitat en clubs esportius. **L'article III** s'estudia la influència de l'orientació emprenedora i el nivell de professionalitat (club esportiu professional o club esportiu amateur) sobre el rendiment esportiu. Per a conèixer si existeixen condicions necessàries i condicions suficients per a alts i baixos nivells de rendiment econòmic s'utilitza una metodologia asimètrica. Segons els resultats obtinguts, l'orientació emprenedora influeix en el rendiment econòmic dels clubs esportius, sent la proactivitat la dimensió més important i la innovació la menys important. El major grau de professionalitat del club està present en els resultats per a alts nivells de rendiment econòmic i el menor grau de professionalitat està present en un resultat per a baixos nivells d'aquest rendiment. **L'article IV** analitza la relació de l'orientació emprenedora i una variable estructural de l'organització com és la grandària del club amb el rendiment econòmic i esportiu dels clubs esportius analitzats. Per a això, s'ha realitzat una anàlisi

qualitativa comparativa per a conjunts difusos. Els resultats mostren que l'assumpció de riscos i la innovació són condicions causals dels alts nivells de rendiment econòmic i esportiu, i que la gran grandària dels clubs és una condició bàsica com a causal. Finalment, les conclusions obtingudes faciliten l'exposició d'implicacions pràctiques i propostes d'intervenció. Finalment, **l'article V** és un estudi que aborda una temàtica d'actual interès social, organitzacional i esportiu. El principal objectiu és conèixer l'impacte de la crisi derivada del COVID-19 en l'emprenedoria esportiva, i avaluar si existeixen diferències en la predicció de l'emprenedoria esportiva sobre la qualitat de servei en els clubs esportius analitzats. Per a això, es recull informació a través d'un qüestionari online en dos temps diferents: abans de la irrupció del COVID-19, denominada en l'article 'temps I', i després de la irrupció del COVID-19, denominada en l'article 'temps II'. Es realitzen proves t per a mostres relacionades, correlacions i regressions lineals jeràrquiques per a aconseguir els objectius que exposa l'article. Els resultats obtinguts mostren que l'assumpció de riscos i la innovació són significativament més elevades després de l'aparició del COVID-19, mentre que la proactivitat no ha patit canvis significatius. Finalment, la relació entre l'emprenedoria esportiva i la qualitat de servei és positiva i significativa en totes dues etapes, però més forta abans de la crisi. En conjunt, els cinc articles aporten informació i conclusions noves i interessants per al sector organitzacional i esportiu. A més, en tots els articles, a partir dels resultats i les conclusions s'exposen implicacions pràctiques i propostes de gestió. Això pot ser interessant per als professionals del sector, concretament, per a la directiva i cos tècnic de clubs esportius. Per a finalitzar, s'exposen limitacions dels estudis i se suggereixen futures línies d'investigació.



## Resumen extendido

En la presente tesis por compendio de artículos se presentan cinco estudios independientes que abordan una temática similar y cuya población objeto de estudio engloba clubes deportivos españoles.

La actividad física y el deporte tienen un importante papel en el progreso social y sanitario, al promover estilos de vida saludables que pueden reducir las posibilidades de padecer graves enfermedades (Eime et al., 2013; Kim y Han, 2012). Del mismo modo, el deporte puede ser considerado un medio y un fin en la lucha social por el empoderamiento de mujeres, jóvenes y ancianos, así como colectivos en riesgo de exclusión (Corthouts et al., 2020). Con todo, el papel social del deporte es innegable, pero también lo es su importante aportación al sector económico, al haberse convertido en un fenómeno social con una gran capacidad de movilización y convocatoria. Esto, en consecuencia, ha creado un importante flujo económico en torno a la actividad deportiva.

En la industria a nivel global, las organizaciones sin ánimo de lucro tienen un papel destacado al proporcionar servicios a la sociedad que, a menudo, no son cubiertos por el Estado o por el propio mercado (Coates et al., 2014). En el ámbito deportivo, este tipo de organizaciones están representadas por los clubes deportivos. Los clubes deportivos tienen como objetivo principal promover la actividad física y el deporte, así como satisfacer las necesidades sociales y deportivas de la población general (Breuer et al., 2017), llegando a ser, en muchos países desarrollados, los principales proveedores de servicios deportivos (Breuer et al., 2015).

En España, según el MECD (2020), en 2019 (último dato recogido hasta la fecha) había 75.455 clubes deportivos con

un total de 3.945.510 licencias federativas. Por su importante labor social y deportiva, así como su amplia representación en el sector, los clubes deportivos han sido considerados la base del deporte (Nichols et al., 2015).

Este tipo de organización deportiva se centra principalmente en aspectos sociales y deportivos por encima de cualquier objetivo económico o financiero (Ratten, 2012). Sin embargo, en los últimos años, debido al continuo crecimiento en el número de organizaciones deportivas y las crisis económicas mundiales a las que nos hemos enfrentado y nos seguimos enfrentando, la financiación pública destinada a los clubes deportivos se ha visto reducida (Miragaia et al., 2017), obligando a este tipo de organizaciones a buscar y desarrollar nuevas estrategias para lograr sobrevivir.

En este contexto, la orientación emprendedora (OE) es considerada una de las variables de emprendimiento más estudiada (Covin y Wales, 2018), debido a su estrecha relación con importantes variables de rendimiento de las organizaciones. Sin embargo, esta relación ha sido escasamente estudiada en el ámbito deportivo general, y prácticamente inexistente en el ámbito deportivo asociativo en particular. Este hueco existente en la literatura empírica y académica ha motivado el objeto de la presente tesis, materializándose en cinco artículos. Acorde con las exigencias del programa de doctorado, cada uno de los artículos se resume de forma extendida.

### **Artículo I**

El primer artículo se titula 'Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the level of competition' y fue publicado en un número especial de la revista *International Entrepreneurship and Management Journal*, titulado 'Sport, fitness and lifestyle



entrepreneurship'. Los objetivos principales del artículo son: (i) analizar la relación entre la orientación emprendedora y su influencia en el rendimiento social (RS) en clubes deportivos, y (ii) el efecto de variables de gestión (tipo de financiación y nivel de competición) en la relación OE-RS.

La relación entre OE y variables de rendimiento ha sido ampliamente estudiada en el ámbito organizacional, sin embargo, no se ha prestado demasiada atención a la variable rendimiento social como variable dependiente. En los clubes deportivos, el rendimiento social es una de las variables de resultado más importantes, de ahí el interés en analizar esta relación. Para recoger los datos se pasó un cuestionario online a través de plataforma propia de la Universitat de València, obteniéndose una muestra final de 407 clubes deportivos españoles. El instrumento utilizado está compuesto por la escala que mide la orientación emprendedora creada y validada por Covin y Slevin (1989) y adaptada posteriormente por Engelen et al. (2015). La escala de rendimiento social fue creada y validada por los autores presentando buenas propiedades psicométricas.

Por otra parte, para analizar los resultados se utilizan dos metodologías diferentes, pero complementarias: modelos lineales y modelos basados en análisis comparativo cualitativo (*Qualitative Comparative Analysis - QCA*). Los modelos de regresión lineal jerárquica son modelos que permiten conocer la influencia directa de una, o varias, variables independientes sobre la variable resultado o variable dependiente. No obstante, la primera metodología puede tener limitaciones al no considerar la interacción de las variables independientes sobre la variable resultado, de ahí que se utilice también de forma complementaria QCA. Esta segunda metodología desarrolla el “principio de equifinalidad”, entendido como la posibilidad de obtener los mismos resultados a través de combinaciones o caminos

diferentes. En este artículo, la regresión lineal jerárquica se realiza en dos pasos, incluyendo en el primer paso las tres dimensiones de OE, y en el segundo paso las variables organizacionales estructurales (tipo de financiación y nivel de competición) sobre la variable resultado rendimiento social.

De acuerdo con los resultados de los modelos lineales, el valor predictivo de OE y variables organizacionales estructurales fue de un 28%. Sin embargo, en el primer paso, innovación, proactividad y asunción de riesgos (dimensiones de OE) explican un 28%, teniendo todas ellas un peso significativo en la predicción. Por el contrario, tipo de financiación y nivel de competición no mejora significativamente el modelo al incluirlas, por tanto, no son predictores del rendimiento social.

Por otro lado, considerando los resultados extraídos a partir del análisis con QCA, podemos determinar que no existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento social, por el contrario, sí que existen condiciones suficientes para altos o bajos niveles de rendimiento social. De forma general, la combinación más importante para predecir el rendimiento social es la interacción entre altos niveles de asunción de riesgos e innovación, bajos niveles de proactividad y ser club deportivo de nivel de competición nacional-internacional, mientras que el camino más importante para bajos niveles de rendimiento social es la combinación de bajos niveles de asunción de riesgos y proactividad.

A modo de conclusión, según los resultados obtenidos, existe una relación positiva significativa entre la OE y el RS de los clubes deportivos. Se ha demostrado que la innovación es un aspecto clave en el rendimiento social de los clubes deportivos, sin embargo, por sí misma, no es capaz de explicar la variable dependiente, sino que necesita en un caso de la proactividad y en otro camino de la

asunción de riesgos. Por otra parte, altos niveles de competición es una condición recurrente en las diferentes combinaciones para altos niveles de rendimiento social, mientras que tipo de financiación no tiene ninguna influencia sobre la variable dependiente.

Desde el punto de vista de las implicaciones prácticas y las propuestas de diseño y gestión, los resultados muestran la importancia de desarrollar iniciativas y estrategias innovadoras como base para mejorar el rendimiento social de los clubes deportivos. Por ello, para administradores públicos y responsables de políticas públicas puede ser un indicador interesante, ya que en la toma de decisiones para proporción ayudas y subsidios primarán las organizaciones con la capacidad suficiente para hacer un buen uso de ellas. Una financiación pública proporcionada a clubes deportivos con altos niveles de innovación puede tener un mayor reporte a la sociedad, por lo que sería interesante identificar altos niveles de emprendimiento para tomar decisiones respecto al destino de financiación pública.

No obstante, no consideramos innovación únicamente a las propuestas que implican productos o servicios totalmente novedosos, sino también a las propuestas de cambio en el proceso de gestión y desarrollo de los servicios, o de una parte de ellos. Explorar las demandas sociales y adaptar la oferta deportiva a sus necesidades de forma innovadora, así como reinventarse en el acercamiento a los deportistas y aficionados a través de recursos digitales, pueden ser algunas de las acciones emprendedoras que mejoren el rendimiento social final de la organización. No obstante, cabe destacar que estas estrategias deben abordarse desde un compromiso social con el entorno, así como la mejora de la imagen de la entidad y su posicionamiento ante usuarios, empleados y grupos de interés.

## **Artículo II**

El segundo artículo, titulado 'Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach', está publicado en la revista *Sustainability*. Este artículo trata de continuar la temática del artículo anterior, pero ampliando las variables independientes y detallando la variable dependiente analizada tras hacer una revisión más exhaustiva de la literatura existente en otros sectores de actuación.

En primer lugar, las organizaciones deportivas no son entes independientes, sino que actúan inmersas en un entorno que puede afectar a su posterior rendimiento (Andersson, 2011). Por ello, ampliando el estudio anterior, además de la variable orientación emprendedora, se incorporan variables de entorno (dinamismo, complejidad y hostilidad) para analizar su influencia en el rendimiento social de los clubes deportivos.

Se incorpora, además, un doble enfoque a la hora de analizar el propósito social de los clubes deportivos, que pasa a entenderse desde una doble perspectiva: (i) la promoción del deporte con el objetivo de llegar al máximo número posible de personas a través de un gran número de programas y servicios, y (ii) el fomento y facilitación del acceso a la actividad física y el deporte a colectivos en riesgo de exclusión o grupos con necesidades especiales a través de programas sociales y acciones solidarias. De ahí la ampliación del rendimiento social del estudio anterior en dos dimensiones diferentes: rendimiento en el impacto social (RIS) y rendimiento en causas sociales (RCS). No obstante, a pesar de la importancia del rendimiento social en los clubes deportivos, no existe literatura previa que analice el papel de la interacción de OE y variables del entorno sobre el rendimiento social en este tipo de organizaciones. Debido a esta brecha en la literatura nació

la motivación de este estudio, teniendo como objetivo principal conocer la influencia de factores emprendedores (orientación emprendedora) y factores del entorno (dinamismo, complejidad y hostilidad) sobre RIS y RCS.

La muestra analizada fue un total de 209 clubes deportivos, y el instrumento utilizado es la escala de entorno creada por Miller et al. (1983) y adaptada por Zahra (1991) con el objetivo de medir variables del entorno dinamismo, complejidad y hostilidad. Para medir el rendimiento social se fue creada y validada una escala presentando buenas propiedades psicométricas. Como en el estudio anterior, en el análisis de resultados se utilizan dos metodologías: regresiones lineales jerárquicas y análisis comparativo cualitativo (QCA).

Según los resultados obtenidos en las regresiones lineales jerárquicas, OE y variables del entorno predicen un 14% del RIS, siendo OE (.33) y complejidad (.15) las variables con un mayor peso factorial. Por otra parte, las variables emprendedoras y del entorno predicen un 13% de RCS, teniendo OE (.24), dinamismo (.16) y complejidad (.15) un mayor peso factorial.

Considerando los resultados obtenidos en QCA, cuatro combinaciones explican un 62% de los altos niveles de RIS, siendo la interacción entre OE y dinamismo el camino más importante. Por otro lado, tres caminos explican el 56% del total de casos con altos niveles de RCS, siendo la combinación más importante la que engloba OE y dinamismo. Como conclusiones generales, se puede exponer que existe una influencia positiva de OE sobre RIS y RCS en los clubes deportivos españoles. Además, cabe destacar que esta predicción es significativamente más alta cuando se involucran variables del entorno externo como la complejidad o el dinamismo. De ahí que se pueda concluir que el OE en entornos dinámicos y complejos influyen positivamente sobre RIS y RCS. Por último, la hostilidad

tiene una relación negativa con el rendimiento social de este tipo de entidades.

Dentro de las implicaciones prácticas y las propuestas de gestión, comprender las variables y mecanismos que influyen en el rendimiento final de las organizaciones ya son en sí importantes contribuciones a los ámbitos de actuación. Para los gerentes y directiva de clubes deportivos, focalizar la atención en el desarrollo y promoción del emprendimiento en sus organizaciones puede conducir a mejorar su rendimiento social en términos de alcance e impacto en el entorno, y como mejora de su atención a las causas sociales. De ahí que puedan ver una oportunidad para desarrollar su popularidad, influencia y notoriedad respecto a la competencia, aumentando, en consecuencia, el número de deportistas y socios. Esto estaría relacionado con el rendimiento en el impacto social, mientras que fomentar el deporte inclusivo a través de propuestas que incluyan a colectivos en riesgos de inclusión, estaría relacionado con el rendimiento en causas sociales. El presente estudio aporta un instrumento para conocer a través de una medida subjetiva el nivel de OE, RIS y RCS de la organización. Conociendo el punto de partida de una organización, puede ser más fácil proponer y desarrollar programas basados en el fomento del emprendimiento y con una orientación principalmente social. El cuerpo técnico o directiva de este tipo de organizaciones debe de considerar el contexto en el que opera su organización, así como la misión, visión y valores, para determinar el punto de partida y focalizar la atención en acciones y estrategias emprendedoras que pueden tener una influencia importante en el rendimiento social, tanto en posicionamiento de mercado, reputación e impacto, como en el rendimiento puramente social considerando colectivos en riesgo de exclusión y grupos desfavorecidos.

### **Artículo III**

El tercer artículo titulado 'Economic performance in Spanish sports clubs: entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analysed through fsQCA' está aceptado para su publicación en la revista *European Journal International Management*.

Según su naturaleza, los clubes deportivos se pueden diferenciar en (i) clubes deportivos sin ánimo de lucro, entendiéndose organizaciones sin fines de lucro que se caracterizan por la voluntariedad, la participación social y que focalizan su atención en fomentar el deporte y atender las necesidades de la sociedad, y (ii) 'grandes clubes deportivos' como denomina Hill et al. (2019) a los clubes que se caracterizan por su profesionalización, la contratación a través de contratos remunerados y un destacado objetivo económico, en ocasiones incluso por encima del social. En España este tipo de clubes son las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), entendiéndose los clubes que desarrollan actividades profesionales similares al del resto de entidades y que acogen esta forma societaria.

Para las SAD, el objetivo económico y de sostenibilidad suele prevalecer frente al objetivo social que caracteriza a los clubes deportivos sin ánimo de lucro. Por tanto, el objetivo de este estudio es conocer el papel de OE (innovación, asunción de riesgos y proactividad) y el nivel de profesionalidad del club sobre el rendimiento económico (RE).

Para ello se han analizado un total de 26 clubes deportivos de fútbol, de los cuales 13 son clubes deportivos sin ánimo de lucro y los 13 restantes son SAD, a través de la metodología incipiente QCA. Según los resultados obtenidos, no existe ninguna condición necesaria para altos o bajos niveles de RE, sin embargo, si existen

combinaciones de condiciones suficientes. En primer lugar, existen dos soluciones que explican el 64% del total de casos con altos niveles de RE en clubes de fútbol españoles. La solución más importante es la combinación de altos niveles de innovación, asunción de riesgos y proactividad independientemente del nivel de profesionalidad del club. Del mismo modo, hay dos combinaciones que explican el 62% del total de casos con bajo RE, siendo la solución más importante la baja proactividad en clubes deportivos sin ánimo de lucro.

A modo de conclusión, OE tiene una importante influencia sobre el rendimiento económico de los clubes deportivos profesionales y no profesionales. Esto encaja con lo expuesto recientemente por Hammerschmidt et al. (2019) en su estudio con clubes deportivos profesionales de habla alemana. De forma más detallada, la proactividad es la dimensión de OE más relevante para altos niveles de RE. Sin embargo, la innovación es la dimensión de OE menos influyente en el RE. Por último, el alto grado de profesionalidad del club es una condición suficiente para altos niveles de RE.

En cuanto a propuestas de gestión e implicaciones prácticas, gestores y directiva deberían centrar su atención y esfuerzos en mejorar el conocimiento del entorno y de la propia organización para elaborar estrategias y acciones anticipándose a la competencia en clubes deportivos profesionales. Es decir, potenciar la proactividad frente a otras dimensiones de la OE como puede ser la innovación. En este contexto, la proactividad puede ser entendida como la capacidad de la organización para anticiparse y proponer cambios antes que la competencia a partir de un análisis exhaustivo del entorno y de la propia organización. Esto puede considerarse como inherente al deporte competitivo (deporte no profesional competitivo y deporte profesional competitivo), ya que conocer el propio club, los



competidores y el entorno en el que operan es fundamental para conseguir el éxito deportivo (Breuer et al., 2017). Sin embargo, a pesar de su innegable importancia, no todas las organizaciones deportivas focalizan su atención en este aspecto. En primer lugar, es importante conocer los objetivos a corto, medio y largo plazo, para saber dónde estamos, dónde queremos llegar y cuándo queremos hacerlo. Para ello, podría ser importante evaluar al detalle los puntos fuertes y débiles de nuestra organización, ser conscientes de los recursos con los que cuenta la entidad y las estrategias con las que trabajamos y a las que tenemos acceso habitualmente.

Por último, cabe destacar que el deporte profesional opera en un ámbito muy competitivo en el que son frecuentes los cambios y adaptaciones. De ahí, que el análisis y conocimiento de todos los factores que pueden afectar al rendimiento final sea un aspecto fundamental en la gestión y organización de este tipo de organizaciones para mantener un posicionamiento frente a los competidores. Además, en el ámbito deportivo profesional, más si cabe que en el resto de los sectores, la gestión del talento cuenta con una importancia destacable (Collings et al., 2011), para conocer el personal que trabaja en la organización, las capacidades con las que contamos y el máximo provecho que se puede sacar de nuestra entidad en conjunto. Existen más implicaciones prácticas que están desarrolladas de forma más detallada en el artículo completo.

#### **Artículo IV**

El cuarto artículo titulado 'Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs' ha sido enviado a la revista *Sport in Society* y se encuentra en la segunda ronda de revisión. Todavía no ha sido aceptado para su publicación, pero encaja en la temática y aporta información relevante a la presente tesis.

El tamaño de los clubes deportivos es una característica organizacional estructural común a cualquier tipo de organización, de ahí que se haya considerado necesario su análisis en relación con la orientación emprendedora y el rendimiento. Con todo, los objetivos principales de este artículo son: (i) conocer si las dimensiones de orientación emprendedora (innovación, proactividad y asunción de riesgos) son condiciones necesarias o causales para altos o bajos niveles de rendimiento deportivo y rendimiento económico en clubes deportivos, y (ii) determinar si el tamaño de la organización es una condición necesaria o causal para altos o bajos niveles de rendimiento deportivo y económico.

Para ello, se han analizado un total de 300 clubes deportivos españoles de seis deportes diferentes (baloncesto, balonmano, gimnasia, voleibol, fútbol y natación). La escala utilizada para medir el rendimiento económico y deportivo fue creada y validada por los autores en el contexto asociativo deportivo. Para determinar el tamaño de la organización se toman valores absolutos y relativos. Los valores absolutos tienen en cuenta el número de atletas total que tiene el club deportivo, mientras que el valor relativo es el resultado del número total de atletas dividido por el número medio de atletas por club deportivo según la disciplina indicado en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2020 (MECD, 2020). El análisis estadístico se realiza a través de fsQCA, realizando análisis de necesidad y análisis de suficiencia.

De acuerdo con los resultados obtenidos ninguna de las condiciones es necesaria para altos o bajos niveles de rendimiento deportivo o económico. Por otro lado, dentro de los análisis de suficiencia, todos los modelos obtenidos son informativos. Tres caminos explican un 57% del total de casos para altos niveles de rendimiento deportivo, siendo la combinación más importante la interacción entre

altos niveles de asunción de riesgos y gran tamaño del club. Por último, para altos niveles de rendimiento económico hay tres caminos que explican el 54% del total de casos. La combinación más importante es altos niveles de innovación y gran tamaño de la organización.

Como conclusiones extraídas podemos destacar que la orientación emprendedora mejora el rendimiento deportivo y el rendimiento económico en clubes deportivos. Del mismo modo, el estudio de la variable tamaño de la organización como condición causal indica que también contribuye. Dentro de las dimensiones de la OE, la asunción de riesgos y la innovación tienen mayor importancia en el rendimiento final en este tipo de organizaciones. De igual modo, en conclusión, se puede determinar que el gran tamaño de los clubes puede ser, junto con otras dimensiones de la orientación emprendedora, una condición causal de los altos niveles de rendimiento económico y deportivo de los clubes deportivos españoles.

Las implicaciones prácticas y propuestas de gestión se pueden abordar desde diferentes perspectivas. Las organizaciones pueden tomar conciencia de que comportamientos y actitudes emprendedoras pueden aumentar su rendimiento económico y deportivo. Además, pueden considerar el tamaño como un atributo que puede aumentar sus posibilidades de éxito, de forma que adopten una tendencia creciente y consolidada en la calidad de los servicios y el número de miembros del club. En esta misma línea, las organizaciones pueden mejorar la selección y formación de su personal directivo incorporando personas que puedan acreditar actitudes y aptitudes emprendedoras. Por último, los responsables de políticas públicas pueden fomentar y promover la colaboración con entidades de gran tamaño y alto emprendimiento, dado que, en apariencia, puede haber más posibilidades de éxito.

No obstante, desde la perspectiva opuesta, también se puede centrar la atención y los recursos en potenciar estrategias e iniciativas en pequeños clubes deportivos que les ayuden a crecer en tamaño.

#### **Artículo V**

El quinto artículo titulado 'Effects of the COVID-19 Pandemic on Sports Entrepreneurship' ha sido publicado en la revista *Sustainability*, y trata un tema de reciente actualidad como es la pandemia del COVID-19 y su influencia en el emprendimiento deportivo (ED) y la calidad de servicio de los clubes deportivos analizados.

El COVID-19 tuvo su origen en China en diciembre de 2019, sin embargo, en mayor o menor medida ha sido expandida a todo el mundo de forma muy rápida y globalizada. Esto ha tenido repercusiones sociales, económicas y sanitarias muy graves, obligando a los gobiernos de la mayor parte de los países a tomar medidas y limitaciones para frenar la propagación del virus. Estas medidas han afectado directamente al sector deportivo de una forma que nunca antes se había conocido (Ratten, 2020), y cuyas consecuencias aún estamos en proceso de determinar. En este difícil e incierto contexto, las organizaciones deportivas han tratado de contrarrestar las consecuencias a través de acciones emprendedoras y, de este modo, poder mantener los niveles de calidad y sostenibilidad de la organización.

Por ello, los objetivos del presente estudio se centran en (i) conocer las diferencias significativas existentes en ED y calidad de servicio (CS) de los clubes deportivos antes y después de la aparición del COVID-19, y (ii) determinar la capacidad predictiva de ED sobre CS antes y después del COVID-19. Para ello, se han analizado 145 clubes deportivos antes y después de la irrupción del virus en la sociedad. La primera muestra (tiempo I) fue recogida entre

los meses de septiembre y diciembre de 2019, cuando en España no se conocía todavía sobre este virus. Por otro lado, la segunda muestra (tiempo II) fue tomada entre los meses de abril y mayo de 2020, una vez que el virus había irrumpido en la sociedad española y el gobierno había decretado medidas extraordinarias como la cancelación de cualquier tipo de evento deportivo, o la limitación completa de la práctica deportiva en instalaciones públicas o privadas. El instrumento utilizado está compuesto por la escala que mide el emprendimiento deportivo creada y validada por Covin y Slevin (1989) y adaptada posteriormente por Engelen et al. (2015), y la escala que mide la calidad de servicio y fue propuesta por Vorhies y Morgan (2005) y que presentan buenas medidas psicométricas.

Con el objetivo de conocer las diferencias en las variables estudiadas entre tiempo I y tiempo II, se llevaron a cabo pruebas t para muestras relacionadas. Se consideran muestras relacionadas cuando se compara una misma muestra de participantes en dos tiempos cronológicos diferentes. Además de estos análisis, se realizaron regresiones lineales jerárquicas para conocer la relación entre las variables estudiadas (ED y CS) en los dos momentos (tiempo I y tiempo II).

Según los resultados obtenidos, existen diferencias estadísticamente significativas entre el tiempo I y el tiempo II en dos dimensiones de ED (asunción de riesgos e innovación), y en CS, la variable de rendimiento analizada. En asunción de riesgos e innovación existe un aumento significativo en el tiempo II respecto al tiempo I, sin embargo, en CS existe una reducción significativa en el tiempo II respecto al tiempo I. Por otro lado, existe correlación positiva entre las dimensiones de ED y CS tanto en tiempo I como en tiempo II, aunque esta sea menor en el tiempo II. En el tiempo I, ED predice un 41% de CS, siendo

asunción de riesgos y proactividad las dimensiones que más peso factorial muestran. Considerando los resultados obtenidos de la regresión lineal jerárquica de ED sobre CS en el tiempo II, existe una predicción positiva de un 22%, siendo en este caso la innovación la dimensión de ED que más peso factorial recoge, seguido de la asunción de riesgos. En este caso la proactividad no tiene un peso factorial significativo.

Como se puede observar en los resultados, no todas las dimensiones de ED se vieron afectadas en la misma medida. La proactividad de los clubes deportivos se ha visto incrementada en el tiempo II, sin embargo, este aumento no fue estadísticamente significativo. Si entendemos que la proactividad se compone de dos elementos principales, la exploración del entorno interno y externo de la organización, y el desarrollo de acciones antes que la competencia, estos resultados pueden deberse a dos razones: (i) en primer lugar, debido a la irrupción impredecible del virus y las medidas adoptadas, los clubes deportivos han tenido que dar una respuesta rápida sin llegar a analizar detalladamente el entorno, y, (ii) en segundo lugar, debido a la necesidad de aportar estrategias y acciones rápidas, en muchas ocasiones éstas se han podido implementar, pero puede que no antes que organizaciones de la competencia.

Por el contrario, la asunción de riesgos fue significativamente mayor en el tiempo II que en el tiempo I. En tiempos de recesión, aventurarse dentro de lo desconocido puede considerarse como algo innato, más si cabe en el sector deportivo, que afronta el riesgo de forma diferente debido a la competitividad en la que se encuentra inmerso incluso en situaciones de normalidad. No obstante, la innovación es la dimensión que ha sufrido un mayor incremento respecto al tiempo I. Esto puede entenderse ya que las situaciones de crisis o recesión obligan a proponer

estrategias innovadoras que en situación de normalidad no se habrían valorado. Estas innovaciones pueden abarcar la expansión en los nichos de mercado y la adaptación de los modelos de negocio. En este caso, los clubes deportivos, que se caracterizan por el contacto y la comunicación directa entre los propios deportistas, deportistas-aficionados y entre deportistas y cuerpo técnico, se han visto obligados a dejar paso a la comunicación digital entre usuarios (deportistas), y directiva y/o cuerpo técnico del club. Muchos de ellos ya habían adoptado recursos digitales en su comunicación y proceso de visibilización, sin embargo, esta situación excepcional los ha abocado a innovar y reinventarse a nivel digital, reconocida como la única forma de comunicación durante los momentos de limitaciones y restricciones de movilidad y acercamiento social.

Abordando esto desde la perspectiva de las implicaciones prácticas y propuestas de gestión, cabe destacar que una actitud emprendedora puede tener resultados positivos en el rendimiento final de la organización. No obstante, cabe destacar que la situación generada a partir de la irrupción del COVID-19 en nuestra sociedad es altamente cambiante y puede tardar mucho tiempo en llegar a niveles de normalidad en los que operaba la organización antes. Por tanto, es necesario evaluar las capacidades y recursos de la organización de acuerdo con la situación específica de ese momento. En estos momentos, las estrategias y acciones deberían estar enfocadas en fortalecer la colaboración con federaciones autonómicas y nacionales, así como con instituciones que puedan ayudar a mantener los niveles alcanzados previamente. Del mismo modo, la innovación es un aspecto fundamental en esta nueva etapa, por lo que los gestores deportivos, así como la directiva y cuerpo técnico de los clubes deportivos deben focalizar la atención en estrategias innovadoras en la comunicación con sus

deportistas, socios o aficionados, adaptar el flujo de trabajo a la situación actual, elaborar propuestas deportivas alternativas a la nueva realidad, utilizar otras vías para acceder a sus socios o miembros, entre otras muchas acciones potencialmente útiles y prácticas en esta etapa de “nueva normalidad” en la que nos encontramos todavía.

La presente tesis doctoral ofrece contribuciones teóricas, empíricas, metodológicas y prácticas que pueden aportar información novedosa y relevante para académicos y profesionales en el ámbito organizacional y en el sector deportivo. Como se ha citado anteriormente, existe un gran vacío en la literatura existente respecto al análisis y estudio del emprendimiento en clubes deportivos, más si cabe, si la variable emprendedora es analizada junto con variables de rendimiento final de la organización y de entorno. Por ello, la aportación original de la autora se basa en tres aspectos diferentes.

En primer lugar, la aportación más relevante es el análisis y desarrollo del constructo ‘Orientación Emprendedora’ en el ámbito deportivo asociativo, y su relación con variables de rendimiento final de la organización. OE había sido analizada previamente en el sector deportivo privado, sin embargo, es la primera vez que se focaliza la atención en los clubes deportivos. En el artículo I se estudia la OE y su relación en el RS de los clubes deportivos, considerando la influencia de variables organizacionales como el nivel de competición y el tipo de financiación. En el artículo II, se estudia la influencia de la interacción entre OE y variables del entorno sobre el rendimiento social dividido en RIS y RCS. En el artículo III se analiza la OE sobre el RE en clubes deportivos profesionales y no profesionales, valorando en todo caso, la profesionalidad del club en esta relación. En el artículo IV se analiza la OE sobre el RD y RE en clubes deportivos considerando el tamaño. Y, en el artículo V se estudia la OE y su relación con la calidad de servicio en dos



situaciones y realidades sociales, deportivas y económicas diferentes. En todos los casos, la variable OE es la variable independiente más importante, ya que se pretendía analizar su impacto en el rendimiento final de la organización desde diferentes perspectivas: económica, deportiva y social.

La segunda aportación más importante de la tesis y que cuenta con una actualidad innegable es el análisis de la influencia del COVID-19 sobre la OE y la calidad de servicio final de la organización. Se trata de una circunstancia sobrevenida, pero a la vez una oportunidad de estudio que no hemos podido ni querido desaprovechar. El artículo IV es el primer artículo en la literatura general que analiza de forma empírica el impacto que tiene el virus que todavía afecta a la sociedad mundial en la OE. Esto puede aportar orientaciones e información útil y práctica para abordar esta “nueva normalidad” de una forma más confiada. Además, el artículo no se limita al estudio de la OE, sino también analiza una importante variable de rendimiento de la organización como es la calidad de servicio. La relación OE-CS se analiza antes y después de la irrupción del virus, aportando diferentes realidades dentro del análisis de los mismos clubes deportivos. Los datos deben de ser tratados con cautela debido a todas las variables que han podido afectar y no han sido analizadas en este artículo.

Por último, la tercera aportación más importante de la presente tesis es la utilización de varias metodologías diferentes, así como la utilización de instrumentos creados y validados por la autora. Las metodologías utilizadas han sido la metodología tradicional de modelos lineales o simétricos, específicamente, las regresiones lineales jerárquicas, y el modelo no lineal o QCA, siglas que se traducen en *Qualitative Comparative Analysis*.

Esta última metodología de análisis es complementaria a la metodología tradicional y está orientada al análisis cualitativo que nos permite considerar diferentes combinaciones o interacciones entre variables para obtener un mismo resultado. Esto no es posible con una metodología tradicional como una regresión lineal que únicamente considera el efecto directo de un o varias variables sobre una variable final o variable resultado. En el artículo I y II se utilizan ambas metodologías: regresiones lineales jerárquicas y QCA. En el artículo III y IV únicamente se utiliza la metodología QCA.

### Referencias<sup>1</sup>

- Andersson, F. O. (2011). Organisational capacity and entrepreneurial behaviour in nonprofit organisations: An empirical exploration. *Voluntary Sector Review*, 2(1), 43–56. <https://doi.org/10.1332/204080511x560611>
- Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R., Elmoose-Østerlund, K., Bürgi, R., Claes, E., Gebert, A., Gocłowska, S., Ibsen, B., Lamprecht, M., Nagel, S., Nichols, G., Perenyi, S., Piatkowska, M., Scheerder, J., Seippel, Ø., Stamm, H., Steinbach, D., van der Roest, J.-W. y van der Werff, H. (2017). *Characteristics of European sports clubs. A comparison of the structure, management, voluntary work and social integration among sports clubs across ten European countries*. University of Southern Denmark.
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., y van der Werff, H. (2015). *Sport clubs in Europe*. Springer.

---

<sup>1</sup> El estilo de citación utilizado en el texto es APA Séptima Edición. A diferencia de ello, las referencias utilizadas en cada uno de los artículos son las propuestas por las revistas en los que han sido aceptados o publicados.

- Coates, D., Wicker, P., Feiler, S., y Breuer, C. (2014). A bivariate probit examination of financial and volunteer problems of non-profit sport clubs. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 23.
- Collings, D. G., Scullion, H., y Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453–462. <https://doi.org/10.1504/ejim.2011.042173>
- Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M., Llopis-Goig, R., Perényi, S., y Scheerder, J. (2020). Social inclusion in sports clubs across Europe: determinants of social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(1), 21–51.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/1.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., y Wales, W. J. (2018). *Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*. SAGE Publications Sage CA.
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., y Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: informing development of a conceptual model of health through sport. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 10(1), 98–118. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-10-98>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., y Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>

- Hammerschmidt, J., Eggers, F., Kraus, S., Jones, P., y Filser, M. (2019). Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship-a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00594-5>
- Hill, S., Kerr, R., y Kobayashi, K. (2019). Around the kitchen-table with Bourdieu: understanding the lack of formalization or professionalization of community sports clubs in New Zealand. *Sport in Society*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1615893>
- Kim, J., y Han, H.-R. (2012). Physical activity, abdominal obesity and the risk of coronary heart disease: A Korean national sample study. *Public Health*, 126(5), 410–416. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2012.01.034>
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2020). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2020*. Recuperado el 6 de noviembre de 2020, de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf>
- Miragaia, D. A., Ferreira, J., y Ratten, V. (2017). Corporate social responsibility and social entrepreneurship: Drivers of sports sponsorship policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 613–623. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1374297>
- Nichols, G., Wicker, P., Cuskelly, G., & Breuer, C. (2015). Measuring the formalization of community sports

- clubs: findings from the UK, Germany and Australia. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(2), 283–300.  
<https://doi.org/10.1080/19406940.2015.1006661>
- Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 65–76.  
<https://doi.org/10.1504/ijev.2012.044819>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 26(6), 1379–1388.  
<https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2020-0387>
- Vorhies, D. W., y Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80–94.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925–950.  
<https://doi.org/10.5465/1556420>



## Extended abstract

This thesis presents five independent studies that address a similar topic and whose target population includes Spanish sports clubs.

Physical activity and sport have an important role in social and health progress, promoting healthy lifestyles that can reduce the chances of suffering from serious diseases (Eime et al., 2013; Kim and Han, 2012). Similarly, sport can be seen as both a means and an end in the social struggle for the empowerment of women, young and old people, as well as groups at risk of exclusion (Corthouts et al., 2020). However, the social role of sport is undeniable, but so is its important contribution to the economic sector, as it has become a social phenomenon with a great capacity for mobilisation and convening. This, in consequence, has created an important economical flow around sporting activity.

In the global industry, non-profit organisations play a prominent role by providing services to society that are often not covered by the state or the market itself (Coates et al., 2014). In the field of sport, such organizations are represented by sports clubs. The main objective of sports clubs is to promote physical activity and sport and to meet the social and sporting needs of the general population (Breuer et al., 2017), and in many developed countries they are the main providers of sports services (Breuer et al., 2015).

In Spain, according to the MECS (2020), in 2019, the last data collected to date, there were 75,455 sports clubs with a total of 3,945,510 federation licences. Due to their important social and sporting work, as well as their wide representation in the sector, sports clubs have been considered the basis of sport (Nichols et al., 2015).

This type of sports organization focuses mainly on social and sports aspects above any economic or financial objective (Ratten, 2012). However, in recent years, due to the continuous growth in the number of sport organizations and the global economic crises we have faced and are still facing, public funding for sport clubs has been reduced (Miragaia et al., 2017), forcing this type of organizations to seek and develop new strategies to survive.

In this context, the entrepreneurial orientation (EO) is considered one of the most studied variables of entrepreneurship (Covin and Wales, 2018), due to its close relationship with important performance variables of the organizations. However, this relationship has been scarcely studied in the field of sport in general, and practically non-existent in the field of associative sport in particular. This gap in the empirical and academic literature has motivated the object of the present thesis, which has materialized in five articles. In accordance with the requirements of the doctoral programme, each of the articles is summarised in an extended form.

### **Article I**

The first article is entitled 'Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the level of competition' and was published in a special issue of the *International Entrepreneurship and Management Journal*, entitled 'Sport, fitness and lifestyle entrepreneurship'. The main objectives of the article are: (i) to analyse the relationship between entrepreneurial orientation and its influence on social performance (SP) in sports clubs, and (ii) the effect of management variables (type of funding and level of competition) on the EO-SP relationship.



The relationship between EO and performance variables has been extensively studied at the organizational level, however, not much attention has been paid to the social performance variable as a dependent variable. In sports clubs, social performance is one of the most important outcome variables, hence the interest in analyzing this relationship. To collect the data an online questionnaire was passed through the University of Valencia's own platform, obtaining a final sample of 407 Spanish sports clubs. The instrument used is composed by the scale that measures the sport entrepreneurship created and validated by Covin and Slevin (1989) and later adapted by Engelen et al. (2015), the social performance scale was created and validated by the authors presenting good psychometric properties.

On the other hand, two different but complementary methodologies are used to analyse the results: linear models and models based on Qualitative Comparative Analysis (QCA). The hierarchical linear regression models are models that allow us to know the direct influence of one or several independent variables on the result or dependent variable. However, the first methodology may have limitations as it does not consider the interaction of the independent variables on the outcome variable, so it is also used in a complementary way QCA. This second methodology develops the "principle of equifinality", understood as the possibility of obtaining the same results through different combinations or paths. In this article, hierarchical linear regression is carried out in two steps, including in the first step the three dimensions of EO, and in the second step the structural organizational variables (type of funding and level of competition) on the outcome variable social performance.

According to the results of the linear models, the predictive value of EO and structural organizational variables was

28%. However, in the first step, innovation, proactivity and risk taking (dimensions of EO) explain 28%, all of which have a significant weight in the prediction. On the contrary, type of funding and competition level do not significantly improve the model by including them, therefore they are not predictors of social performance.

On the other hand, considering the results extracted from the analysis with QCA, we can determine that there are no necessary conditions for high or low levels of social performance, on the contrary, there are sufficient conditions for high or low levels of social performance. Generally speaking, the most important combination for predicting social performance is the interaction between high levels of risk taking and innovation, low levels of proactivity and being a sports club at national-international competition level, while the most important path for low levels of social performance is the combination of low levels of risk taking and proactivity.

In conclusion, according to the results obtained, there is a significant positive relationship between the EO and the SP of the sports clubs. It has been demonstrated that innovation is a key aspect in the social performance of sports clubs, however, by itself, it is not able to explain the dependent variable, but rather it needs in one case proactivity and in another case risk taking. On the other hand, high levels of competition are a recurrent condition in the different combinations for high levels of social performance, while type of funding has no influence on the dependent variable.

From the point of view of practical implications and design and management proposals, the results show the importance of developing innovative initiatives and strategies as a basis for improving the social performance of sports clubs. Therefore, for public administrators and policy makers it can be an interesting indicator, since in the

decision making process for the provision of grants and subsidies, those organisations with sufficient capacity to make good use of them will take precedence. Public funding provided to sports clubs with high levels of innovation can have a greater impact on society, so it would be interesting to identify high levels of entrepreneurship in making decisions regarding the destination of public funding.

However, we do not consider innovation only to proposals that involve totally new products or services, but also to proposals for change in the process of management and development of services, or part of them. Exploring social demands and adapting the sports offer to their needs in an innovative way, as well as reinventing the approach to sportsmen and women and fans through digital resources, can be some of the entrepreneurial actions that improve the final social performance of the organisation. However, it should be noted that these strategies must be approached from a social commitment with the environment, as well as the improvement of the entity's image and its positioning with users, employees and interest groups.

## **Article II**

The second article, entitled 'Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach', is published in *Sustainability*. This article attempts to continue the theme of the previous article, but extending the independent variables and detailing the dependent variable analysed after a more exhaustive review of the existing literature in other sectors of activity.

Firstly, sports organisations are not independent entities, but rather act within an environment that can affect their subsequent performance (Andersson, 2011). Therefore, extending the previous study, in addition to the

entrepreneurial orientation variable, environmental variables (dynamism, complexity and hostility) are incorporated to analyse their influence on the social performance of sports clubs.

A double approach is also incorporated when analysing the social purpose of sports clubs, which is understood from a double perspective: (i) the promotion of sport with the aim of reaching the maximum number of people through a large number of programmes and services, and (ii) the promotion and facilitation of access to physical activity and sport for groups at risk of exclusion or groups with special needs through social programmes and solidarity actions. Hence the extension of the social performance of the previous study into two different dimensions: social impact performance (SIP) and social cause performance (SCP). However, despite the importance of social performance in sports clubs, there is no previous literature analysing the role of the interaction of EO and environmental variables on social performance in this type of organisation. This gap in the literature is the reason for this study, whose main objective is to understand the influence of entrepreneurial factors (entrepreneurial orientation) and environmental factors (dynamism, complexity and hostility) on SIP and SCP.

The sample analysed was a total of 209 sports clubs, and the instrument used was the entrepreneurial orientation scale, and the scale created by Miller et al. (1984) and adapted by Zahra (1991) with the aim of measuring environmental variables. In order to measure social performance, a scale with good psychometric properties was created and validated. As in the previous study, two methodologies are used in the analysis of results: hierarchical linear regressions and qualitative comparative analysis (QCA).

According to the results obtained in the hierarchical linear regressions, EO and environment variables predict 14% of

the SIP, being EO (.33) and complexity (.15) the variables with a higher factorial weight. On the other hand, entrepreneurial and environmental variables predict 13% of SCP, with EO (.24), dynamism (.16) and complexity (.15) having a greater factorial weight.

Considering the results obtained in QCA, four combinations explain 62% of the high levels of SIP, with the interaction between EO and dynamism being the most important. On the other hand, three paths explain 56% of the total cases with high levels of SCP, with the most important combination being that of EO and dynamism. As general conclusions, it can be stated that there is a positive influence of EO on SIP and SCP in Spanish sports clubs. Furthermore, it should be noted that this prediction is significantly higher when external environment variables such as complexity or dynamism are involved. Therefore, it can be concluded that EO in dynamic and complex environments has a positive influence on SIP and SCP. Finally, hostility has a negative relationship with the social performance of this type of entity.

Within the practical implications and management proposals, understanding the variables and mechanisms that influence the final performance of the organizations are already important contributions to the fields of action. For managers and directors of sports clubs, focusing on the development and promotion of entrepreneurship in their organisations can lead to improved social performance in terms of scope and impact on the environment, and as an improvement in their attention to social causes. They can therefore see an opportunity to develop their popularity, influence and visibility in relation to the competition, consequently increasing the number of sportsmen and women and members. This would be related to performance on social impact, while promoting inclusive sport through proposals that include groups at risk of

inclusion, would be related to performance on social causes.

This study provides a tool to know through a subjective measure the level of EO, SIP and SCP of the organization. Knowing an organisation's starting point can make it easier to propose and develop programmes based on the promotion of entrepreneurship and with a mainly social orientation. The technical or managerial body of this type of organisation should consider the context in which their organisation operates, as well as the mission, vision and values, in order to determine the starting point and focus attention on entrepreneurial actions and strategies that can have an important influence on social performance, both in terms of market positioning, reputation and impact, as well as on purely social performance considering groups at risk of exclusion and disadvantaged groups.

### **Article III**

The third article entitled 'Economic performance in Spanish sports clubs: entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analysed through fsQCA' has been accepted for publication in the European Journal International Management.

According to their nature, sports clubs can be differentiated into (i) non-profit sports clubs, meaning non-profit organisations which are characterised by voluntarism, social participation and which focus their attention on promoting sport and meeting the needs of society, and (ii) 'large sports clubs' as Hill et al. (2019) call clubs which are characterised by their professionalisation, recruitment through paid contracts and an outstanding economic objective, sometimes even above the social objective. In Spain, this type of club is known as a 'Sociedad Anónima Deportiva' (SAD), which is understood to be a club which carries out professional activities similar to those of the rest

of the entities and which is a member of this type of company.

For SAD, the economic and sustainability objective usually prevails over the social objective which characterises non-profit sports clubs. Therefore, the aim of this study is to understand the role of EO (innovation, risk taking and proactivity) and the level of professionalism of the club in relation to economic performance (EP).

To this end, a total of 26 football sports clubs have been analysed, of which 13 are non-profit sports clubs and the remaining 13 are SAD, using the incipient QCA methodology. According to the results obtained, there are no necessary conditions for high or low levels of EP, however, if there are sufficient combinations of conditions. Firstly, there are two solutions that explain 64% of the total cases with high levels of EP in Spanish football clubs. The most important solution is the combination of high levels of innovation, risk taking and proactivity regardless of the level of professionalism of the club. Similarly, there are two combinations that explain 62% of the total cases with low EP, the most important solution being low proactivity in non-profit sports clubs.

As a conclusion, EO has an important influence on the economic performance of professional and non-professional sports clubs. This fits in with the recent findings of Hammerschmidt et al. (2019) in their study with German-speaking professional sports clubs. In more detail, proactivity is the most relevant dimension of EO for high levels of RE. However, innovation is the least influential dimension of EO in the EP. Finally, the high degree of professionalism of the club is a sufficient condition for high levels of EP.

In terms of management proposals and practical implications, managers and directors should focus their

attention and efforts on improving knowledge of the environment and the organisation itself in order to develop strategies and actions in anticipation of competition in professional sports clubs. In other words, they should promote proactivity in relation to other dimensions of the EO, such as innovation. In this context, proactivity can be understood as the organization's capacity to anticipate and propose changes before the competition based on an exhaustive analysis of the environment and the organization itself. This can be considered as inherent to competitive sport (non-professional competitive sport and professional competitive sport), since knowing one's club, competitors and the environment in which they operate is fundamental to achieve sporting success (Breuer et al., 2017). However, despite its undeniable importance, not all sports organisations focus their attention on this aspect. Firstly, it is important to know the short, medium and long term objectives, in order to know where we are, where we want to go and when we want to do it. To do this, it could be important to evaluate in detail the strengths and weaknesses of our organization, to be aware of the resources available to the organization and the strategies we work with and have access to on a regular basis.

Finally, it should be noted that professional sport operates in a very competitive environment where changes and adaptations are frequent. Therefore, the analysis and knowledge of all the factors that can affect the final performance is a fundamental aspect in the management and organization of this type of organization to maintain a position in front of competitors. Furthermore, in the professional sports field, more so than in other sectors, talent management is of great importance (Collings et al., 2011), in order to know the staff working in the organization, the capabilities we have and the maximum benefit that can be taken from our entity as a whole. There



are more practical implications that are developed in more detail in the full article.

#### **Article IV**

The fourth article entitled 'Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs' has been submitted to the *Sport in Society* journal and is in the second round of review. It has not yet been accepted for publication, but it fits in with the subject matter and provides relevant information for this thesis.

The size of sports clubs is a structural organizational characteristic common to any type of organization. This is why it has been considered necessary to analyse it in relation to entrepreneurial orientation and performance. However, the main objectives of this article are (i) to know if the entrepreneurial orientation dimensions (innovation, proactivity and risk taking) are necessary or causal conditions for high or low levels of sporting performance (SPP) and economic performance in sport clubs, and (ii) to determine if the size of the organization is a necessary or causal condition for high or low levels of sporting and economic performance.

To this end, a total of 300 Spanish sports clubs were analysed for six different sports (basketball, handball, gymnastics, volleyball, football and swimming). The scale used to measure economic and sports performance was created and validated by the authors in the context of sports associations. Absolute and relative values are used to determine the size of the organisation. The absolute values take into account the total number of athletes that the sports club has, while the relative value is the result of the total number of athletes divided by the average number of athletes per sports club according to the discipline indicated in the 'Anuario de Estadísticas Deportivas 2020'

(MECS, 2020). The statistical analysis is carried out through fsQCA, performing need analysis and sufficiency analysis.

According to the results obtained, none of the conditions is necessary for high or low levels of sports or economic performance. On the other hand, within the sufficiency analyses, all the models obtained are informative. Three paths explain 57% of the total cases for high levels of sports performance, the most important combination being the interaction between high levels of risk taking and large club size. Finally, for high levels of economic performance there are three paths that explain 54% of the total cases. The most important combination is high levels of innovation and large size of the organisation.

As conclusions we can highlight that entrepreneurial orientation improves sports performance and economic performance in sports clubs. Similarly, the study of the organisation size variable as a causal condition indicates that it also contributes. Within the dimensions of EO, risk taking and innovation are more important in the final performance in this type of organization. Similarly, in conclusion, it can be determined that the large size of the clubs may be, along with other dimensions of entrepreneurial orientation, a causal condition for the high levels of economic and sporting performance of Spanish sports clubs.

As practical implications and management proposals can be addressed from different perspectives. Organisations can become aware that entrepreneurial behaviour and attitudes can increase their economic and sporting performance. Furthermore, they can consider size as an attribute that can increase their chances of success, so that they adopt a growing and consolidated trend in the quality of services and the number of club members. Along the same lines, organisations can improve the selection and training of their management staff by incorporating people

who can demonstrate entrepreneurial attitudes and skills. Finally, public policy makers can encourage and promote collaboration with large and highly entrepreneurial entities, as there may seem to be more possibilities for success. However, from the opposite perspective, attention and resources can also be focused on fostering strategies and initiatives in small sports clubs to help them grow in size.

### **Article V**

The fifth article entitled 'Effects of the COVID-19 Pandemic on Sports Entrepreneurship' has been published in the journal *Sustainability*, and deals with the recent issue of the COVID-19 pandemic and its influence on sports entrepreneurship (SE) and the service quality (SQ) of the sports clubs analysed.

The COVID-19 originated in China in December 2019, however, to a greater or lesser extent it has spread around the world very quickly and globally. This has had very serious social, economic and health repercussions, forcing the governments of most countries to take measures and restrictions to stop the spread of the virus. These measures have directly affected the sports sector in a way that has never been known before (Ratten, 2020), and whose consequences we are still in the process of determining. In this difficult and uncertain context, sports organisations have tried to counteract the consequences through enterprising actions and, in this way, be able to maintain the organisation's levels of quality and sustainability.

Therefore, the objectives of this study focus on (i) understanding the significant differences in SE and service quality of sports clubs before and after the appearance of COVID-19, and (ii) determining the predictive capacity of SE on SQ before and after COVID-19. To this end, 145 sports clubs were analysed before and after the outbreak of the

virus in society. The first sample (time I) was collected between September and December 2019, when the virus was not yet known in Spain. On the other hand, the second sample (time II) was taken between the months of April and May 2020, once the virus had broken into Spanish society and the government had decreed extraordinary measures such as the cancellation of any type of sporting event, or the complete limitation of sports practice in public or private facilities. The instrument used is composed of the scale that measures sporting enterprise created and validated by Covin and Slevin (1989) and later adapted by Engelen et al. (2015), and the scale that measures service quality and was proposed by Vorhies and Morgan (2005) and which presents good psychometric measures.

In order to know the differences in the variables studied between time I and time II, t tests were carried out for related samples. Related samples are considered when the same sample of participants is compared in two different chronological times. In addition to these analyses, hierarchical linear regressions were carried out to find out the relationship between the variables studied (SE and SQ) in the two times (time I and time II).

According to the results obtained, there are statistically significant differences between time I and time II in two dimensions of SE (risk taking and innovation), and in SQ, the performance variable analysed. In risk assumption and innovation there is a significant increase in time II with respect to time I, however, in SQ there is a significant reduction in time II with respect to time I. On the other hand, there is a positive correlation between the dimensions of SE and SQ both in time I and in time II, although this is lower in time II. In time I, SE predicts 41% of SQ, with risk assumption and proactivity being the dimensions that show the greatest factorial weight. Considering the results obtained from the hierarchical

linear regression of SE on SQ in time II, there is a positive prediction of 22%, with innovation being the dimension of SE that has the greatest factorial weight, followed by risk assumption. In this case proactivity does not have a significant factorial weight.

As can be seen from the results, not all dimensions of SE were affected to the same extent. The proactivity of sports clubs has increased over time II, however, this increase was not statistically significant. If we understand that proactivity is made up of two main elements, the exploration of the internal and external environment of the organisation, and the development of actions before competition, these results can be due to two reasons (i) firstly, due to the unpredictable outbreak of the virus and the measures adopted, sports clubs have had to respond quickly without analysing the environment in detail, and, (ii) secondly, due to the need to provide rapid strategies and actions, it has often been possible to implement these, but perhaps not before competing organisations.

On the contrary, risk taking was significantly higher in time II than in time I. In times of recession, venturing into the unknown can be considered as something innate, even more so in the sports sector, which faces risk differently due to the competitiveness in which it is immersed even in situations of normality. However, innovation is the dimension that has undergone the greatest increase with respect to time I. This can be understood as situations of crisis or recession force the proposal of innovative strategies that in a normal situation would not have been assessed. These innovations can include expansion into market niches and adaptation of business models. In this case, sports clubs, which are characterised by contact and direct communication between the sportsmen and women themselves, sportsmen and women and amateurs and between sportsmen and women and technical staff, have

been forced to make way for digital communication between users (sportsmen and women) and the club's management and/or technical staff. Many of them had already adopted digital resources in their communication and visibility process, however, this exceptional situation has led them to innovate and reinvent themselves at a digital level, recognised as the only form of communication during times of limitations and restrictions of mobility and social approach.

Approaching this from the perspective of the practical implications and management proposals, it is worth highlighting that an entrepreneurial attitude can have positive results in the final performance of the organisation. However, it should be noted that the situation generated by the irruption of COVID-19 in our society is highly changeable and may take a long time to reach the levels of normality in which the organization operated before. It is therefore necessary to assess the organisation's capacities and resources according to the specific situation at that time. At this time, strategies and actions should be focused on strengthening collaboration with autonomous and national federations, as well as with institutions that can help maintain previously achieved levels. Similarly, innovation is a fundamental aspect in this new stage, so sports managers, as well as the management and technical staff of sports clubs, must focus on innovative strategies in communication with their athletes, members or fans, adapt the flow of work to the current situation, develop alternative sports proposals to the new reality, use other channels to access their partners or members, among many other potentially useful and practical actions in this stage of "new normality" in which we are still.

This doctoral thesis offers theoretical, empirical, methodological and practical contributions that can provide new and relevant information for academics and

professionals in the organizational field and in the sports sector. As mentioned above, there is a great gap in the existing literature regarding the analysis and study of entrepreneurship in sports clubs, even more so if the entrepreneurial variable is analysed together with the final performance variables of the organisation and the environment. Therefore, the author's original contribution is based on three different aspects.

Firstly, the most relevant contribution is the analysis and development of the 'Entrepreneurial Orientation' construct in the associative sports environment, and its relationship with the organisation's final performance variables. EO had previously been analysed in the private sports sector, however, this is the first time that attention has been focused on sports clubs. Article I studies EO and its relationship in the SP of sports clubs, considering the influence of organisational variables such as the level of competition and the type of funding. In article II, the influence of the interaction between EO and environmental variables on social performance divided into SIP and SCP is studied. Article III analyses the EO on the EP in professional and non-professional sports clubs, assessing in any case the professionalism of the club in this relationship. Article IV analyses the EO on the EP and sporting performance in sports clubs considering their size. And, in article V, the EO is studied and its relation with the service quality in two different situations and social, sportive and economic realities. In all cases, the EO variable is the most important independent variable, since the aim was to analyse its impact on the organisation's final performance from different perspectives: economic, sporting and social.

The second most important contribution of the thesis, which is undeniably current, is the analysis of the influence of COVID-19 on the EO and the final organization's service quality. This is a circumstance that has come about, but at

the same time an opportunity for study that we have not been able or wanted to miss out on. Article IV is the first article in the general literature that empirically analyses the impact of the virus that still affects world society on the organization. This may provide useful and practical guidance and information to address this "new normal" in a more confident way. In addition, the article is not limited to the study of the employers' organization, but also analyzes an important performance variable of the organization such as service quality. The EO-SQ relationship is analysed before and after the outbreak of the virus, providing different realities within the analysis of the same sports clubs. The data must be treated with caution due to all the variables that may have been affected and have not been analysed in this article.

Finally, the third most important contribution of this thesis is the use of several different methodologies, as well as the use of instruments created and validated by the author. The methodologies used have been the traditional methodology of linear or symmetric models, specifically, hierarchical linear regressions, and the non-linear model or QCA, an acronym that translates into Qualitative Comparative Analysis.

The latter analysis methodology is complementary to the traditional methodology and is oriented towards qualitative analysis that allows us to consider different combinations or interactions between variables to obtain the same result. This is not possible with a traditional methodology such as a linear regression that only considers the direct effect of one or several variables on a final variable or result variable. In article I and II both methodologies are used: hierarchical linear regressions and QCA. In Article III and IV only the QCA methodology is used.



**References<sup>2</sup>**

- Andersson, F. O. (2011). Organisational capacity and entrepreneurial behaviour in nonprofit organisations: An empirical exploration. *Voluntary Sector Review*, 2(1), 43–56. <https://doi.org/10.1332/204080511x560611>
- Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R., Elmoose-Østerlund, K., Bürgi, R., Claes, E., Gebert, A., Gocłowska, S., Ibsen, B., Lamprecht, M., Nagel, S., Nichols, G., Perényi, S., Piatkowska, M., Scheerder, J., Seippel, Ø., Stamm, H., Steinbach, D., van der Roest, J.-W. y van der Werff, H. (2017). *Characteristics of European sports clubs. A comparison of the structure, management, voluntary work and social integration among sports clubs across ten European countries*. University of Southern Denmark.
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., y van der Werff, H. (2015). *Sport clubs in Europe*. Springer.
- Coates, D., Wicker, P., Feiler, S., y Breuer, C. (2014). A bivariate probit examination of financial and volunteer problems of non-profit sport clubs. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 23.
- Collings, D. G., Scullion, H., y Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453–462. <https://doi.org/10.1504/ejim.2011.042173>
- Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M., Llopis-Goig, R., Perényi, S., y Scheerder, J. (2020). Social inclusion in sports clubs across Europe: determinants of social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(1), 21–51.

---

<sup>2</sup> The citation style used in the text is APA Seventh Edition. In contrast, the references used for each of the articles are those proposed by the journals in which they have been accepted or published

---

- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/1.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., y Wales, W. J. (2018). *Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*. SAGE Publications Sage CA.
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., y Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: informing development of a conceptual model of health through sport. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 10(1), 98–118. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-10-98>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., y Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Hammerschmidt, J., Eggers, F., Kraus, S., Jones, P., y Filser, M. (2019). Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship-a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00594-5>
- Hill, S., Kerr, R., y Kobayashi, K. (2019). Around the kitchen-table with Bourdieu: understanding the lack of formalization or professionalization of community sports clubs in New Zealand. *Sport in Society*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1615893>
- Kim, J., y Han, H.-R. (2012). Physical activity, abdominal obesity and the risk of coronary heart disease: A

- Korean national sample study. *Public Health*, 126(5), 410–416. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2012.01.034>
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Ministry of Education, Culture and Sport (2020). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2020*. Retrieved on 6 November 2020 from: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf>
- Miragaia, D. A., Ferreira, J., y Ratten, V. (2017). Corporate social responsibility and social entrepreneurship: Drivers of sports sponsorship policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 613–623. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1374297>
- Nichols, G., Wicker, P., Cuskelly, G., & Breuer, C. (2015). Measuring the formalization of community sports clubs: findings from the UK, Germany and Australia. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(2), 283–300. <https://doi.org/10.1080/19406940.2015.1006661>
- Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 65–76. <https://doi.org/10.1504/ijev.2012.044819>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 26(6), 1379–1388. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2020-0387>
- Vorhies, D. W., y Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive

advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80–94.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925–950.  
<https://doi.org/10.5465/1556420>

**Capítulo I.**  
**Introducción y justificación**



## Capítulo I.

### Introducción y justificación

#### 1.1. Introducción general

El deporte ha aumentado considerablemente su repercusión y actividad en los últimos años, tanto en el número de organizaciones existentes como en el número de practicantes y seguidores en todas y cada una de sus vertientes (MECD, 2020). La gran representación de los clubes deportivos en el sector y su creciente importancia los ha obligado a aumentar en el nivel de formalización (Nichols et al., 2015), llegando a ser una pieza fundamental en el desarrollo económico, deportivo y social en los países desarrollados (Robertson et al., 2019). No obstante, en el sector deportivo esta necesidad de reinventarse, adaptarse y afrontar el cambio es más notable, si cabe, en los clubes deportivos, ya que operan en un entorno “hiper-competitivo” (Radaelli et al., 2018) que ejerce una presión constante a la entidad para que sobreviva, crezca y se diferencie del resto.

Actualmente, las organizaciones operan en una realidad en la que el ciclo de vida de los productos y servicios se acorta progresivamente, por lo que se necesita constantemente buscar nuevas oportunidades para conseguir y mantener el éxito de la organización, y alcanzar beneficios futuros (Rauch et al., 2009). Esto, añadido a la creciente competencia en los mercados (Bayle et al., 2020) y la mayor exigencia por parte de los clientes y usuarios (Rodríguez et al., 2018) obliga a las organizaciones a buscar continuamente el reciclaje y el aprendizaje, ya no sólo de los productos y/o servicios ofertados sino de cambios en su proceso de desarrollo (Grimaldi Puyana y Ferrer Cano, 2016).

Es en este contexto en el que toma forma y adquiere importancia el emprendimiento de las organizaciones. Dentro del emprendimiento, la orientación emprendedora es la variable que ha sido más estudiada por académicos y profesionales (Andrade-

Valbuena et al., 2019; do Couto Soares y Perin, 2019), y que tiene estrecha relación con variables de rendimiento final de la organización (do Couto Soares y Perin, 2019; Lisboa et al., 2016; Núñez-Pomar et al., 2016). No obstante, a pesar de que son muchos los estudios que han determinado una relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la organización, la magnitud de esta relación varía según los estudios que se consideran (Adomako et al., 2016; Hammerschmidt et al., 2019; Núñez-Pomar et al., 2016). De ahí la importancia de analizar la orientación emprendedora y su relación con importantes variables de rendimiento en clubes deportivos españoles.

Los clubes deportivos, como población objeto de estudio, tienen un amplio impacto en la sociedad actual, tanto económicamente como por la repercusión social y el nivel de movilización que son capaces de generar (Nichols et al., 2015; Robertson et al., 2019). No obstante, a pesar de este importante papel social y deportivo, a menudo son los grandes olvidados y no existen estudios empíricos que centren su atención en analizar la relación entre variables emprendedoras y variables de rendimiento en este tipo de entidades (Escamilla-Fajardo et al., 2020). Esta carencia en la literatura organizacional y deportiva ha motivado en gran medida el comienzo de esta línea de investigación a través de un proyecto común que tiene como título ‘La orientación emprendedora y el rendimiento en clubes deportivos’.

En este contexto de estudio e investigación, son muchas las variables que se pueden analizar, sin embargo, la orientación emprendedora, que engloba las dimensiones proactividad, asunción de riesgos e innovación, está estrechamente relacionada con el rendimiento final de la organización deportiva, de ahí la importancia en su definición y posterior análisis (Hammerschmidt et al., 2019). No obstante, toda organización deportiva es un ente social, y es sensible al entorno en el que opera (Adomako et al., 2016), por lo que se ha considerado fundamental incluir factores del entorno en relación



con el rendimiento final de la entidad, o en la relación entre las variables estudiadas (Hernández-Perlines y Cisneros, 2018).

Por último, una idea tan errónea como habitual es la que intenta aglutinar a todos los clubes deportivos como un conjunto homogéneo de organizaciones deportivas por su naturaleza jurídica común (Wicker et al., 2014). Sin embargo, existen diferentes variables organizacionales estructurales como el nivel de competición, el tipo de financiación o el tamaño del club que permiten caracterizar y categorizar a la entidad para su posterior comparación o análisis. Por ello, diversas variables diferenciadoras de los clubes deportivos se han considerado en los análisis realizados en los estudios.

## 1.2. Aportación original de la autora

El análisis de variables emprendedoras en relación con el rendimiento final de la organización ha sido ampliamente estudiado por académicos y profesionales en diferentes sectores de actividad, sin embargo, esto se ve reducido en el sector deportivo y es prácticamente inexistente en el sector deportivo asociativo. Dada la falta de información y conocimiento de las relaciones que se establecen entre las variables emprendedoras, las variables del entorno y las variables de rendimiento final de los clubes deportivos españoles, uno de los objetivos principales de la presente tesis es rellenar, en la medida de lo posible, el hueco existente en la literatura y aportar información útil e interesante a académicos y profesionales en el ámbito organizacional y en el sector deportivo.

Desde un punto de vista personal, la tesis doctoral formada por compendio de artículos puede ofrecer aportaciones teóricas, metodológicas y prácticas. Considerando todo lo anterior, la aportación original de la autora pueda basarse en tres contribuciones diferentes, pero estrechamente relacionadas entre sí.

En primer lugar, desde una perspectiva empírica, los artículos que forman el presente compendio son un primer acercamiento para conocer la orientación emprendedora y su relación con diferentes variables de rendimiento en clubes deportivos españoles. Para ello, ha sido necesario realizar previamente un análisis exhaustivo de la literatura relacionada con este tipo de organizaciones. Los clubes deportivos, al poseer una naturaleza jurídica sin afán de lucro, necesitan de un tratamiento diferente respecto al resto de organizaciones deportivas.

Esta extensa revisión se ha realizado para caracterizar a este tipo de organizaciones y adaptar las medidas existentes al sector deportivo sin ánimo de lucro. Como consecuencia, esto puede aportar un valor añadido a la exposición empírica y teórica existente en la literatura previa. Por un lado, de forma cuantitativa se materializa una variable o constructo relevante en el ámbito organizacional y la relación entre ellas. Por otro lado, se amplía de forma teórica las características de este tipo de entidades, su evolución y desarrollo en los últimos tiempos, y la relación entre diferentes variables en el ámbito deportivo asociativo. Todo ello amplía la información relativa a clubes deportivos y ofrece una visión más desarrollada de las variables que pueden influir en su rendimiento final.

Por último, a nivel práctico y profesional la aportación estaría relacionada con las implicaciones prácticas y las propuestas de gestión extraídas a partir de los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas. En cada uno de los artículos, con el objetivo de darle un enfoque práctico que pueda ser más cercano y accesible a profesionales del ámbito deportivo, se han expuesto implicaciones prácticas y propuestas de gestión concretas que pueden ayudar en la dirección y gestión de los clubes deportivos. Además, esto, tratado con cautela, puede ser una fuente de información de la que emanen ideas y habilidades de gestión que se adapten a la situación particular de cada organización.

En segundo lugar, una de las aportaciones más relevantes de la tesis y que tiene un alto nivel de actualidad es el impacto del

COVID-19 en el ámbito deportivo. El COVID-19 es una pandemia que irrumpió en las sociedades de todo el mundo para cambiar por completo la forma de operar en cualquier ámbito. Es innegable que ha tenido, y sigue teniendo, un alto impacto social, económico, sanitario y deportivo, sin embargo, los efectos concretos están todavía por determinar. En este contexto, uno de los artículos que compone la tesis puede ofrecer información novedosa, práctica e interesante a académicos y profesionales del sector deportivo. Dicho estudio analiza el emprendimiento y la calidad de servicio de los clubes deportivos españoles antes y después de la irrupción del COVID-19.

En la difícil etapa de la ‘nueva normalidad’, en espacios cortos de tiempo todo es cambiante y se aborda cualquier toma de decisiones con un alto grado de incertidumbre. Además, la información existente sobre el impacto del COVID-19 en clubes deportivos es escasa. Por ello, a cualquier información contrastada y que aporte datos relevantes se le otorga un mayor valor del que se le daría en una situación de normalidad. En este contexto, esta tesis doctoral aporta el primer estudio empírico que realiza una comparativa del emprendimiento antes y después de la irrupción del COVID-19 en clubes deportivos.

Por último, la tercera aportación mostrada por la autora en la presente tesis estaría orientada a aspectos metodológicos y de análisis de datos. Concretamente, esta aportación estaría relacionada con la presentación y utilización de metodologías diferentes y complementarias, así como la creación y validación de instrumentos o escalas adaptadas a la población objeto de estudio.

En primer lugar, las metodologías utilizadas son (i) modelos lineales o simétricos a través de regresiones lineales jerárquicas, y (ii) modelos no lineales o asimétricos a través de análisis cualitativo comparativo (QCA). Esta última metodología de análisis (QCA) es una metodología novedosa que ha sido ampliamente utilizada en los últimos años en el ámbito empresarial internacional (Fainshmidt et al., 2020), y,

concretamente, en la investigación del emprendimiento y la innovación (Kraus et al., 2018). En el sector deportivo ha sido previamente utilizada en el ámbito deportivo privado (Núñez-Pomar et al., 2016), o clubes profesionales (Hammerschmidt et al., 2019), sin embargo, no hay constancia de su utilización considerando variables emprendedoras y de rendimiento en clubes deportivos.

Por otro lado, debido a la singularidad de los clubes deportivos, para analizar el rendimiento económico, el rendimiento deportivo y el rendimiento social se han tenido que crear diferentes escalas con un mayor grado de ajuste a este tipo de entidades. El rendimiento económico no puede ser analizado a través de medidas financieras tradicionales, por lo que fue necesario la creación y validación de una escala específica para clubes deportivos. En el artículo II se exponen las propiedades psicométricas de la escala de rendimiento económico creada. En el mismo contexto, este tipo de entidades tienen una marcada función social. Sin embargo, no es fácil determinar de forma cuantitativa el nivel de impacto que tienen en la sociedad. De ahí que fuese necesario realizar una amplia revisión de la literatura para crear y validar una escala que midiese el rendimiento social. Esta escala pretende determinar el rendimiento en el impacto social y el rendimiento en causas sociales, dos de los objetivos principales desde una perspectiva social. En el artículo II se utilizan escalas de rendimiento social creadas y validadas por la autora.

Por último, el rendimiento idiosincrático de los clubes es el rendimiento deportivo, sin embargo, no existe una escala que mida esto en clubes deportivos sin ánimo de lucro, por lo que ha sido necesaria su creación y validación. En el artículo IV se exponen las propiedades psicométricas de la escala de rendimiento deportivo creada y validada por los autores en los clubes deportivos españoles.

### 1.3. Estructura general de la tesis

Tras la presente introducción general y la aportación original de la autora, que, junto con el presente apartado componen el primer capítulo, se expone el segundo capítulo. El segundo capítulo engloba un breve marco teórico sobre las variables que son estudiadas en los artículos que forman el compendio. De forma teórica se exponen los tipos de organizaciones deportivas en España, focalizando la atención en los clubes deportivos. Tras ello, las variables se han agrupado en tres grupos: (i) variables emprendedoras (orientación emprendedora y sus dimensiones: innovación, asunción de riesgos y proactividad), (ii) variables de rendimiento (calidad de servicio, rendimiento económico, rendimiento social y rendimiento deportivo), y (iii) variables del entorno de las organizaciones deportivas (complejidad, dinamismo y hostilidad).

En el tercer capítulo, se exponen los objetivos principales de la tesis, y los objetivos e hipótesis de cada uno de los estudios que componen el compendio.

En el cuarto capítulo, se muestra el método, analizando de forma detallada los participantes que forman las diferentes muestras de los artículos, los instrumentos utilizados, los procedimientos llevados a cabo y los análisis estadísticos utilizados de forma genérica y específicamente en cada uno de los estudios.

En el capítulo cinco, se exponen los resultados principales y las conclusiones extraídas.

En el capítulo seis se exponen las implicaciones prácticas o propuestas de gestión, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Tras ello se encuentra el apartado de referencias y los anexos.



# **Capítulo II**

## **Marco teórico**





## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1. Tipos de organizaciones deportivas en España

El sistema deportivo ha sufrido una importante evolución en los últimos años, pasando de unas políticas muy voluntaristas, poco rigurosas y enfocadas a la satisfacción de necesidades en un tiempo concreto, a ser un sector de actividad de primera magnitud (Escamilla-Fajardo et al., 2018a; Gallardo et al., 2004). Este aumento significativo de la importancia que ha conseguido el deporte y la actividad física en las últimas décadas, así como su contribución económica y social, y su inestimable aportación a la integración, han llevado a abandonar esos planteamientos que han abordado el deportivo como un sector secundario o de carácter marginal (Doherty et al., 2014; Ratten, 2020).

Tanto el deporte como las organizaciones deportivas atraviesan un período de continuo desarrollo, constituyendo un sector en auge que representa un importante volumen económico y social (Corthouts et al., 2020) y que cumple, tanto a nivel nacional como internacional, una importante labor social (Leiva et al., 2017). Para alcanzar ese objetivo social, todas las organizaciones deportivas ofertan una amplia variedad de actividades orientadas a la práctica físico-deportiva en toda la población (Pereira, 2016). No obstante, este proceso debe de ser planificado y gestionado previamente en un marco legislativo, deportivo y organizacional.

En este contexto, las fórmulas de gestión de organizaciones deportivas pueden ser muy variadas, así como el sector de actividad al que pertenecen. Teniendo en cuenta el sector de actividad se pueden diferenciar organizaciones públicas y privadas. Sin embargo, con independencia de las variables anteriores, todas ellas comparten un objetivo común: conseguir la excelencia en su ámbito de actuación (Escamilla-Fajardo et al.,

2018a), incrementando el nivel de bienestar de las personas mediante la oferta de unos servicios de calidad. De acuerdo con la Ley 10/1990 del Deporte, los tres sectores tienen delegadas responsabilidades en la promoción, fomento y desarrollo de la práctica deportiva (Pereira, 2016; Salgado-Barandela et al., 2017).

Paralelamente a la creciente importancia económica, se observa un desarrollo continuo de la práctica deportiva en España, llegando a ser catalogada como un fenómeno social relevante a finales del siglo XX y principios del XXI (Rodríguez et al., 2018). La práctica deportiva, tradicionalmente una tarea marginal e infravalorada por los ciudadanos, ha pasado a ser una parte esencial de la vida cotidiana de las personas (Escamilla-Fajardo, et al., 2018b). Además de un mayor número de practicantes, la caracterización de los mismos ha cambiado. Actualmente las personas que practican actividad física y deporte son más heterogéneas, tanto en características personales como en demanda y exigencia deportiva. Todo ello, ha facilitado la ampliación de la estructura en la que conviven las organizaciones deportivas, así como la oferta de actividades (Rodríguez et al., 2018).

Según Slack y Parent (2006) se considera una organización deportiva a una entidad social englobada en el ámbito deportivo que presta servicios y actividades estructuradas de forma consciente y organizada teniendo un límite relativamente identificable. Estas organizaciones abarcan un amplio ámbito de actuación, desde asociaciones no registradas hasta empresas privadas con una estructura comercial con ánimo de lucro (Stewart, 2017). En esta línea de actuación, en España podemos encontrar gran diversidad y tipología de entidades deportivas (Rodríguez et al., 2018) asociadas a dos diferentes ámbitos de actuación: ámbito deportivo público y ámbito deportivo privado. No obstante, focalizaremos la atención en los clubes deportivos.

### 2.1.1 Organizaciones deportivas del ámbito público

Según Fernández et al. (2015), desde hace muchos años el principal eje en la promoción y desarrollo del deporte y la práctica de actividad física es la Administración pública. El ámbito deportivo público está estructurado en tres principales niveles de responsabilidad y actuación. En primer lugar, las funciones reguladoras de la Administración Central. En segundo lugar, las que son competencia de las Administraciones Autonómicas o Comunidades Autónomas y, en tercer lugar, la Administración local que son las que, a nivel operativo, se encargan de trasladar al ciudadano los servicios ofertados. Basándonos en estos tres niveles, las organizaciones locales son consideradas las grandes promotoras de los servicios deportivos públicos. Esto puede ser debido a dos hechos: el nivel de cercanía o proximidad a los ciudadanos y sus demandas deportivas, así como una posición ventajosa en la administración y gestión de las instalaciones deportivas (Escamilla-Fajardo et al., 2018a). Independientemente del modelo de gestión, hay tres grandes líneas de actuación que competen a la administración local: (i) la construcción de nuevas instalaciones deportivas, priorizando la remodelación de las ya existentes, antes que la edificación de nuevas, (ii) el fomento del deporte entre la ciudadanía del municipio, mediante actuaciones que faciliten el acceso y conocimiento del deporte y de las instalaciones deportivas y, (iii) la consecución de la rentabilidad económica, tratando de conseguir el mínimo gasto público, a través del estudio de los costes y de la elección de la forma de gestión más idónea y eficaz para poder prestar los servicios (Gallardo et al., 2004).

### 2.1.2. Organizaciones deportivas del ámbito privado

Por otro lado, las entidades deportivas privadas pueden ser divididas en (i) entidades privadas de origen mercantil y (ii) entidades privadas de origen asociativo (Martínez-Lemos y Romo-Pérez, 2015).

*Organizaciones deportivas privadas de naturaleza mercantil*

Dentro de las entidades privadas de naturaleza mercantil están englobadas las empresas privadas cuya actividad principal está orientada al sector deportivo. Según el Anuario de Estadísticas Deportivas 2020 (MECD, 2020), el total de empresas vinculadas al deporte fue de 36.793 en 2019. De estas un 83.5% ofertaba actividades deportivas, un 0.7% dedicaba su actividad principal a la fabricación de artículos de deporte, mientras que un 15.7% estaba relacionada con el comercio al por menos de artículos deportivos.

Tanto el deporte como las organizaciones deportivas cuentan con una enorme capacidad de convocatoria y movilización, por ello, han adquirido de forma progresiva un gran protagonismo. A pesar de que es bien conocida la importancia económica que supone el ámbito deportivo, es muy difícil cuantificar de forma exacta la intensidad de dicha aportación (Rochel y Arias, 2012). El sector deportivo comprende una parte vital del ocio de las personas (Rodríguez et al., 2018), pero también hay muchos otros ámbitos con los que guarda una estrecha relación de dependencia (juegos de azar, las apuestas deportivas, el turismo deportivo o las bebidas isotónicas) por lo que es difícil de cuantificar.

*Organizaciones deportivas privadas de naturaleza asociativa*

Las asociaciones son organizaciones sociales constituidas con la finalidad de desarrollar una inquietud u objetivo, y que suelen caracterizarse por su condición de “entidades sin ánimo de lucro”. De entre los múltiples objetivos que pueden perseguirse a través de esta fórmula de cooperación, los deportivos son unos de los frecuentes.

Basándonos en las organizaciones de naturaleza asociativa encontramos diferentes instituciones importantes como el Comité Olímpico Español (COE) y el Comité Paralímpico

Español (CPE). Del mismo modo, además de las organizaciones anteriores, también encontramos las federaciones deportivas nacionales y las federaciones deportivas autonómicas, que son las encargadas de fomentar, organizar y gestionar el desarrollo y promoción de una modalidad deportiva en concreto. Según el COE, en España en el año 2020 existen 59 Federaciones, destacando que 35 se corresponden con Federaciones Olímpicas y 24 son Federaciones no Olímpicas.

Tradicionalmente, el ámbito deportivo asociativo ha sido relacionado con el club deportivo. Sin embargo, el club deportivo es uno de los distintos tipos de asociación deportiva existente, que se caracteriza por estar inscrita y activa en una federación deportiva autonómica o nacional

*Clubes deportivos: características*

En el presente estudio nos centraremos en el estudio y análisis de los clubes deportivos. Basándonos en el MECD (2017, p. 102), los clubes deportivos son:

(...) las asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto de promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades o competiciones deportivas. El club deportivo es una asociación privada creada por la voluntad de varias personas que tiene por objeto, tanto la promoción o practica de una o varias modalidades deportivas, o la participación de actividades y competiciones deportivas. No existe una única categoría y una uniforme regulación de los clubes deportivos, diferenciándose varias modalidades de clubes: los clubes deportivos elementales, los clubes deportivos básicos y las sociedades anónimas deportivas.

Para muchos autores, los clubes deportivos pequeños son considerados como la base de la excelencia en el deporte, ya que

tienen un papel esencial en el fomento y desarrollo del deporte mundial (Nagel et al., 2015; Wicker y Breuer, 2015). Un club deportivo puede ser considerado un punto de encuentro para personas que tienen un interés común en integrarse tanto en programas recreativos como de competición de una disciplina deportiva en concreto. Todo ello, es capaz de crear oportunidades de desarrollo personal, desarrollo económico, creación de capital social y potenciar el sentido de pertenencia e identidad con un grupo (Doherty et al., 2014).

Según Madella et al. (2005), los clubes deportivos no sólo tienen una función pública en la organización, promoción y posible desarrollo de la práctica deportiva en la sociedad, sino que también cuentan con una creciente importancia económica, ya que la mayor parte de las organizaciones cuentan con una importante rotación del personal y emplean a numerosos profesionales en el sector. Este tipo de entidad deportiva centra su actividad en la gestión, organización y entrenamiento de equipos para la participación en diferentes competiciones (nivel local, regional, nacional e internacional) (Nagel et al., 2019). Generalmente el club deportivo tiene un tamaño mediano o pequeño, caracterizándose por una gran movilidad de los deportistas (Thiel y Mayer, 2009). Por otro lado, otros de los principales aspectos que caracterizan a un club deportivo es la alta motivación intrínseca tanto de atletas como de personal interno de la organización.

Por otra parte, uno de los aspectos más importantes de este tipo de entidades es su naturaleza jurídica, ya que su condición como “entidad sin ánimo de lucro” le otorga un carácter especial. Estas realizan su actividad en un espacio legal, administrativo y jurídico entre el sector público y el sector privado. Puig et al. (2010) señalan su pluralidad social y su íntima vinculación con el marco institucional, focalizando su principal función en la organización de los equipos que practican un deporte y participan en las competiciones.

A pesar de que en un principio se consideró al sector deportivo resistente a la crisis, estos han sido coherentes con los cambios que se producen a nivel político, social y económico, de forma que han sufrido los efectos de la recesión económica en la que nos hemos encontrado inmersos en los últimos años (Humphreys, 2010), y de la crisis actual derivada del COVID-19. Dependiendo del club deportivo, sus características, su programa y su ubicación, la financiación puede ser ampliamente diferente. Una gran parte de los clubes deportivos recibe fondos por parte de instituciones públicas (Wicker y Breuer, 2015). Sin embargo, esto depende en gran medida de la situación financiera de la comunidad en la que se encuentre, ya que los gastos en cultura y deporte generalmente suelen ser recortados ante situaciones financieras difíciles (Wicker y Breuer, 2015). En consecuencia, los clubes deportivos se han visto obligados a operar con presupuestos gubernamentales en continuo cambio y decrecimiento (Bjärsholm, 2017).

Si a todo lo anterior añadimos el crecimiento de la competencia en el ámbito deportivo, las organizaciones sin fines de lucro, al igual que las organizaciones con fines de lucro, están siendo conducidas, casi de forma obligada, hacia el emprendimiento, entendido como un medio para poder reinventarse a sí mismas y teniendo como objetivo final la ventaja competitiva frente a otras entidades (McDonald, 2007). En este contexto, las entidades deportivas necesitan continua actualización y aprendizaje, ya no sólo de los servicios ofertados, sino también de su gestión (Grimaldi Puyana y Ferrer Cano, 2016). Según Coates et al. (2014), uno de los problemas más importantes a los que se enfrenta un club deportivo es la dificultad de gestionar sus recursos humanos (frecuentemente voluntarios) y sus aspectos financieros.

No obstante, a pesar de que los clubes deportivos promueven importantes valores y enriquecen a sus comunidades (Corthouts et al., 2020; Feiler et al., 2018; Gallagher et al., 2012), no es

demasiado extensa la literatura organizacional que ha abordado aspectos emprendedores en este importante sector.

Son diversas las variables que nos pueden permitir categorizar a un club deportivo, entre las que se encuentran: la modalidad deportiva, la profesionalidad, el tamaño del club, el nivel de competición o el tipo de financiación. En los últimos años, los clubes deportivos han aumentado su nivel de profesionalización al contratar personal remunerado para realizar tareas específicas del club (Breuer et al., 2015). Esto es lógico, ya que el deporte opera en un contexto extremadamente competitivo (Radaelli et al., 2018), lo que obliga a las organizaciones a mejorar su gestión y su organización. Sin embargo, esta profesionalidad ha traspasado el sistema jurídico y legislativo al establecerse en España, a través de la Ley 10/1990 y su posterior modificación en virtud de la Ley 50/1998, el perfil de club deportivo profesional, llamado específicamente Sociedad Anónima Deportiva (SAD) “para los clubes que desarrollaran actividades de carácter profesional que se asimilara al del resto de entidades que adoptan esta forma societaria (...)” (MECD, 2019).

Por otro lado, independientemente del tipo de organización deportiva, la antigüedad y el tamaño son rasgos estructurales que caracterizan a cada una de ellas. El tamaño del club, en concreto, es una de las características más importante y diferenciadora de estas entidades. Dependiendo del autor y de la tipología de la organización, puede determinarse según el número de empleados (Rauch et al., 2009) o según el número de miembros o atletas (Ibsen et al., 2019). Para los clubes deportivos, al ser organizaciones sin ánimo de lucro, suele considerar el número de miembros o deportistas (Nagel et al., 2019; van der Roest et al., 2016; Wicker et al., 2014), aunque no hay estudios que fijen de forma definitiva una categorización en función del número. Por tanto, en el artículo que forma parte del compendio, para categorizar a un club deportivo teniendo en cuenta su tamaño, se ha tenido en cuenta el número total de deportistas



(valor absoluto) y la media de deportistas de un club deportivo por disciplina deportiva (valor relativo).

Por último, se considera el tipo de financiación. Los clubes deportivos, como hemos visto anteriormente, son entidades sin ánimo de lucro, por ello, las fuentes de recaudación de fondos o el tipo de financiación es diferentes a otro tipo de organización deportiva. Dentro de estas fuentes podríamos destacar dos tipos opuestos: (i) tipo de financiación mayoritariamente pública, y (ii) tipo de financiación mayoritariamente privada. Dentro de los clubes deportivos que son financiados de forma mayoritariamente pública, destacan las subvenciones públicas por parte de administraciones locales (ayuntamientos), autonómicas (Comunidades Autónomas), nacional (instituciones que pertenecen al Gobierno Español), o internacional (fondos públicos internacionales, como el Fondo Social Europeo).

Por otro lado, en los clubes deportivos con un tipo de financiación mayoritariamente privada destacan las cuotas de abono de los socios o usuarios, la publicidad que hace la organización (patrocinio), regalos en especie (servicios y productos), etc. (Gallagher et al., 2012). Para ello, se pueden destacar diferentes tipos de esfuerzos en la recaudación de fondos: contacto personal, email directo, publicidad en televisión, prensa o radio, eventos deportivos (carreras populares), recaudación mediante plataforma informáticas de internet, etc. Según los artículos que comprenden el presente compendio, la mayor parte de los clubes deportivos analizados cuentan con una financiación mayoritariamente privada.

## 2.2. Variables emprendedoras

El emprendimiento –*entrepreneurship*– tiene una gran importancia en el crecimiento económico por su significativo papel estratégico (Canina et al., 2012). La División de Emprendimiento de la Academia de Gestión (*The Academy of Management Entrepreneurship Division*) ha aceptado la definición

de Emprendimiento como la creación y gestión de nuevas organizaciones, así como la administración y gestión de los problemas y características especiales de los emprendedores. Con el creciente desarrollo en el campo de actuación, se produce un desarrollo de la investigación que analiza el cuerpo de conocimiento acumulado a lo largo del tiempo (do Couto Soares y Perin, 2019; McDonald et al., 2015).

Sin embargo, dentro de todas las áreas de investigación englobadas en el *entrepreneurship*, la orientación emprendedora se ha convertido en los últimos años como una de las áreas de investigación más estudiadas (Andrade-Valbuena et al., 2019), considerada un cuerpo de conocimiento acumulativo dentro de su creciente desarrollo.

### 2.2.1. Orientación emprendedora

Los orígenes teóricos de la orientación emprendedora (OE) los podemos encontrar con las primeras obras de Mintzberg (1973) y de Khandwalla (1977), quienes observaron que las entidades emprendedoras destacaban por su tendencia a asumir riesgos, en mayor medida que otros tipos de empresas, teniendo además, una mayor proactividad en la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades de negocio. Según Khandwalla (1977), para que exista OE en una organización ésta debe contar con estructuras organizativas:

(...) donde quiera que haya una fuerte orientación [emprendedora] debería haber un sistema orgánico de orientación. Esto se debe a que las gerencias que asumen riesgos generalmente aprovechan las oportunidades y asumen compromisos de recursos antes de comprender plenamente las medidas que deben adoptarse. A menos que la gestión sea flexible, la organización no podrá adaptarse a la evolución de la situación". (p. 426)

Sin embargo, el constructo ganó una significativa popularidad gracias a autores como Miller y Friesen (1983) y Covin y Slevin (1989). Por otra parte, uno de los cambios más importantes de OE surgió con Morris y Joyce (1998) quien trata por primera vez el constructo tal y como lo conocemos hoy en día. Morris y Joyce (1998) considera el emprendimiento como un fenómeno presente en las organizaciones, en las personas, y en la sociedad en general, convirtiéndose, con el tiempo, en uno de los constructos más destacados en el estudio del emprendimiento (Wales et al., 2011; Wales, 2016).

La OE es considerada como uno de los constructos de literatura emprendedora más estudiados. Según Covin y Slevin (1988):

La orientación emprendedora de una empresa queda demostrada por el grado de inclinación de los altos directivos a asumir riesgos relacionados con la empresa (la dimensión de la asunción de riesgos), a favorecer el cambio y la innovación para obtener una ventaja competitiva para su empresa (la dimensión de la innovación), y a competir agresivamente con otras empresas (la dimensión de la proactividad. (p.218)

En la misma línea que Covin et al. (2006), define la OE como “una construcción estratégica cuyo dominio conceptual incluye ciertos resultados a nivel de empresa y preferencias, creencias y comportamientos relacionados con la gestión expresados entre los directivos de alto nivel de una empresa” (p. 57). Estos autores destacan que la orientación emprendedora es un importante constructo que explica la forma en que las organizaciones se deben de enfrentar a un entorno actual cada vez más inestable, cambiante y difícil. No obstante, no debe de ser entendido como un proceso transitorio, sino que, el emprendimiento debe ser un patrón sostenido en el tiempo para que se pueda considerar que una organización presenta una alta orientación emprendedora (Martens et al., 2016).

La OE se puede considerar un elemento fundamental porque influye tanto en la toma de decisiones estratégicas generales y específicas como en la atribución de recursos que favorecen la exploración y explotación de oportunidades (Rosenbusch et al., 2013). Dicho constructo es reconocido por muchos como una pieza clave en el conjunto global del emprendimiento a nivel de organizaciones (Wales et al., 2011) pudiéndose aplicar a un amplio contexto, de forma que engloba un campo muy externo y variado (Martens et al., 2016). Esta importancia puede ser debida a su gran capacidad para producir empleo y riqueza (Soriano y Peris-Ortiz, 2011), ya sea mediante la creación de nuevas organizaciones o encaminada al crecimiento y consolidación de grandes y pequeñas empresas u organizaciones sin fines de lucro (Morris et al., 2000).

No obstante, el intento de estudiar y analizar la OE en el ámbito sin ánimo de lucro presenta una problemática añadida, ya que el constructo ha sido desarrollado principalmente para organizaciones con ánimo de lucro (Andersson, 2011) y, a pesar de que entre las organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro existen multitud de similitudes, también existen muchos factores diferentes.

El emprendimiento implica el conocimiento, la valoración y el aprovechamiento de las oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000), sin embargo, en las organizaciones sin ánimo de lucro, el objetivo principal de la evaluación y explotación de las oportunidades existentes es la creación de valor social (Austin et al., 2012) y promover el desarrollo social (Bacq y Janssen, 2011; Defourny y Nyssens, 2010; Feiler et al., 2019). Según Santos (2012) los emprendedores sociales maximizan su esfuerzo no en la captura de valor, sino en la creación de este, de forma que los dividendos se reinviertan en la organización.

#### *2.2.1.1. Dimensiones de Orientación Emprendedora*

La orientación emprendedora y sus dimensiones pueden variar. Al igual que con la definición del constructo, el número de

dimensiones que lo componen ha sido motivo de discrepancia entre los autores que lo han estudiado. Son muchos los autores que afirman la existencia de tres dimensiones: (i) la innovación (*innovativeness o innovation*), (ii) la asunción de riesgos (*risk-taking*), y (iii) la proactividad (*proactiveness*) (Escamilla-Fajardo et al., 2020; Hammerschmidt et al., 2019; Hernández-Perlines y Cisneros, 2018; Núñez-Pomar et al., 2016). Sin embargo, otros autores, entienden que la OE está compuesta por un total de cinco dimensiones, añadiendo a las tres anteriores la dimensión de autonomía (*autonomy*) y de agresividad competitiva (*competitive aggressiveness*) (Lumpkin y Dess, 1996; Pearce et al., 2010).

Wales et al. (2011), en una revisión realizada con 158 artículos sobre OE, afirmaron que un 68% de ellos (98 artículos) lo consideraba como un constructo claramente tridimensional, englobando las dimensiones más importantes citadas anteriormente, al igual que muestra Arzubiaga Orueta et al. (2012) en una revisión crítica de la literatura sobre el papel de OE en empresas familiares. Sin embargo, a pesar de lo anterior, una de las preguntas más repetida en lo referido a OE es: ¿se debe utilizar un enfoque unidimensional o multidimensional para estudiar los efectos de OE? En la literatura se pueden diferenciar claramente dos enfoques diferentes de abordar el constructo: el enfoque unidimensional y el enfoque multidimensional.

El enfoque unidimensional reconoce implícitamente una contribución equivalente de todos sus elementos constitutivos en los propios resultados. A través de la perspectiva unidimensional la OE está formada por tres dimensiones (innovación, proactividad y asunción de riesgos) y son muchos los autores que utilizan este enfoque unidimensional en sus estudios (Covin et al., 1994; Lee et al., 2001; Stam y Elfring, 2006; Walter et al., 2006; Wiklund y Shepherd, 2005).

Por otra parte, el enfoque multidimensional está estrechamente relacionado con la posibilidad de una contribución diversa e inequitativa de las diferentes dimensiones. Es decir, una

organización puede mostrar altos valores en algunas dimensiones mientras que en otras puede no ser así, sin poner en duda la orientación emprendedora de una entidad. Esta forma de abordar el constructo está ganando fuerza en la literatura organizacional deportiva (Adomako et al., 2016; Arzubíaga Orueta et al., 2012; Hammerschmidt et al., 2019; Núñez-Pomar et al., 2016). En la línea con lo expuesto por Anderson et al. (2015), quienes exponen una reconceptualización de OE como un constructo multidimensional compuesto por dos factores que no se pueden intercambiar: aspectos comportamentales (proactividad e innovación) y actitudinales (asunción de riesgos). No obstante, es importante señalar que elegir un enfoque unidimensional o multidimensional debe estar motivado principalmente por el objetivo principal de la investigación (Covin y Wales, 2012).

### *Innovación*

La innovación (*innovativeness* o *innovation*) es la capacidad que posee y desarrolla una organización para generar y realizar nuevas ideas. La innovación incluye la novedad, la experimentación y cualquier proceso creativo que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Fernández-Mesa et al., 2012), pudiendo ser utilizada por la organización para buscar nuevas oportunidades hacia el éxito (Wiklund y Shepherd, 2005).

“La innovación es la predisposición a la creatividad y la experimentación mediante la introducción de nuevos productos/servicios, así como liderazgo tecnológico a través de la I+D en nuevos procesos” (Rauch et al., 2009, p. 763). Las innovaciones pueden ser graduales o radicales, así como pueden englobar la innovación de productos y la innovación de procesos. La “innovación de producto” es el bien o servicio creado para satisfacer las demandas de clientes o usuarios, mientras que la “innovación de proceso” engloba los nuevos elementos introducidos en el transcurso que se crea, produce y entrega el producto o servicio (Fernández-Mesa et al., 2012).

Por otro lado, Zellweger y Sieger (2012) diferencia dos tipos de innovaciones: (i) innovaciones externas, e (ii) innovaciones internas. Las innovaciones externas son las que más visibilidad tienen en una organización ya que engloba nuevos productos y/o servicios, mientras que las innovaciones internas están estrechamente relacionadas con las acciones innovadoras capaces de generar valor a través de la creación o renovación dentro de la propia entidad. No obstante, la innovación no debe englobar necesariamente novedades absolutas o nuevas ideas que nadie antes había tenido, pero si deben de aportar novedad para el grupo, el entorno o el mercado (Escamilla-Fajardo et al., 2019).

Para algunos autores, la innovación es la dimensión más relevante de la construcción de la OE, siendo lo que distingue una organización emprendedora de una organización no emprendedora (Hult et al., 2003; Schuler, 1986).

#### *Asunción de riesgos*

Según Miller y Friesen (1983), la asunción de riesgos es la voluntad que tiene un responsable de comprometer recursos propios de la organización para la creación o desarrollo de ideas, proyectos o procesos cuyos resultados son desde un primer momento inciertos y, en consecuencia, el coste que supondría el fracaso para la organización sería considerablemente alto. En esta definición se pueden diferenciar dos partes: (i) acciones que comprometan recursos de la organización y (ii) riesgo considerable de pérdida o fracaso.

“La asunción de riesgos implica tomar acciones audaces al aventurarse en lo desconocido, endeudarse en gran medida, y/o comprometer recursos significativos para emprender en entornos inciertos” (Rauch et al., 2009, p. 763). El riesgo de pérdida o de fracaso debe de existir, ya que la asunción de riesgos calculados disminuye la probabilidad de fracaso (Krauss et al., 2005). No obstante, como se ha expuesto anteriormente, es importante que exista un compromiso de los recursos de la

organización y la probabilidad de fracaso sea considerable (Lumpkin y Dess, 1996).

Esto no conduce a la idea de la necesidad de arriesgar sin valorar el beneficio, sino que la posibilidad de beneficio debe de ser ampliamente superior a la que sería si no se hubiese asumido ese riesgo. Para autores como Rosenbusch et al. (2013), la OE se centra principalmente en la innovación y la proactividad, mientras que la dimensión de asunción de riesgos tiene un efecto mediador positivo. Sin embargo, la literatura general valora la asunción de riesgos como una parte más de la OE.

### *Proactividad*

La proactividad ha sido ampliamente analizada por muchos autores e incluido dentro de las dimensiones de OE. Esta dimensión no solamente implica el reconocer los cambios producidos en el entorno en el que opera la organización, sino también actuar sobre la base percibida con anticipación a la competencia (Dess y Lumpkin, 2005) siendo capaces de obtener ventajas competitivas de ellos (Meliá y Pérez, 2005). Dichos cambios pueden ser predecibles o impredecibles, pero se requiere un extenso conocimiento de la organización, del sector en el que opera y de las organizaciones competidoras con el fin de poder anticiparse a la acción llevada a cabo por la competencia.

“La proactividad es una búsqueda de oportunidades, una perspectiva de futuro caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios por delante de la competencia y anticipándose a la demanda futura” (Rauch et al., 2009, p. 763). Según Miller y Friesen (1983), se denomina proactividad a toda acción orientada hacia el futuro. Teniendo en cuenta a Soriano y Peris-Ortiz (2011), la proactividad está íntimamente ligada a la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales y a la condición de ser pionero. Completamente opuesto a un comportamiento proactivo es un comportamiento pasivo, el cual únicamente ejerce una respuesta cuando previamente ha percibido un



cambio (Covin y Slevin, 1989). Esta pasividad en cuanto a la proactividad ha sido conocida generalmente como la postura de “esperar y ver” (*wait-and-see*) (Zellweger y Sieger, 2012).

En este contexto, es difícil encontrar organizaciones en las que durante todo su ejercicio muestran una alta o muy alta proactividad o las que son totalmente pasivas. Por ello, cabe destacar que normalmente las organizaciones combinan períodos de bajos niveles de proactividad con otras fases en las que el comportamiento proactivo es muy destacable. Como Becherer y Maurer (1999), existen autores que únicamente analizan la variable proactividad ya que la consideran el factor más importante, aunque esto no es frecuente en la literatura organizacional.

### 2.3. Variables de rendimiento

Para comenzar, es necesario comentar la falta de consenso en cuanto a las variables de rendimiento tanto en su definición como en su medición (do Couto Soares y Perin, 2019; Madella et al., 2005). Según Meliá y Pérez (2005), las variables más comúnmente estudiadas en la literatura emprendedora son las que permiten obtener la máxima información de forma más eficaz. El desarrollo de herramientas adecuadas para el análisis y diagnóstico del rendimiento organizacional se ha convertido en un tema importante a tratar tanto para profesionales en el ámbito deportivo como para investigadores académicos (Madella et al., 2005).

Basándonos en la literatura existente, podemos destacar que las medidas de rendimiento serán diferentes dependiendo de si se trata de organizaciones con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro. Para las organizaciones con ánimo de lucro, la evaluación del rendimiento se centra en la mayoría de los casos en aspectos financieros, midiendo principalmente la rentabilidad (López-Arceiz et al., 2018; Murphy et al., 1996). Sin embargo, las medidas de rendimiento para las organizaciones sin ánimo de lucro que presentan un emprendimiento social están menos

estandarizadas y muestran mayor idiosincrasia a la organización (Certo et al., 2009) ya que no existe consenso en la medición de valor social (Young, 2006)

Del mismo modo, en el sector deportivo, existe una mayor dificultad en las medidas de rendimiento para organizaciones sin ánimo de lucro como son los clubes deportivos, respecto a las organizaciones con ánimo de lucro (Balabonienė y Večerskienė, 2015; Núñez-Pomar et al., 2016; Wiklund y Shepherd, 2005). Las organizaciones deportivas privadas cuentan con los índices objetivos financieros como cualquier otra entidad que opera en un sector diferente, de ahí, que la medición o análisis sea menos compleja.

Según Moritz et al. (2000), las medidas utilizadas para medir el rendimiento de las organizaciones pueden ser subjetivas, objetivas o autoinforme. Las medidas más utilizadas en el ámbito de estudio en el que nos encontramos serían las medidas subjetivas, consideradas “juicios sociales” al ser acciones calificadas por un observador externo, pudiendo ser éste un directivo, un técnico o un entrenador con una visión general y ajustada a la situación. Sin embargo, a pesar de que los evaluadores pueden tener como base directrices marcadas previamente al evaluar el rendimiento, en estas circunstancias particulares, la calificación del rendimiento es “subjetivamente determinada” (Moritz et al., 2000, p. 282).

La mayoría de los enfoques que analizan el rendimiento organizacional en la gestión deportiva se han basado en un conjunto de dimensiones que miden un criterio concreto (Esposito y Madella, 2003). Sin embargo, en los estudios que componen la presente tesis por compendio se ha realizado una aproximación sistémica a los resultados, es decir, que no se define a la organización exclusivamente por los resultados obtenidos, ni debe reducirse a un conjunto de indicadores analizados, ya que éstos pueden representar conceptos diferentes o dimensiones irrelevantes.

Teniendo en cuenta la literatura organizacional, diversos autores apoyan la recomendación de que las organizaciones deben basarse en múltiples dimensiones (Lisboa et al., 2016). Además, la medición del rendimiento de una organización sin ánimo de lucro como son los clubes deportivos debería combinar medidas objetivas y medidas subjetivas, de modo que ofrezca una visión más amplia y realista del rendimiento global de dicha organización (Bayle et al., 2020).

### 2.3.1. Calidad de servicio

Crear y mantener una estrecha relación con el usuario o cliente depende en gran medida de alcanzar y proteger la calidad en los servicios ofertados (Escamilla-Fajardo, Núñez Pomar, et al., 2018b). Las organizaciones focalizan sus esfuerzos en conocer las necesidades de sus usuarios para planificar y ofertar servicios que satisfagan dichas necesidades (Harrington, 2000). Según diferentes autores, la calidad de servicio (CS) es una comparación con la excelencia en la oferta de servicios realizada por los usuarios o consumidores (Famiyeh et al., 2018; Jung y Choi, 2016).

La calidad de servicio es un factor importante para resolver las dificultades financieras (Jung y Choi, 2016), ya que según Jin (2003) esta puede actuar como un factor que promueve la intención de adherirse a la práctica deportiva y el uso continuo de un centro deportivo. Del mismo modo, la calidad de servicio afecta de forma positiva a la lealtad de nuestros clientes o usuarios y a los comportamientos de consumo repetidos (Lee, 2017). Debido a su importancia, el análisis de la calidad de servicio ha sido y continúa siendo un área de estudio que ha llamado la atención de académicos y profesionales del sector deportivo (Lee, 2017).

En nuestro caso, podemos extrapolar esto a los clubes deportivos, ya que no son centros deportivos como tal, pero al ser también organizaciones deportivas cuentan con objetivos comunes: fomentar la práctica deportiva y la satisfacción con la

misma, proporcionar a los usuarios, socios o deportistas lo que quieren, y mantener unas intenciones futuras relacionadas con nuestro club (retener deportistas). De ahí que el estudio de la calidad de servicio en clubes deportivos cobre sentido, y, más si cabe, si está relacionado con otras variables importantes como antecedente.

### 2.3.2. Rendimiento económico

Analizar las actividades deportivas desde un punto de vista económico es un tema importante en la literatura organizacional (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2006; Hammerschmidt et al., 2019; Núñez-Pomar et al., 2016). Tradicionalmente han existido herramientas e indicadores que han servido para analizar y evaluar el rendimiento económico (RE) como puede ser el total de ganancias o beneficios, o el aumento de las ventas (Wiklund y Shepherd, 2005), el número de empleados y los datos de activos (Fatoux y Tiberghien, 2004), o la rentabilidad (Núñez-Pomar et al., 2016). Sin embargo, estos han tenido y siguen teniendo una aplicación muy limitada en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro debido al carácter principalmente lucrativo de las medidas (Feiler et al., 2019; Madella et al., 2005).

Los clubes deportivos, se caracterizan por realizar actividades que llegan a generar ingresos (basándonos en el presupuesto general de dicha organización). No obstante, dichos ingresos suelen estar sujetos a la duración del programa y contar con cantidades pequeñas sin existir conflictos en la creación de valor social y valor económico (Saebi et al., 2019). Con todo, debido a su naturaleza sin ánimo de lucro, los beneficios jamás pueden ser repartidos, por lo que deben de ser reinvertidos en la organización (Andersson, 2011). En este contexto, las medidas de rendimiento económico en los clubes deportivos muestran una menor idiosincrasia con la organización y están menos estandarizadas (Certo y Miller, 2008).

No obstante, a pesar de la falta de entendimiento y la escasez de instrumentos o medidas que analicen el rendimiento económico

en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, las medidas subjetivas son las más aceptadas para medir su rendimiento económico (Nagel et al., 2019). Dentro de ellas, el análisis puede orientarse al análisis de la consecución de objetivos económicos-financieros al finalizar el programa, a conocer si la situación económica ha mejorado o ha empeorado en las últimas temporadas y si el saldo presupuestario ha resultado positivo, equilibrado o negativo al final del ejercicio.

### 2.3.3. Rendimiento social

Es bien sabido que uno de los objetivos principales de cualquier organización es alcanzar los objetivos económicos propuestos, no obstante, en las organizaciones sin ánimo de lucro dicho objetivo está estrechamente relacionado con el rendimiento social (RS) (Mikovic et al., 2019). La función social y deportiva de los clubes deportivos destaca por encima del objetivo económico (Ratten, 2012), focalizando la atención en el sentido de servicio y de misión (Saebi et al., 2019).

El conocimiento que se tiene sobre las organizaciones sin fines de lucro socialmente emprendedoras o qué conduce al éxito a dichas organizaciones tiene todavía muchas limitaciones (Bjärsholm, 2017), por ello se hace necesario la ampliación del estudio y análisis en este ámbito de actuación. Asimismo, evaluar el rendimiento de las organizaciones sin fines de lucro supone todavía un problema, por ello, es importante desarrollar este ámbito en la investigación académica.

No obstante, el rendimiento social de los clubes deportivos analizados puede abordarse desde dos perspectivas diferentes, pero que tienen grandes similitudes: (i) el rendimiento en el impacto social, y (ii) el rendimiento en causas sociales.

Por un lado, el rendimiento en el impacto social (RIS) tiene como objetivo principal maximizar el impacto social que tiene el deporte en general, y el club deportivo en particular, en cuanto a número de miembros, actividades ofertadas, programas

desarrollados y conocimiento por parte de la sociedad. Se trata de la búsqueda de relevancia y notoriedad social. El fomento de la actividad física y la facilidad en el acceso a la práctica deportiva son unas de las funciones principales que tienen los clubes deportivos en la sociedad actual, por tanto, este tipo de rendimiento social cuenta con una importancia innegable. No obstante, el rendimiento en causas sociales (RCS) surge como respuesta a otro de los papeles y responsabilidades que tiene el deporte y las organizaciones sin ánimo de lucro; facilitar la integración y la inclusión social a grupos en riesgos de exclusión (Corthouts et al., 2020; López-Arceiz et al., 2018; Miles et al., 2014). En este caso el beneficio tiene una doble orientación: (i) la promoción de la práctica deportiva que puede ayudar a la inclusión de colectivos en riesgos de exclusión, y (ii) estos colectivos ayudan a mantener la sostenibilidad y existencia de clubes deportivos. No obstante, las medidas de rendimiento social en organizaciones sin ánimo de lucro deberían de ser estudiadas y desarrolladas (Umar y Hassan, 2019).

### 2.3.4. Rendimiento deportivo

Con todo, si hay un rendimiento idiosincrático de los clubes deportivos, es el rendimiento deportivo (RD), ya que éste será único para organizaciones en el ámbito deportivo, y concretamente, para los clubes deportivos que tienen entre sus acciones principales la competición en ligas o torneos. A pesar de ello, la literatura existente es escasa, ya que el análisis o conocimiento del rendimiento deportivo no es algo muy habitual. Algunos han estudiado el rendimiento deportivo de jugadores dentro de un equipo (Fry et al., 2014), mientras que la mayoría de los investigadores que han analizado el rendimiento de un club deportivo, se han basado en el rendimiento general (Hammerschmidt et al., 2019; Page y Page, 2009).

Según Madella et al. (2005) el rendimiento deportivo puede analizarse mediante la ponderación de las medallas ganadas y la importancia del evento deportivo en el que se consiguieron,

mientras que Hammerschmidt et al. (2019) se basan en las apuestas deportivas. No obstante, una de las formas más utilizadas para conocer el rendimiento deportivo en los clubes es observar el resultado, vinculado totalmente al logro de los objetivos propuestos (Zambom-Ferraresi et al., 2017). Por tanto, una medida subjetiva podría ser la percepción de una persona responsable de la organización (presidente/a, directiva, o técnico/a deportivo/a) respecto a los objetivos deportivos conseguidos, así como realizando una comparativa con temporadas anteriores.

#### 2.4. Variables del entorno de las organizaciones deportivas

Las organizaciones no son entes independientes que actúan de forma ajena a todo lo que les rodea, sino que están incluidas en un entorno social, organizativo y cultural. Por ello, el entorno externo y su influencia en el rendimiento de una organización ha sido ampliamente estudiado en la literatura organizacional teórica y empírica de gestión (Rosenbusch et al., 2013). Estas organizaciones parecen ser muy dependientes del contexto o medio en el que desarrollan su actividad, principalmente en lo relativo a información, recursos y existencia de oportunidades que pueden explorarse y explotarse (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990).

Por tanto, uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones en los últimos años es la eficiencia en la gestión, selección y asimilación de toda la información generada por el entorno de forma que puedan ofrecer una respuesta rápida y adecuada (Bayle et al., 2020; Blanco Mesa, 2015). El hallazgo de nuevas posibilidades u oportunidades de negocio depende en gran medida del conocimiento previo del resto de organizaciones (competencia) y de la capacidad de analizar y explorar el entorno que rodea a la organización (Shane y Venkataraman, 2000). Desde hace mucho tiempo el entorno

externo que rodea a una organización ha estado vinculado a su rendimiento general (Andersson, 2011), pero a pesar de un exhaustivo estudio por diferentes autores como Thompson (1967) o Miller y Friesen (1983), el pleno conocimiento de la relación entorno-organización es difícil debido a su complejidad.

El análisis del entorno de la organización puede realizarse basándose en dos perspectivas diferentes (i) considerando las diferentes dimensiones que abarca (siendo éstas diferentes dependiendo de los autores que lo analicen) y (ii) teniendo en cuenta la influencia que tienen los factores normativos, cognitivos y regulatorios (Hernández-Perlines y Cisneros, 2018). La mayor parte de los estudios, analizan el entorno en base a las dimensiones más importantes que lo componen (Covin y Covin, 1990; Khandwalla, 1972; Miller y Friesen, 1983). Según una revisión realizada por Khandwalla (1972), son tres las propiedades ambientales que más afectan a las organizaciones: (i) incertidumbre ambiental, (ii) hostilidad ambiental y (iii) la heterogeneidad, mientras que Covin y Covin (1990) estudiaron el entorno formado por una sola dimensión, la hostilidad. No obstante, años más tarde, Miller y Friesen (1983) identificaron tres dimensiones clave en el entorno de las organizaciones: dinamismo, hostilidad y complejidad, de forma que se pueda dar información más detallada de qué y cómo afecta a la orientación emprendedora. Esta última forma de afrontar el entorno de las organizaciones ha sido la compartida en nuestro estudio ya que ha sido ampliamente utilizada en la literatura organizacional.

### Complejidad

La complejidad se relaciona con la heterogeneidad o falta de similitud en los elementos que pueden tener un impacto significativo en la entidad. Según Sila (2010) “La complejidad ambiental se refiere a la medida en que las actividades de una industria o empresa son heterogéneas en cuanto a los *inputs* y *outputs* necesarios para las operaciones y su mezcla de proveedores, clientes y competidores” (p. 586). En consecuencia



a ello, es necesario una diferenciación interna importante y la creación y oferta de productos o servicios personalizados y complejos (Rosenbusch et al., 2013).

Existen numerosos factores importantes en esta complejidad. Vasconcelos y Ramírez (2011) señalan el constante aumento de la competencia, el incremento de la regulación, el cambio tecnológico y la globalización o internacionalización. Sin embargo, en el ámbito deportivo pueden existir elementos añadidos como el constante cambio en las demandas y expectativas de los usuarios o clientes o la heterogeneidad de disciplinas y modalidades deportivas que aparecen y se convierten en populares de forma rápida e impredecible. Con todo, carece de sentido estudiar una organización deportiva de forma exclusiva y concreta, sin considerar los elementos complejos que pueden influirle.

Según Vasconcelos y Ramírez (2011) “La complejidad está en función del grado de ignorancia del actor sobre los principios de funcionamiento de la realidad” (p. 237). Cuanto mayor sea el grado de complejidad del entorno, mayor dificultad existirá para reconocer las demandas y los recursos clave para dar una oferta que se ajuste a las necesidades (Sila, 2010). Por tanto, el máximo conocimiento de la competencia, y de la propia organización puede ayudar a gestionar la cantidad de capacidades, conocimientos, recursos e información necesarias para actuar con éxito en un contexto determinado (Mintzberg, 1989).

### Dinamismo

El dinamismo está relacionado con la imprevisibilidad e incertidumbre de los futuros acontecimientos y cambios en el mercado (Khandwalla, 1972; Miller y Friesen, 1983), y ha sido uno de los factores del entorno más estudiado por la literatura académica (Rauch et al., 2009). Según Miller y Friesen (1983), la incertidumbre puede manifestarse de formas muy diversas como en variaciones en el comportamiento de organizaciones de la competencia, cambios en las necesidades de los usuarios o en

la aparición de nuevas tecnologías que pueden ser adoptadas y tener como consecuencias beneficios para la organización.

En entornos estables, generalmente los cambios ocurren de forma lineal y gradual, sin embargo, en entornos turbulentos, los cambios son rápidos e impredecibles tanto en las demandas de los propios usuarios o clientes como en las capacidades de competencia, de modo que las tasas de cambio son altas y las tendencias del mercado fácilmente alterables (Adomako et al., 2016). En esta línea, la respuesta a cambios lentos tiene como objetivo crear una ventaja competitiva afianzando las acciones, mientras que en entornos turbulentos con cambios rápidos se aboga por la innovación y la proactividad para posicionarse por delante de la competencia (Sila, 2010).

El sector deportivo se caracteriza por un alto dinamismo, ya que la oferta y la demanda deportiva es altamente cambiante (Ratten, 2010). Esto puede conducir a un aumento de la rivalidad entre competidores, obligando a las organizaciones deportivas a buscar nuevas oportunidades para alcanzar el éxito y mantener la sostenibilidad de la organización. No obstante, cada situación es particular y cuenta con unas características concretas, por lo que los factores del entorno deben de ser estudiados de forma detallada en momentos concretos.

### Hostilidad

La hostilidad se considera una condición desfavorable ya que implica la competencia con otras organizaciones por oportunidades y recursos escasos en este entorno (Covin y Slevin, 1989; McCarthy et al., 2018). Según Khandwalla (1972), es entendida como el grado de amenaza que puede suponer para una organización la intensidad o vigor de la competencia o de cualquier factor del entorno. Implica aspectos de concentración, legales, políticos y económicos que disminuyen los márgenes de beneficio y reducen las opciones estratégicas por lo que se hace necesaria una disciplina bien marcada (Miller y Friesen, 1983). March y Simon (1958), fueron los primeros que nombraron este

concepto (hostilidad del entorno), aunque ya se desarrollaba la idea actual que un entorno hostil obliga a tener reacciones rápidas por parte de la organización.

A pesar de que la hostilidad es un factor del entorno presente en muchos contextos, no existe consenso en la literatura existente sobre la influencia de la hostilidad al rendimiento de la organización, menos si cabe, esta relación en el entorno deportivo. Existen autores que en sus estudios identifican una relación positiva entre la hostilidad y el rendimiento de la organización, ya que se potencian comportamientos y actitudes emprendedores (Covin y Slevin, 1989; Zahra et al., 2000), sin embargo, otros autores exponen que dicha relación es negativa (Lumpkin y Dess, 2001; Rosenbusch et al., 2013). La primera de estas concepciones puede entenderse ya que entornos turbulentos y con una alta hostilidad pueden generar comportamientos y actitudes emprendedoras en las organizaciones que tengan como resultado final un aumento del rendimiento final, pero la segunda concepción también puede relacionarse con el miedo que puede generar un contexto turbulento en la elaboración y desarrollo de estrategias novedosas y proactivas.

## 2.5. La relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento

Según Wiklund y Shepherd (2005), las entidades que están sometidas a limitaciones en su entorno, tanto en términos de entorno estable como un acceso limitado a la información y al capital, deben potenciar otras áreas para la consecución del éxito, consistente esto con el dicho popular “la necesidad es la madre de la invención”. En este contexto, se ha estudiado la OE como variable independiente y el rendimiento de la organización como variable dependiente (Rauch et al., 2009) en diferentes ámbitos y sectores de actividad.

Según Shane y Venkataraman (2000), para que una organización desarrolle la orientación emprendedora es necesario conocer el entorno y provocar oportunidades de negocio, productos o servicios que puedan dar valor y sean capaces de mejorar los términos de los intercambios organización-usuario. No obstante, para aprovechar todo el potencial posible, la OE debe de ser gestionada de forma adecuada (Wales et al., 2011).

La investigación, como la práctica, han estado tradicionalmente interesadas en la Orientación Emprendedora de las organizaciones (Meynhardt y Diefenbach, 2012), este interés ha llevado a un mayor análisis de la relación existente entre OE y diferentes variables. Según Brush et al. (2008), la variable estudiada que más se relaciona con emprendimiento es el rendimiento de la organización, tras estudiar 389 artículos en 4 de las mejores revistas (2 europeas y 2 americanas).

En este contexto, el estudio de la relación entre OE-Rendimiento de las organizaciones ha sido ampliamente estudiado en las últimas décadas (Fernández-Mesa et al., 2012; Lisboa et al., 2016; Rauch et al., 2009). En la mayor parte de los casos, se ha encontrado una relación directa y positiva entre estas dos variables (OE-Rendimiento) (Adomako et al., 2016; Escamilla-Fajardo et al., 2018b; Escamilla-Fajardo et al., 2020; Hammerschmidt et al., 2019; Núñez-Pomar et al., 2016). Sin embargo, estos hallazgos no se pueden considerar indiscutibles, ya que en otros casos no se han encontrado resultados que prueben dicha relación (Matsuno et al., 2002; Smart y Conant, 1994). De ahí la necesidad de estudiar de forma detallada estas variables en el contexto concreto que se quiere conocer.

Autores como Lumpkin y Dess (1996) indican que la relación entre OE y rendimiento es más compleja que una simple relación de efectos principales, ya que tanto los factores internos (diferentes dependiendo de la entidad) como los factores externos pueden moderar hacia un sentido u otro dicha relación existente. De este modo, sugieren que la relación OE-

Rendimiento es diferente para cada tipo de organización, por lo que es necesario su análisis.



**Capítulo III.**  
**Objetivos e hipótesis**





## Capítulo III

### Objetivos e hipótesis

En el presente apartado se expondrán los objetivos principales de la tesis, así como los objetivos e hipótesis concretos de cada uno de los estudios que componen el compendio.

#### 3.1. Objetivo general de la tesis

Los objetivos generales de la presente tesis son (i) estudiar el constructo orientación emprendedora en clubes deportivos españoles, (ii) conocer la relación existente entre orientación emprendedora y rendimiento económico, deportivo y social en clubes deportivos españoles, (iii) conocer la influencia de factores del entorno sobre el rendimiento de los clubes deportivos españoles, y (iv) exponer implicaciones prácticas y propuestas de gestión útiles e interesantes para gestores y directiva de organizaciones deportivas.

#### 3.2. Objetivos e hipótesis de las investigaciones

En este apartado se exponen los objetivos concretos de cada uno de los estudios. Considerando las hipótesis, no en todos los estudios se plantean hipótesis, por tanto, se expondrán únicamente las que han sido planteadas.

Los objetivos principales del **artículo I** son: (i) evaluar la importancia de la orientación emprendedora en el rendimiento de los clubes deportivos españoles, (ii) conocer el papel moderador que las variables nivel de competición y tipo de financiación principal del club deportivo podrían desempeñar en esta relación, y (iii) examinar si existe complementariedad entre los resultados obtenidos mediante regresiones lineales jerárquicas y análisis comparativo cualitativo.

Por otro lado, el objetivo principal del **estudio II** es analizar la influencia de la OE, los factores del entorno (dinamismo, hostilidad y complejidad) sobre el rendimiento del impacto social (RIS) y el rendimiento sobre las causas sociales (RCS).

Además, en el estudio II se plantearon cuatro hipótesis relacionadas con la influencia de las variables del entorno y la variable emprendedora sobre el rendimiento del impacto social y el rendimiento sobre las causas sociales en los clubes deportivos analizados. En la tabla 1, se exponen el total de hipótesis planteadas.

Tabla 1. Hipótesis del estudio II

---

La influencia de OE y VE sobre RIS y el RCS	
H1	La orientación emprendedora influye positivamente en la RIS y la RCS de los clubes deportivos.
H2	El dinamismo del entorno influye positivamente en la RIS y la RCS de los clubes deportivos.
H3	La complejidad del entorno influye positivamente en la RIS y la RCS de los clubes deportivos.
H4	Un entorno hostil tiene una influencia negativa en la RIS y la RCS de los clubes deportivos.

---

Del mismo modo, en la figura 1, se explica el modelo teórico que representa de manera gráfica las hipótesis planteadas en el estudio II.

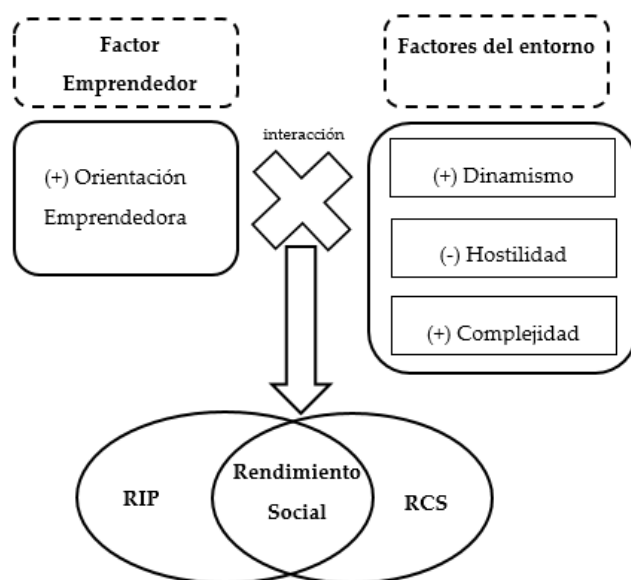


Figura 1. Modelo teórico del estudio II

En el **estudio III**, el objetivo principal es conocer si OE y ser un club deportivo profesional son condiciones suficientes o necesarias para altos (o bajos) niveles de rendimiento económico.

En el **estudio IV**, los objetivos principales son: (i) determinar si el tamaño de la organización es una condición causal para los altos o bajos niveles de rendimiento deportivo y económico en los clubes deportivos españoles sin ánimo de lucro, y (ii) explorar si las dimensiones de la OE (asunción de riesgos, innovación y proactividad) son condiciones causales para los altos o bajos niveles de rendimiento deportivo y rendimiento económico en los clubes deportivos españoles.

Por otro lado, el estudio IV cuenta con cuatro hipótesis planteadas. En ellas se considera, en primer lugar, la orientación emprendedora como una condición causal para altos niveles de rendimiento deportivo y de rendimiento económico, y, en segundo lugar, se figura que el tamaño de la organización (clubes grandes) es una condición causal para altos niveles de

rendimiento deportivo y económico. En la tabla 2 se muestran las cuatro hipótesis planteadas.

Tabla 2. Hipótesis del estudio IV

---

La influencia de OE y Tamaño del club sobre SP y EP	
H1	La OE en los clubes deportivos es una condición causal en altos niveles de rendimiento deportivo.
H2	La OE en los clubes deportivos es una condición causal en altos niveles de rendimiento económico.
H3	El tamaño grande del club es una condición causal en los altos niveles de rendimiento deportivo.
H4	El tamaño grande del club es una condición causal en los altos niveles de rendimiento económico.

---

Del mismo modo que hemos expuesto anteriormente, en la figura 2 se expone el modelo teórico que representa las cuatro hipótesis planteadas en el estudio IV.

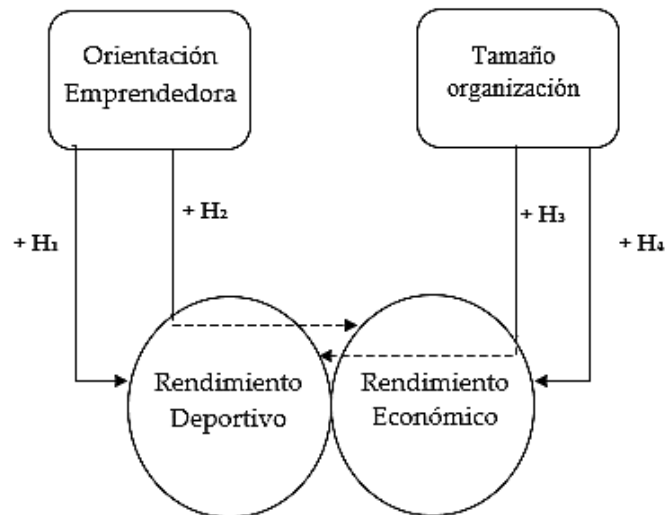


Figura 2. Modelo teórico del estudio IV

Por último, los objetivos principales del **estudio V** son: (i) conocer el impacto de la crisis derivada de la COVID-19 en el emprendimiento deportivo, y (ii) determinar si existen diferencias significativas en la predicción del emprendimiento deportivo sobre la calidad de servicio en los clubes deportivos analizados.

Este estudio también plantea cuatro hipótesis. Todas ellas están relacionadas con la influencia de la crisis derivada del COVID-19 sobre el emprendimiento deportivo y sobre la relación entre el emprendimiento deportivo y la calidad de servicio antes y después de la crisis. En la tabla 3 se exponen las hipótesis planteadas.

Tabla 3. Hipótesis del estudio V

---

La influencia de la crisis derivada del COVID-19 sobre OE y relación OE-CS

---

- H1 La proactividad ha aumentado después de la crisis del COVID-19 en los clubes deportivos.
  - H2 La asunción de riesgos ha aumentado después de la crisis de COVID-19 en los clubes deportivos.
  - H3 La innovación ha aumentado después de la crisis del COVID-19 en los clubes deportivos.
  - H4 SE tiene efectos positivos en CS en los clubes deportivos antes y después de la crisis resultante de COVID-19.
-



## **Capítulo IV.**

### **Método**





## Capítulo IV

### Método

En el presente apartado estará compuesto de diferentes subapartados para diferenciar de forma más clara las partes que lo componen. En primer lugar, se expondrá la población objetivo de estudio y los participantes analizados en cada investigación. En segundo lugar, se presentarán los instrumentos utilizados en cada una de las investigaciones que componen la tesis por compendio. En tercer lugar, se mostrará el procedimiento llevado a cabo en cada uno de los estudios. Por último, el análisis de datos realizado en cada una de las investigaciones presentadas y las consideraciones éticas.

#### 4.1. Participantes

La presente tesis ha basado su atención e interés en analizar los clubes deportivos españoles. Cada uno de los estudios que componen la tesis cuenta con una muestra de participantes diferentes. A continuación, se expondrán de forma detallada:

La muestra analizada en el **estudio 1** se corresponde con un total de 407 clubes deportivos sin ánimo de lucro, de los cuáles un 69% (n= 281) eran de nivel de competición nacional-internacional, mientras que un 31% (n=126) su nivel máximo de competición era regional o autonómico. Teniendo en cuenta el tipo de financiación principal, el 21.6% (n= 88) tenían una financiación principalmente pública, mientras que el 78.4% (n= 319) eran financiados principalmente de forma privada.

En el **estudio 2**, la muestra analizada está formada por 209 clubes deportivos, de los cuáles, un 33% (n= 69) tienen un nivel de competición máximo local-autonómico, mientras que un 67% (n= 140) compiten en nivel nacional-internacional. Teniendo en cuenta la antigüedad, el 32.5% (n= 68) de los clubes deportivos tenía una antigüedad menor a 15 años, el 26.8% (n= 56) entre 16 y 30 años, mientras que un 4.7% (n= 85) contaba con una

antigüedad superior a los 31 años. Por último, basándonos en el tipo de financiación, el 12% (n=25) era financiado principalmente de forma pública, el 5.3% (n= 11) su financiación era similar de forma pública que privada, sin embargo, el 82.8% (n= 173) contaba con una financiación mayoritariamente privada.

La muestra estudiada en el **estudio 3** se compone de 26 clubes deportivos españoles de fútbol, 13 de los cuales son clubes deportivos profesionales – Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)- y 13 clubes deportivos no profesionales. Teniendo en cuenta el tipo de financiación, el 87.5% (n = 23) tiene una mayor parte de la financiación privada, mientras que el 12.5% (n = 3) es financiado mayoritariamente de forma pública.

En el **estudio 4**, la muestra analizada se corresponde con 300 clubes deportivos españoles correspondientes a seis disciplinas deportivas diferentes (baloncesto, balonmano, gimnasia, voleibol, fútbol y natación), 50 clubes correspondientes a cada una de las disciplinas anteriores. El 72.7% (n= 218) está financiado principalmente con fondos privados, mientras que el 27.3% (n= 82) está financiado principalmente con fondos públicos. Teniendo en cuenta la antigüedad de cada club deportivo, el 19% (n= 57) tienen 10 años o menos, el 34.7% (n= 104) tienen entre 11 y 29 años, y el 46.3% (n= 139) tienen más de 30 años. Por último, teniendo en cuenta el nivel máximo de competición en el que milita el club, el 33.5% (n= 90) lo hace en nivel local-autonómico, el 66.5% (n= 179) compiten en categoría nacional-internacional.

Por último, el **estudio 5** cuenta con una muestra longitudinal formada por 145 clubes deportivos españoles. Del total, un 44.8% (n= 65) son de categoría regional-local, mientras que el 55.2% (n= 80) son de categoría internacional-nacional. Teniendo en cuenta el tipo de financiación, el 72,9% (n= 105) obtuvo la mayor parte de su financiación de fuentes privadas, mientras que el 27,1% (n= 39) lo hizo principalmente de fuentes públicas.

## 4.2. Instrumentos

El instrumento utilizado en cada estudio depende principalmente de la variable que se pretende analizar. En el caso de la orientación emprendedora y la calidad de servicio ha sido utilizado en todos los casos una escala creada y validada previamente. Sin embargo, para analizar el rendimiento económico, deportivo y social de los clubes deportivos sin ánimo de lucro fue necesario crear y validar una escala para conseguir dicho objetivo.

En el conjunto de estudios que comprenden la presente tesis, se han analizado diferentes variables: (i) orientación emprendedora, (ii) rendimiento social, (iii) rendimiento social, (iv) rendimiento económico, y (v) calidad de servicio.

Para medir la orientación emprendedora, en todos los casos se utilizó la escala creada por Covin y Slevin (1989), a partir de la escala propuesta por Miller y Friesen (1982). No obstante, cabe destacar que dicha escala fue adaptada posteriormente por Engelen et al. (2015) y presenta buenos resultados psicométricos. La escala está compuesta por 8 ítems divididos en 3 dimensiones diferentes. La primera dimensión, asunción de riesgos, está compuesta por 3 ítems, la dimensión de innovación, está compuesta por 3 ítems, mientras que la dimensión de proactividad está compuesta por 2 ítems.

Con el objetivo de medir variables del entorno se utilizó la escala adaptada por Zahra (1991) de varias partes de escalas anteriores. En el presente estudio, la escala ha sido adaptada al ámbito deportivo y analiza el dinamismo (tres ítems), la hostilidad (seis ítems) y la complejidad (tres ítems). Dicha escala, presenta buenas propiedades psicométricas en el estudio que forma parte de este compendio de artículos:  $\chi^2(df) = 19.47 (66)$ ;  $p = .01$ , S-B  $\chi^2(df) = 82.47 (51)$ ;  $\chi^2/df = 1.62$ ; RMSEA(CI) = .05 (.031-.075); CFI = .96, NNFI = .95, IFI = .96; AVE= .64, FC= .94.

Para medir la calidad de servicio, se ha utilizado la escala adaptada al entorno deportivo a partir de la escala original

creada por Vorhies y Morgan (2005) y que fue utilizada por estudios anteriores (Núñez et al., 2016). La escala está compuesta por cinco ítems.

Con el objetivo de conocer el rendimiento social de los clubes deportivos, se ha creado y validado una escala compuesta por cinco ítems, y que comprende dos dimensiones diferentes: rendimiento de impacto social (tres ítems) y rendimiento en causas sociales (dos ítems). La escala presente buenas propiedades psicométricas: S-B  $\chi^2(df) = 144.71 (62)$ ;  $p = .001$ ,  $\chi^2/df = 2.33$ , lo cual muestra un buen ajuste ya que el valor es menor que tres (Kline, 2015); RMSEA(CI) = .072 (.057-.087); CFI = .93, NNFI = .91, IFI = .93.

Para medir el rendimiento económico se ha creado y validado la Escala de Rendimiento Económico formada por cuatro ítems y que presenta buenas propiedades psicométricas: S-B  $\chi^2(df) = 3.25 (3)$ ;  $p = .01$ ,  $\chi^2/df = 1.08$ ; RMSEA(CI) = .05 (.017-.12); CFI = .99, NNFI = .99, IFI = .99.

Por último, para medir el rendimiento deportivo se ha creado y validado la Escala de Rendimiento Deportivo formada por tres ítems y que presenta buenas propiedades psicométricas:  $\chi^2(df) = 27.55 (14)$ ;  $p = .01$ , S-B  $\chi^2(df) = 24.84 (14)$ ;  $\chi^2/df = 1.97$ ; RMSEA(CI) = .05 (.013-.083); CFI = .98, NNFI = .97, IFI = .98; AVE = .72, FC = .95.

En todos los casos, la escala de respuesta del instrumento es de tipo Likert de 1 (“totalmente en desacuerdo”) a 7 (“totalmente de acuerdo”).

### 4.3. Procedimientos

En todos los estudios que conforman la presente tesis, los clubes deportivos, ya sean sin ánimo de lucro o Sociedades Anónimas Deportivas, conforman la población objeto de estudio y la muestra de participantes de los artículos. Por tanto, el procedimiento seguido en todos ellos es similar.

En primer lugar, se ha contactado con todas las federaciones nacionales españolas vía telefónica, para exponer el proyecto en el que se trabaja, así como solicitar una colaboración en el estudio. Del total de federaciones nacionales, 16 aceptaron la colaboración. Tras ello, las federaciones enviaron a través de correo electrónico una carta de presentación en la que se explicaba en qué consistía la colaboración en el estudio y solicitaban la participación a través del acceso a un link que conducía a un cuestionario en línea ubicado en la plataforma propia de la Universitat de València (LimeSurvey 2.5).

Los clubes deportivos podían acceder al cuestionario y cumplimentarlo. En él se especificaba que había de ser cumplimentado por una persona con responsabilidades directivas en la organización (presidente/a, directivo/a, responsable económico o deportivo), y que tuviera una visión global del conjunto del club durante los últimos tres años. Las fechas de recogida son diferentes dependiendo del estudio y de las variables a analizar.

En el **estudio 3**, se seleccionaron al azar 98 clubes de fútbol profesionales y 94 clubes de fútbol no profesionales, a los que se contactó por teléfono para explicar brevemente el presente estudio y solicitar su colaboración. Un total de 16 clubes deportivos profesionales decidieron participar en el estudio, de los cuales finalmente completaron la totalidad del cuestionario 13, con una tasa de respuesta del 13.26%. De los 94 clubes de fútbol no profesionales, un total de 15 decidieron participar en el estudio, recibiendo 13 cuestionarios rellenados correctamente, con lo que la tasa de respuesta fue del 13.83%. El cuestionario fue enviado vía online a través de la plataforma propia de la Universitat de València (LimeSurvey). Los requisitos esenciales para completar el cuestionario fueron similares a lo expuesto anteriormente: (i) la persona que rellenara el cuestionario debía ser un técnico o gerente del club, (ii) esta persona debía estar vinculada a la organización durante un mínimo de tres años, lo que nos aseguraba unos conocimientos fieles en las áreas

deportivas, económicas y sociales. El cuestionario fue contestado anónima y confidencialmente en línea y el tiempo de respuesta fue de 12 minutos, la recolección de la muestra fue entre marzo y julio de 2018.

Por último, en el **estudio 5**, se recogieron datos en dos tiempos diferentes, teniendo en cuenta la irrupción del COVID-19 en la sociedad española. La primera muestra (tiempo I) fue recogida entre septiembre y diciembre de 2019. En este caso se envió un correo electrónico con un link al cuestionario online recogido en la plataforma propia de la Universitat de València (LimeSurvey 2.5) a un total de 1.368 clubes deportivos elegidos de forma aleatoria. De todos ellos, 209 clubes deportivos cumplimentaron de forma completa y válida el cuestionario. La segunda muestra (tiempo II) fue recogida entre abril y mayo de 2020. El procedimiento realizado en este caso fue contactar vía email, y una posterior llamada telefónica a los clubes deportivos que no habían cumplimentado el cuestionario tras el primer email. No obstante, sólo 145 clubes deportivos cumplimentaron de forma válida y completa el cuestionario en el tiempo II.

#### 4.4. Análisis estadístico

Las metodologías utilizadas para analizar los datos recogidos en los artículos que forman el compendio de publicaciones son diferentes, lo que nos ha permitido conocer información relevante sobre su complementariedad.

En primer lugar, se ha utilizado el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Version 23, ©IBM) para el cálculo de descriptivos, frecuencias, diferencias de medias para muestras relacionadas, correlaciones entre variables y regresiones lineales jerárquicas. En este último análisis, los modelos lineales analizan la influencia directa de una o varias variables independientes sobre una variable dependiente. En este sentido, no se valora la interacción entre diferentes variables, por lo que queda parcialmente limitada su aportación en los estudios.

Por otro lado, se ha utilizado la macro PROCESS (Hayes, 2013) que analiza el papel mediador o moderador de una o varias variables en una relación entre una variable independiente y otra variable dependiente. También es capaz de realizar análisis estadísticos más complejos como el análisis de mediación moderado o el análisis de mediación múltiple (Hayes, 2013). Este programa estadístico utiliza diferentes plantillas o modelos según el análisis que queramos realizar y el número de variables que queramos introducir. En la presente tesis, se ha utilizado el efecto de la moderación (con  $n= 5.000$  remuestreos) con un intervalo de confianza del 95%. El efecto indirecto tiene lugar cuando dentro de los intervalos de confianza de nivel inferior (ICNI) y los intervalos de confianza de nivel superior (ICNS) no se incluye el cero (Prado-Gascó y Calabuig-Moreno, 2016).

Por último, se encuentra el programa llamado fsQCA (*fuzzy-sets Qualitative Comparative Analysis*) (Claude y Christopher, 2014) que adopta relaciones no lineales y causalidad compleja. Esta metodología considera diferentes caminos o combinaciones de condiciones para un mismo resultado final, conocido como 'equifinalidad'. Además, permite analizar un número muy limitado de casos, por lo que puede ser considerado como una metodología integradora (Ragin, 2008). Por ello, tiene un excelente papel complementario a las metodologías expuestas anteriormente.

Para proceder al análisis a través de este programa estadístico, en primer lugar, hay que eliminar los datos perdidos, calcular los valores descriptivos y calibrar las variables continuas en valores entre 0 y 1 (Eng y Woodside, 2012). Las variables que tienen dos categorías (ejemplo: tipo de financiación pública y tipo de financiación privada) se recalibran en 0 y 1, mientras que las variables continuas han de ser recalibradas por el propio programa. Para ello, en primer lugar, se multiplican los ítems que componen la dimensión o escala para encontrar una mayor variabilidad. Tras ello, se introducen en el programa estadístico los tres umbrales propuestos por la literatura especializada

(Woodside, 2013): percentil 10 (totalmente fuera del nivel de acuerdo establecido), percentil 50 (ni dentro ni fuera del nivel de acuerdo establecido), y el percentil 90 (totalmente dentro del nivel de acuerdo establecido). Tras la transformación de las respuestas mediante la calibración, se deben realizar pruebas de necesidad y de suficiencia para conocer si alguna de las condiciones estudiadas es una condición necesaria para la variable resultado. Tras ello, se analiza las pruebas de suficiencia en las que el propio programa estadístico crea tres posibles soluciones (solución compleja, solución intermedia y solución parsimoniosa). En este caso, siguiendo las propuestas de la literatura, se utiliza la solución intermedia (Ragin, 2008).

Por último, para representarlo gráficamente, se crea una tabla de verdad en la que se exponen las combinaciones más importantes a través de círculos blancos cuando existe ausencia de la condición y círculos negros cuando existe presencia de la condición. También se informa de los datos de la solución general, con las medidas de cobertura general (*overall coverage*) que determinan qué porcentaje del resultado total está cubierto por la solución, y consistencia general (*overall consistency*), indica la relación causal de suficiencia. Este último valor debería estar por encima de .70 (Ragin, 2008). De forma complementaria, también se informa en cada uno de los caminos o combinaciones de la cobertura bruta (*raw coverage*), de la cobertura única (*unique coverage*) y de la consistencia (*consistency*). La cobertura bruta indica qué proporción está cubierta por la configuración o solución, la cobertura única explica qué parte del resultado es explicado de forma exclusiva por una determinada combinación, y la consistencia indica el encaje del modelo propuesto.

Seguidamente, se expone cada una de las metodologías y análisis estadísticos utilizados en los artículos analizados:

**Estudio I: Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the level of competition**



En este primer trabajo se utiliza SPSS para determinar la regresión jerárquica lineal en dos pasos. En el primer paso se incluye la variable OE de forma multidimensional (innovación, asunción de riesgos y proactividad), en el segundo paso se introducen las variables organizacionales estructurales (nivel de competición y tipo de financiación) sobre la variable dependiente rendimiento social. Además, para conocer el papel moderador de una variable de ajuste (W= nivel de competición, Z= tipo de financiación) sobre la relación existente entre una variable independiente (X= EO) y una variable dependiente (Y= RS) se utilizó la macro PROCESS. Por último, el análisis cualitativo comparativo para conjuntos difusos (fsQCA) fue llevado a cabo valorando las condiciones de innovación, proactividad y asunción de riesgos, nivel de competición y tipo de financiación para altos y bajos niveles de RS, a través de análisis de necesidad y análisis de suficiencia.

### **Estudio II: Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach**

En el segundo estudio fue abordado desde un enfoque simétrico a través de un modelo de regresión jerárquica y desde un enfoque asimétrico utilizando QCA. La regresión jerárquica lineal se llevó a cabo con el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Version 23, ©IBM) en dos pasos. En el primer paso se introdujo la variable emprendedora (OE), y en el segundo paso las variables del entorno (dinamismo, hostilidad y complejidad) sobre las dos dimensiones del rendimiento social (RIS y RCS). Por otro lado, para llevar a cabo el análisis cualitativo comparativo (QCA) se han introducido las condiciones OE, dinamismo, hostilidad y complejidad para altos y bajos niveles de RIS y de RCS. Se han realizado análisis de necesidad y análisis de suficiencia.

### **Estudio III: Economic performance in Spanish sports clubs: entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analysed through fsQCA**

En el tercer artículo se realizaron análisis para validar la escala *Economic Performance Scale* (EPS). Para ello se realizaron análisis de fiabilidad de la escala con SPSS extrayendo los datos de media (M), desviación típica (DT), correlación ítem-total ( $r_{jx}$ ), y alfa de Cronbach si el ítem es eliminado ( $\alpha-x$ ). Seguidamente, fue realizado el análisis factorial exploratorio (AFE) y el análisis factorial confirmatorio (AFC). Por último, fue utilizado el análisis cualitativo comparativo (QCA) realizando análisis de necesidad y suficiencia considerando las condiciones profesionalismo y las dimensiones de OE (innovación, proactividad y asunción de riesgos) para altos y bajos niveles de rendimiento económico.

#### **Estudio IV: Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs**

En el presente estudio, como en el estudio anterior, se realizó una validación de la escala que medía el rendimiento deportivo y el rendimiento económico a través de un análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC).

La variable "tamaño" se consideró de dos maneras para añadir robustez al estudio. El valor relativo del tamaño, llamado "Tamaño I", es el resultado del número total de atletas de la organización dividido por el número medio de atletas de los clubes deportivos de esta disciplina según lo indicado por el Anuario de Estadísticas Deportivas 2020 (MECD, 2020). Por otro lado, el valor absoluto del tamaño, llamado "Tamaño II", es el número total de deportistas en el club deportivo. Al igual que las variables anteriores, el tamaño I y el tamaño II se recalibraron con valores entre 0 y 1.

Para alcanzar los objetivos y comprobar las hipótesis planteadas se utilizó el fsQCA teniendo en cuenta las dimensiones de OE (innovación, proactividad y asunción de riesgos) y las dos medidas de tamaño (Tamaño I y Tamaño II) para altos y bajos niveles de rendimiento deportivo y rendimiento económico.

Para ello se realizaron análisis de necesidad y suficiencia teniendo en cuentas las condiciones citadas anteriormente.

**Estudio V: Effects of the COVID-19 pandemic on Sports Entrepreneurship**

En este estudio se dividieron los análisis realizados en dos fases. En la primera fase fueron realizados los análisis de datos descriptivos y pruebas t para muestras relacionadas para las dimensiones de OE (innovación, asunción de riesgos y proactividad), y para la variable resultado calidad de servicio en el tiempo I y en el tiempo II. En la segunda fase se realizaron correlaciones bivariadas para determinar la relación entre las variables analizadas y se realizaron regresiones lineales en el tiempo I y en el tiempo II para determinar el efecto de las dimensiones de OE sobre la calidad de servicio. Previamente, se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de la muestra. Todas las pruebas estadísticas fueron realizadas con el paquete estadístico SPSS 24.



# **Capítulo V**

## **Resultados**



## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Resultados

##### Artículo I

Los resultados se exponen en dos partes diferenciadas. Por una parte, la regresión jerárquica múltiple y el papel moderador de dos variables sobre la relación OE-Rendimiento Social, y, por otra parte, el análisis cualitativo comparativo.

En la regresión jerárquica múltiple el análisis se realizó en dos pasos: (i) dimensiones de OE (innovación, asunción de riesgos y proactividad), y (ii) variables organizacionales estructurales (nivel de competición y tipo de financiación) (ver tabla 4).

Tabla 4: Regresiones jerárquicas variables analizadas

Variable	Rendimiento Social	
	R <sup>2</sup>	$\beta$
Paso 1	.28 ***	
Innovación		.16**
Proactividad		.22***
Asunción de riesgos		.27***
Paso 2	.01	
Innovación		.16**
Proactividad		.20***
Asunción de riesgos		.26***
Nivel de competición		.08
Tipo de financiación		.04
Total R <sup>2</sup> ajustado	.28 ***	

Nota: \*\*p $\leq$ .01; \*\*\*p $\leq$ .001.

Según los resultados obtenidos, el valor predictivo de innovación, proactividad, asunción de riesgos, nivel de competición y tipo de financiación sobre el rendimiento social fue del 28% ( $\Delta R^2 = .28$ ;  $p = .00$ ). El primer paso, que incluye las dimensiones de OE, explicaría el 28% ( $\Delta R^2 = .28$ ;  $p = .00$ ). Todas las variables tienen un peso significativo en la predicción. Por su parte, la inclusión de nivel de competición y tipo de financiación en la segunda fase no mejoró significativamente el modelo ( $\Delta R^2 = .01$ ;  $p = .11$ ). Finalmente, considerando las variables con un mayor peso predictivo sobre rendimiento social destacamos la innovación ( $\beta = .16$ ;  $p = .01$ ), la proactividad ( $\beta = .20$ ;  $p = .00$ ) y la asunción de riesgos ( $\beta = .26$ ;  $p = .00$ ).

Por otra parte, para determinar si el nivel de competición y el tipo de financiación afectaba indirectamente al rendimiento social, se realizó un análisis moderador. En base a los resultados obtenidos, existe un efecto moderador del tipo de competición en la relación asunción de riesgos > rendimiento social (efecto = .18,  $t = 1.98$ ; ICNI = .00, ICNS = .36,  $p = .05$ ), siendo el efecto de la asunción de riesgos mayor en el caso de los clubes nacionales ( $\beta = .33$ ;  $p = .00$ ) que en los clubes autonómicos ( $\beta = .15$ ;  $p = .12$ ), en los que no es un predictor significativo. Según el tipo de financiación, hay un efecto moderador en la relación innovación > rendimiento social (efecto = -.19,  $t = -2.20$ ; ICNI = -.36, ICNS = -.02,  $p = .03$ ), con el mayor efecto de la innovación en los clubes financiados de forma mayoritariamente privada ( $\beta = .15$ ;  $p = .04$ ). Por último, en la relación proactividad > rendimiento social (efecto = -.18,  $t = -2.35$ ; ICNI = -.33, ICNS = -.03,  $p = .02$ ), siendo el efecto de la proactividad mayor en clubes con financiación pública ( $\beta = .35$ ;  $p = .00$ ) que en clubes con financiación mayoritariamente privada ( $\beta = .18$ ;  $p = .00$ ).

En el QCA se realizaron análisis de necesidad y suficiencia. Según los resultados obtenidos, no existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento social (tabla 5).



Tabla 5. Análisis de necesidad para altos y bajos niveles de rendimiento social

	Rend. Social		~Rend. Social	
	Cons	Cob	Cons	Cob
Asunc. de riesgos	.72	.67	.55	.54
~ Asunc. de riesgos	.50	.52	.66	.71
Innovación	.68	.70	.53	.56
~Innovación	.57	.54	.71	.70
Proactividad	.68	.67	.54	.55
~Proactividad	.55	.53	.68	.69
Financ. Privada	.79	.50	.78	.50
Financ Pública	.21	.47	.22	.53
Nivel Nacional	.72	.51	.66	.49
Nivel Autonómico	.28	.44	.34	.56

Nota: Cons: consistencia; Cob: cobertura; ~ausencia de la condición.

En la predicción de RS, para niveles altos de RS, existen 4 combinaciones o caminos que explican el 43% del total de casos (Consistencia general= .73; Cobertura general= .45). Específicamente, la combinación más importante para predecir el rendimiento social en los clubes deportivos fue el resultado de la interacción entre altos niveles de asunción de riesgo e innovación, bajos niveles de proactividad y ser un club deportivo nacional (cobertura bruta= .24, consistencia= .80; explicando el 24% de los casos con alto RS), y la segunda combinación más relevante fue la combinación de altos niveles de innovación y proactividad, bajos niveles de asunción de riesgo y competir en la categoría nacional (cobertura bruta= .20, consistencia= .81; explicando el 20% del total de casos con alto RS). Por otro lado, para niveles bajos de RS, 10 caminos o combinaciones representaron el 55% del total de casos con niveles bajos de RS (Consistencia general= .77; Cobertura general= .55).

La forma más relevante para predecir bajos niveles de RS es la combinación o interacción de bajos niveles de asunción de riesgo y proactividad y nivel de competencia nacional (cobertura

bruta= .33, consistencia= .79 explicando el 33% de los casos con bajos niveles de RS), mientras que el segundo camino más relevante para bajos niveles de RS fue la combinación de bajos niveles de toma de riesgo y proactividad y altos niveles de innovación (cobertura bruta= .29, consistencia= .82 explicando el 29% del total de casos con RS bajo). La representación gráfica de los resultados obtenidos en este estudio es la indicada por Fiss (2011), en la que los círculos negros muestran la presencia de una condición (variable) y los círculos blancos indican la ausencia de la misma (Tabla 6).

Tabla 6. Resumen de los tres caminos principales para RS y ~RS

Punto de corte: 1	Rendimiento Social Corte consistencia: .81			~Rendimiento Social Corte consistencia: .79		
	1	2	3	1	2	3
Asunción de riesgos	●	○		○	○	
Innovación	●	●	●		●	○
Proactividad	○	●		○	○	○
Financiación privada			○			○
Nivel Internacional-Nacional	●	●	●	●		
Cobertura bruta	.24	.20	.11	.33	.29	.14
Cobertura única	.08	.05	.05	.10	.00	.01
Consistencia	.80	.81	.78	.79	.82	.84
Consistencia solución			.78			.77
Cobertura solución			.43			.55

●=presencia de la condición (Altos niveles), ○=ausencia de la condición (Bajos niveles), ~=ausencia de la condición (bajos niveles).

Vectores esperados para RS: 1,1,1,0,1 (0: ausente; 1: presente)

Vectores esperados para ~RS: 0,0,0,1,0. Usando el formato Fiss (2011)

## Artículo II

Del mismo modo que en el artículo anterior, los resultados se exponen en dos partes diferenciadas.

En primer lugar, se exponen los resultados obtenidos de la regresión lineal jerárquica. Esta regresión se realiza en dos pasos: (i) se incluyen variables emprendedoras (OE), y (ii) se consideran las variables del entorno (dinamismo, hostilidad y complejidad) para dos variables dependientes (RIS y RCS).

En el caso de RIS, el valor predictivo total fue del 14% ( $\Delta R^2 = .14$ ;  $p = .001$ ). Teniendo en cuenta los pasos de la regresión: en el primer paso OE explica el 12% ( $\Delta R^2 = .12$ ;  $p = .001$ ), y en el segundo paso, al incluir las variables dinamismo, hostilidad y complejidad se explica el 14% ( $\Delta R^2 = .14$ ;  $p = .001$ ), existiendo un cambio significativo en el poder predictivo al incluir las variables del entorno ( $\Delta R^2 = .034$ ;  $p = .03$ ). Considerando todas las variables estudiadas, OE ( $\beta = .33$ ;  $p = .001$ ) y complejidad ( $\beta = .15$ ;  $p = .02$ ) fueron predictores significativos en el último paso para RIS.

En la misma línea, en el caso de RCS, el valor predictivo total fue del 13% ( $\Delta R^2 = .13$ ;  $p = .001$ ). En el primer paso, EO explicó el 7% ( $\Delta R^2 = .07$ ;  $p = .001$ ), sin embargo, después de incluir en el segundo paso las variables del entorno (dinamismo, hostilidad y complejidad), se explicó el 13% ( $\Delta R^2 = .13$ ;  $p = .001$ ). Por lo tanto, el cambio después de incluir las variables del entorno fue significativo ( $\Delta R^2 = .07$ ;  $p = .001$ ). Teniendo en cuenta todas las variables estudiadas, OE ( $\beta = .24$ ;  $p = .001$ ), dinamismo ( $\beta = .16$ ;  $p = .02$ ) y complejidad ( $\beta = .15$ ;  $p = .02$ ) fueron los predictores significativos de RCS (Tabla 7).

Tabla 7. Regresión jerárquica para OE y factores del entorno sobre RIS y RCS.

Variables	RIS		RCS	
Predictores	R <sup>2</sup>	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\beta$
Paso 1	.12 ***		.07 ***	
OE		.35 ***		.27 ***
Paso 2	.03 *		.07 ***	
OE		.33 **		.24 ***
Dinamismo		.07		.16 *
Hostilidad		-.01		.06

Complejidad	.15 *	.15 *
Total		
R <sup>2</sup> ajustado	.14 ***	.13 ***

Nota: \*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$ .

Según los resultados obtenidos, no fue necesaria ninguna condición causal para la presencia o ausencia (marcada por ~) de cualquiera de los resultados, ya que ninguno de los casos analizados tuvo una consistencia superior a .90, como lo afirma Ragin (2008) (Tabla 8).

Tabla 8. Análisis de necesidad para RIS y RCS (~)

	RIS		~RIS		RCS		~RCS	
	Cons	Cob	Cons	Cob	Cons	Cob	Cons	Cob
OE	.64	.72	.52	.53	.62	.69	.53	.55
~OE	.58	.57	.73	.65	.59	.58	.70	.63
Dinamismo	.61	.67	.55	.54	.62	.67	.54	.54
~Dinamismo	.58	.59	.66	.61	.57	.57	.67	.62
Hostilidad	.57	.68	.56	.59	.63	.67	.70	.58
~Hostilidad	.64	.61	.67	.60	.63	.63	.65	.67
Complejidad	.59	.70	.47	.51	.60	.70	.47	.51
~Complejidad	.58	.55	.72	.62	.58	.55	.72	.62

Nota: Cons = consistencia; cob = cobertura; ~ ausencia

En relación con la predicción de altos niveles de RIS, cuatro caminos o combinaciones explicaron el 62% de los casos (consistencia general = .76; cobertura general = .62). El camino más importante para predecir la RIS fue el resultado de la interacción de "OE\*Dinamismo" (cobertura bruta = .45; cobertura única = .03; consistencia = .82), seguido por la interacción "Dinamismo\*~Hostilidad\*Complejidad" (cobertura bruta = .43; cobertura única = .05; consistencia = .80) y, el tercero más importante fue la combinación de "OE\*Complejidad" (cobertura bruta = .41; cobertura única = .04; consistencia = .84). Por lo tanto, en relación con la predicción de bajos niveles de RIS (~RIS), dos caminos explican el 48% (consistencia general = 0,76; cobertura

general = .48). La combinación más importante es "~OE\*~Hostilidad\*~Complejidad" (cobertura bruta = .41; cobertura única = .08; consistencia = .77), seguida de la interacción "~OE\*~Dinamismo\*~Complejidad" (cobertura bruta = .41; cobertura única = .07; consistencia = .78). Todas ellas son adecuadas ya que, siguiendo la propuesta de Eng & Woodside (2012), la cobertura bruta está entre .25 y .65.

Por otro lado, para la predicción de altos niveles de RCS hay tres caminos que explican el 56% del total de casos (consistencia general = .78; cobertura general = .56). El camino más importante es el resultado de la combinación de "OE\*Dinamismo" (cobertura bruta = .40; cobertura única = .12; consistencia = .78), la segunda ruta más importante es la interacción de "OE\*Complejidad" (cobertura bruta = .40; cobertura única = .04; consistencia = .82) y, por último, la tercera ruta es el resultado de la combinación de "Dinamismo\*Complejidad" (cobertura bruta = .39; cobertura única = .10; consistencia = .79). Sin embargo, analizando la explicación de los bajos niveles de RCS (~RCS), dos caminos explican el 47% del número total de casos existentes (consistencia general = .76; cobertura general = .47). En primer lugar, el camino más importante es el resultado de la combinación "~OE\*Hostilidad\*~Complejidad" (cobertura bruta = .41; cobertura única = .08; consistencia = .78), y la segunda solución más importante es la formada por la interacción "~OE\*~Dinamismo\*~Complejidad" (cobertura bruta = .40; cobertura única = .06; consistencia = .77) (tabla 9).

Tabla 9. Resumen de las tres combinaciones más importantes para RIS y RCS (~) (Solución intermedia)

<i>Punte de corte: 1</i>	RIS			~RIS			RCS			~RCS		
	<i>Cons corte: .80</i>			<i>Cons corte: .80</i>			<i>Cons corte: .81</i>			<i>Cons corte: .81</i>		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
OE	●		●	○	○	-	●	●		○	○	-
Dinamismo	●	●			○	-	●		●		○	-
Hostilidad		○		○		-				●		-
Complejidad		●	●	○	○	-		●	●	○	○	-
Cobertura bruta	.45	.43	.41	.41	.41	-	.43	.40	.39	.41	.40	-
Cobertura única	.03	.05	.04	.08	.07	-	.12	.04	.10	.08	.06	-
Consistencia	.82	.80	.84	.77	.78	-	.78	.82	.79	.78	.77	-
<b>Consistencia general solución</b>			.76			.76			.78			.76
<b>Cobertura general solución</b>			.62			.48			.56			.47

● = presencia de la condición (Altos niveles o niveles positivos), ○ = ausencia de la condición, ~ = ausencia de la condición (Bajos niveles). Vectores esperados para RIS, RCS: 1,1,0,1 (0: ausente; 1: presente). Vectores esperados para ~RIS, ~RCS: 0,0,1,0; Fiss (2011)

### Artículo III

A diferencia de los artículos anteriores, en este estudio únicamente se utiliza el análisis cualitativo comparativo (QCA). Se realizan análisis de necesidad y análisis de suficiencia. Según los resultados obtenidos en los análisis de necesidad, no existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento económico (tabla 10).

Tabla 10. Análisis de necesidad para RE y ~RE

	Rendimiento Económico		~Rendimiento Económico	
	Cons	Cob	Cons	Cob
Risk-taking	.69	.69	.52	.48
~Risk-taking	.48	.52	.66	.67
Innovation	.63	.67	.53	.52
~Innovation	.55	.56	.67	.62
Proactivity	.67	.73	.49	.49
~Proactivity	.54	.53	.74	.68
Professional	.57	.59	.43	.41
~Professional	.43	.45	.57	.55

*Nota:* ~ ausencia de la condición; Cons= consistencia; Cob= cobertura.

Considerando los resultados obtenidos en la solución intermedia, hay dos caminos diferentes para alcanzar altos niveles de rendimiento económico en los clubes de fútbol españoles teniendo en cuenta la OE y la profesionalidad del club. Los resultados muestran un modelo formado por 2 soluciones que explican el 64% de los casos con altos niveles de rendimiento económico en los clubes de fútbol españoles (cobertura de la solución = 0,64; consistencia de la solución = .79). La solución más importante sería la combinación de altos niveles de asunción de riesgos, innovación y proactividad, independientemente del nivel de profesionalidad del club (cobertura bruta= .36; consistencia= .81), mientras que la segunda solución más

importante sería la interacción de altos niveles de proactividad y bajos niveles de innovación de los clubes deportivos profesionales (cobertura bruta= .13; consistencia= .82) explicando un total de 51% y 29% del total de casos con altos niveles de rendimiento económico respectivamente.

Finalmente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la solución intermedia, los resultados muestran un modelo compuesto por dos soluciones que explican el 62% de los casos de bajo rendimiento económico para los clubes deportivos de fútbol analizados (cobertura de la solución = .62; consistencia de la solución= .75). Dentro del modelo, la solución más importante sería los bajos niveles de proactividad en los clubes deportivos no profesionales (cobertura bruta= .45; consistencia= .75), y la segunda solución más importante serían los bajos niveles de toma de riesgos y los altos niveles de innovación independientemente del nivel de profesionalidad del club deportivo (cobertura bruta= .13; consistencia= .82) explicando un total de 45% y 34% del total de casos con bajos niveles de rendimiento económico respectivamente (Tabla 11).

Tabla 11. Resumen de condiciones suficientes para RD y ~RD.

<i>Punto de corte: 1</i>	Rendimiento económico		~ Rendimiento económico	
	<i>Corte</i> <i>Consistencia: .76</i>		<i>Corte</i> <i>Consistencia: .75</i>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Asunción de riesgos	●			○
Innovación	●	○		●
Proactividad	●	●	○	
Club profesional		●	○	



Cobertura bruta	.51	.29	.45	.34
Cobertura única	.36	.13	.28	.17
Consistencia	.81	.82	.75	.78
Cons. solución		.79		.75
Cob. solución		.64		.62

●=presencia de la condición (altos niveles), ○= ausencia de la condición. ~ = ausencia de la condición (bajos niveles).

Dirección del vector esperada para RE: 1,1,1,1,1 (0: ausencia; 1: presencia)

Dirección del vector esperada para ~RE: 0,0,0,0,0. Formato de Fiss (2011).

#### Artículo IV

En el cuarto artículo, como en el anterior, se utiliza la metodología fsQCA y se realiza análisis de necesidad y análisis de suficiencia. Considerando los resultados obtenidos en los análisis de necesidad, no existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento deportivo y económico ni con tamaño I (tabla 12) ni con tamaño II (tabla 13).

Tabla 12. Análisis de necesidad para altos y bajos niveles de rendimiento deportivo y económico con Tamaño I

	RD		~ RD		RE		~RE	
	Cons	Cob	Cons	Cob	Cons	Cob	Cons	Cob
AR	.68	.65	.55	.58	.64	.67	.54	.52
~AR	.56	.53	.67	.70	.54	.56	.66	.63
INNO	.66	.67	.54	.60	.64	.71	.51	.52
~INNO	.60	.54	.70	.70	.57	.56	.71	.65
PROA	.70	.62	.62	.60	.68	.66	.61	.54
~PROA	.54	.56	.61	.69	.52	.59	.62	.64
Tamaño II	.62	.65	.53	.61	.59	.68	.51	.54
~Tamaño II	.63	.55	.70	.67	.60	.57	.69	.61

Nota: Cons= consistencia; Cob= cobertura; AR = asunción de riesgos; INNO= innovación; PROA= proactividad; RD= rendimiento deportivo; RE= rendimiento económico.

Tabla 13. Análisis de necesidad para altos y bajos niveles de rendimiento deportivo y económico con Tamaño II

	RD		~ RD		RE		~RE	
	Cons	Cob	Cons	Cob	Cons	Cob	Cons	Cob
AR	.68	.65	.55	.58	.64	.67	.54	.52
~AR	.56	.53	.67	.70	.54	.56	.66	.63
INNO	.66	.67	.54	.60	.64	.70	.52	.53
~INNO	.60	.54	.70	.70	.57	.56	.71	.65
PROA	.70	.62	.62	.60	.68	.65	.61	.54
~PROA	.54	.56	.61	.69	.52	.59	.61	.64
Tamaño II	.65	.63	.55	.59	.62	.66	.55	.54
~Tamaño II	.58	.54	.66	.68	.57	.58	.66	.62

Nota: Cons= consistencia; Cob= cobertura; AR = asunción de riesgos; INNO= innovación; PROA= proactividad; RD= rendimiento deportivo; RE= rendimiento económico.

En cuanto a la predicción de altos niveles de RD, tres vías o combinaciones explicaron el 57% del total de los casos con altos niveles de rendimiento deportivo (consistencia general= .75; cobertura general= .57). La combinación más importante para predecir el RD fue "Asunción de riesgos\*TamañoI" (cobertura bruta= .47; cobertura única= .15; consistencia= .76), seguida de "Asunción de riesgos\*Proactividad" (cobertura bruta= .32; cobertura única= .03; consistencia= .81) y " Asunción de riesgos\*Innovación " (cobertura bruta= .29; cobertura única= .03; consistencia= .83). En los niveles bajos de RD (~RD), había tres vías que explicaban el 69% del total de los casos con niveles bajos de RD (consistencia general= 0,75; cobertura general= 0,69). El camino principal fue el resultado de la interacción "~Asunción de riesgos\*~Innovación" (cobertura bruta= .55; cobertura

única= .24; consistencia= .78), la segunda combinación fue "~Innovación\*Proactividad\*~TamañoI" (cobertura bruta= .32; cobertura única= .03; consistencia= .82), y la tercera combinación fue "~Innovación\*~Proactividad" (cobertura bruta= .31; cobertura única= .09; consistencia= .78).

Por otro lado, teniendo en cuenta el rendimiento económico, hubo tres vías para alcanzar altos niveles de rendimiento económico que explicaron el 54% del total de los casos con altos niveles de rendimiento económico (consistencia general= .77; cobertura general= .54). El primer camino o combinación fue el resultado de "Innovación\*TamañoI" (cobertura bruta= .45; cobertura única= .09; consistencia= .81), la segunda vía fue "Asunción de riesgos\*Proactividad\*TamañoI" (cobertura bruta= .37; cobertura única= .04; consistencia= .82), y la tercera vía fue el resultado de "Asunción de riesgos\*Innovación" (cobertura bruta= .28; cobertura única= .05; consistencia= .85).

Dos caminos para bajos niveles de rendimiento económico (~RE) explicaron el 31% del total de casos con RE bajo (consistencia general= .77; cobertura general= .31). La combinación de condiciones más importante fue el resultado de "~Asunción de riesgos\*~Innovación\*Proactividad\*~TamañoI" (cobertura bruta= .37; cobertura única= .04; consistencia= .82), y el segundo camino más importante fue "~Asunción de riesgos\*~Innovación\*~Proactividad\*~TamañoI" (cobertura bruta= .37; cobertura única= .04; consistencia= .82) (tabla 14).

Tabla 14. Análisis de suficiencia para OE y Tamaño I sobre RD y ~RD y RE y ~RE

Frecuencia <i>corte: 1</i>	RD			~RD			RE			~RE			
	<i>Cons cut: .81</i>			<i>Cons cut: .82</i>			<i>Cons cut: .82</i>			<i>Cons cut: .80</i>			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
AR	●	●	●	○					●	●	○	○	-

V. Resultados

INNO			●	○	○	○	●		●	○	○	-
PROAC		●			●	○		●		○	○	-
Tamaño I	●				○		●	●		●	○	-
Cob. bruta	.47	.32	.29	.55	.32	.31	.45	.37	.28	.26	.19	-
Cob. única	.15	.03	.03	.24	.03	.09	.09	.04	.05	.13	.06	-
Consistenci	.76	.81	.83	.78	.82	.78	.81	.82	.85	.79	.80	-
<b>Cons. solución</b>			.75			.75			.77		.77	
<b>Cob. solución</b>			.57			.69			.54		.31	

●= presencia condición (Altos niveles o niveles positivos), ○ = ausencia condición. ~ = ausencia condición (Bajos niveles). ●○ = condición causal central; ●○ = condición causal periférica. Todas las condiciones son adecuadas, cobertura bruta entre 0,26 y 0,55. El vector de dirección previsto para SP, EP: 1,1,1,1 (0: ausente; 1: presente) utilizó el formato propuesto por Fiss (2011). Vector de dirección previsto para ~SP, ~EP: 0,0,0,0.

En relación con la predicción de altos niveles de RD, cuatro vías o combinaciones explicaron el 46% del total de los casos con altos niveles de rendimiento deportivo (consistencia general = .79; cobertura general = .46). La combinación más importante para predecir el RD fue "Asuncion de riesgos\*TamañoII" (cobertura bruta= .34; cobertura única= .01; consistencia= .83), seguida de "Asuncion de riesgos\*Innovación\*Proactividad" (cobertura bruta= 0,32; cobertura única= .03; consistencia= .81) y "Asuncion de riesgos\*~Proactividad\*TamañoII" (cobertura bruta= .31; cobertura única= .01; consistencia= .84). En los niveles bajos de RD (~RD), hubo tres vías que explicaron el 64% del total de los casos con niveles bajos de RD (consistencia general= .76; cobertura general= .64). La ruta principal fue el resultado de la interacción "~Asuncion de riesgos\*~Innovación" (cobertura bruta= .55; cobertura única= .04; consistencia= .78), la segunda combinación fue "~Asunción de riesgos\*~Proactividad" (cobertura bruta= .47; cobertura única= .04; consistencia= .80), y la tercera ruta

fue "~Innovación\*Proactividad\*~TamañoII" (cobertura bruta= .31; cobertura única= .06; consistencia= .83).

Por otro lado, teniendo en cuenta el rendimiento económico, hubo cuatro vías para los altos niveles de RE que explicaron el 45% del total de los casos con altos niveles de rendimiento económico (consistencia general= .81; cobertura general= .45). La primera vía o combinación fue el resultado de "Asuncion de riesgos\*Innovación\*Tamaño II" (cobertura bruta= .36; cobertura única= .14; consistencia= .84), la segunda combinación fue "Asuncion de riesgos\*Innovación\*Proactividad" (cobertura bruta= .28; cobertura única= .06; consistencia= .85), y la tercera combinación fue el resultado de "Innovación\*~Proactividad\*Tamaño II" (cobertura bruta= .26; cobertura única= .04; consistencia= .87).

Dos caminos para bajos niveles de RE (~RE) explicaron el 37% del total de los casos con RE bajo (consistencia general= .75; cobertura general= .37). La combinación más importante de condiciones fue el resultado de "~Asunción de riesgos\*~Proactividad\*Tamaño II" (cobertura bruta=.33; cobertura única= .16; consistencia= .75), y el segundo camino más importante fue "~Asunción de riesgos\*~Innovación\*~Proactividad\*" (cobertura bruta= .22; cobertura única= .04; consistencia= .75) (tabla 15).

Tabla 15. Análisis de suficiencia para OE y Tamaño II sobre RD y ~RD y RE y ~RE

<i>Frecuencia corte: 1</i>	RD			~RD			RE			~RE		
	<i>Cons corte:</i>			<i>Cons corte:</i>			<i>Cons corte:</i>			<i>Cons corte:</i>		
	<i>.81</i>			<i>.82</i>			<i>.82</i>			<i>.80</i>		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
AR	●	●	●	○	○		●	●		○	○	-
INNO		●		○		○	●	●	●		○	-
PROAC		●	○		○	●		○	○	○	○	-
Size I	●		●			○	●		●	○		-
Cob. bruta	.34	.32	.31	.55	.47	.31	.36	.28	.26	.33	.22	-

V. Resultados

Cob. única	.01	.03	.01	.04	.04	.06	.14	.06	.04	.16	.04	-
Consistenci	.83	.81	.84	.78	.80	.83	.84	.85	.87	.75	.75	-
<b>Cons. solución</b>			.79			.76			.81			.75
<b>Cob. solución</b>			.46			.64			.45			.37

●= presencia condición (Altos niveles o niveles positivos), ○ = ausencia condición. ~ = ausencia condición (Bajos niveles). ●○ = condición causal central; ●○ = condición causal periférica. Todas las condiciones son adecuadas, cobertura bruta entre 0,22 y 0,55.

El vector de dirección previsto para SP, EP: 1,1,1,1 (0: ausente; 1: presente) utilizó el formato propuesto por Fiss (2011). Vector de dirección previsto para ~SP, ~EP: 0,0,0,0.

**Artículo V**

En el quinto artículo se realizan análisis de pruebas t para muestras relacionadas y regresión jerárquica en tres pasos para cada uno de los tiempos analizados (tiempo I y tiempo II).

Según los resultados obtenidos en las pruebas t para muestras relacionadas, hubo un aumento estadísticamente significativo en dos dimensiones del ED desde el Tiempo I al Tiempo II: asunción de riesgos (aumento medio de 4.22,  $t(145)$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .36$ ) e innovación (aumento medio de 3.74,  $t(145)$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .34$ ). Sin embargo, para la proactividad, no hubo un aumento estadísticamente significativo entre los períodos de tiempo (aumento medio de 1.74,  $t(145)$ ,  $p > .05$ ,  $\eta^2 = .16$ ). Por último, hubo un aumento estadísticamente significativo en la escala de CS del Tiempo I al Tiempo II (aumento medio de 4.36,  $t(145)$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .46$ ) (Tabla 16).

Tabla 16. Diferencias en ED y CS en tiempo I y tiempo II.

Item	Tiempo I		Tiempo II		t
	M	DT	M	DT	
As. Riesgos	5.08	1.25	5.52	1.04	-4.22 ***

AR1	5.20	1.54	5.55	1.37	-2.85 **
AR2	5.49	1.48	5.89	1.27	-2.59 *
AR3	4.54	1.71	5.14	1.29	-4.16 ***
Innovación	4.76	1.31	5.10	1.06	-3.74 ***
Inno 1	4.54	1.67	5.08	1.40	-3.74 ***
Inno 2	5.06	1.57	5.35	1.28	-1.89 *
Inno 3	4.68	1.65	4.88	1.43	-2.78 **
Proactividad	4.20	1.45	4.43	1.40	-1.74
Proact 1	4.25	1.67	4.40	1.53	-.88
Proact 2	4.15	1.62	4.46	1.57	-.03*
Calidad Servicio	5.39	1.04	4.86	1.24	4.36 ***
CS1	5.61	1.32	4.07	1.70	8.80 ***
CS2	5.47	1.16	4.96	1.38	3.83 ***
CS3	5.72	1.16	5.33	1.55	2.63 **
CS4	5.27	1.16	4.85	1.57	2.60 **
CS5	4.87	1.68	5.09	1.75	-1.23

Nota: \*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$ . AR= asunción de riesgos; Inno= innovación; Proact= proactividad; CS= calidad de servicio.

Antes de realizar las correlaciones bivariadas para determinar las relaciones entre las variables analizadas, se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, aceptando la no normalidad de los datos en el Tiempo I y en el Tiempo II ( $p < .05$ ). Por lo tanto, se llevó a cabo la correlación de Spearman. Los datos se muestran en la tabla 17 (parte superior, Tiempo II; parte inferior, Tiempo I). Hay correlaciones positivas significativas entre cada una de las dimensiones de ED y CS tanto en el Tiempo I, con valores mínimos de .43 ( $p < .001$ ), como en el Tiempo II, con valores mínimos de .35 ( $p < .001$ ). La asunción de riesgos tiene la mayor correlación positiva con CS (.56;  $p < .001$ ) en el Tiempo I, mientras que la proactividad tiene la menor correlación positiva con CS (.43;  $p < .001$ ) en el Tiempo I. Sin embargo, en el Tiempo II, la innovación es la dimensión de la ED que tiene mayor correlación con CS (.46;  $p < .001$ ),

mientras que la proactividad no tiene una correlación positiva significativa con CS (.31;  $p > .05$ ) (Tabla 17).

Tabla 17. Correlación entre ED y CS.

Escala	1	2	3	4
1. Asunción de riesgos	1	.49 ***	.35 ***	.43 ***
2. Innovación	.56 ***	1	.54 ***	.46 ***
3. Proactividad	.43 ***	.57	1	.31
4. Calidad de servicio	.56 ***	.46 ***	.48 ***	1

Nota: parte superior (tiempo II); parte inferior (tiempo I); \*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$ .

Finalmente, se realizaron dos regresiones lineales jerárquicas para predecir la CS en el Tiempo I y el Tiempo II. Como se ve en la Tabla 18, en todos los casos, se consideraron tres pasos diferenciales. En el primer paso, sólo se consideró la asunción de riesgos; en el segundo paso, se incluyó la innovación; y en el tercero, la proactividad.

En cuanto a la predicción de CS en el Tiempo I, el primer paso de la regresión de la asunción de riesgos fue capaz de predecir el 39% de la varianza del valor ( $R^2 = .39$ ) con un peso de .62 ( $\beta = .62$ ;  $p < .001$ ). En el segundo paso, se incluyó la innovación sin un cambio significativo en el valor de  $R^2$  ( $R^2 = .02$ ,  $p > .05$ ). Sin embargo, en el tercer paso de la regresión, en el que se incluyó la proactividad, se observó un cambio significativo de .03 para el valor de  $R^2$  y se pudo predecir el 41% de la varianza del valor ( $R^2 = .41$ ), que consistía en las dos dimensiones con mayor peso, a saber, la asunción de riesgos ( $\beta = .512$ ;  $p < .001$ ) y la proactividad ( $\beta = .19$ ;  $p < .05$ ).

Considerando la predicción de la CS en el Tiempo II, el primer paso de la regresión de la asunción de riesgos predijo el 15% de la varianza del valor ( $R^2 = 0,15$ ) con un peso de .40 ( $\beta = .40$ ;  $p < .001$ ). En el segundo paso, que incluía la innovación, hubo un aumento en el valor de  $R^2$  de



.08 ( $R^2 = .08$ ,  $p < .001$ ;  $R^2 = .23$ ,  $p < .001$ ) y un peso del factor de .31 ( $\beta = .31$ ;  $p < .001$ ). Finalmente, el tercer paso no produjo un cambio significativo en el valor de  $R^2$  ( $R^2 = .01$ ;  $p > .05$ ;  $R^2 = .22$ ;  $p < .001$ ), teniendo la asunción de riesgos ( $\beta = .25$ ;  $p < .01$ ) y la innovación ( $\beta = .29$ ;  $p < .001$ ) un peso factorial significativo en la regresión, contrario a la proactividad ( $\beta = .06$ ;  $p > .05$ ) (Tabla 18).

Tabla 18. Regresiones jerárquicas en tiempo I y tiempo II.

Variables predictoras	CS (Tiempo I)			CS (Tiempo II)		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β
Paso 1	.39***	.39***		.15***	.16***	
AR			.62***			.40***
Paso 2	.39***	.02		.23***	.08***	
AR			.54***			.25**
INNO			.14			.31***
Paso 3	.41***	.03*		.22***	.01	
AR			.51***			.25**
INNO			.56			.29***
PROAC			.19*			.06
Total R <sup>2</sup> aj.	.41***			.22***		

Nota: \*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$ ; AR= asunción de riesgos; INNO= innovación; PROAC= proactividad; CS= calidad de servicio.

**Capítulo VI**  
**Conclusiones**



## Capítulo VI

### Conclusiones

Las conclusiones extraídas se han realizado a partir de los resultados obtenidos en cada uno de los estudios. En este caso se exponen las conclusiones derivadas de cada uno de los artículos que forman la tesis por compendio.

En el **artículo I** se exponen las siguientes conclusiones:

- Existe una relación significativa positiva entre la orientación emprendedora y el rendimiento social de los clubes deportivos analizados.
- Asunción de riesgos, proactividad e innovación tienen un peso factorial sobre rendimiento social.
- Nivel de competición modera la relación entre asunción de riesgos y rendimiento social.
- Tipo de financiación modera la relación entre innovación y rendimiento social, y proactividad y rendimiento social.
- No existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento social.
- Existen condiciones suficientes para altos o bajos niveles de rendimiento social.
- Innovación y nivel de competición nacional-internacional son las condiciones más recurrentes en las soluciones para altos niveles de rendimiento social.
- Bajos niveles de proactividad es la condición más recurrente para bajos niveles de rendimiento social.
- Las metodologías lineales y no lineales son complementarias.

En el **artículo II** las conclusiones extraídas a partir de los resultados son las siguientes:

- Existe una predicción positiva de la orientación emprendedora sobre el rendimiento en el impacto social.
- Existe una predicción positiva de la orientación emprendedora sobre el rendimiento en causas sociales.
- La predicción es significativamente más alta cuando se involucran variables del entorno.
- La complejidad influye positivamente sobre el rendimiento en el impacto social.
- El dinamismo y la complejidad influyen positivamente sobre el rendimiento en causas sociales.
- La hostilidad tiene una relación negativa no significativa con el rendimiento en el impacto social.
- No existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento social.
- Orientación emprendedora, dinamismo y complejidad son las condiciones más recurrentes en las combinaciones para altos niveles de rendimiento en el impacto social y rendimiento en causas sociales.
- Bajos niveles de orientación emprendedora y bajos niveles de complejidad son las condiciones más repetidas en los caminos para bajos niveles de rendimiento en el impacto social y rendimiento en causas sociales.

En el **artículo III** las conclusiones extraídas son:

- Orientación emprendedora predice de forma significativa el rendimiento económico de clubes profesionales y de clubes no profesionales.
- No existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento económico.

- La proactividad es la dimensión de la orientación emprendedora más relevante para altos niveles de rendimiento económico.
- La innovación es la dimensión menos relevante para altos niveles de rendimiento económico.
- Un alto grado de profesionalidad del club es una condición suficiente para altos niveles de rendimiento económico.

En el **artículo IV** las conclusiones extraídas son:

- No existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento económico.
- No existen condiciones necesarias para altos o bajos niveles de rendimiento deportivo.
- La asunción de riesgos es la dimensión de la OE que aparece en más combinaciones para altos niveles de rendimiento deportivo.
- La baja innovación es la dimensión que aparece en más caminos hacia bajos niveles de rendimiento deportivo.
- Tamaño grande del club aparece en dos de los tres caminos más importantes hacia altos niveles de rendimiento económico.
- Proactividad es la dimensión que aparece en menos combinaciones hacia altos niveles de rendimiento económico y rendimiento social.
- Tamaño pequeño del club aparece en las combinaciones para bajos niveles de rendimiento económico y rendimiento deportivo.
- Las medidas de tamaño del club a través de valores absolutos o valores relativos arrojan resultados similares.

En el **artículo V** las conclusiones extraídas son:

- Existe un incremento significativo en la innovación y la asunción de riesgos en el tiempo II respecto al tiempo I.
- Existe un aumento no significativo en la proactividad en el tiempo II respecto al tiempo I.
- La calidad de servicio disminuye significativamente en el tiempo II respecto al tiempo I.
- Se encuentra una correlación significativa y positiva entre la asunción de riesgos, la innovación y la calidad de servicio en el tiempo I.
- Existe una correlación positiva significativa entre la innovación, la asunción de riesgos y la calidad de servicio en el tiempo II.
- La predicción de la orientación emprendedora sobre la calidad de servicio es mayor en el tiempo I que en el tiempo II.
- En el tiempo I la asunción de riesgos es la variable con mayor peso factorial en el modelo.
- En el tiempo II la innovación es la variable con mayor peso factorial en el modelo, seguido de la asunción de riesgos.



# **Chapter VI**

## **Conclusions**



## Chapter VI

### Conclusions

The conclusions obtained were based on the results of each of the studies. In this case, the conclusions derived from each of the articles that make up the thesis by compendium are presented.

The following conclusions are set out in **Article I**:

- There is a significant positive relationship between the entrepreneurial orientation and the social performance of the sports clubs analysed.
- Risk-taking, proactivity and innovation have a factorial weight on social performance.
- Competition level moderates the relationship between risk-taking and social performance.
- Type of funding moderates the relationship between innovation and social performance, and proactivity and social performance.
- There are no necessary conditions for high or low levels of social performance.
- There are sufficient conditions for high or low levels of social performance.
- Innovation and national-international competition level are the most recurrent conditions for solutions to high levels of social performance.
- Low levels of proactivity are the most recurrent condition for low levels of social performance.
- Linear and non-linear methodologies are complementary.

In **Article II** the conclusions drawn from the results are as follows:

- There is a positive prediction of entrepreneurial orientation on performance in social impact.
- There is a positive prediction of entrepreneurial orientation on performance in social causes.
- The prediction is significantly higher when environmental variables are involved.
- Complexity positively influences performance on social impact.
- Dynamism and complexity positively influence performance in social causes.
- Hostility has a non-significant negative relationship with performance on social impact.
- There are no necessary conditions for high or low levels of social performance.
- Entrepreneurial orientation, dynamism and complexity are the most recurrent conditions in the combinations for high levels of performance on social impact and performance on social causes.
- Low levels of entrepreneurial orientation and low levels of complexity are the most recurrent conditions in the pathways to low levels of performance in social impact and performance in social causes.

In **Article III** the conclusions drawn are:

- Entrepreneurial orientation significantly predicts the economic performance of professional clubs and non-professional clubs.

- There are no necessary conditions for high or low levels of economic performance.
- Proactivity is the most relevant dimension of entrepreneurial orientation for high levels of economic performance.
- Innovation is the least relevant dimension for high levels of economic performance.
- A high degree of professionalism in the club is a sufficient condition for high levels of economic performance.

In **article IV** the conclusions drawn are

- There are no necessary conditions for high or low levels of economic performance.
- There are no conditions necessary for high or low levels of sports performance.
- Risk taking is the dimension of EO that appears in most combinations for high levels of sports performance.
- Low innovation is the dimension that appears in more combinations for low levels of sports performance.
- Large club size appears in two of the three most important pathways to high levels of economic performance.
- Proactivity is the dimension that appears in the fewest combinations towards high levels of economic and social performance.
- Small club size appears in the combinations for low levels of economic and sporting performance.
- Measures of club size through absolute values or relative values yield similar results.

In **article V** the conclusions drawn are:

- There is a significant increase in innovation and risk-taking over time II compared to time I.
- There is a non-significant increase in proactivity over time II with respect to time I.
- The service quality decreases significantly over time II with respect to time I.
- There is a significant and positive correlation between risk-taking, innovation and service quality over time I.
- There is a significant positive correlation between innovation, risk-taking and service quality over time II.
- The prediction of the entrepreneurial orientation on service quality is higher in time I than in time II.
- In time I, risk-taking is the variable with the greatest factorial weight in the model.
- At time II, innovation is the variable with the greatest factorial weight in the model, followed by risk-taking.

## **Capítulo VII**

### **Implicaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación**





## Capítulo VII

### Implicaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación

#### 6.1. Implicaciones prácticas y propuestas de gestión

Una de las aportaciones importantes de la presente tesis doctoral son las implicaciones prácticas y las propuestas de gestión que se exponen en cada uno de los artículos. Estas se derivan de los resultados y las conclusiones extraídas con el fin de acercar la parte más teórica y empírica al sector profesional. Por ello, se considera que este tipo de aportaciones puede ampliar la información de la que disponen gestores, directiva y cuerpo técnico de clubes deportivos. Estas implicaciones prácticas y propuestas de gestión son abordadas de forma individual por cada uno de los artículos.

En el **artículo I**, los resultados destacan la importancia de elaborar estrategias e iniciativas innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento social de los clubes deportivos. En base a ello, es necesario previamente centrar la atención en analizar el entorno y la propia organización. Conocer más a fondo a sus deportistas y miembros aporta información sobre las demandas y expectativas deportivas y sociales que tienen, de modo que sería más fácil adaptar la oferta que realiza el club deportivo.

Cualquier dimensión del emprendimiento es importante, pero la innovación es un aspecto fundamental en el rendimiento social y no todos saben qué es algo innovador. Generalmente, únicamente se consideran innovaciones las propuestas relacionadas con la introducción de productos

o servicios totalmente novedosos, sin embargo, esto no es así. Los cambios novedosos en el proceso de desarrollo de productos o servicios, la introducción de innovaciones tecnológicas en la gestión de la entidad o las adaptaciones innovadoras en los procesos comunicativos del club deportivo pueden ser también consideradas innovaciones. Sin embargo, la innovación por ella misma no es una condición necesaria para conseguir un alto rendimiento social, sino que necesita de la presencia de una elevada proactividad en un camino o la presencia de la asunción de riesgos en otro camino.

Estas estrategias podrían extrapolarse, con cautela, a otras organizaciones sin ánimo de lucro, incluso a organizaciones tradicionales. Todas estas estrategias deberían promover la orientación emprendedora, no sólo desde la perspectiva del rendimiento económico o financiero en tiempos turbulentos, sino también desde la perspectiva del necesario compromiso social de la organización con su entorno y desde la perspectiva de la mejora de su imagen y su posicionamiento ante los clientes, los empleados y las partes interesadas.

Para los gerentes y directiva de los clubes deportivos, el desarrollo de actitudes y comportamientos organizativos que apoyen la orientación emprendedora se muestra como un instrumento útil que sirve de base para mejorar el rendimiento a nivel social. En el caso de las organizaciones con un mayor nivel de competición, y en teoría con un mayor nivel de desarrollo, parece más fácil obtener un alto rendimiento social, lo que puede reforzar su imagen y mejorar su posicionamiento público. Para los gestores deportivos y responsables de políticas y estrategias, si el objetivo de la política deportiva es mejorar el rendimiento social de los clubes deportivos, según nuestro estudio, la estrategia más eficaz parece ser promover el desarrollo de

las capacidades emprendedoras de esos clubes, especialmente la innovación.

En el **artículo II** la comprensión de los mecanismos que afectan al rendimiento de las organizaciones es ya una importante contribución práctica, ya que proporciona a los directivos y gestores una visión rigurosa de los factores que contribuyen a mejorar su funcionamiento. Los resultados obtenidos refuerzan, en primer lugar, la ya demostrada relación entre la OE y el rendimiento en las organizaciones, y en este caso, en los clubes deportivos. Al igual que en el ámbito empresarial, el desarrollo y la promoción de una cultura emprendedora en el club deportivo puede contribuir a mejorar su rendimiento desde dos perspectivas: i) una primera de impacto social entendida como una penetración o divulgación del club deportivo en el entorno; y ii) una segunda entendida como mejora de su atención a las causas sociales.

En este contexto, la directiva y cuerpo técnico de los clubes deportivos pueden ver una oportunidad para el desarrollo de su imagen y notoriedad en ambos sentidos: por un lado, puede aumentar su popularidad e influencia en el entorno, y por otro lado puede mejorar su reputación. El primero permite aumentar el número de deportistas, miembros y posiblemente los ingresos, mientras que el segundo puede mejorar la imagen del club, incluso más allá del valor intrínseco que proporcionan las iniciativas sociales. Los gobiernos y los encargados de la formulación de políticas públicas pueden llegar a comprender qué mecanismo permite aprovechar mejor los resultados y el rendimiento a nivel social.

Una vez más, ambas perspectivas del rendimiento social son particularmente útiles: el impacto social está en consonancia con la función de los clubes deportivos como asociados en la política pública de promoción y popularización del deporte, y el rendimiento de las causas

sociales también sirve a un objetivo de política pública de elaborar políticas sociales para la integración y corregir los fallos del mercado. En todos los casos, y teniendo en cuenta los factores del entorno, la evaluación e identificación de altos niveles de OE en este tipo de organizaciones permitiría a los gobiernos hacer un mejor uso de las políticas públicas de subsidios y ayudas, ya que se proporcionarían a organizaciones sin fines de lucro con capacidad para hacer un mejor uso de ellas.

De igual manera, conocer las características del entorno en el que opera la organización deportiva es fundamental antes de tomar decisiones emprendedoras. El presente estudio aporta nuevos datos sobre la influencia que la orientación emprendedora y el entorno tienen en una de las actuaciones más importantes para los clubes deportivos, el componente social final. Esto puede ayudar parcialmente al cuerpo técnico y directivo de los clubes deportivos a llevar a cabo acciones innovadoras y mostrar una actitud más emprendedora dependiendo del contexto en el que se encuentre la organización en ese momento. También puede ayudar a desarrollar programas deportivos educativos con contenidos relacionados con el emprendimiento. La orientación emprendedora deportiva y el contexto en el que operan las organizaciones son factores importantes que deben evaluarse desde el punto de vista educativo para los futuros gestores y directores de organizaciones deportivas o emprendedores deportivos.

Dentro de las implicaciones de gestión del **artículo III**, cabe destacar la importancia de la OE en el rendimiento económico de los clubes de fútbol profesionales y no profesionales, información que puede ayudar a la gestión y dirección de este tipo de organizaciones a definir su estrategia.

Por otro lado, como principal implicación para la dirección y gestión de este tipo de organizaciones, es importante

destacar la importancia de promover la proactividad del club deportivo. La promoción de la proactividad implicaría un conocimiento exhaustivo de la propia organización, evaluando en detalle las fortalezas y debilidades, siendo conscientes de los recursos con los que se cuenta y las estrategias con las que se puede trabajar. Además, es importante conocer los objetivos a corto, medio y largo plazo que tiene la organización y las evaluaciones que se realizan para conocer el estado de cumplimiento de esos objetivos.

Después de este conocimiento detallado de la entidad y del momento en que estamos y a donde queremos llegar, es importante conocer, de la misma manera, el entorno en el que opera nuestra organización, a nivel deportivo, económico y social. Este conocimiento del entorno y de la competición puede permitir anticiparse en la toma de decisiones. Estas acciones no implicarían necesariamente productos o servicios novedosos, sino acciones apropiadas tomadas antes que la competencia.

Por lo tanto, de acuerdo con los resultados obtenidos, es más importante conocer la organización en profundidad, así como el punto en el que se encuentra, que introducir nuevos procesos, productos o estrategias. Sin embargo, lejos de ser un tema hermético y cerrado, es fundamental destacar la importancia de seguir desarrollando el análisis de la orientación empresarial y su relación con diferentes variables en los clubes deportivos profesionales y no profesionales.

En el **artículo IV** las implicaciones prácticas pueden abordarse desde diferentes perspectivas. En primer lugar, las organizaciones pueden tomar conciencia de cómo ciertos comportamientos pueden aumentar sus posibilidades de éxito en las dimensiones deportiva y económica y mejorarlos con una estrategia de cambio. Esos comportamientos pueden estar relacionados con el nivel de

profesionalidad y normalización de la organización. En segundo lugar, las organizaciones pueden considerar el tamaño como un atributo que puede aumentar las posibilidades de éxito una vez que se fomentan y adoptan los comportamientos empresariales. Esto no significa que se fomente el rápido crecimiento de la organización en términos cuantitativos, sino que indica una tendencia creciente consolidada y mantenida en la calidad de los servicios ofrecidos y el número de miembros del club. En tercer lugar, las organizaciones pueden mejorar la selección y la formación de su personal directivo incorporando personas que puedan acreditar y promover las actitudes y aptitudes empresariales.

Del mismo modo, la OE y el gran tamaño de los clubes pueden considerarse atributos que deben promoverse en el diseño de las políticas públicas de colaboración y promoción del deporte a través de este tipo de organizaciones, dado que, al menos en apariencia, parece haber más posibilidades de éxito. Sin embargo, esto también puede abordarse desde la perspectiva opuesta, sugiriendo que los gobiernos y los encargados de formular políticas públicas centren su atención en los pequeños clubes deportivos para adoptar estrategias e iniciativas que les ayuden a crecer en tamaño.

Otra implicación práctica de este estudio para el equipo directivo y cuerpo técnico de los clubes es la importancia del estudio previo de las decisiones que entrañan riesgos y la supervisión de las actividades que puedan implicar riesgos, pero no valor añadido a la organización. En este contexto innovador, se necesita un equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades y el aprovechamiento de las antiguas (Schumpeter y Backhaus 2003). En otras palabras, la innovación implica la aplicación de nuevos productos, servicios y procesos y la mejora de los procesos o estrategias existentes. Aunque la creatividad

en el proceso de innovación es una variable muy valorada, el proceso de innovación debe planificarse y supervisarse (Huergero 2006) para garantizar que devuelva el máximo desarrollo y beneficio a la organización deportiva y no estemos conduciendo nuestra organización hacia el fracaso.

Por último, el **artículo V** también tiene implicaciones prácticas relacionadas. Los clubes deportivos sin fines de lucro dependen en gran medida de la financiación del gobierno (Parnell et al., 2020), pero dicha financiación es inestable e incierta en tiempos de crisis. Por lo tanto, los equipos directivos de los clubes deportivos deben desarrollar estrategias innovadoras y rápidas para encontrar financiación de otras fuentes (patrocinio comercial, aumento del número de miembros/deportistas, etc.). Una crisis puede tener consecuencias negativas si la organización no se gestiona eficazmente (Coombs, 2007) o si no aprovecha las oportunidades de estrategias organizativas que ofrecen los tiempos turbulentos e inciertos. En este contexto, no todas las organizaciones son proactivas e innovadoras; por lo tanto, en los clubes deportivos que se adapten a la situación y cambien su actitud, las estrategias y decisiones cubrirán un abanico más amplio de mercados que los que mantienen una actitud pasiva y tradicional ante esta situación que les obliga a reaccionar y reinventarse.

Abordando la cuestión desde las perspectivas del diseño y la gestión de la política deportiva, los resultados muestran que una actitud emprendedora puede tener resultados positivos en una organización. Sin embargo, aunque las organizaciones pequeñas pueden ser más vulnerables debido a que tienen menos reservas de capital y menos activos, los protocolos de acción pueden desarrollarse e implementarse más rápidamente en dichas organizaciones debido a su tamaño y flexibilidad (Shepherd & Williams, 2018). Esto puede verse como una oportunidad en los

clubes deportivos regionales o nacionales. Sin embargo, todos ellos deberían considerar la posibilidad de que la "nueva normalidad", tal como se ha conocido la situación surgida tras la crisis inicial resultante de COVID-19, no alcance los niveles de normalidad observados antes de la aparición de la pandemia (Ritter y Pedersen, 2020). Por lo tanto, las decisiones y estrategias que implican los recursos de la organización deben evaluarse de acuerdo con la situación actual. El contexto deportivo ofrece oportunidades de investigación; sin embargo, el tercer sector amplía las posibilidades de desarrollar estrategias debido a la naturaleza no lucrativa de las organizaciones que lo componen. Por lo tanto, uno de los retos a los que se enfrentan los clubes deportivos es el desarrollo de estrategias para reforzar la colaboración con las federaciones regionales y nacionales de su disciplina deportiva.

## 6.2. Limitaciones de los estudios y futuras líneas de investigación

En el presente apartado se exponen las limitaciones de los estudios que forman el compendio. Estas son analizadas para cada uno de los estudios. En primer lugar, el **estudio I**, como gran parte de los estudios recogidos en la literatura, tiene limitaciones. En este caso, el muestreo no probabilístico y la ubicación geográfica de la muestra limita la generalización de los resultados, ya que el estudio se centra en el contexto español. En el futuro se debería utilizar un muestreo probabilístico estratificado e incluir varios países, lo que permitiría generalizar los resultados. También existe una limitación en el uso de los cuestionarios de autoinforme, que, si bien son comunes en este tipo de estudios, pueden dar lugar a sesgos de conveniencia social (Dalton y Ortegren, 2011). Otra limitación que debe



considerarse en futuras investigaciones sería la conveniencia de utilizar otras medidas objetivas, incluso en combinación con otro tipo de metodología cualitativa.

Del mismo modo, el **artículo II** cuenta con limitaciones relacionadas. En primer lugar, el estudio fue realizado en el contexto deportivo español, por lo que el componente geográfico podría ser una limitación. Como futura línea de investigación, se propone analizar de forma transnacional el emprendimiento de clubes deportivo. En segundo lugar, el cuestionario se envió por Internet y fue contestado por los directores o gestores de la organización en base a datos subjetivos de la misma; por lo tanto, esto podría ser una limitación. Como futuras líneas de investigación, sería interesante combinar medidas de rendimiento social subjetivo con medidas de rendimiento social objetivo. Por último, podría ser interesante llevar a cabo una investigación cualitativa adicional al entrevistar a los directores y jefes de clubes deportivos para obtener información más detallada sobre la capacidad empresarial en este tipo de organizaciones y la influencia o falta de influencia del entorno en el rendimiento final.

El **artículo III** también cuenta con limitaciones. En primer lugar, la muestra utilizada es pequeña, ya que está compuesta por sólo 26 clubes deportivos, sin embargo, teniendo en cuenta el tipo de estudio realizado y la reducida población de los clubes deportivos profesionales, puede considerarse aceptable. Del total de clubes de fútbol profesional (98), el 13.26% participa en el estudio. Se trata de una tasa de respuesta normal si se tiene en cuenta que el cuestionario fue completado de forma online por los directores, gestores o cuerpo técnico de los clubes deportivos. Además de lo anterior, el programa estadístico fsQCA funciona aceptablemente con muestras pequeñas (Ragin, 2008).

Por último, otra limitación del estudio puede ser el uso de medidas subjetivas para conocer el rendimiento económico de las organizaciones deportivas analizadas. Sin embargo, en los clubes deportivos no profesionales no existen medidas objetivas concluyentes y de acceso público, como puede existir en las organizaciones privadas o en las SAD (ROI, número de empleados o beneficios totales). No obstante, este tipo de medidas han sido ampliamente aceptadas en el campo de estudio ya que, según Rauch et al. (2009), no hay diferencias significativas entre la percepción de los interesados y las medidas de rendimiento registradas en un archivo.

Para futuras investigaciones podría ser interesante estudiar si existen variables influyentes en la relación OE-RE, como el tamaño del club, el voluntariado del personal o el rendimiento deportivo mostrado en la temporada anterior. Además, parece interesante realizar un estudio cualitativo que complemente el estudio cuantitativo en el que se realizan y analizan entrevistas con los gerentes y directores de los clubes deportivos. De esta manera se podría conocer con más detalle la visión de los responsables de la organización, favoreciendo el desarrollo del campo deportivo y centrando la atención en aspectos realmente importantes desde el punto de vista profesional.

Por último, sería interesante conocer el estudio de forma transnacional, ya que el índice de desarrollo emprendedor y la importancia que se da al deporte podrían tener una amplia influencia en la relación OE-RE en los clubes deportivos profesionales y no profesionales.

En el **artículo IV**, existen varias limitaciones que es necesario abordar. Los clubes deportivos participantes pertenecen únicamente al territorio español, por lo que las generalizaciones de los datos deben considerarse con cautela ya que abarca a un territorio geográfico concreto y específico. Otra limitación pueden ser las medidas de

percepción subjetiva que se han utilizado porque, a pesar de ser ampliamente aceptadas en el contexto no lucrativo, pueden ser complementadas por medidas de percepción objetiva en futuras líneas de investigación. Por último, la metodología utilizada para analizar los datos es asimétrica (fsQCA); por lo tanto, en futuras líneas de investigación será interesante encontrar un enfoque complementario más simétrico para el análisis de los datos.

Por último, el **artículo V**, del mismo modo que los estudios anteriores, cuenta con limitaciones. En primer lugar, cabe señalar que la ubicación geográfica específica de la muestra analizada y el formato de muestreo no probabilístico nos obligan a tratar los datos con cautela, ya que estas características pueden limitar la generalización de los resultados obtenidos. En este contexto, una futura línea de investigación sería ampliar el muestreo probabilístico estratificado e incluir varios países. También sería posible comparar los datos obtenidos de diferentes tipos de organizaciones (públicas, privadas y sin fines de lucro) del sector deportivo.

Por último, las medidas subjetivas son una buena opción cuando se estudian las organizaciones sin fines de lucro (Moritz et al., 2000), pero pueden ser una limitación. Con todo, a pesar de que las medidas subjetivas son aceptables para medir variables de las organizaciones sin fines de lucro, estas medidas podrían complementarse con medidas objetivas para lograr un panorama más realista.



---

## Referencias

- Adomako, S., Howard Quartey, S., & Narteh, B. (2016). Entrepreneurial orientation, passion for work, perceived environmental dynamism and firm performance in an emerging economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 728–752. <https://doi.org/10.1108/jsbed-08-2015-0115>
- American Psychological Association (2019). *Publication Manual of the American Psychological Association*. American Psychological Association.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Andersson, F. O. (2011). Organisational capacity and entrepreneurial behaviour in nonprofit organisations: An empirical exploration. *Voluntary Sector Review*, 2(1), 43–56. <https://doi.org/10.1332/204080511x560611>
- Andrade-Valbuena, N. A., Merigo-Lindahl, J. M., y Olavarrieta, S. (2019). Bibliometric analysis of entrepreneurial orientation. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(1), 45–69. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-08-2017-0048>
- Arzubiaga Orueta, U., Iturralde Jainaga, T., y Maseda García, A. (2012). La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57–71. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v2i2.4029>

- Austin, J., Stevenson, H., y Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*, 47(3), 370–384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Bacq, S., y Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Balabonienė, I., y Večerskienė, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Bayle, E., Lang, M., y Moret, O. (2020). How professional sports clubs exploit a heterogeneous local potential: the case of Swiss professional ice hockey. *Sport in Society*, 23(3), 433–451. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1696524>
- Becherer, R. C., y Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 28.
- Bjärsholm, D. (2017). Sport and social entrepreneurship: A review of a concept in progress. *Journal of Sport Management*, 31(2), 191–206. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0007>
- Blanco Mesa, F. R. (2015). *Técnicas para la toma de decisiones en contextos inciertos: identificación de oportunidades socio-económicas en el ámbito deportivo* [Tesis doctoral] <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/68224>

- Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R., Elmoose-Østerlund, K., Bürgi, R., Claes, E., Gebert, A., Gocłowska, S., Ibsen, B., Lamprecht, M., Nagel, S., Nichols, G., Perenyi, S., Piatkowska, M., Scheerder, J., Seippel, Ø., Stamm, H., Steinbach, D., van der Roest, J.-W. y van der Werff, H. (2017). *Characteristics of European sports clubs. A comparison of the structure, management, voluntary work and social integration among sports clubs across ten European countries*. University of Southern Denmark.
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., y Van der Werff, H. (2015). *Sport clubs in Europe*. Springer.
- Brush, C. G., Manolova, T. S., y Edelman, L. F. (2008). Separated by a common language? Entrepreneurship research across the Atlantic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 249–266. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00225.x>
- Canina, L., Palacios, D., y Devece, C. (2012). Management theories linking individual and organizational level analysis in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 271–284. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0166-8>
- Certo, S. T., y Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business horizons*, 51(4), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>
- Certo, S. T., Moss, T. W., y Short, J. C. (2009). Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizons*, 52(4), 319–324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.02.001>
- Claude, R. y Christopher, R. (2014), *ACQ (computer programme)*. University of Houston-Downtown.
- Coates, D., Wicker, P., Feiler, S., y Breuer, C. (2014). A bivariate probit examination of financial and

- volunteer problems of non-profit sport clubs. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 230.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M., Llopis-Goig, R., Perényi, S., & Scheerder, J. (2020). Social inclusion in sports clubs across Europe: determinants of social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(1), 21–51. <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1637247>
- Covin, J. G., y Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35–50. <https://doi.org/10.1177/104225879001400406>
- Covin, J. G., Green, K. M., y Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>



- 
- Covin, J. G., Slevin, D. P., y Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481–506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00627.x>
- Covin, J. G., y Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Dalton, D., y Ortegren, M. (2011). Gender differences in ethics research: The importance of controlling for the social desirability response bias. *Journal of Business Ethics*, 103(1), 73–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0843-8>
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147–156. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- do Couto Soares, M., & Perin, M. G. (2019). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143–159.
- Doherty, A., Misener, K., y Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 124–142. <https://doi.org/10.1177/0899764013509892>
-

- Eisenhardt, K. M., y Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504–529. <https://doi.org/10.2307/2393315>
- Eng, S., y Woodside, A. G. (2012). Configural analysis of the drinking man: Fuzzy-set qualitative comparative analyses. *Addictive Behaviors*, 37(4), 541–543. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2011.11.034>
- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., y del Carmen Giménez-Espert, M. (2018a). Tipos de organizaciones deportivas en España. *Kairós. Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 1(1), 32–39. <https://doi.org/10.37135/kai.003.03>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez Pomar, J. M., y Prado Gascó, V. J. (2018b). Does the level of competition influence the relationship between entrepreneurial orientation and service quality? *Journal of Physical Education and Sport*, 18(3), 1306-1315. <https://doi.org/10.7752/jpes.2018.s3194>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., y Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach. *Sustainability*, 12(10), 4234–4250. <https://doi.org/10.3390/su12104234>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., y Parra-Camacho, D. (2019). Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs? *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 103-121. <https://doi.org/10.1108/jepp-03-2019-104>
- Espitia-Escuer, M., y García-Cebrián, L. I. (2006). Performance in sports teams: results and potential in

- the professional soccer league in Spain. *Management Decision*, 44(8), 1020–1030.  
<https://doi.org/10.1108/00251740610690595>
- Esposito, G., y Madella, A. (2003). Quanto corre l'atletica? La valutazione della performance organizzativa della federazione italiana di atletica leggera. *Atleticastudi*, 3(4), 3–26.
- Fainshmidt, S., Witt, M. A., Aguilera, R. V., y Verbeke, A. (2020). *The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research*. Springer. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00313-1>
- Famiyeh, S., Asante-Darko, D., y Kwarteng, A. (2018). Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector: the moderating role of organizational culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(8), 1546-1567.  
<https://doi.org/10.1108/ijqrm-01-2017-0008>
- Fatoux, F., y Tiberghien, F. (2004). L'évaluation extra-financiere des entreprises. *futuribles*, 293(14), 39–51.
- Feiler, S., Wicker, P., y Breuer, C. (2018). Public subsidies for sports clubs in Germany: Funding regulations vs. empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 1–21.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1541915>
- Feiler, S., Wicker, P., y Breuer, C. (2019). Nonprofit Pricing: Determinants of Membership Fee Levels in Nonprofit Sports Clubs in Germany. *International Journal of Sport Finance*, 14(4), 262–277.  
<http://doi.org/10.32731/IJSF/144.112019.06>
- Fernández, J. E. R., Couto, J. M. P., y Aguilar, J. P. (2015). Análisis de la promoción deportiva en el municipio de Boiro (A Coruña): Relación entre la gestión deportiva municipal, los clubes deportivos y los

- resultados deportivos. *EmásF: revista digital de Educación Física*, 33, 66–86.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., y Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 157–170. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242012000200013>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Fry, T. R., Galanos, G., y Posso, A. (2014). Let's get Messi? Top-scorer productivity in the European Champions League. *Scottish Journal of Political Economy*, 61(3), 261–279. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12044>
- Gallagher, D., Gilmore, A., y Stolz, A. (2012). The strategic marketing of small sports clubs: from fundraising to social entrepreneurship. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 231–247. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2012.657225>
- Gallardo, L., Guerrero, L. G., y Gómez, A. J. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia* (Vol. 651). Inde.
- Grimaldi Puyana, M., y Ferrer Cano, P. (2016). Dimensión y perfil de las organizaciones de gestión de instalaciones deportivas. *Apunts: Educación física y deportes*, 4(126), 72–78. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2016/4\).126.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2016/4).126.08)
- Hammerschmidt, J., Eggers, F., Kraus, S., Jones, P., & Filser, M. (2019). Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship-a mixed methods analysis of

- professional soccer clubs in the German-speaking countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 839–857. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00594-5>
- Harrington, H. J. (2000). 'Service Quality in the knowledge age—huge opportunities for the twenty first century. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 31–36. <https://doi.org/10.1108/13683040010362562>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hernández-Perlines, F., y Cisneros, M. A. I. (2018). The Role of Environment in Sustainable Entrepreneurial Orientation. The Case of Family Firms. *Sustainability*, 10(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su10062037>
- Huergo, E. (2006). The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Research policy*, 35(9), 1377–1388. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.07.005>
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., y Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of management*, 29(3), 401–426. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\\_03\\_00017-5](https://doi.org/10.1016/s0149-2063_03_00017-5)
- Humphreys, B. R. (2010). The impact of the global financial crisis on sport in North America. En *Optimal strategies in sports economics and management* (pp. 39–57). Springer.
- Ibsen, B., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Breuer, C., Seippel, Ø., Van der Roest, J.-W., y Scheerder, J. (2019). Democratic participation in voluntary associations: A multilevel analysis of sports clubs in Europe. *VOLUNTAS: International Journal of*

- Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1148–1163. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00088-y>
- Jin, S. H. (2003). The relationships among physical activity needs, satisfaction of general physical education, and intention to continuance of physical activities in the universities. *Korean Society for the Sociology of Sport*, 16(1), 93–109.
- Jung, W. J., y Choi, J. Y. (2016). The relationship between service quality, service satisfaction, and repurchase intention of participants in sports centers. *The Korean Journal of Sports Science*, 25(2), 521–531.
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International studies of management & organization*, 2(3), 297–313. <https://doi.org/10.1080/00208825.1972.11656125>
- Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D., y Schüssler, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research—the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 15–33. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0461-8>
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., y Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315–344. <https://doi.org/10.1080/13594320500170227>
- Lee, C., Lee, K., y Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615–640. <https://doi.org/10.1002/smj.181>

- Lee, S. Y. (2017). Service quality of sports centers and customer loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(4), 870–879. <https://doi.org/10.1108/apjml-10-2016-0191>
- Leiva, A. P., Márquez, P. G.-O., Rodríguez, C. G., Navas, J. M. M., y Bozal, R. G. (2017). Ejercicio físico y calidad de vida en estudiantes universitarios. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 437–446. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2017.n1.v2.956>
- Lisboa, A., Skarmeas, D., y Saridakis, C. (2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1319–1324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.099>
- López-Arceiz, F. J., Bellostas, A. J., y Rivera, P. (2018). Twenty Years of Research on the Relationship Between Economic and Social Performance: A Meta-analysis Approach. *Social Indicators Research*, 140(2), 453–484. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1791-1>
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00048-3)
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00048-3)
- Madella, A., Bayle, E., y Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach.

- European Journal of Sport Science*, 5(4), 207–220.  
<https://doi.org/10.1080/17461390500344644>
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., y Freitas, H. M. R. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556–583.  
<https://doi.org/10.1108/ijebr-08-2015-0183>
- Martínez-Lemos, I. y Romo-Pérez, V. (2015). El sector privado del deporte en España: Relación con población, producción y renta. *Retos*, 0(28), 71-77.  
<https://doi.org/10.47197/retos.v0i28.34847>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., y Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing*, 66(3), 18–32.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>
- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., y Lamin, A. (2018). Entrepreneurial orientation in a hostile and turbulent environment: risk and innovativeness among successful Russian entrepreneurs. *European Journal of International Management*, 12(1-2), 191–221.  
<https://doi.org/10.1504/ejim.2018.10009379>
- McDonald, R. E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(2), 256–281.  
<https://doi.org/10.1177/0899764006295996>
- McDonald, S., Gan, B. C., Fraser, S. S., Oke, A., y Anderson, A. R. (2015). A review of research methods in entrepreneurship 1985-2013. *International Journal of*



- 
- Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 291–315.  
<https://doi.org/10.1108/ijebr-02-2014-0021>
- Meliá, M. R., y Pérez, A. B. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14(3), 165–180.
- Meynhardt, T., y Diefenbach, F. E. (2012). What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761–792.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mus013>
- Mikovic, R., Petrovic, D., Mihic, M., Obradovic, V., y Todorovic, M. (2019). Examining the relationship between social capital and knowledge usage in the nonprofit industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(3), 328–339.  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1638740>
- Miles, M. P., Verreynne, M.-L., y Luke, B. (2014). Social enterprises and the performance advantages of a Vincentian marketing orientation. *Journal of business ethics*, 123(4), 549–556.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-2009-3>
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1–25.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
-

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2020). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2020*. Recuperado el 6 de noviembre de 2020, de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44–53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. En *Readings in Strategic Management* (pp. 322–352). Springer.
- Moritz, S. E., Feltz, D. L., Fahrbach, K. R., y Mack, D. E. (2000). The relation of self-efficacy measures to sport performance: A meta-analytic review. *Research quarterly for exercise and sport*, 71(3), 280–294. <https://doi.org/10.1080/02701367.2000.10608908>
- Morris, M. H., y Joyce, M. L. (1998). On the measurement of entrepreneurial behavior in not-for-profit organizations: Implications for social marketing. *Social Marketing Quarterly*, 4(4), 93-104. <https://doi.org/10.1080/15245004.1998.9961027>
- Morris, M. H., Zahra, S. A., y Schindehutte, M. (2000). Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. En *Entrepreneurship and economic growth in the American economy* (pp. 133–159). Emerald Group Publishing Limited.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., y Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00159-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-X)

- 
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., y Giaque, D. (2015). Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- Nagel, S., Seippel, Ø., Breuer, C., Feiler, S., Elmoose-Østerlund, K., Llopis-Goig, R., Nichols, G., Perényi, S., Piątkowska, M., y Scheerder, J. (2019). Volunteer satisfaction in sports clubs: A multilevel analysis in 10 European countries. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(8), 1074-1093. <https://doi.org/10.1177/1012690219880419>
- Nichols, G., Wicker, P., Cuskelly, G., & Breuer, C. (2015). Measuring the formalization of community sports clubs: findings from the UK, Germany and Australia. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(2), 283–300. <https://doi.org/10.1080/19406940.2015.1006661>
- Núñez-Pomar, J., Prado-Gascó, V., Sanz, V. A., Hervás, J. C., & Moreno, F. C. (2016). Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. *Journal of Business Research*, 69(11), 5336–5341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.134>
- Page, L., y Page, K. (2009). Stakes and motivation in tournaments: playing when there is nothing to play for but pride. *Economic Analysis and Policy*, 39(3), 455–464. [https://doi.org/10.1016/s0313-5926\(09\)50039-2](https://doi.org/10.1016/s0313-5926(09)50039-2)
- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., y Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 1–7. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>
-

- Pearce, J. A., Fritz, D. A., y Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>
- Pereira, E. B. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, 414(12), 13–16.
- Prado-Gascó, V. J., & Calabuig-Moreno, F. (2016). Measuring service quality of sporting events: Lineal models vs QCA. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(3), 126-136.
- Puig, N., Moreno, A., y López, C. (2010). Proposal of an interpretative theoretical frame about sport associationism in Spain. *European Journal of Human Movement*, 2, 75–92.
- Radaelli, G., Dell’Era, C., Frattini, F., & Messeni Petruzzelli, A. (2018). Entrepreneurship and human capital in professional sport: A longitudinal analysis of the Italian soccer league. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 70–93. <https://doi.org/10.1177/1042258717732957>
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* (Vol. 240). Wiley Online Library.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 488–494. <https://doi.org/10.1017/s1833367200001887>
- Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International journal of*

- 
- entrepreneurial venturing*, 4(1), 65–76.  
<https://doi.org/10.1504/ijev.2012.044819>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 26(6), 1379–1388.  
<https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2020-0387>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761–787.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Ritter, T., y Pedersen, C. L. (2020). *Assessing the Coronavirus's Impact on Your Business Model*, CBS Print.
- Robertson, J., Eime, R., y Westerbeek, H. (2019). Community sports clubs: are they only about playing sport, or do they have broader health promotion and social responsibilities? *Annals of Leisure Research*, 22(2), 215–232.  
<https://doi.org/10.1080/11745398.2018.1430598>
- Rochel, J. J. B., y Arias, B. L. (2012). Los avances en la valoración económica del deporte en Europa. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 637-654.  
<https://doi.org/10.25115/eea.v30i2.3545>
- Rodríguez, M. M., Mateos, M. E., Sánchez, D. M., Beatty, J. E. J., Lozano, J. A. S., y Díaz, V. J. (2018). La práctica de actividad física y deporte: una demanda sociológicamente construida. *Revista de Humanidades*, 34(3), 87–105.  
<https://doi.org/10.5944/rdh.34.2018.19563>
- Rosenbusch, N., Rauch, A., y Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the
-

- task environment–performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633–659. <https://doi.org/10.1177/0149206311425612>
- Saebi, T., Foss, N. J., y Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Salgado-Barandela, J., Barajas, A., y Sánchez-Fernández, P. (2017). Impacto económico del deporte: tema de interés creciente en la literatura científica/Economic Impact of Sport: Topic of Growing Interest for the Scientific Literature. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 17(68), 729–755. <https://doi.org/10.15366/rimcafd2017.68.010>
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Schuler, R. S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human resource management*, 25(4), 607–629. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250408>
- Schumpeter, J., & Backhaus, U. (2003). The theory of economic development. En *Joseph Alois Schumpeter* (pp. 61-116). Springer.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shepherd, D. A., y Williams, T. A. (2018). *Spontaneous venturing: An entrepreneurial approach to alleviating*

- suffering in the aftermath of a disaster*. MIT Press.  
<https://doi.org/10.7551/mitpress/11470.001.0001>
- Sila, I. (2010). Do organisational and environmental factors moderate the effects of Internet-based interorganisational systems on firm performance? *European Journal of Information Systems*, 19(5), 581–600. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.28>
- Slack, T., y Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Smart, D. T., y Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10, 28–28. <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i3.5921>
- Soriano, D. R., y Peris-Ortiz, M. (2011). Subsidizing technology: How to succeed. *Journal of Business Research*, 64(11), 1224–1228. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.027>
- Stam, W., y Elfring, T. (2006). Entrepreneurial orientation and new venture performance: the mediating effect of network strategies. *Academy of Management Proceedings*, 2006, 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.22898260>
- Stewart, B. (2017). *Sport funding and finance*. Routledge.
- Thiel, A., y Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European sport management quarterly*, 9(1), 81–98. <https://doi.org/10.1080/16184740802461744>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administration*. McGraw-Hill.

- Umar, S., y Hassan, S. (2019). Encouraging the collection of performance data in nonprofit organizations: The importance of organizational support for learning. *Public Performance & Management Review*, 42(5), 1062–1084.  
<https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1481118>
- van der Roest, J.-W., van Kalmthout, J., y Meijs, L. (2016). A consumerist turn in Dutch voluntary sport associations? *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 1–18.  
<https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153882>
- Vasconcelos, F. C., y Ramírez, R. (2011). Complexity in business environments. *Journal of Business Research*, 64(3), 236–241.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.007>
- Vorhies, D. W., y Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80–94.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., y Mousa, F.-T. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383.  
<https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15.  
<https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Walter, A., Auer, M., y Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), 541–567.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>



- 
- Wicker, P., y Breuer, C. (2015). How the economic and financial situation of the community affects sport clubs' resources: Evidence from multi-level models. *International Journal of Financial Studies*, 3(1), 31–48. <https://doi.org/10.3390/ijfs3010031>
- Wicker, P., Breuer, C., Lamprecht, M., y Fischer, A. (2014). Does club size matter: An examination of economies of scale, economies of scope, and organizational problems. *Journal of Sport Management*, 28(3), 266–280. <https://doi.org/10.1123/jism.2013-0051>
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Woodside, A. G. (2013). *Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory*. Elsevier.
- Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*, 12(2), 56–73.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-a](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-a)
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., y Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925–950. <https://doi.org/10.5465/1556420>

- Zambom-Ferraresi, F., García-Cebrián, L. I., Lera-López, F., y Iráizoz, B. (2017). Performance evaluation in the UEFA Champions League. *Journal of Sports Economics*, 18(5), 448–470. <https://doi.org/10.1177/1527002515588135>
- Zellweger, T., y Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>

## **Anexo I**

### **Artículo 1**

Núñez-Pomar, J. M., Escamilla-Fajardo, P., y Prado-Gascó, V. (2020). Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the level of competition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 1-19.



DOI: 1.1007/s11365-020-00660-3



## **Anexo II**

### **Artículo II**

Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., y Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach. *Sustainability*, 12(10), 4234-4251.





Article

# Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach

Paloma Escamilla-Fajardo , Juan Manuel Núñez-Pomar \* and Ana María Gómez-Tafalla

Department of Physical Education and Sports, Faculty of Physical Activity and Sport Sciences, University of Valencia, 46010 Valencia, Spain; paloma.escamilla@uv.es (P.E.-F.); Ana.Maria.Gomez@uv.es (A.M.G.-T.)

\* Correspondence: juan.m.nunez@uv.es

Received: 24 April 2020; Accepted: 18 May 2020; Published: 21 May 2020



**Abstract:** The social function of non-profit sports clubs is undeniable, so analyzing the factors that influence their performance is vital. The aim of this study is to understand the influence of entrepreneurial factors (entrepreneurial orientation) and environmental factors (dynamism, hostility and complexity) on social performance using a symmetrical (Hierarchical regression model) and asymmetrical (qualitative comparative analysis) approach. The social performance of this particular type of organization is of great importance in an environment where sustainability from a social point of view is increasingly on the agenda of governments, organizations and society in general. A total of 209 Spanish non-profit sports clubs were analyzed. The use of two complementary methodologies has made it possible to highlight the direct positive influence of entrepreneurial orientation (EO) on performance in terms of social impact performance (SIP) and social causes performance (SCP). Similarly, complexity and dynamism have a direct influence on both types of performance, while high levels of hostility in the environment are related to low levels of social performance in both areas. The analysis of the interaction of environmental factors and sport entrepreneurship on social performance in sports clubs has not been previously addressed. Therefore, this study provides new information to elaborate on practical management implications for directors and managers of non-profit sport clubs.

**Keywords:** entrepreneurial orientation; sport entrepreneurship; environmental; dynamism; complexity; social performance; sports clubs; sports organizations

## 1. Introduction

Physical activity and sport can have important health-related mental and physical benefits [1], as well as reducing the risk of serious diseases such as obesity and heart disease [2]. This is why European governments have focused their attention and efforts in recent decades on promoting physical activity and sport, from the “sport for all” policies in the 1960s and 1970s to the current sport policies that promote that as many people as possible can be physically active without feeling socially excluded [3]. Before European policies including Sports for All, sport was mainly an activity for a select group in society [4], however, this has evolved in a surprising way, and sport has become a major economic, social and cultural activity.

In this context, sports clubs have been able to attract the attention of academics and professionals from an entrepreneurial and social perspective [5], as in many developed countries they are the main provider of sports programs for society [6,7]. In Spain, there were 67,512 registered sports clubs and 3,866,867 federal licenses in 2018 [8]. However, it should be noted that not all people who engage in physical activity and sport in a sports club are members of a federation, so sports clubs are attended by a higher percentage of

society. Unlike in the past, new groups are finding their place in sports clubs: older people and women [4], refugees [9], people with disabilities [10] and people at risk of poverty [11].

As can be seen, and due to a more extensive and heterogeneous demand, sports clubs have been forced to improve their structure, adjust the services that they offer and achieve greater professionalization to meet the expectations and needs of their members and users [12]. This type of non-profit sports entity is characterized by voluntarism [13], the high mobility of the sportsmen and women who make it up and its solidarity. Furthermore, due to their status as non-profit organizations that cannot produce profits at the end of the year, and their social responsibility, sports clubs focus on sports and social aspects above any financial or economic objective [14], maintaining an outstanding socializing role and a broad social function.

Social objectives are closely related to the promotion of sport in the community [15], which gives them vital importance in social development [16]. However, despite government efforts to bring sport closer to the population, several researchers have found that people with lower socioeconomic status are less likely to engage in sport [17], just as immigrants or people with disabilities encounter major barriers on the road to sports participation [18]. Hence, one of the greatest social and governmental concerns is to facilitate access to physical activity and sport for all people, by providing public subsidies to non-profit sports clubs which carry out important social work [15]. This social work is related to providing access to physical activity and sport to the largest possible number of people, improving their general well-being [19]. Consequently, the social purpose of sports clubs can be understood from a double perspective: (i) "social impact performance" is understood as the promotion of sport in a broad sense, with the aim of reaching the greatest possible number of members of a community through the development and implementation of a high number of programs and services. This would be an approach focused on the quantitative impact that the organization has on its environment, and would undoubtedly be a relevant performance indicator; while (ii) "social causes performance" is understood as the aim of bringing sport closer to groups with special needs or at risk of exclusion through social programs and solidarity actions.

Currently, despite a wide and heterogeneous demand for sports services, clubs have to compete with private sports organizations and other sports clubs offering similar services [20,21]. In fact, sports clubs carry out their professional, sporting and social activities under similar environmental conditions as other private sports organizations do at the political, social, sporting and cultural levels. Similarly, sports clubs are under pressure from public institutions on their sporting and social activity [11]. Therefore, this type of entity operating in a complex, dynamic and changing environment is forced to know and assimilate the information generated by the environment in order to offer a quick and adequate response [5]. This environment forces the organization to adopt entrepreneurial strategies to achieve and maintain the success of the organization [22].

The interest in analyzing the role of entrepreneurial orientation (EO) in the performance of sports organizations has grown exponentially in the last decade [22], since EO is considered as one of the most studied variables in relation to organizational entrepreneurship [23]. In this context, there is literature that analyzes the predictive capacity of EO in the performance of sports clubs [5,24]. However, despite the fact that the discovery of new business possibilities or opportunities depends largely on previous knowledge of the rest of the organizations (competition) and the ability to analyze and explore the environment surrounding the organization [25], the literature is scarce on studies that jointly analyze the influence of environmental factors and entrepreneurial factors on the social performance of sports clubs. In non-profit sports clubs, the social function stands out ahead of the economic objective, hence social performance is vital in this type of organization. However, there is scarce literature that focuses attention on the impact of entrepreneurship on social performance, and this is non-existent in the sports sector. Therefore, this study can provide relevant information to this gap in knowledge.

Covin and Slevin [26] studied the influence of entrepreneurship on economic performance in turbulent environments, while Lumpkin and Dess [27] already analyzed the influence of munificence, complexity and dynamism on the EO-Firm performance relationship. Therefore, there are studies

that consider the environment in the interesting entrepreneurship-performance relationship, however, we find a wide gap in the literature in the field of sports. There are theoretical studies that consider the environment in the sports field [4,28], however, empirical works are needed to understand the role that dynamism, complexity and hostility, along with entrepreneurship in the performance of non-profit sports organization. Furthermore, the relationship between sport entrepreneurship and social performance has not been previously addressed, and this article may provide new and useful information for both the non-profit sector and the general sports field.

Therefore, the main objective of this study is to analyze the influence of EO and factors from the organization's environment (dynamism, hostility and complexity) as background on the social performance of Spanish sports clubs through symmetric (linear regressions) and non-symmetric (fsQCA) methodologies. One of the main contributions of the present study is the analysis of entrepreneurial and environmental factors on the social performance of the sports association network in Spain. This analysis has not been previously carried out in the sports industry, and even less so if we take into account non-profit sports organizations, so it can provide valuable information for the field of action.

The structure followed in the paper would be as follows: following this introduction, Section 2 reviews and discusses the existing literature and the presentation of research proposals. Section 3 explains the part of the methodology that includes the description of the sample, the instrument used, the procedure and the data analysis. Section 4 presents the results obtained taking into account the two methodologies used. Section 5 discusses the results in relation to the previous literature. Finally, Section 6 presents the main conclusions and practical implications, along with the limitations of the study.

## 2. Literature Review

In recent years, interest in analyzing entrepreneurial orientation (EO) has increased considerably [23,24], as it is considered to be one of the most important constructs within the entrepreneurial ecosystem [29]. In the current context of competitiveness and constant change, organizations are forced to adopt entrepreneurial strategies to achieve and maintain the success of their organization. In this sense, many academics and practitioners have exposed the relationship between EO and overall organizational performance [29–31].

EO can be seen as a strategic orientation that has an important role in exploring the opportunities and threats of the environment and competition, and in exploiting existing resources and generating new processes and services to maintain a strong market position. EO reflects how an entity works, while entrepreneurial activities affect characteristics, decisions, actions, processes and the performance of the organization [27]. EO is traditionally a multidimensional construct that encompasses three main dimensions: risk-taking, innovativeness and proactiveness [32].

Risk taking is understood as the level of risk that the management of the entities is willing to assume, exposing notably own resources with the projection of achieving benefits as a return. According to Lumpkin and Dess [27], it involves decisions and actions that use significant resources in a way that compromises them. Proactivity is related to the anticipation of changes in the environment. This requires detailed knowledge of the sector and of competitors in order to carry out actions that provide a competitive advantage to the organization [5]. Finally, innovation is the individual capacity of the organization to create and experiment with new ideas, through the use of creative processes and the incorporation of new products and services [33]. For some authors, innovation is the most important part of which EO is composed [34], but all dimensions are vitally important in the formation of the construct.

In the field of sports, in recent years "sport entrepreneurship" has emerged as a paradigm within entrepreneurship [35]. Sport entrepreneurship can be understood as the attitude of sports organizations committed to actively seeking opportunities [35]. "Sports entrepreneurship can involve a range of activities from experimentation of new ideas to the testing of different production methods" [36] (p. 10).

In recent years, it has attracted the attention of academics and professionals [37], although there are still more theoretical contributions and there is a gap in the literature of empirical works that analyze this construct [38].

The analysis of empirical and theoretical studies on the background of organizational performance shows that there is a variety of approaches to the subject. Nevertheless, there are numerous studies that show that high levels of entrepreneurial orientation are a reliable guarantee for achieving high levels of effectiveness and performance of the entity [39,40]. Generally, the relationship between EO and performance is related to the economic performance of a sports organization [24,41]. However, sports clubs, which are non-profit organizations, have social performance as their main objective [42]. Therefore, analyzing the influence of sport entrepreneurship on the social performance of sports clubs can provide valuable information for both the sports and non-profit sectors.

Sports entrepreneurship can have an improvement in the social impact of certain communities, having been approached from a phenomenological approach by Hemme et al. [43] in their study. Sports organizations have a predominantly social mission [44]. Sports organizations are characterized by their entrepreneurial nature, as they constantly adapt to changing societal needs, even as their products or services have a high social impact. Therefore, due to the high social impact and effects on communities that non-profit sports organizations have, it is necessary to explore the influence of entrepreneurial factors on social performance.

The social performance of sports clubs analyzed in this study can be understood from two similar, but different, perspectives: (i) social impact performance; and (ii) social causes performance. Social impact performance (SIP) is aligned with a basic, and generally common, objective of sports clubs to achieve the greatest possible impact on the environment in terms of number of members, programs developed or knowledge and awareness in the community. The capacity to generate services and products that offer the possibility of access to physical activity and sport to the population is aligned with their role as a complement to the work of government organizations in the community to promote sport, which gives them an important social function. On the other hand, social causes performance (SCP) emerges as a specific social response that the organization makes towards minority sectors or at risk of exclusion. Sport can facilitate integration and social inclusion [4], therefore, facilitating access to physical activity and sport for groups at risk of exclusion is one of the main social objectives of sports clubs. Moreover, the benefit can be mutual, as the club promotes the practice of sport that brings benefits to people at risk of exclusion, while these people help to maintain and sustain the sports clubs. This function could be perfectly aligned with the organizations' Corporate Social Responsibility policies, and let us not forget either that social responsibility is an element of legitimacy that sports organizations have from society [45] just as sporting events do [46].

Although performance in non-profit organizations needs even more theoretical and empirical study [47], the performance of organizations can be measured through subjective perception measures [48]. This study uses subjective questions to technicians or directly to the sports club that has a global vision of the organization. Based on the previous studies and the knowledge of the peculiarities of the sports sector, the main hypothesis would be the following:

**Hypothesis 1 (H1).** *Entrepreneurial orientation has a positive influence on SIP and SCP in sports clubs.*

The external environment of an organization and the influence on its performance has been widely studied in the theoretical and empirical organizational literature as having a high influence on the final product [49]. The external environment surrounding an organization has long been linked to its overall performance [50]. However, despite extensive study by different authors such as Thompson [51] or Miller and Friesen [52], full understanding of the environment-organization relationship is difficult due to its complexity. In the sports sector, sports clubs are not independent entities, but are included in a social, organizational and cultural environment. These organizations seem to be very dependent on the context or environment in which they operate, mainly in terms of information, resources and the

existence of opportunities that can be explored and exploited [53]. However, despite the importance of including environmental factors in organizational and entrepreneurial studies, there are few occasions when the dynamic and changing environment in which sports clubs operate has been assessed [4,11].

The relationship between environment and performance is complex because of the factors involved [54]. First, the analysis of the organizational environment can be done from two different perspectives (i) considering the different dimensions it encompasses (these being different depending on the authors analyzing it); and (ii) taking into account the influence of normative, cognitive and regulatory factors [54]. Most studies analyze the environment based on its most important dimensions [45,52,55]. These dimensions may be different depending on the authors who study the organization's environment. According to a review by Khandwalla [56], there are three environmental properties that most affect organizations: (i) environmental uncertainty; (ii) environmental hostility; and (iii) complexity, while Covin and Slevin [26] studied the environment formed by a single dimension, hostility. In the same vein, years later, Rosenbusch et al. [49], identified four key dimensions in the environment of organizations: munificence, dynamism, hostility and complexity, so that more detailed information can be given on what and how it affects performance. This last approach to the organizational environment has been widely shared in the sporting arena [57]; however, in this study we will build on the dimensions addressed by Miller et al. [58] and later by Zahra [59] and Frese et al. [60]: dynamism, hostility and complexity as the main factors in the external environment of organizations.

Dynamism is related to the unpredictability and uncertainty of future events and changes in the market [44,49]. According to Miller and Friesen [52], uncertainty can manifest itself in many different ways such as changes in user needs, variations in the behavior of competing organizations or the emergence of new technologies that can be adopted. More dynamic environments can be associated with high unpredictability, both in the demands of users or customers themselves and in the capabilities of competitors, so that rates of change are high and market trends easily alterable [61]. The sports sector is characterized by operating in a dynamic environment as new sports disciplines are constantly emerging and the demands and expectations of users and athletes are constantly changing.

The dynamic environment can have a significant impact on an organization's own capabilities and knowledge [62]. According to Zahra [59] and Miller and Toulouse [63], a dynamic environment can lead to the search for opportunities to achieve success and is closely related to the performance of the organization. In this context, rivalry between competitors can be intensified, leading to the creation of opportunities. In contrast, Wiklund and Shepherd [64] argued that a dynamic environment could have a negative influence on the organization's own performance. These data should be treated with prudence, since dynamic environments can be related to innovative actions and strategies by organizations, and thus improve organizational performance. However, dynamic environments can change into turbulent social environments [65] and have a negative impact on the attitude of organizations [66]. Based on previous literature and knowledge of the sports sector, the hypothesis formulated would be as follows:

**Hypothesis 2 (H2).** *The dynamism of the environment positively influences SIP and SCP in sports clubs.*

Heterogeneity refers to both diversity and the amount of skills, knowledge, resources and information needed to act successfully in a given context [67]. According to Zahra [59] (p. 264) "heterogeneity indicates the existence of multiple segments, with varied characteristics and needs, that are being served by the firm". This can be the result of complexity in organizations, that is, the lack of similarity between the main elements that surround an organization, or by the creation and offer of personalized and complex products or services [49]. In this study, heterogeneity is treated from the level of complexity that a sector may show at a given time. In this way, complexity is a variable that changes in the period in which it is analyzed and can be perceived in a very different way depending on the organization.

In this sense, the sports industry has a high degree of complexity, due to the large number of new sports disciplines, products or services demanded by users. The sports sector tries at all times to be innovative and proactive in meeting the expectations and needs of customers, athletes and users who request their services. These special characteristics give the sector an almost inherent complexity. As with dynamism, the complexity of the environment can lead the organization to explore a greater number of entrepreneurial opportunities and also to explore different processes and strategies to encompass and meet the needs of the largest possible population ratio. According to Miller and Friesen [52] organizations operating in complex environments receive different ideas from competitors and are therefore more likely to develop innovations. Several studies have analyzed the impact of the complexity of the environment on the organization in other sectors of activity; however, despite its undeniable importance, the analysis of the environment in the sports sector has not been widely studied [28,68], and even less so in the associative sports sector (sports clubs). So, the hypothesis raised from the existing literature is the following:

**Hypothesis 3 (H3).** *The complexity of the environment positively influences SIP and SCP of sports clubs.*

Finally, hostility is considered an unfavorable condition since it involves competition with other organizations for opportunities and scarce resources in this environment [26]. According to Khandwalla [56], it is understood as the degree of threat that the intensity or vigor of competition can pose to an organization. It involves concentration, legal, political and economic aspects that diminish profit margins and reduce strategic options, making it necessary to have a well-defined strategic discipline [52]. Hostile environments are identified with intense competition, scarcity of opportunities and many unexpected changes. March and Simon [69], were the first to name this concept (hostile environment), although they already developed the idea that a hostile environment forces quick reactions from the organization [67]. However, there is no consensus in the previous literature on how this background of environment affects the performance of the organization, and even less so in the sports sector.

The role of hostility in the social performance of sports clubs has not been addressed to date, however, the ways in which the role or influence of hostility on organizational performance is addressed are diverse. There are authors who expose a direct or moderating positive relationship of hostility to performance [26,70], while other authors identify the relationship between hostility and organizational performance as negative [49,71]. Therefore, in the present study, following the previous literature, the research hypothesis generated between a hostile environment and social performance is as follows:

**Hypothesis 4 (H4).** *A hostile environment has a negative influence on SIP and SCP of the sports clubs.*

The objectives of the research can be seen reflected in the conceptual model proposed by the authors in Figure 1. The objective of this study is to analyze the influence of EO, environmental factors (dynamism, hostility and complexity) on social impact performance and social causes performance.

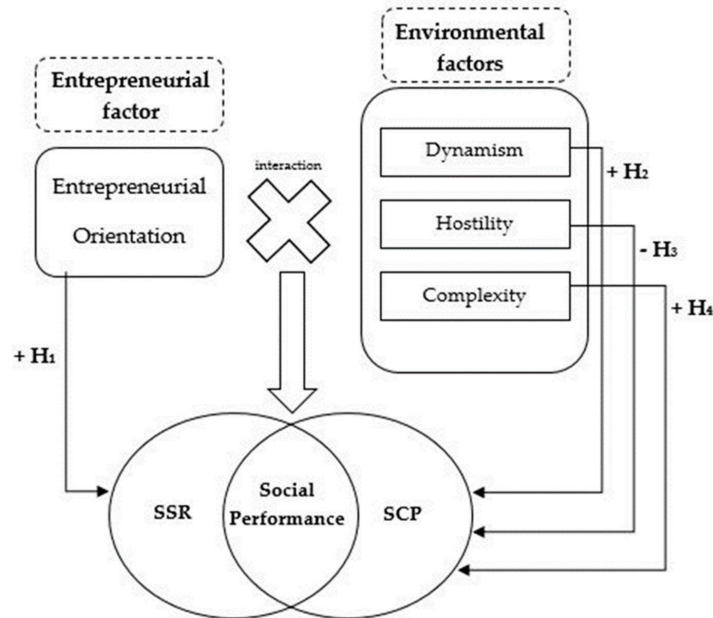


Figure 1. Configurational framework.

### 3. Materials and Methods

#### 3.1. Data and Data Analysis

The data regarding entrepreneurial orientation, environmental factors and social performance of the sports clubs were obtained through a questionnaire sent online through the University of Valencia's own platform (Limesurvey 2.5) to directors and technical, economic and sports managers of Spanish sports clubs. The sample was collected during the months of October to December 2019. After sending the questionnaire to 1368 sports clubs, a total of 224 questionnaires were obtained, of which 15 were eliminated because they were incomplete. A total of 209 were considered for this study. This represents an effective response rate of 16.37%, with the final useful rate being 15.28%. The details of the sample are shown in Table 1.

Table 1. Sample distribution ( $n = 209$ ).

Items	Freq	Percent	Items	Freq	Percent	Items	Freq	Percent
<b>Competition Level</b>			<b>Seniority (Years)</b>			<b>Funding</b>		
Loc-Aut	69	33%	<15	68	32.5%	>public	25	12%
Nat-Int	140	67%	16–30	56	26.8%	Public-private	11	5.3%
			>31	85	40.7%	>private	173	82.8%

Note: Freq = frequency.

Of the 209 sports clubs analyzed, 33% are local-autonomous category sports clubs ( $n = 69$ ) and 67% are national-international category clubs ( $n = 140$ ). 32.5% ( $n = 68$ ) are less than 15 years old, 26.8% ( $n = 56$ ) between 16 and 30 years old and 40.7% more than 31 years old ( $n = 85$ ). The number of workers ranges from 0 to 100, with an average of 5.62 (SD = 11.05) and a range of volunteers from 0 to 80, with an average of 12.87 (SD = 13.77). Similarly, the range of athletes is between 2 and 2000, with an average of 196.49 (SD = 230.85). Taking into account the type of financing, 12% ( $n = 25$ ) are a

majority public financing, 5.3% ( $n = 11$ ) have equal financing, while 82.8% ( $n = 173$ ) are a majority private financing.

The analyses were performed from a symmetric approach with a hierarchical regression model (HRM) that identifies symmetric relationships of one or several independent variables on a dependent variable, and from an asymmetric approach using qualitative comparative analysis (QCA) that allows us to identify an asymmetry in the existing relationships. Both methodologies are complementary and help to understand in more detail the entrepreneurial and environmental behavior of sports clubs. The analysis through HRM was carried out with IBM SPSS Statistics 24 software in two steps: in the first step the entrepreneurial factor (EO) was introduced and in the second step the environmental factors (dynamism, hostility and complexity) were introduced.

In addition, to carry out the analysis using QCA, the participants' response for EO, dynamism, hostility, complexity, SIP and SCP was calibrated. Following Prado-Gascó and Calabuig-Moreno [72], to recalibrate the values, we must first multiply the items that compose it and consider the three thresholds [73]: 90% (completely in the set), 50% (intermediate agreement level) and 10% (out of the set) as previously proposed by these authors [74].

This was followed by a needs analysis to find out if any of the conditions were necessary, and a sufficiency analysis carried out in two separate stages [75]. The first stage analyzes a truth table showing all possible combinations of causal conditions, while in the second stage QCA develops three possible solutions: parmonious solution, complex solution and intermediate solution. In the present study, the intermediate solution is represented as recommended [76].

### 3.2. Measures of Variables

The measurement scales used in the questionnaire were adapted from previous studies, while the social performance scale was created and validated by us. The instrument used to measure entrepreneurial orientation was created by Covin and Slevin [26] and later adapted by Engelen et al. [30]. It consists of eight items distributed in three dimensions: risk-taking, innovation and proactivity. The scale as a whole presents good psychometric properties ( $\alpha = 0.78$ ), just as it has presented good psychometric properties in previous studies [5]. The scale created by Miller et al. [58] and adapted by Zahra [59] has been used to measure the environment. However, this last scale has been adapted by us to the associative sport context, presenting good psychometric properties: the general Cronbach alpha of the scale was 0.76. The scale includes the dimensions of dynamism ( $\alpha = 0.79$ ), hostility ( $\alpha = 0.70$ ) and complexity ( $\alpha = 0.91$ ). Finally, to measure the social performance of a non-profit sports organization, a two-factor scale was created, since the previous literature does not provide a similar scale in the sports association field. This scale has good psychometric properties: the general Cronbach alpha of the scale was 0.75. The scale encompasses the social impact performance (SIP) factors ( $\alpha = 0.73$ ) with three items (e.g., "We have increased the number of programs and/or services we offer") and social causes performance (SCP) ( $\alpha = 0.78$ ) (e.g., "Our organization has a social program to help groups with special needs (people with low incomes, people with disabilities, migrants, etc.)"). All items were answered on a Likert scale with a range from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").

### 3.3. Ethical Considerations

This project has been carried out under the supervision of the Ethics Commission for Experimental Research (1119833). All the participants in the study were informed of the purpose and the procedure that we would follow, as well as the anonymity and confidentiality of the data collected.

## 4. Results

In this section, the quantitative data collected, interpreted and presented in tables were analyzed.



#### 4.1. Hierarchical Regression Model

The predictive powers of the variables studied in the study were analyzed using the hierarchical regression model (HRM): the dependent variables were SIP and SCP. Predictive variables were analyzed in two steps. First step: entrepreneurial variables (entrepreneurial orientation), second step: environmental variables (dynamism, hostility and complexity).

In the case of SIP, the total predictive value was 14% ( $\Delta R^2 = 0.14$ ;  $p = 0.001$ ). Taking into account the inclusion by steps: in the first step, EO explains 12% ( $\Delta R^2 = 0.12$ ;  $p = 0.001$ ), and in the second step, by including the environment variables (dynamism, hostility and complexity), 14% is explained ( $\Delta R^2 = 0.14$ ;  $p = 0.001$ ), there being a significant change in the predictive power by including the environment variables ( $\Delta R^2 = 0.034$ ;  $p = 0.03$ ). Considering all the variables studied, EO ( $\beta = 0.33$ ;  $p = 0.001$ ) and complexity ( $\beta = 0.15$ ;  $p = 0.02$ ) were significant predictors in the last step for SIP.

In the same line, in the case of SCP, the total predictive value was 13% ( $\Delta R^2 = 0.13$ ;  $p = 0.001$ ). In the first step, EO explained 7% ( $\Delta R^2 = 0.07$ ;  $p = 0.001$ ); however, after including in the second step the variables of the environment (dynamism, hostility and complexity), 13% was explained ( $\Delta R^2 = 0.13$ ;  $p = 0.001$ ). Therefore, the change after including the environment variables was significant ( $\Delta R^2 = 0.07$ ;  $p = 0.001$ ). Taking into account all the variables studied, EO ( $\beta = 0.24$ ;  $p = 0.001$ ), dynamism ( $\beta = 0.16$ ;  $p = 0.02$ ) and complexity ( $\beta = 0.15$ ;  $p = 0.02$ ) were the significant predictors of SCP (Table 2).

**Table 2.** Hierarchical regressions for the entrepreneurial factor (EO) and environmental factor on of social impact performance (SIP) and social causes performance (SCP).

Variables	SIP		SCP	
	R <sup>2</sup>	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\beta$
Predictors				
Step 1	0.12 ***		0.07 ***	
EO		0.35 ***		0.27 ***
Step 2	0.03 *		0.07 ***	
EO		0.33 **		0.24 ***
Dynamism		0.07		0.16 *
Hostility		-0.01		0.06
Complexity		0.15 *		0.15 *
Total R <sup>2</sup> adj	0.14 ***		0.13 ***	

Note: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$ .

#### 4.2. Comparative Qualitative Analysis of Fuzzy Sets (fsQCA)

First, the main statistical descriptors (mean, standard deviation, minimum and maximum) and the calibration values of all the variables were studied to convert them into variables into fuzzy-set conditions. The percentiles presented belong to the 10th percentile, 50th percentile (median) and 90th percentile (Table 3).

After conducting the necessity analysis, no causal condition was necessary for the presence or absence (marked by ~) of any of the outcomes, since none of the cases analyzed had a consistency greater than 0.90, as stated by Ragin [76] (Table 4).

Finally, the sufficiency test was performed and the threshold was set at a significant break in the distribution of the consistency results set out in the truth table [77]. Our overall consistency scores range from 0.76 to 0.78, which is acceptable according to Ragin [76], who recommends a minimum consistency threshold of 0.75. The frequency cut-off for all models analyzed was set at 1.

**Table 3.** Main descriptions and calibrations.

		EO	DIN	HOS	COM	SIP	SCP
N	Valid	209	209	209	209	209	209
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		973,838.97	90.90	563.64	76.37	216.84	28.33
SD		100,787.63	79.62	523.96	89.77	98.38	15.99
Min		50	1	4	1	8	1
Max		5,764,801	343	2,401	343	343	49
Calibrated values							
	10	36,000	4	630	1	64	5
Percentiles	50	735,000	75	8,000	45	216	28
	90	2,286,144	196	38,880	216	343	49

Note: SD = standard deviation; EO = Entrepreneurial Orientation; DIN = dynamism; HOS = hostility; COM = complexity.

**Table 4.** Necessary conditions.

	SIP		~SIP		SCP		~SCP	
	Cons	Cov	Cons	Cov	Cons	Cov	Cons	Cov
EO	0.64	0.72	0.52	0.53	0.62	0.69	0.53	0.55
~EO	0.58	0.57	0.73	0.65	0.59	0.58	0.70	0.63
Dynamism	0.61	0.67	0.55	0.54	0.62	0.67	0.54	0.54
~Dynamism	0.58	0.59	0.66	0.61	0.57	0.57	0.67	0.62
Hostility	0.57	0.68	0.56	0.59	0.63	0.67	0.70	0.58
~Hostility	0.64	0.61	0.67	0.60	0.63	0.63	0.65	0.67
Complexity	0.59	0.70	0.47	0.51	0.60	0.70	0.47	0.51
~Complexity	0.58	0.55	0.72	0.62	0.58	0.55	0.72	0.62

Note: Cons = consistency; cov = coverage.

On the one hand, in relation to the prediction for high levels of SIP, four paths or combinations explained 62% of the cases with high levels of social performance (overall consistency = 0.76; overall coverage = 0.62). The most important path to predict SIP was the result of the “EO\*DIN” interaction (raw coverage = 0.45; unique coverage = 0.03; consistency = 0.82), followed by the “DIN\*~HOS\*COM” interaction (raw coverage = 0.43; unique coverage = 0.05; consistency = 0.80) and, the third most important was the combination of “EO\*COM” (raw coverage = 0.41; unique coverage = 0.04; consistency = 0.84). Therefore, in relation to the prediction for low SIP levels (~SIP), two paths explain 48% (overall consistency = 0.76; overall coverage = 0.48). The most important combination is “~EO\*~HOS\*~COM” (raw coverage = 0.41; unique coverage = 0.08; consistency = 0.77), followed by the interaction “~EO\*~DIN\*~COM” (raw coverage = 0.41; unique coverage = 0.07; consistency = 0.78). All of them are adequate since, following the proposal of Eng and Woodside [66], the raw coverage is between 0.25 and 0.65.

On the other hand, for the prediction for high levels of SCP there are three paths that explain 56% of the total cases (overall consistency = 0.78; overall coverage = 0.56). The most important path is the result of the combination of “EO\*DIN” (raw coverage = 0.40; unique coverage = 0.12; consistency = 0.78), the second most important path is the interaction of “EO\*COM” (raw coverage = 0.40; unique coverage = 0.04; consistency = 0.82), and, finally, the third path is the result of the combination of “DIN\*COM” (raw coverage = 0.39; unique coverage = 0.10; consistency = 0.79). However, analyzing the explanation for low levels of CPS (~SCP), two paths explain 47% of the total number of existing cases (overall consistency = 0.76; overall coverage = 0.47). First, the most important path is the result of the combination “~EO\*HOS\*~COM” (raw coverage = 0.41; unique coverage = 0.08; consistency = 0.78), and the second most important solution is the one formed by the interaction “~EO\*~DIN\*~COM” (raw coverage = 0.40; unique coverage = 0.06; consistency = 0.77) (Table 5).

**Table 5.** Summary of three main sufficient conditions of RS and RCS (–) (Intermediate solution).

Frequency Cut-Off: 1	SIP			~SIP			SCP			~SCP		
	Cons Cut: 0.80			Cons Cut: 0.80			Cons Cut: 0.81			Cons Cut: 0.81		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
EO	•		•	○	○	-	•	•		○	○	-
Dynamism	•	•			○	-	•		•		○	-
Hostility		○		○		-				•		-
Complexity		•	•	○	○	-		•	•		○	-
Raw coverage	0.45	0.43	0.41	0.41	0.41	-	0.43	0.40	0.39	0.41	0.40	-
Unique Coverage	0.03	0.05	0.04	0.08	0.07	-	0.12	0.04	0.10	0.08	0.06	-
Consistency	0.82	0.80	0.84	0.77	0.78	-	0.78	0.82	0.79	0.78	0.77	-
<b>Overall solution Consistency</b>			0.76			0.76			0.78			0.76
<b>Overall Solution Coverage</b>			0.62			0.48			0.56			0.47

• = presence of condition (High levels or positive levels), ○ = absence of condition, ~ = absence of condition (Low levels). All sufficient conditions are adequate, raw coverage between 0.39 and 0.45. Expected address vector for SIP, SCP: 1,1,0,1 (0: absent; 1: present) [78]. Expected address vector for ~SIP, ~SCP: 0,0,1,0.

## 5. Discussion

Given the importance of entrepreneurship for researchers, policy makers and organizational managers, the EO-Performance relationship has been widely studied [26,64], with EO being considered one of the most studied constructs in the field of entrepreneurship [34,39]. However, although Covin and Slevin [26] already studied the role of the external environment in the overall performance of the organization, there is no previous literature analyzing the role that the interaction of EO and environmental factors has on social performance in sports clubs. Therefore, the main objective of the study was to understand the influence that entrepreneurial factors (EO) and external environment factors (dynamism, hostility and complexity) have on the social performance of sports clubs, addressing social performance from two perspectives: social impact and attention to social causes.

Based on the results obtained, EO showed a positive prediction on SIP and SCP in the analyses carried out through HRM and appears in four of the six most important paths to high levels of social performance. Therefore, our first hypothesis can be accepted. This is linked by the above-mentioned authors, who have analyzed the influence of EO on the performance of sports organizations [24,41], however, the previous authors analyze economic and sports performance and economic performance, respectively. However, previous studies have indeed corroborated the influence of EO on social performance in sports clubs [16]. Sport entrepreneurship can have an important social impact [37], as it promotes the creation of social activities that are a means to assist in the health and well-being of its members or participants [79]. In this context, the term sport-for-development (SFD) becomes relevant [80]. SFD activities encompass activities with an important social influence for the improvement of general aspects such as health, welfare, social inclusion, and even to enhance the social development of communities or countries. Due to their high social impact, sports organizations may be forced to have an entrepreneurial attitude in order to achieve added value in the face of competition and maintain sustainability.

As Ratten [22] (p. 5) states, “in a sport entrepreneurial ecosystem there needs to be many resources that can transform innovative ideas into a reality”. Therefore, due to the constant changes, the heterogeneity of clients and users and the continuous appearance of new sports disciplines, sports clubs are forced to have an entrepreneurial attitude in order to succeed in social performance. However, the prediction analyzed in this study has not only assessed the role of EO on social performance, but has also analyzed it in interaction with the external environment of the organizations. In this study, the influence of EO on social performance is positive and significant in itself, but it is considerably enhanced when environmental factors are introduced. Nevertheless, we found some differences depending on the dimension of social performance analyzed. According to the results obtained, dynamism positively predicts SCP, while it is a sufficient factor in interaction with EO

for high levels of SIP and SCP. The same happens with the external environment factor, complexity, which predicts SIP and SCP according to data obtained through HRM and is present in four of the six combinations for high levels of general social performance. Similarly, both dynamism and complexity are absent in most of the low level SIP and SCP pathways. Therefore, as stated above, hypothesis 2 and 3 are accepted.

These data fit with the idea that environmental factors such as dynamism can influence organizational performance [63,81], just as the search for opportunities and innovative actions are more important in changing and uncertain environments than in predictable or calm conditions [60]. According to Lumpkin and Dess [71], dynamism is a moderating factor in the EO-Performance relationship, being the major entrepreneurial attitude in dynamic environments. These analyses have been carried out in medium or small for-profit organizations; however, this relationship has not been widely studied in the associative sports field. Thus, this study offers innovative information on the influence of entrepreneurial and environmental factors on social performance.

Finally, hostility is the external environment factor that has generated most controversy among academics [49,82], as there are disparate ideas when analyzing their relationship or influence on organizational performance. There are academics and practitioners who defend their moderating role or direct influence on organizational performance in a negative way [49,71], while other authors argue, conversely, that this factor has a direct influence or positive moderating role on performance [26,70]. In the present study, hypothesis 4 was exposed as a negative influence on social performance, and according to the results obtained through HRM there is no prediction for SIP or SCP. However, the results obtained through QCA show that low levels of hostility are present in a path to high levels of SIP (along with the presence of dynamism and complexity), and high levels of hostility are present in one of the two paths to low levels of SIP and SCP. Therefore, hypothesis 4 can be accepted. Hostility has a negative influence on interactions towards high levels of social performance, regardless of the dimension that we analyze.

In the present study, analyses have been carried out using two different methodologies. On the one hand, hierarchical regression model (HRM), and, on the other hand, comparative qualitative analysis, with the aim of knowing the contribution of entrepreneurial and environmental factors on the social performance of sports clubs. Comparing the two methodologies used, fsQCA models have a higher predictive value than HRM, since they analyze interactions between the factors for the same result, while HRM only considers direct and linear contributions. This is known as the “principle of equifinality”, understood as the possibility of achieving the same results from different combinations of factors. This is very operational and useful from a practical point of view, since there are immovable conditions, but other environmental factors that have not been considered with HRM if they are taken into account with QCA. However, despite the complementarity that QCA has with other existing methodologies, it is generally not used in studies in the field of sports [74].

## 6. Conclusions

The results of this study show a positive influence of EO on SIP and SCP. This prediction is significantly higher when external environmental factors such as dynamism or complexity are involved. Therefore, dynamism and complexity have a positive influence on the social performance of Spanish sports clubs. However, the social performance of these organizations has a negative relationship with the hostility of its environment.

The use of different methodologies allows us to complement the results obtained with HRM. This combination is useful to obtain more information than that provided by traditional linear regressions. QCA considers different combinations of conditions for the same result. EO is a condition that appears in most of the paths to SIP and SCP, and the low levels of EO in all combinations of conditions for low levels of SIP and SCP stand out. Therefore, despite not being a necessary condition, it has a wide positive influence on SIP and SCP. Similarly, dynamism and hostility are sufficient conditions for high levels of SIP and SCP, while hostility has a negative relationship with SIP and SCP.

Undoubtedly, understanding the mechanisms that affect the performance of organizations is already an important practical contribution, since it gives managers and executives a rigorous vision of the factors that contribute to improving their operation. The results obtained reinforce, in the first place, the already proven relationship between EO and performance in organizations, and in this case, in sports clubs. As it happens in the business field, the development and promotion of an entrepreneurial culture in the sports club can contribute to improve its performance from two perspectives: (i) a first one of social impact understood as penetration or outreach in the environment; and (ii) a second one understood as an improvement of their attention to social causes.

Managers and directors can see an opportunity for the development of their image and notoriety in both ways: on the one hand, it can increase their popularity and influence in the environment, and on the other hand it can improve their reputation. The former allows for an increase in the number of athletes, members and possibly income, while the latter can improve the club's image, even beyond the intrinsic value that social initiatives provide. Governments and policy-makers can develop an understanding of which mechanism results and performance can be better leveraged at the social level. Again, both perspectives of social performance are particularly useful: social impact is aligned with the role of sports clubs as public policy partners in promoting and popularizing sport, and social causes performance in also serves a public policy objective of developing social policies for integration and correcting market failures. In all cases, and considering the environmental factors, the evaluation and identification of high levels of EO in this type of organizations would allow governments to make better use of public policies of subsidy and aid, as they would be provided to non-profit organizations with the capacity to make better use of them.

Similarly, knowing the characteristics of the environment in which the sports organization operates is fundamental before making entrepreneurial decisions. This study provides new information about the influence that entrepreneurship and the environment have on one of the most important performances for sports clubs. This can partially help the technical and managerial body of sports clubs to carry out innovative actions and show a more entrepreneurial attitude depending on the context in which the organization is at that moment. It can also help develop educational sports programs with content related to entrepreneurship. Sport entrepreneurship and the context in which organizations operate are important factors to assess from an educational point of view for future managers or directors of sports organizations or sports entrepreneurs.

However, this study has related limitations. It was carried out in the context of Spanish sport, so the geographical component could be a limitation. The questionnaire was sent online and answered by directors or managers of the organization based on subjective data of the organization; therefore, this could be a limitation. As future lines of research, it would be interesting to combine measures of subjective social performance with measures of objective social performance. Finally, it might be interesting to carry out additional qualitative research when interviewing managers and heads of sports clubs to find out more detailed information about entrepreneurship in this type of organization and the influence or lack of influence of the environment on the final performance.

**Author Contributions:** Conceptualization, J.M.N.-P.; methodology, P.E.-F.; software, P.E.-F.; formal analysis, P.E.-F.; investigation, J.M.N.-P.; resources, A.M.G.-T.; writing—original draft preparation, P.E.-F.; supervision, A.M.G.-T.; project administration, J.M.N.-P.; funding acquisition, A.M.G.-T. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

**Funding:** This research was funded by Generalitat Valenciana, grant number GV/2019/133. The first author of this study received funding from the predoctoral scholarship "ACIF/2017/294" financed by the European Social Fund.

**Acknowledgments:** All authors are grateful for the voluntary collaboration of the sports clubs that participated in this study.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

## References

- Eime, R.M.; Young, J.A.; Harvey, J.T.; Charity, M.J.; Payne, W.R. A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: Informing development of a conceptual model of health through sport. *Int. J. Behav. Nutr. Phys. Act.* **2013**, *10*, 1–21. [CrossRef] [PubMed]
- Kim, J.; Han, H.R. Physical activity, abdominal obesity and the risk of coronary heart disease: A Korean national sample study. *Public Health.* **2012**, *126*, 410–416. [CrossRef] [PubMed]
- Scheerder, J.; Vandermeerschen, H.; Breedveld, K. Diversity in participation reigns, policy challenges ahead: Sport for all (ages) from a European perspective. In *Sport and Physical Activity across the Lifespan*; Dionigi, R.A., Gard, M., Palgrave Macmillan, Eds.; Springer Nature: UK, 2018; pp. 45–65.
- Corthouts, J.; Thibaut, E.; Breuer, C.; Feiler, S.; James, M.; Llopis-Goig, R.; Perényi, S.; Scheerder, J. Social inclusion in sports clubs across Europe: Determinants of social innovation. *Innovation: Eur. J. Soc. Scie. Res.* **2020**, *33*, 21–51. [CrossRef]
- Escamilla-Fajardo, P.; Núñez Pomar, J.M.; Prado Gascó, V.J. Does the level of competition influence the relationship between entrepreneurial orientation and service quality? *J. Phys. Educ. Sport* **2018**, *18*, 1306–1315.
- Breuer, C.; Hoekman, R.; Nagel, S.; Van der Werff, H. *Sport clubs in Europe*; Springer: UK, 2015.
- Taylor, P.; Barrett, D.; Nichols, G. CCPR survey of sports clubs 2009. CCPR. 2009. Available online: [https://sports-volunteer-research-network.org.uk/wp-content/uploads/2012/12/SVRN2\\_Peter-Taylor-and-Geoff-Nichols\\_CCPR-Survey-of-Sports-Clubs.pdf](https://sports-volunteer-research-network.org.uk/wp-content/uploads/2012/12/SVRN2_Peter-Taylor-and-Geoff-Nichols_CCPR-Survey-of-Sports-Clubs.pdf) (accessed on 19 April 2020).
- Ministry of Education, Culture and Sport (2019). Anuario de Estadísticas Deportivas 2019. Available online: <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-deestadisticas-deportivas-2019.pdf> (accessed on 19 April 2020).
- Stura, C. “What makes us strong”—the role of sports clubs in facilitating integration of refugees. *Eur. J. Sport Soc.* **2019**, *16*, 128–145. [CrossRef]
- Geidne, S.; Jerlinder, K. How sports clubs include children and adolescents with disabilities in their activities. A systematic search of peer-reviewed articles. *Sport Scie. Rev.* **2016**, *25*, 29–52. [CrossRef]
- Vandermeerschen, H.; Meganck, J.; Seghers, J.; Vos, S.; Scheerder, J. Sports, poverty and the role of the voluntary sector. Exploring and explaining nonprofit sports clubs’ efforts to facilitate participation of socially disadvantaged people. *VOLUNTAS Int. J. Vol. Nonpr. Org.* **2017**, *28*, 307–334. [CrossRef]
- Escamilla-Fajardo, P.; Núñez-Pomar, J.M.; Prado-Gascó, V.J. Economic performance in Spanish sports clubs: Entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analyzed through fsQCA. *Eur. J. Int. Manag.* **2020**, in press.
- Swierzy, P.; Wicker, P.; Breuer, C. The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis. *Sport Manag. Rev.* **2018**, *21*, 307–320. [CrossRef]
- Ratten, V. Sport entrepreneurship: Challenges and directions for future research. *Int. J. Entrep. Vent.* **2012**, *4*, 65–76. [CrossRef]
- Feiler, S.; Wicker, P.; Breuer, C. Public subsidies for sports clubs in Germany: Funding regulations vs. empirical evidence. *Eur. Sport Manag. Quart.* **2018**, *5*, 1–21. [CrossRef]
- Núñez-Pomar, J.M.; Escamilla-Fajardo, P.; Prado-Gascó, V.J. The relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs. The effect of the type of funding and the competition level. *Int. Entrep. Manag. J.* **2020**, 1–19. [CrossRef]
- Vandermeerschen, H.; Vos, S.; Scheerder, J. Towards level playing fields? A time trend analysis of young people’s participation in club-organised sports. *Int. Rev. Soc. Sport.* **2016**, *51*, 468–484. [CrossRef]
- O’Driscoll, T.; Banting, L.K.; Borkoles, E.; Eime, R.; Polman, R. A systematic literature review of sport and physical activity participation in culturally and linguistically diverse (CALD) migrant populations. *J. Immig. Minor. Health.* **2014**, *16*, 515–530. [CrossRef]
- Heinemann, K. Sport and the welfare state in Europe. *Eur. J. Sport Scien.* **2005**, *5*(4), 181–188. [CrossRef]
- Harris, S.; Nichols, G.; Taylor, M. Bowling even more alone: Trends towards individual participation in sport. *Eur. Sport Manag. Quart.* **2017**, *17*, 290–311. [CrossRef]
- Wicker, P.; Breuer, C. Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS Int. J. Vol. Nonpr. Org.* **2013**, *24*, 461–484. [CrossRef]

22. Ratten, V. Sport entrepreneurship and public policy: Future trends and research developments. *J. Entrep. Pub. Pol.* **2019**, *8*, 207–216. [[CrossRef](#)]
23. Covin, J.G.; Wales, W.J. *Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*; SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, USA, 2018.
24. Hammerschmidt, J.; Eggers, F.; Kraus, S.; Jones, P.; Filser, M. Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship—a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries. *Int. Entrep. Manag. J.* **2019**, *5*, 1–19. [[CrossRef](#)]
25. Shane, S.; Venkataraman, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Acad. Manag. Rev.* **2000**, *25*, 217–226. [[CrossRef](#)]
26. Covin, J.G.; Slevin, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strat. Manag. J.* **1989**, *10*, 75–87. [[CrossRef](#)]
27. Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Acad. Manag. Rev.* **1996**, *21*, 135–172. [[CrossRef](#)]
28. Hightower, J.R.; Brady, M.K.; Baker, T.L. Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *J. Bus. Res.* **2002**, *55*, 697–707. [[CrossRef](#)]
29. Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G.T.; Frese, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrep. Theo. Pract.* **2009**, *33*, 761–787. [[CrossRef](#)]
30. Engelen, A.; Gupta, V.; Strenger, L.; Brettel, M. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *J. Manag.* **2015**, *41*, 1069–1097. [[CrossRef](#)]
31. Lomberg, C.; Urbig, D.; Stöckmann, C.; Marino, L.D.; Dickson, P.H. Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrep. Theo. Pract.* **2017**, *41*, 973–998. [[CrossRef](#)]
32. Covin, J.G.; Wales, W.J. The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrep. Theo. Pract.* **2012**, *36*, 677–702. [[CrossRef](#)]
33. Chandra, Y.; Styles, C.; Wilkinson, I. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. *Int. Mark. Rev.* **2009**, *26*, 30–61. [[CrossRef](#)]
34. Hernández-Perlines, F.; Ibarra Cisneros, M.A.; Ribeiro-Soriano, D.; Mogorrón-Guerrero, H. Innovativeness as a determinant of entrepreneurial orientation: Analysis of the hotel sector. *Econ. Res. Ekon. Istraž.* **2019**, *4*, 1–17.
35. Ratten, V. Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *J. Manag. Org.* **2010**, *16*, 557–565. [[CrossRef](#)]
36. Ratten, V. *Sport entrepreneurship: Developing and sustaining an entrepreneurial sports culture*; Springer: UK, 2018.
37. Pellegrini, M.M.; Rialti, R.; Marzi, G.; Caputo, A. Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *Int. Entrep. Manag. J.* **2020**, *1*–32. [[CrossRef](#)]
38. González-Serrano, M.H.; Jones, P.; Llanos-Contrera, O. An overview of sport entrepreneurship field: A bibliometric analysis of the articles published in the web of science. *Sport in Society.* **2019**, *23*, 296–314. [[CrossRef](#)]
39. Gupta, V.; Gupta, A. The concept of entrepreneurial orientation. *Found. Trend. Entrep.* **2015**, *11*, 55–137. [[CrossRef](#)]
40. Wales, W.J. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *Int. Small Bus. J.* **2016**, *34*, 3–15. [[CrossRef](#)]
41. Núñez-Pomar, J.; Prado-Gascó, V.; Sanz, V.A.; Crespo, J.; Calabuig, F. Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. *J. Bus. Res.* **2016**, *69*, 5336–5341. [[CrossRef](#)]
42. Mikovic, R.; Petrovic, D.; Mihic, M.; Obradovic, V.; Todorovic, M. Examining the relationship between social capital and knowledge usage in the nonprofit industry. *Knowl. Manag. Res. Pract.* **2019**, *17*, 328–339. [[CrossRef](#)]
43. Hemme, F.; Morais, D.G.; Bowers, M.T.; Todd, J.S. Extending sport-based entrepreneurship theory through phenomenological inquiry. *Sport Manag. Rev.* **2017**, *20*, 92–104. [[CrossRef](#)]
44. Ratten, V.; Babiak, K. The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *J. Manag. Org.* **2010**, *16*, 482–487. [[CrossRef](#)]
45. Zeimers, G.; Anagnostopoulos, C.; Zintz, T.; Willem, A. Organizational learning for corporate social responsibility in sport organizations. *Eur. Sport Manag. Quart.* **2019**, *19*, 80–101. [[CrossRef](#)]
46. Sánchez-Sáez, J.A.; Segado-Segado, F.; Vidal, A. Sports events socially responsible as the engine for local development. *J. Sports Econ. Manag.* **2018**, *8*, 172–186.

47. Umar, S.; Hassan, S. Encouraging the collection of performance data in nonprofit organizations: The importance of organizational support for learning. *Pub. Perf. Manag. Rev.* **2019**, *42*, 1062–1084. [[CrossRef](#)]
48. Moritz, S.E.; Feltz, D.L.; Fahrbach, K.R.; Mack, D.E. The relation of self-efficacy measures to sport performance: A meta-analytic review. *Res. Quart. Exerc. Sport.* **2000**, *71*, 280–294. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
49. Rosenbusch, N.; Rauch, A.; Bausch, A. The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: A meta-analysis. *J. Manag.* **2013**, *39*, 633–659. [[CrossRef](#)]
50. Andersson, F.O. Organizational capacity and entrepreneurial behaviour in non-profit organizations: An empirical exploration. *Volunt. Sect. Rev.* **2011**, *2*, 43–56. [[CrossRef](#)]
51. Thompson, J.D. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*; Transaction Publishers: UK, 2003.
52. Miller, D.; Friesen, P.H. Strategy-making and environment: The third link. *Strat. Manag. J.* **1983**, *4*, 221–235. [[CrossRef](#)]
53. Eisenhardt, K.M.; Schoonhoven, C.B. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978–1988. *Admin. Scien. Quart.* **1990**, *5*, 504–529. [[CrossRef](#)]
54. Hernández-Perlines, F.; Cisneros, M.A.I. The Role of Environment in Sustainable Entrepreneurial Orientation. The Case of Family Firms. *Sustainability* **2018**, *10*, 2037. [[CrossRef](#)]
55. Covin, J.G.; Covin, T.J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrep. Theor. Pract.* **1990**, *14*, 35–50. [[CrossRef](#)]
56. Khandwalla, P.N. Environment and its impact on the organization. *Int. Stud. Manag. Org.* **1972**, *2*, 297–313. [[CrossRef](#)]
57. Radaelli, G.; Dell’Era, C.; Frattini, F.; Messeni Petruzzelli, A. Entrepreneurship and human capital in professional sport: A longitudinal analysis of the Italian soccer league. *Entrep. Theor. Pract.* **2018**, *42*, 70–93. [[CrossRef](#)]
58. Miller, D.; Friesen, P.H.; Mintzberg, H. *Organizations: A quantum view*; Prentice Hall: USA, 1984.
59. Zahra, S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *J. Bus. Vent.* **1991**, *6*, 259–285. [[CrossRef](#)]
60. Frese, M.; Brantjes, A.; Hoorn, R. Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *J. Devel. Entrep.* **2002**, *7*, 259–282.
61. Dess, G.G.; Beard, D.W. Dimensions of organizational task environments. *Adm. Scienc. Quart.* **1984**, *1*, 52–73. [[CrossRef](#)]
62. Jansen, J.J.; Vera, D.; Crossan, M. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quart.* **2009**, *20*, 5–18. [[CrossRef](#)]
63. Miller, D.; Toulouse, J.M. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *Amer. J. Small Bus.* **1985**, *10*, 47–62. [[CrossRef](#)]
64. Wiklund, J.; Shepherd, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *J. Bus. Vent.* **2005**, *20*, 71–91. [[CrossRef](#)]
65. Haugh, H.M.; Talwar, A. Linking social entrepreneurship and social change: The mediating role of empowerment. *J. Bus. Ethics.* **2016**, *133*, 643–658. [[CrossRef](#)]
66. Ge, J.; Xu, H.; Pellegrini, M.M. The effect of value co-creation on social enterprise growth: Moderating mechanism of environment dynamics. *Sustainability* **2019**, *11*, 250. [[CrossRef](#)]
67. Mintzberg, H. The structuring of organizations. In *Readings in Strategic Management*; Asch, D., Browman, C., Eds.; The open university. MacMillan: London, UK, 1989; Volume 3, pp. 322–352.
68. Keshtidar, M.; Adib Roshan, F.; Sahebkar, M.A. The Mediating Role of Innovative Supportive Environment in the Relationship between Organizational Climate and Entrepreneurship in Sports Sciences Male Students. *Annals Appl. Sport Scien.* **2018**, *6*, 69–77. [[CrossRef](#)]
69. March, J.G.; Simon, H.A. *Organizations*; John Willey & Sons: New York, NY, USA, 1958.
70. Zahra, S.A.; Garvis, D.M. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *J. Bus. Vent.* **2000**, *15*, 469–492. [[CrossRef](#)]
71. Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *J. Bus. Vent.* **2001**, *16*, 429–451. [[CrossRef](#)]
72. Prado-Gascó, V.J.; Calabuig-Moreno, F. Measuring service quality of sporting events: Lineal models vs QCA. *J. Sports Econ. Manag.* **2016**, *6*, 126–136.



73. Woodside, A.G. Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *J. Bus. Researc.* **2013**, *66*, 463–472. [[CrossRef](#)]
74. Núñez-Pomar, J.M.; Escamilla-Fajardo, P. ¿Qué caminos existen hacia la calidad de servicio en clubes deportivos de baloncesto? Análisis de orientación emprendedora y nivel de competición. *SPORT TK-Rev. EuroAm. Cienc. Dep.* **2019**, *8*, 37–44.
75. Eng, S.; Woodside, A.G. Configural analysis of the drinking man: Fuzzy-set qualitative comparative analyses. *Addict. Behav.* **2012**, *37*, 541–543. [[CrossRef](#)]
76. Ragin, C.C. *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*, 2nd ed.; University Chicago Press: Chicago, CA, USA, 2008; pp. 71–85.
77. Schneider, M.R.; Schulze-Bentrop, C.; Paunescu, M. Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *J. Int. Bus. Stud.* **2010**, *41*, 246–266. [[CrossRef](#)]
78. Fiss, P.C. Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Acad. Manag. J.* **2011**, *54*, 393–420. [[CrossRef](#)]
79. Bjärsholm, D. Sport and social entrepreneurship: A review of a concept in progress. *J. Sport Manag.* **2017**, *31*, 191–206. [[CrossRef](#)]
80. Schulenkorf, N. Managing sport-for-development: Reflections and outlook. *Sport Manag. Rev.* **2017**, *20*, 243–251. [[CrossRef](#)]
81. Peterson, R. Creating contexts for new ventures in stagnating environments. *Front. Entrep. Res.* **1985**, *6*, 258–283.
82. Martins, I.; Rialp, A. Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SMEs profitability: A contingency approach. *SSRN* **2011**, *13*, 1–32. [[CrossRef](#)]



© 2020 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## **Anexo III**

### **Artículo III**

Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., y Prado-Gascó, V. (in press). Economic performance in Spanish sports clubs: entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analysed through fsQCA. *European Journal International Management*, X(Y), XX-XX. doi: 1.1504/EJIM.202.10027184



DOI: 1.1504/EJIM.202.10027184



## **Anexo IV**

### **Artículo IV**

Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., y Calabuig, F. (enviado; proceso de revisión). Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports clubs. *Sport in Society*, X(Y), XX-XX.





DOI: 10.1080/17430437.2021.1882424



## **Anexo V**




### **Artículo V**

Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., Calabuig, F., y Gómez-Tafalla, A.M. (2020). Effects of Covid-19 pandemic on Sport Entrepreneurship. *Sustainability*, 12, 8493-8505. doi:1.3390/su12208493



Article

# Effects of the COVID-19 Pandemic on Sports Entrepreneurship

Paloma Escamilla-Fajardo , Juan M. Núñez-Pomar \*, Ferran Calabuig-Moreno  and Ana M. Gómez-Tafalla 

Department of Physical Education and Sports, Faculty of Physical Activity and Sport Sciences, University of Valencia, 46010 Valencia, Spain; paloma.escamilla@uv.es (P.E.-F.); ferran.calabuig@uv.es (F.C.-M.); ana.maria.gomez@uv.es (A.M.G.-T.)

\* Correspondence: juan.m.nunez@uv.es

Received: 18 September 2020; Accepted: 12 October 2020; Published: 15 October 2020



**Abstract:** Sports entrepreneurship has been considered an important part of sports organisations when overcoming crisis situations. The aim of this study is to determine the impact of the crisis derived from COVID-19 on sports entrepreneurship and whether there are differences in the prediction of entrepreneurship on service quality in non-profit sports clubs. To this end, 145 sports clubs were analysed before and after the outbreak of the virus in society. Paired sample-t tests were carried out to determine the differences in variables studied before (Time I) and after (Time II) the COVID-19 outbreak, and correlations and hierarchical linear regressions were used to analyse the relationship between the variables studied in the two different stages. The results obtained show that risk-taking and innovation are significantly higher after the appearance of COVID-19, while proactivity has not undergone significant changes. Finally, the relationship between sports entrepreneurship and service quality is positive and significant in both stages but stronger before the crisis.

**Keywords:** sports entrepreneurship; sports clubs; service quality; COVID-19; adaptation; innovation; impact; crisis

## 1. Introduction

Globalisation, changing user demands, and digital transformation have been, and continue to be, some of the important challenges faced by sports organisations [1,2]. However, in recent months, this type of organisation has faced an unpredictable situation that has shaken the foundations of sport: the COVID-19 outbreak. The COVID-19 outbreak is a global pandemic still under study. It originated in December 2019, in the Chinese city of Wuhan, and has rapidly impacted, to a greater or lesser extent, all parts of the world [3]. COVID-19 has affected and continues to affect all global areas and regions [4] due to its highly infectious nature [5]. In this context and with the need to assume responsibility, the governments of most countries have been forced to undertake restrictive measures and limitations, which are necessary to contain the virus that has changed the lives of many people, organisations, and institutions [6].

The sports sector, despite being an important sector at economic, sporting, and social levels, has not been exempt from these restrictions. According to Ratten [7], “the sport sector has been especially influenced by the COVID-19 crisis in a way that has never been seen before” (p. 1). All physical activity, face-to-face, and group sports were suddenly and indefinitely restricted in many countries, often being relegated to home-based physical training [8]. As a result, sports organisations have had to reinvent themselves to offer a quality service to their users.

Major events involving masses of people can contribute to the rapid spread of the disease [9], just as physical contact between athletes and physical proximity between fans can be a danger regarding

the spread of the virus. Hence, governments have been forced to introduce and maintain social and mobility restrictions in an attempt to control the spread of the disease. In this context, the sports sector has been forced to close facilities, ban travel, and cancel sporting events and leagues [10]. In fact, it is expected that it will be some time before we return to training, competing and enjoying sport as we did before the appearance of COVID-19.

However, from a sports perspective, this change is even more important for most professional and nonprofessional sportsmen and women who compete in federated leagues or tournaments. For all of these individuals, it has been very difficult to stop sporting activities indefinitely; therefore, sports clubs have had to reinvent themselves to be able to continue with sporting and social activities. In this process of adapting to change and managing the crisis, sports clubs must focus their efforts on maintaining the service quality that they offer to their users, as well as to sportsmen and women. To this end, it is necessary to implement risky, innovative, and proactive actions. Generally, sports entrepreneurship (SE) is a vital part of an organisation's performance, and in the situation brought about by the COVID-19 pandemic, such entrepreneurship has become even more necessary [7].

SE is the capacity of an organisation to identify ideas and opportunities and to develop innovative, risky, and proactive actions. Major changes can be generated through sports ventures that encourage the exploration and exploitation of existing opportunities [11]. Furthermore, this construct is widely related to the capacity to create value [12] and other final performance outcomes by the sports organisation [13,14]. However, have sports clubs changed their approach to sport entrepreneurship after the advent of COVID-19?

The attention given by academics and professionals to sports entrepreneurship in recent years has grown [15]; however, there is still a shortage of empirical studies that analyse the relationship between sport entrepreneurship and final performance variables in times of crisis. Therefore, the objectives of our study were: (i) to determine the significant differences in SE and service quality (SQ) before and after the appearance of the coronavirus in the sports clubs analysed and (ii) to determine the impact of the dimensions of SE on SQ before and after COVID-19.

## 2. Theoretical Framework

### *Entrepreneurship in the Time of COVID-19*

World history has seen numerous recessions that have affected all sectors globally, and until the eruption of COVID-19, the crisis of 2008 was considered one of the most recent, longest, and most significant economic recessions in the capitalist era [16]. The main causes of crises can be very diverse, and the effects are different according to the organisation [17]. However, although crises occur cyclically, it is not easy for organisations to identify, let alone adapt to, sudden and dramatic changes [18]. It is therefore important to have the capacity to adapt by training during a normal situation. According to Pollard and Hotho [19], "scenario planning assists managers in developing wider views of the future, as it affects their organisation and provides deeper insights than are otherwise available during the analysis of the external environment".

We are currently going through a difficult stage, as the crisis resulting from COVID-19 is one of the most significant that the international sports sector has suffered in recent years [7]. According to Khandwalla [20], most organisations are affected by environmental uncertainty, environmental hostility, and complexity. Any of these environmental properties are increased during a crisis. However, although recessionary stages are related to negative effects on the economic, labour, and social spheres, from an entrepreneurial perspective, such times can also be interpreted as opportunities to reinvent oneself. According to Schumpeter [21], crises or adverse situations can offer opportunities to grow and gain a competitive advantage over competitors, known as "the process of creative destruction" (p. 81).

Due to the hostile and unpredictable situations generated by crises [22], creativity and innovation can be encouraged [23], and a recession can be seen as an opportunity to generate competitive advantage.

This can be framed by the phrase “necessity sharpens one’s wits”. In this context, organisations need to adopt innovative and proactive behaviours to create value, gain competitive advantages, and maintain pre-crisis performance levels. The influence of entrepreneurship on performance in hostile and turbulent environments was previously studied years ago by Covin and Slevin [24]. However, studies that look at the same organisation before, during, or after a crisis are scarce, perhaps even non-existent, in the sports field.

The uncertainty generated by the eruption of COVID-19 in our modern society may have consequences on the business model of organisations and on entrepreneurial behaviour. In a very short space of time, the sports sector has changed drastically [7], as have the actions of organisations that operate in this sector. Entrepreneurship is made up of the dimensions of innovation, proactivity, and risk-taking [25], and these dimensions can be developed to a greater or lesser extent by sports organisations. There is a broad consensus in the literature that the dimensions of entrepreneurial orientation should be treated separately [26]; therefore, in this study, this construct has been analysed in a multidimensional way.

“Proactiveness is an opportunity-seeking, forward-looking perspective characterized by the introduction of new products and services ahead of competition and acting in anticipation of the future demand” [27] (p. 928). In addition, a proactive organisation conducts a thorough analysis of its external and internal environment to develop strategic measures before its competition. Many authors have analysed the proactive personality and its relationship with the final performance of the organisation in times of crisis [28,29]. “A time of crisis can create market opportunities that can best be addressed with innovative and proactive postures” [30] (p. 206).

In this context, market gaps must be addressed from a creative and proactive perspective to achieve and maintain competitiveness in the sports sector [7]. In the same vein, Laitinen [31] points out that organisations that under unfavourable economic conditions have a rapid, proactive, and user-oriented response stand a greater chance of success. However, this has not been studied in non-profit sports organisations before and during a crisis, and there is therefore a gap in sports and organisational literature. Nevertheless, from the related existing literature, we can extract the following hypothesis:

**Hypothesis 1 (H1).** *Proactivity has increased in sports clubs since the COVID-19 crisis.*

“Risk-taking is understood as the level of risk that the management of the entities is willing to assume, exposing notably own resources with the projection of achieving benefits as a return” [13] (p. 3). In this context, the “organizational risk-taking tolerance” construct, which reflects the organisation’s capacity to manage knowledge, is highlighted, allowing new opportunities to be identified and encouraging risky and entrepreneurial behaviour and attitudes [32]. Currently, there are no studies that have analysed changes in general entrepreneurship or in any of its dimensions (innovation, proactivity, and risk-taking) before, during, or after a crisis in sports organisations. However, it is possible to think that due to the need for sports organisations to take quick and proactive innovative measures, they are likely to adopt faster and riskier behaviour than they would in a normal situation. This risky behaviour can be detrimental to organisations in times of recession or uncertainty [27]. However, it may be necessary to achieve benefits that would not be achieved by conservative and passive behaviour. Hence, the following hypothesis is proposed:

**Hypothesis 2 (H2).** *Risk-taking has increased in sports clubs since the COVID-19 crisis.*

Innovation and entrepreneurship are the engines of recovery and prosperity [21]. They can be implemented in the current crisis situation derived from COVID-19. Therefore, sports organisations must be proactive and innovative because if they are not willing to react, or do not react in the right way, it may have negative repercussions on their performance in the short and medium term [7]. The management of emotions and behaviours resulting from a crisis must be controlled quickly and channelled in a positive and entrepreneurial direction.

“Innovation is essential for competitiveness, not only but also, during economic crisis periods” [33] (p. 10). However, innovation should not be understood merely as the introduction of new products, services, or processes but also as the exploration and exploitation of resources available to the organisation to extract maximum benefit [13]. This is important since, in a crisis, perception of risk may increase due to uncertain economic effects [34]; consequently, it may be easier to identify and exploit opportunities and existing resources than to invest in new resources in the organisation. Based on the existing literature, the following hypothesis is considered:

**Hypothesis 3 (H3).** *Innovation has increased in sports clubs since the COVID-19 crisis.*

However, are there organisations that are more resilient in the face of a crisis? According to Lee et al. [18], organisations that have invested in capacity and resource development in normal situations can benefit from sudden change. Similarly, according to Soininen et al. [27], organisations with higher levels of entrepreneurship survive a crisis better than those with lower levels of entrepreneurship. However, according to the abovementioned authors, proactivity and innovation have a positive effect on final performance, while risk-taking has a negative effect. This can be explained by the fact that they relate risk-taking to external investments and not to entrepreneurial measures. Therefore, not only is the behaviour of an organisation in the recession situation itself important; the behaviour of an entity in a pre-recession context of normality also has an influence on performance.

Sports organisations, in normal situations, struggle with financial difficulties due to increasing competition. However, this struggle grows in times of crisis, such as the one derived from COVID-19. In this context, service quality is considered one of the most important factors in the resolution of financial problems [35]. Different authors have studied the relationship between entrepreneurship and other performance variables in the sports field [14,36,37], specifically service quality as an outcome variable [37–39]. Considering the existing organisational literature, generally, the entrepreneurial variables have a positive effect on the final performance of an organisation. Similarly, the SE–SQ relationship has been analysed in sports organisations in normal situations (not in a crisis context), and a positive relationship has been found [37,38]. From this, we can extract the following hypothesis:

**Hypothesis 4 (H4).** *SE positively effects SQ in sports clubs both before and after the crisis resulting from COVID-19.*

### 3. Materials and Methods

#### 3.1. Participants

The sample is made up of a total of 145 Spanish sports clubs, of which 55.2% (n = 80) are in the international-national category and 44.8% (n = 65) are in the regional-local category. Taking into account the type of financing, 27.1% (n = 39) obtained most of their financing from public sources, while 72.9% (n = 105) did so mainly from private sources.

#### 3.2. Instruments

The instrument used in this study is composed of two different scales. The first scale measures the SE of sports clubs before and after the global pandemic. This scale was created by Covin and Slevin [24], based on Miller and Friesen [40], and is composed of eight items divided into three dimensions: risk-taking (e.g., “Our firm stresses a fully delegated policy for employees”), innovation (e.g., “Our organisation stimulates creativity and experimentation”), and proactivity (e.g., “In dealing with our rivals, our organisation typically initiates actions which they respond to”). The service quality scale used has been adapted for sporting environments from the original scale created by Vorhies and Morgan [41] and is composed of five items (e.g., “The service quality we offer



to our athletes, members and/or subscribers has improved"). The response scale for the instrument is a Likert scale ranging from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").

### 3.3. Procedure

The data analysed in this study were collected through a questionnaire sent online through the University of Valencia's own platform (LimeSurvey 2.5). The first sample (Time I) was collected between September and December 2019, and the second sample (Time II) was collected between April and May 2020. During this time, worldwide, there were limitations and restrictions derived from the COVID-19 outbreak. To obtain the sample for Time I, the questionnaire was sent to a total of 1368 sports clubs, of which 209 answered with a completed questionnaire. To obtain the sample for Time II, the questionnaire was sent to the same sports clubs as those contacted in Time I, and the questionnaire was preferably completed by the same person who completed the Time I questionnaire to obtain both a general view and an adjusted view based on the reality perceived in Time I. However, only 145 sports clubs completed the Time II questionnaire in a complete and valid manner.

### 3.4. Data Analysis

The analyses carried out in this study were divided into two main phases. The analysis of the descriptive data and a comparison of the means for the related samples were conducted, since the aim was to determine whether there were significant differences in sports enterprise and service quality between sports clubs before the impact of COVID-19 (Time I) and during the implementation of restrictions and limitations resulting from the global COVID-19 pandemic (Time II).

Secondly, bivariate correlations were made to determine the relationship between the variables analysed, and linear regressions were used to determine the effect of the dimensions of sports entrepreneurship (risk-taking, innovation, and proactivity) on the service quality of the sports clubs analysed. Prior to this, the Kolmogorov-Smirnov test was carried out to determine the normality of the sample. The statistical package SPSS 24.0 was used for this purpose.

## 4. Results

The scales have good psychometric properties of reliability (Cronbach's alpha) and validity (Kaiser-Meyer-Olkin test and Barlett's test of sphericity) (Table 1). All the reliability data range between 0.70 and 0.85, which are adequate values [42], while the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value is always higher than 0.50 and lower than 1 ( $0.50 < \text{KMO} < 1$ ); additionally, for both scales, the Barlett's test of sphericity is significant ( $< 0.05$ ) [43].

**Table 1.** Reliability and validity of scales.

Scale	Reliability		Validity			
	Time I	Time II	Time I		Time II	
	$\alpha$	$\alpha$	KMO	BTS	KMO	BTS
SE						
Risk-taking	0.71	0.73	0.61	0.001	0.60	0.001
Innovation	0.72	0.70	0.63	0.001	0.57	0.001
Proactivity	0.71	0.78	0.51	0.001	0.52	0.001
SQ	0.85	0.83	0.84	0.001	0.79	0.001

Note:  $\alpha$  = Cronbach's alpha; KMO = Kaiser-Meyer-Olkin test; BTS = Barlett's test of sphericity.

Paired sample-t tests were conducted to compare the means in the SE and SQ dimensions before (Time I) and after (Time II) the onset of COVID-19. There was a statistically significant increase in two dimensions of SE from Time I to Time II: risk-taking (mean increase of 4.22,  $t(145)$ ,  $p < 0.001$ ,  $\eta^2 = 0.36$ ) and innovation (mean increase of 3.74,  $t(145)$ ,  $p < 0.001$ ,  $\eta^2 = 0.34$ ). However, for proactivity, there was

no statistically significant increase between the time periods (mean increase of 1.74,  $t(145)$ ,  $p > 0.05$ ,  $\eta^2 = 0.16$ ). Finally, there was a statistically significant increase in the SQ scale from Time I to Time II (mean increase of 4.36,  $t(145)$ ,  $p < 0.001$ ,  $\eta^2 = 0.46$ ) (Table 2).

**Table 2.** Differences in SE and SQ in Time I and Time II.

Item	Time I		Time II		t
	M	SD	M	SD	
Risk-taking	5.08	1.25	5.52	1.04	-4.22 ***
RT1	5.20	1.54	5.55	1.37	-2.85 **
RT2	5.49	1.48	5.89	1.27	-2.59 *
RT3	4.54	1.71	5.14	1.29	-4.16 ***
Innovation	4.76	1.31	5.10	1.06	-3.74 ***
INNO1	4.54	1.67	5.08	1.40	-3.74 ***
INNO2	5.06	1.57	5.35	1.28	-1.89 *
INNO3	4.68	1.65	4.88	1.43	-2.78 **
Proactivity	4.20	1.45	4.43	1.40	-1.74
PROACT1	4.25	1.67	4.40	1.53	-0.88
PROACT2	4.15	1.62	4.46	1.57	-0.03 *
Service Quality	5.39	1.04	4.86	1.24	4.36 ***
SQ1	5.61	1.32	4.07	1.70	8.80 ***
SQ2	5.47	1.16	4.96	1.38	3.83 ***
SQ3	5.72	1.16	5.33	1.55	2.63 **
SQ4	5.27	1.16	4.85	1.57	2.60 **
SQ5	4.87	1.68	5.09	1.75	-1.23

Note: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$ .

Before performing bivariate correlations to determine the relationships between the variables analysed, the Kolmogorov-Smirnov test was performed, accepting the non-normality of the data in Time I and Time II ( $p < 0.05$ ). Hence, the Spearman correlation was carried out. The data are shown in Table 3 (upper part, Time II; lower part, Time I). There are significant positive correlations between each of the dimensions of SE and SQ both in Time I, with minimum values of 0.43 ( $p < 0.001$ ), and in Time II, with minimum values of 0.35 ( $p < 0.001$ ). Risk-taking has the highest positive correlation with SQ (0.56;  $p < 0.001$ ) in Time I, while proactivity has the lowest positive correlation with SQ (0.43;  $p < 0.001$ ) in Time I. However, in Time II, innovation is the dimension of SE that has highest correlation with SQ (0.46;  $p < 0.001$ ), while proactivity has no significant positive correlation with SQ (0.31;  $p > 0.05$ ) (Table 3).

**Table 3.** Correlation between sports entrepreneurship and service quality.

Scale	1	2	3	4
1. Risk-taking	1	0.49 ***	0.35 ***	0.43 ***
2. Innovation	0.56 ***	1	0.54 ***	0.46 ***
3. Proactivity	0.43 ***	0.57	1	0.31
4. Service Quality	0.56 ***	0.46 ***	0.48 ***	1

Note: upper part (time II); lower part (time I); \*\*\*  $p \leq 0.001$ .

Finally, two hierarchical linear regressions were performed to predict SQ at Time I and Time II. As seen in Table 4, in all cases, three differential steps were considered. In the first step, only risk-taking was considered; in the second step, innovation was included; and in the third step, proactivity was included.

**Table 4.** Hierarchical Regression Models (HRM).

Variable Predictors	SQ (Time I)			SQ (Time II)		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β
Step 1	0.39 ***	0.39 ***		0.15 ***	0.16 ***	
Risk-taking			0.62 ***			0.40 ***
Step 2	0.39 ***	0.02		0.23 ***	0.08 ***	
Risk-taking			0.54***			0.25 **
Innovation			0.14			0.31 ***
Step 3	0.41 ***	0.03 *		0.22 ***	0.01	
Risk-taking			0.51 ***			0.25 **
Innovation			0.56			0.29 ***
Proactivity			0.19 *			0.06
Total R <sup>2</sup> adj	0.41 ***			0.22 ***		

Note: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$ .

Regarding the prediction of SQ in Time I, the first step of the risk-taking regression was able to predict 39% of the value variance ( $R^2 = 0.39$ ) with a weight of 0.62 ( $\beta = 0.62$ ;  $p < 0.001$ ). In the second step, innovation was included without a significant change in the  $R^2$  value ( $R^2 = 0.02$ ,  $p > 0.05$ ). However, the third step of the regression, in which proactivity was included, saw a significant change of 0.03 for the  $R^2$  value and was able to predict 41 percent of the value variance ( $R^2 = 0.41$ ), which consisted of the two dimensions with a higher weight, namely, risk-taking ( $\beta = 0.512$ ;  $p < 0.001$ ) and proactivity ( $\beta = 0.19$ ;  $p < 0.05$ ).

Considering the SQ prediction in Time II, the first step of the risk-taking regression predicted 15 percent of the value variance ( $R^2 = 0.15$ ) with a weight of 0.40 ( $\beta = 0.40$ ;  $p < 0.001$ ). In the second step, which included innovation, there was an increase in the  $R^2$  value of 0.08 ( $R^2 = 0.08$ ,  $p < 0.001$ ;  $R^2 = 0.23$ ,  $p < 0.001$ ) and a factor weight of 0.31 ( $\beta = 0.31$ ;  $p < 0.001$ ). Finally, the third step did not produce a significant change in the  $R^2$  value ( $R^2 = 0.01$ ,  $p > 0.05$ ;  $R^2 = 0.22$ ,  $p < 0.001$ ), with risk-taking ( $\beta = 0.25$ ;  $p < 0.01$ ) and innovation ( $\beta = 0.29$ ;  $p < 0.001$ ) having a significant factorial weight in the regression, contrary to proactivity ( $\beta = 0.06$ ;  $p > 0.05$ ) (Table 4).

## 5. Discussion

In the present study, it is shown that the COVID-19 crisis had an effect on the sports entrepreneurship of the sports clubs analysed. To flatten the infection curve and prevent the spread of the virus, governments have implemented strict measures [5], which have completely altered the course of sports, social, and professional lives. As a result, there have been planned changes undertaken by sports organisations [44] to counteract the consequences and try to maintain high levels of quality and the sustainability of the organisation. However, in this study, not all dimensions of ES were affected in the same way.

In sum, H1 was rejected as proactivity increased after the outbreak of the virus; however, this increase was not statistically significant. Proactivity is mainly composed of two elements: exploration of the external and internal environment of the organisation and the development of actions before competition [13]. Therefore, due to the special situation arising from COVID-19, the fact that proactivity did not increase significantly may be due to two main reasons: (i) the organisation's need to provide a rapid response [31] compared with the time needed to carry out a thorough analysis of the environment and (ii) the fact that many sports organisations have acted quickly and accurately, which is why the actions developed by sports clubs may not have been pioneering in the face of competition. According to Wenzel et al. [45], proactivity in times of crisis is important as opportunities may be exhausted if managers wait too long. However, it should be noted that there are many possibilities for management teams to act emotionally in a crisis situation [44]. Hence, the strategies or adaptations undertaken by sports clubs have not assessed the context in detail, and this may be a cause of the nonsignificant change in the values of proactivity during the crisis.

On the other hand, H2 was supported, since, according to the results obtained, risk-taking was significantly higher during the crisis resulting from the pandemic than it was before the virus broke out in society. According to Soinen [27], "Risk-taking describes the nature of easily venturing into the unknown, borrowing heavily, and/or committing remarkable resources to ventures in uncertain environments" (p. 928). However, in times of recession and uncertainty generated by a crisis, venturing into the unknown is innate, since the environment is highly changeable, and decisions have to be made on the basis of this dynamism and hostility.

In sports, although risk and uncertainty are endemic, risk-taking is generally considered a main objective for sports organisations and as more than a means to a competitive end [46]. However, crises provide opportunities for decision-making and action that would otherwise be unthinkable [47]. In this case, in the situation derived from the COVID-19 outbreak, it has been necessary to implement quick and effective measures and strategies in the sports field to continue offering services to clients and users.

Along the same lines, H3 was supported, since, considering the results obtained, innovation levels increased significantly in Spanish sports clubs after COVID-19 burst onto the scene. This finding is in line with what was expressed by Faulkner [48], who stated that situations of crisis or recession can stimulate innovation in organisations by focusing on new markets. "Innovating focuses on the strategic renewal of the business" [44] (p. 6). This implies a sudden change in the development of innovative strategies, the identification of new opportunities and market niches to access, and the proposal of actions that in normal situations the management team would probably not have valued. However, in line with the results obtained, Wenzel et al. [45] stated that "they most likely need excess capacities to carry out strategic renewal in response to crisis" (p. 6).

Innovation increases in times of crisis, not only in the expansion of market niches to which services can be oriented but also in the innovation and adaptation of business models [49]. Furthermore, due to the special characteristics of the situation derived from COVID-19, such as necessary limitations to and prohibitions on physical contact and mobility, digital communication has been acknowledged as one of the few accepted forms of communication between professionals and clients, even among later clients [44]. Most likely, prior to the pandemic, this innovation in communication was not used by many or had not even been considered because there was no need for it. In this sense, sports clubs, whose traditional essence relied on contact between sportsmen and women, direct and fluid communication between coaches and sportsmen and women, and contact between sports fans themselves, have had to totally change their way of acting and adapt competitions, leagues and tournaments to the "new normal".

Finally, H4 was supported since SE has a significantly positive effect on SQ, both in the sporting context prior to the crisis arising from the pandemic (Time I) and during the crisis generated by COVID-19 (Time II). However, the predictive capacity of SE on SQ was greater in the stage analysed prior to the crisis (Time I), and the dimensions with the greatest factorial weight are also different in each period. Before the crisis (Time I), risk-taking and proactivity were the dimensions of SE that showed a significant prediction of SQ. This may be because, in normal contexts, managers and the management team do not have a need to act quickly and can thus analyse the environment to identify resources, needs, and opportunities to make better decisions before the competition. However, this environment has changed since the advent of COVID-19 (Time II), as the time to act is more limited, and sports clubs have had to make quick, innovative, and successful decisions. This fits with Bingham et al. [50], who stated that in times of uncertainty in the environment (for example, during an economic crisis), organisations begin to explore new market options and value other forms of business that they had not previously thought of. "Innovating may be increasingly valuable, if not unavoidable to sustain firm survival in the longer run if the crisis lasts for a longer period of time and heeds the exploration of alternative sources of revenue" [45] (p. 6). Similarly, digitisation and adaptation to new workflows have emerged as necessities since face-to-face communication between the parties that make up a

sports club has been limited (e.g., digital platform meetings between the management and staff of sports clubs).

Data on innovation have confirmed that entrepreneurial organisations in times of crisis are generally the same as those that were entrepreneurial in the past [51]. Therefore, encouraging an entrepreneurial attitude in situations of stability can enable the organisation to face a crisis under better conditions or with greater possibilities of success. This fits with the term “crisis capability”, expounded by Ritter and Pedersen [49], which relates to the idea that “exposure to a crisis seems to create a need to be prepared for similar events. In particular, mistakes made in earlier crises were mentioned as important for learning and for preventing similar mistakes in the face of this crisis” (p. 219). In this context, it is important to stress how important it is to prepare an organisation and its staff for unexpected situations. In addition, strategies should be used in times of crisis as a source of knowledge for similar situations in the future.

## 6. Conclusions

The results of our study show a change in SE in the non-profit sports clubs analysed, after the crisis generated by COVID-19. Risk-taking and innovation, two of the three dimensions of SE, were shown to increase significantly in sports clubs in times of crisis. This outcome may be logical, as organisations are forced to develop strategies and make decisions to maintain contact and service provision with their users, sportsmen and sportswomen during time of crisis. In contrast, proactivity does not increase significantly during such times. However, the data should be treated with caution, as the type of organisation and the sector of membership impact how an organisation acts in situations of uncertainty and hostility.

On the other hand, SQ is significantly lower during the crisis than before the virus appeared in society. This outcome is logical since, although sports clubs have fought to maintain contact, activity, and quality levels within their organisations, the levels of SQ are still very low.

### 6.1. Managerial Implications

Non-profit sports clubs are highly dependent on government funding [3], but such funding is unstable and uncertain in times of crisis. Therefore, the management teams of sports clubs need to develop innovative and rapid strategies to find funding from other sources (commercial sponsorship, increased number of users/sportsmen, etc.). A crisis can have negative consequences if the organisation is not effectively managed [52] or if it does not take advantage of the opportunities for organisational strategies offered by turbulent and uncertain times. In this context, not all organisations are proactive and innovative; therefore, in sports clubs that adapt to the situation and change their attitude, strategies and decisions will cover a wider range of markets than those that maintain a passive and traditional attitude to this situation that forces them to react and reinvent themselves.

Addressing the issue from the perspectives of the design and management of sports policy, the results show that an entrepreneurial attitude can have positive results on an organisation. However, although small organisations may be more vulnerable due to having fewer capital reserves and fewer assets, action protocols can be developed and implemented more quickly in such organisations due to their size and flexibility [53]. This can be seen as an opportunity in regional or national sports clubs. However, all of them should consider the possibility that the “new normal”, as the situation that has emerged after the initial crisis resulting from COVID-19 has become known, may not reach the levels of normality seen before the emergence of the pandemic [49]. Therefore, decisions and strategies that involve the organisation’s resources must be assessed in accordance with the current situation. The sports context offers research opportunities; however, the third sector expands the possibilities of developing strategies due to the non-profit nature of the organisations that make up the sector. Therefore, one of the challenges that sports clubs face is the development of strategies to strengthen collaboration with the regional and national federations of their sport discipline.

## 6.2. Limitations and Directions for Further Research

In term of limitations of the study, it should be noted that the specific geographical location of the sample analysed and the non-probabilistic sampling format force us to treat the data with caution, since these characteristics can limit the generalisation of the results obtained. On the other hand, an option for a future line of research would be to extend the stratified probability sampling and include various countries. It would also be possible to compare data obtained from different types of organisations (public, private and non-profit) in the sports sector. Finally, subjective measures are a good option when studying non-profit organisations [54]; however, these measures could be complemented with objective measures to achieve a more realistic picture.

**Author Contributions:** Conceptualization, J.M.N.-P.; methodology, F.C.-M.; software, F.C.-M.; formal analysis, P.E.-F.; investigation, P.E.-F.; resources, P.E.-F.; data curation, J.M.N.-P.; writing—original draft preparation, J.M.N.-P.; writing—review and editing, F.C.-M. and A.M.G.-T.; supervision, J.M.N.-P. and A.M.G.-T.; funding acquisition, F.C.-M. and A.M.G.-T. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

**Funding:** This research was funded by Generalitat Valenciana, grant number GV/2019/133. The first author of this study received funding from the predoctoral scholarship “ACIF/2017/294” financed by the European Social Fund.

**Acknowledgments:** All authors are grateful for the voluntary collaboration of the sports clubs that participated in this study.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

## References

1. Stegmann, P.; Ströbel, T.; Siegfried, N. Digital Transformation of Value Creation on Sport Platforms: A Case Study Analysis. *ESMQ New Res. Award*. **2019**, *352*, 9.
2. Włoch, R. Two Dynamics of Globalization in the Context of a Sports Mega-Event: The Case of UEFA EURO 2012 in Poland. *Globalizations* **2020**, *17*, 45–59. [[CrossRef](#)]
3. Parnell, D.; Widdop, P.; Bond, A.; Wilson, R. COVID-19, Networks and Sport. *Manag. Sport Leis.* **2020**, *5*, 1–7. [[CrossRef](#)]
4. World Health Organization. *Coronavirus disease 2019 (COVID-19); Situation Report, 209*; WHO: Geneva, Switzerland, 2020; Available online: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200816-covid-19-sitrep-209.pdf?sfvrsn=5dde1ca2\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200816-covid-19-sitrep-209.pdf?sfvrsn=5dde1ca2_2) (accessed on 18 September 2020).
5. Ratten, V. Coronavirus and International Business: An Entrepreneurial Ecosystem Perspective. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* **2020**, *65*, 629–634. [[CrossRef](#)]
6. Rio-Chanona, R.; Penny Mealy, M.; Pichler, A.; Lafond, F.; Farmer, D. Supply and Demand Shocks in the COVID-19 Pandemic: An Industry and Occupation Perspective. *Oxford Rev. Econ. Policy* **2020**. [[CrossRef](#)]
7. Ratten, V. Coronavirus Disease (COVID-19) and Sport Entrepreneurship. *Int. J. Entrep. Behav. Res.* **2020**, *26*, 1379–1388. [[CrossRef](#)]
8. Hammami, A.; Harrabi, B.; Mohr, M.; Krusturp, P. Physical Activity and Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Specific Recommendations for Home-Based Physical Training. *Manag. Sport Leis.* **2020**, *11*, 1–6. [[CrossRef](#)]
9. Memish, Z.A.; Steffen, R.; White, P.; Dar, O.; Azhar, E.I.; Sharma, A.; Zumla, A. Mass Gatherings Medicine: Public Health Issues Arising from Mass Gathering Religious and Sporting Events. *Lancet* **2019**, *393*, 2073–2084. [[CrossRef](#)]
10. Stanton, R.; Quyen, T.; Khalesi, S.; Williams, S.L.; Alley, S.J.; Thwaite, T.L.; Fenning, A.S.; Vandelanotte, C. Depression, Anxiety and Stress during COVID-19: Associations with Changes in Physical Activity, Sleep, Tobacco and Alcohol Use in Australian Adults. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2020**, *17*, 4065. [[CrossRef](#)]
11. Jones, P.; Klapper, R.; Ratten, V.; Fayolle, A. Emerging Themes in Entrepreneurial Behaviours, Identities and Contexts. *Int. J. Entrep. Innov.* **2018**, *19*, 233–236. [[CrossRef](#)]
12. Ratten, V. Sport Entrepreneurship: Challenges and Directions for Future Research. *Int. J. Entrep. Ventur.* **2012**, *4*, 65–76. [[CrossRef](#)]
13. Escamilla-Fajardo, P.; Núñez-Pomar, J.M.; Gómez-Tafalla, A.M. Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach. *Sustainability* **2020**, *12*, 4233. [[CrossRef](#)]

14. Núñez-Pomar, J.M.; Escamilla-Fajardo, P.; Prado-Gascó, V. Relationship between Entrepreneurial Orientation and Social Performance in Spanish Sports Clubs. The Effect of the Type of Funding and the Level of Competition. *Int. Entrep. Manag. J.* **2020**, *11*, 1–19.
15. Pellegrini, M.M.; Rialti, R.; Marzi, G.; Caputo, A. Sport Entrepreneurship: A Synthesis of Existing Literature and Future Perspectives. *Int. Entrep. Manag. J.* **2020**, *16*, 795–826. [[CrossRef](#)]
16. Bordo, M.D.; Haubrich, J.G. Deep Recessions, Fast Recoveries, and Financial Crises: Evidence from the American Record. *Econ. Inquir.* **2017**, *55*, 527–541. [[CrossRef](#)]
17. Narjoko, D.; Hill, H. Winners and Losers during a Deep Economic Crisis: Firm-Level Evidence from Indonesian Manufacturing. *Asian Econ. J.* **2007**, *21*, 343–368. [[CrossRef](#)]
18. Lee, R.P.; Ginn, G.O.; Naylor, G. The Impact of Network and Environmental Factors on Service Innovativeness. *J. Serv. Mark.* **2009**, *23*, 397–406. [[CrossRef](#)]
19. Pollard, D.; Hotho, S. Crises, Scenarios and the Strategic Management Process. *Manag. Decis.* **2006**, *44*, 721–736. [[CrossRef](#)]
20. Khandwalla, P.N. Environment and Its Impact on the Organization. *Int. Stud. Manag. Org.* **1972**, *2*, 297–313. [[CrossRef](#)]
21. Schumpeter, J. Creative Destruction. *Capital. Social. Democr.* **1942**, *825*, 82–85.
22. Sharma, P.; Leung, T.Y.; Kingshott, R.P.J.; Davcik, N.S.; Cardinali, S. Managing Uncertainty during a Global Pandemic: An International Business Perspective. *J. Bus. Res.* **2020**, *116*, 188–192. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
23. Geigenmüller, A.; Makovec Brenčič, M.; Pfajfar, G.; Rašković, M. Managing in a Time of Crisis: Marketing, HRM and Innovation. *J. Bus. Ind. Mark.* **2012**, *27*, 436–446.
24. Covin, J.G.; Slevin, D.P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strateg. Manag. J.* **1989**, *10*, 75–87. [[CrossRef](#)]
25. Wiklund, J.; Shepherd, D. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *J. Bus. Ventur.* **2005**, *20*, 71–91. [[CrossRef](#)]
26. Lisboa, A.; Skarmeas, D.; Saridakis, C. Entrepreneurial Orientation Pathways to Performance: A Fuzzy-Set Analysis. *J. Bus. Res.* **2016**, *69*, 1319–1324. [[CrossRef](#)]
27. Soinen, J.S.; Puimalainen, K.; Sjögrén, H.; Syrjä, P. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? *Manag. Res. Rev.* **2012**, *35*, 927–944. [[CrossRef](#)]
28. Alonso-Almeida, M.M.; Bremser, K.; Llach, J. Proactive and Reactive Strategies Deployed by Restaurants in Times of Crisis: Effects on Capabilities, Organization and Competitive Advantage. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* **2015**, *27*, 1641–1661. [[CrossRef](#)]
29. Meutia, M.; Ismail, T.; Umami, N. Leadership Issue and SME Performance during Crisis. *Int. J. Civil Eng. Technol.* **2018**, *9*, 424–435.
30. Eggers, F. Masters of Disasters? Challenges and Opportunities for SMEs in Times of Crisis. *J. Bus. Res.* **2020**, *6*, 199–208. [[CrossRef](#)]
31. Laitinen, E.K. Long-Term Success of Adaptation Strategies: Evidence from Finnish Companies. *Long Range Plan.* **2000**, *33*, 805–830. [[CrossRef](#)]
32. Hock-Doepgen, M.; Clauss, T.; Kraus, S.; Cheng, C. Knowledge Management Capabilities and Organizational Risk-Taking for Business Model Innovation in SMEs. *J. Bus. Res.* **2020**, 1–15. [[CrossRef](#)]
33. Dias, Á.; Elsió, C.M.; Dutschke, G.; Ferreira Pereira, L.; Pereira, L.; Dias, Á.; Dutschke, G. Economic Crisis Effects on SME Dynamic Capabilities. *Int. J. Learn. Chang.* **2020**, 1–24. [[CrossRef](#)]
34. Burns, W.J.; Peters, E.; Slovic, P. Risk Perception and the Economic Crisis: A Longitudinal Study of the Trajectory of Perceived Risk. *Risk Anal. Int. J.* **2012**, *32*, 659–677. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
35. Lee, S.Y. Service Quality of Sports Centers and Customer Loyalty. *Asia Pac. J. Mark. Logist.* **2017**, *29*, 870–879. [[CrossRef](#)]
36. Adomako, S.; Howard Quartey, S.; Narteh, B. Entrepreneurial Orientation, Passion for Work, Perceived Environmental Dynamism and Firm Performance in an Emerging Economy. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* **2016**, *23*, 728–752. [[CrossRef](#)]
37. Hammerschmidt, J.; Eggers, F.; Kraus, S.; Jones, P.; Filser, M. Entrepreneurial Orientation in Sports Entrepreneurship—a Mixed Methods Analysis of Professional Soccer Clubs in the German-Speaking Countries. *Int. Entrep. Manag. J.* **2019**, 1–19. [[CrossRef](#)]

38. Escamilla-Fajardo, P.; Núñez Pomar, J.M.; Prado Gascó, V.J. Does the Level of Competition Influence the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Service Quality? *J. Phys. Educ. Sport* **2018**, *18*, 1306–1315.
39. Prado-Gascó, V.J.; Calabuig-Moreno, F. Measuring Service Quality of Sporting Events: Lineal Models vs. QCA. *J. Sports Econ. Manag.* **2016**, *6*, 126–136.
40. Miller, D.; Friesen, P.H. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strateg. Manag. J.* **1982**, *3*, 1–25. [[CrossRef](#)]
41. Vorhies, D.W.; Morgan, N.A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *J. Mark.* **2005**, *69*, 80–94. [[CrossRef](#)]
42. Lobo, A.; Mateus, S. Validity and Reliability of an Equity in Health Care Scale. *SAGE Open* **2013**, *3*, 1–7. [[CrossRef](#)]
43. Selickaitė, D.; Hutzler, Y.; Pukėnas, Z.; Block, M.E.; Rėklaitienė, D. The Analysis of the Structure, Validity, and Reliability of an Inclusive Physical Education Self-Efficacy Instrument for Lithuanian Physical Education Teachers. *SAGE Open* **2019**, *9*, 1–17. [[CrossRef](#)]
44. Kraus, S.; Clauss, T.; Breier, M.; Gast, J.; Zardini, A.; Tiberius, V. The Economics of COVID-19: Initial Empirical Evidence on How Family Firms in Five European Countries Cope with the Corona Crisis. *Int. J. Entrep. Behav. Res.* **2020**, *26*, 1067–1092. [[CrossRef](#)]
45. Wenzel, M.; Stanske, S.; Lieberman, M.B. Strategic Responses to Crisis. *Strateg. Manag. J.* **2020**, *41*, 7–18. [[CrossRef](#)]
46. Lyng, S. Risk-Taking in Sport: Edgework and Reflexive Community. *Tribal Play Subcult. J. Sport* **2008**, 83–109. [[CrossRef](#)]
47. Roy, R.; Lampert, C.M.; Stoyneva, I. When Dinosaurs Fly: The Role of Firm Capabilities in the ‘Avianization’ of Incumbents during Disruptive Technological Change. *Strateg. Entrep. J.* **2018**, *12*, 261–284. [[CrossRef](#)]
48. Faulkner, B. Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tour. Manag.* **2001**, *22*, 135–147. [[CrossRef](#)]
49. Ritter, T.; Pedersen, C.L. Analyzing the Impact of the Coronavirus Crisis on Business Models. *Ind. Mark. Manag.* **2020**, *88*, 214–224. [[CrossRef](#)]
50. Bingham, C.B.; Eisenhardt, K.M.; Furr, N.R. What Makes a Process a Capability? Heuristics, Strategy, and Effective Capture of Opportunities. *Strateg. Entrep. J.* **2007**, *1*, 27–47. [[CrossRef](#)]
51. Archibugi, D.; Filippetti, A.; Frenz, M. Economic Crisis and Innovation: Is Destruction Prevailing over Accumulation? *Res. Policy* **2013**, *42*, 303–314. [[CrossRef](#)]
52. Coombs, W.T. Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corp. Reput. Rev.* **2007**, *10*, 163–176. [[CrossRef](#)]
53. Shepherd, D.A.; Williams, T.A. *Spontaneous Venturing: An Entrepreneurial Approach to Alleviating Suffering in the Aftermath of a Disaster*; MIT Press: London, UK, 2018; pp. 43–91.
54. Moritz, S.E.; Feltz, D.L.; Fahrbach, K.R.; Mack, D.E. The Relation of Self-Efficacy Measures to Sport Performance: A Meta-Analytic Review. *Res. Q. Exerc. Sport* **2000**, *71*, 280–294. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]

**Publisher’s Note:** MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



© 2020 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).