

Impacto del Blue Ocean Strategy en la sostenibilidad y viabilidad financiera de centros deportivos

Impact of the Blue Ocean Strategy on the sustainability and financial viability of sports centers

César Hernán Norabuena Mendoza

<https://orcid.org/0000-0001-9832-5126>

cnorabuename@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Huaraz-Perú.

Silvia Isabel Figueroa Quito

<https://orcid.org/0000-0003-2986-4809>

sfigueroaqu@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Huaraz-Perú.

Segundo Juvencio Tomás Aguilar

<https://orcid.org/0000-0002-5154-5743>

stomas@ucv.edu.pe

Universidad César Vallejo. Huaraz-Perú.

Xandder Luis Adrianzén Centeno

<https://orcid.org/0000-0003-3671-2571>

xadrianzenc@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Huaraz-Perú.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivos describir la operación de los centros deportivos en la ciudad de Huaraz en el año 2024 y evaluar su sostenibilidad y viabilidad financiera para la implementación del Blue Ocean Strategy. El enfoque fue cuantitativo, de alcance explicativo y transversal. Se encuestó a 210 equipos de jugadores, seleccionados por muestreo aleatorio simple de una población de 461 equipos, con un nivel de confianza del 95%. Entre las características principales de estas empresas, resaltan que su operación es diaria (con mayor afluencia los sábados y domingos) en un horario de 09:00 a 23:00 horas, y que cuentan con una inversión segmentada en cuatro categorías: básica, baja, media y alta. La disposición de pago adicional por la implementación de la estrategia en el estudio no presentó mayor variabilidad, con un rango entre 1.27 y 1.29 soles. El análisis financiero sugiere que la implementación de la Blue Ocean Strategy en los centros deportivos de Huaraz presenta deseconomías de escala, donde la inversión crece más rápido que la capacidad productiva, lo que indica la inviabilidad financiera de esta estrategia, aunque la innovación podría mitigar estos efectos.

Palabras claves: blue ocean strategy, sostenibilidad, viabilidad financiera

Recibido: 19-08-24 - Aceptado: 23-10-24

ABSTRACT

The objectives of the research were to describe the operation of the sports centers in the city of Huaraz in the year 2024 and to evaluate their sustainability and financial viability for the implementation of the Blue Ocean Strategy. The approach was quantitative, explanatory and cross-sectional in scope. We surveyed 210 teams of players, selected by simple random sampling

from a population of 461 teams, with a confidence level of 95%. Among the main characteristics of these companies, it should be noted that they operate on a daily basis (with greater affluence on Saturdays and Sundays) from 09:00 to 23:00 hours, and that they have a segmented investment in four categories: basic, low, medium and high. The willingness to pay for the implementation of the strategy in the study did not show much variability, with a range between 1.27 and 1.29 soles. The financial analysis suggests that the implementation of the Blue Ocean Strategy in the sports centers of Huaraz presents diseconomies of scale, where the investment grows faster than the productive capacity, which indicates the financial unfeasibility of this strategy, although innovation could mitigate these effects.

Keywords: blue ocean strategy, sustainability, financial viability

INTRODUCCIÓN

El estudio titulado “Impacto de la Estrategia Blue Ocean en la Sostenibilidad y Viabilidad Financiera de los Centros Deportivos” se presenta como una propuesta innovadora para redefinir la forma en que estos centros operan y compiten en el mercado. La base conceptual del estudio es la estrategia Blue Ocean, propuesta por Chan Kim y Mauborgne (2018), que sugiere la creación de nuevos mercados y la diferenciación para evitar la competencia directa en mercados saturados, o “océanos rojos”. Huaraz, con su riqueza cultural y condiciones propicias para actividades deportivas, representa un entorno ideal para aplicar estos principios. No obstante, los centros deportivos locales enfrentan desafíos financieros y competitivos que requieren estrategias que vayan más allá de las prácticas convencionales.

La falta de estudios previos que evalúen la aplicación de esta estrategia en centros deportivos subraya la necesidad de una investigación que analice su impacto en este contexto específico. La relevancia de esta investigación radica en su potencial para proponer soluciones que permitan a los centros deportivos diferenciarse, captar nuevos segmentos de mercado y mejorar su viabilidad financiera, todo ello mientras se alinea con los principios fundamentales de la estrategia Blue Ocean.

El marco teórico de este estudio se basa en la estrategia Blue Ocean, cuya premisa principal es crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante. Chan Kim y Mauborgne (2018) y Villajuana (2018) sugieren que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva sostenible al identificar oportunidades en mercados inexplorados, donde la diferenciación y la innovación son las claves del éxito. En el contexto de los centros deportivos en Huaraz, esto implicaría la creación de ofertas únicas que atraigan a nuevos segmentos de clientes, reduciendo la presión de competir directamente en un mercado saturado.

La Tabla 1 muestra el flujo de la estrategia Blue Ocean en cinco pasos para crear estrategias innovadoras: definición del punto de partida, análisis del estado actual, identificación de oportunidades, formulación de estrategias para redefinir el mercado y ejecución eficaz, lo que destaca su relevancia para la investigación.

Tabla 1

Flujo Lógico de Implementación del Blue Ocean Strategy en 5 pasos

Fase	Acción	Herramienta
1. Definición del punto de partida	Seleccionar el contexto inicial adecuado para la iniciativa estratégica y conformar el equipo necesario.	Mapa Pionero-Migrante-Colono
2. Análisis del estado actual	Construir una representación precisa de la situación actual, identificando la necesidad de cambio.	Escenario Estratégico
3. Identificación de oportunidades futuras	Analizar los puntos críticos de insatisfacción en los consumidores y mapear demandas potenciales no atendidas.	Mapa de Utilidad del Comprador, Los Tres Niveles de No Clientes
4. Formulación de estrategias	Redefinir las fronteras de mercado y desarrollar propuestas de valor que combinen diferenciación y bajos costos.	Marco Conceptual de los Seis Caminos, Marco de las Cuatro Acciones
5. Implementación estratégica	Refinar y operacionalizar la estrategia mediante estudios de mercado ágiles y su despliegue efectivo.	Estudios de mercado rápidos

Nota: Adaptado de *La transición al Océano Azul* (p. 69), por Chan y Mauborgne, (2019).

Otra componente esencial del marco teórico es el concepto del triple resultado, que integra las dimensiones económica, social y ambiental para asegurar una sostenibilidad completa. Traverso y Rocha (2020) enfatizan que las organizaciones que logran equilibrar estos tres elementos son más capaces de prosperar a largo plazo, no solo en términos financieros, sino también

en su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. Sabry (2024) destaca que el dominio del triple resultado es fundamental para el éxito sostenible, lo que refuerza la necesidad de que los centros deportivos adopten prácticas más innovadoras y responsables.

Rwakigumba (2020) y Mebert (2017) subrayan la importancia de equilibrar los beneficios económicos con la sostenibilidad social y ambiental, algo que los centros deportivos en Huaraz podrían lograr al integrar las propuestas de la estrategia Blue Ocean con prácticas más sostenibles.

Estudios previos sobre la estrategia Blue Ocean han demostrado su efectividad en diversos sectores, pero su aplicación en el ámbito deportivo ha sido limitada. Chan Kim y Mauborgne (2018) sentaron las bases de esta estrategia, destacando la importancia de crear mercados donde la competencia sea mínima y las oportunidades para la innovación sean amplias. Cukier et al. (2021) y Peñalver (2022) argumentan que la adopción de la estrategia Blue Ocean asegura la viabilidad a largo plazo, ya que fomenta la creación de ideas originales difíciles de replicar por la competencia.

En el contexto deportivo, el estudio de Pilati et al. (2024) sobre la gestión del Real Madrid mediante el marco de las Cuatro Acciones de la estrategia Blue Ocean es particularmente revelador. El club ha logrado optimizar su estructura de costos y maximizar sus ingresos mediante la implementación de estrategias innovadoras, lo que refuerza la viabilidad de aplicar este enfoque en otras organizaciones deportivas.

Norabuena (2023) también ha demostrado que las organizaciones que integran la responsabilidad social con la estrategia Blue Ocean pueden mejorar su sostenibilidad financiera. En su estudio, se observó que la reducción de costos en áreas no esenciales permitió redirigir recursos hacia programas comunitarios, lo que no solo fortaleció la fidelización de clientes, sino que también generó nuevas fuentes de ingresos a través de membresías y patrocinios.

Por su parte, Porter et al. (2023) señalan que es fundamental equilibrar las lógicas estratégicas de los océanos rojos y azules. Las empresas deben aprender a operar en ambos tipos de mercados para maximizar su competitividad, algo que puede ser especialmente útil en el sector deportivo, donde la competencia es feroz y las oportunidades para la diferenciación son limitadas.

El caso de Cirque du Soleil, analizado por Temiño (2019), es un ejemplo exitoso de cómo la **estrategia Blue Ocean** puede transformar una industria mediante la innovación y la creatividad. Este enfoque permitió a Cirque du Soleil redefinir el mercado del entretenimiento, eliminando la competencia directa y creando un producto único que ha capturado la atención de una amplia audiencia. Aplicar principios similares a los centros deportivos en Huaraz podría permitirles evitar la competencia tradicional y establecerse como líderes en innovación deportiva.

La integración de la sostenibilidad en los centros deportivos es otro elemento clave de este estudio. Traverso y Rocha (2020) argumentan que las empresas que integran las dimensiones económica, social y ambiental en sus estrategias empresariales no solo mejoran su percepción de marca, sino que también aseguran su viabilidad a largo plazo. Camacho et al. (2023) y Álvarez (2020) añaden que la sostenibilidad implica un uso responsable de los recursos, asegurando que las necesidades del presente se satisfagan sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Sabry (2024) introduce el concepto del triple resultado, que valora el éxito financiero junto con la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental. Este enfoque es crucial para los centros deportivos, ya que les permite alinear sus operaciones con prácticas más responsables y atraer a una base de clientes más consciente de los desafíos ambientales. Arison (2018) y Álvarez (2022) enfatizan que los modelos de negocio que integran la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental pueden ser tanto rentables como beneficiosos para la comunidad.

Este estudio aporta al campo de la investigación al aplicar la estrategia Blue Ocean en un contexto poco explorado, el de los centros deportivos de Huaraz. Al adaptar las herramientas estratégicas al sector deportivo y enfocarse en la adopción de tecnologías sostenibles, esta investigación ofrece un modelo que puede replicarse en otras regiones y sectores similares.

El análisis del contexto en el que operan los centros deportivos en Huaraz revela que estos enfrentan importantes desafíos financieros y competitivos. La demanda de servicios deportivos de calidad está en aumento, lo que obliga a los centros a optimizar sus recursos y reducir costos. Además, la creciente presión por adoptar prácticas más sostenibles impone la necesidad de innovar no solo en términos de servicio, sino también en la gestión de recursos y la adopción de nuevas tecnologías.

Brujó et al. (2021) señalan que la transformación digital y una comunicación eficiente son esenciales para maximizar ingresos y mejorar la viabilidad financiera. Este contexto es ideal para aplicar estrategias innovadoras como la estrategia Blue Ocean, que puede permitir a los centros deportivos diferenciarse y captar nuevos segmentos de mercado, mejorando su competitividad y contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.

Sainz de Vicuña (2020) y Chibás (2020) resaltan la importancia de un plan de marketing eficaz que comunique los beneficios de la sostenibilidad y la innovación, lo que permitirá a los centros deportivos promover sus iniciativas y atraer a una clientela más diversa y consciente.

La Tabla 2 establece la propuesta de Blue Ocean Strategy en centros deportivos como una adaptación de los investigadores al marco teórico general de esta teoría.

Tabla 2

Propuesta de Blue Ocean Strategy en Centros Deportivos

Fase	Acción	Herramienta
1. Definición del punto de partida	Seleccionar los centros deportivos adecuados para iniciar la implementación de tecnologías sustentables, considerando infraestructura, compromiso de la administración y la comunidad. Formar un equipo especializado en sustentabilidad.	Evaluación Inicial de Sustentabilidad: Análisis de viabilidad del proyecto, diagnóstico preliminar.
2. Análisis del estado actual	Realizar un análisis exhaustivo de las operaciones e infraestructura para identificar áreas de mayor impacto ambiental como energía, agua, residuos, y calidad del aire. Evaluar prácticas actuales e ineficiencias.	Auditoría de Sustentabilidad: Matrices de impacto ambiental, auditorías energéticas, análisis de ciclo de vida.
3. Identificación de oportunidades futuras	Explorar y priorizar tecnologías y prácticas sustentables, considerando su impacto, costo-beneficio, y alineación con los objetivos del centro. Identificar proveedores y alianzas estratégicas.	Mapa de Impacto Ambiental: Tecnologías verdes, benchmarking, estudios de viabilidad.
4. Formulación de estrategias	Desarrollar un plan integral de sustentabilidad, implementando tecnologías como paneles solares, recolección de agua, iluminación LED, y gestión de residuos. Establecer metas y KPIs.	Estrategia de Sustentabilidad Integral: Foco en sustentabilidad y tecnologías verdes, innovación en infraestructura y operaciones, mensaje contundente: 'Centros Deportivos: Donde el Deporte y la Sustentabilidad se Encuentran.'
5. Implementación estratégica	Ejecutar el plan, comenzando con proyectos piloto para validar las tecnologías. Asegurar la formación continua y la comunicación efectiva. Monitorear y ajustar según el progreso.	Plan de Implementación de Tecnologías Sustentables: Estudios piloto, capacitación, monitoreo continuo, auditorías post-implementación.

Nota: Adaptado de *La transición al Océano Azul* (p. 71), por Chan y Mauborgne, (2019).

METODOLOGÍA

La investigación se realizó en los centros deportivos de la ciudad de Huaraz, Ancash – Perú el año 2024. Por su alcance fue explicativo. La población 800 equipos, la muestra representativa estuvo integrada por 210 equipos de jugadores que asisten a los 14 centros deportivos. El procesamiento de datos, se efectuó en el SPSS, para la interrelación entre la capacidad e inversión, se utilizó un modelo econométrico conocido como potencia, que permitió calcular la elasticidad con la variable dependiente, inversión y la variable independiente capacidad de producción.

El cuestionario constó de 16 preguntas que permitió recoger información de diversas características de los centros deportivos, así como la disposición para la implementación de prácticas y medidas sostenibles en sus operaciones. El cuestionario se aplicó en las 14 canchas y se distribuyó según los horarios de atención.

RESULTADOS

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la implementación de la estrategia Blue Ocean en los centros deportivos de la ciudad de Huaraz, así como su impacto en la sostenibilidad y viabilidad financiera. Los resultados obtenidos del análisis bivariado entre inversión y capacidad productiva sugieren implicaciones económicas significativas que deben ser interpretadas dentro del marco teórico de la estrategia Blue Ocean.

Los centros deportivos de Huaraz fueron clasificados en cuatro categorías de infraestructura: básica, baja, media y alta (ver Tabla 3). El análisis mostró que la mayoría de los centros cuentan con capacidades productivas moderadas (baja y media), lo cual evidencia una falta de optimización en cuanto a la oferta de servicios y el uso de recursos.

Tabla 3

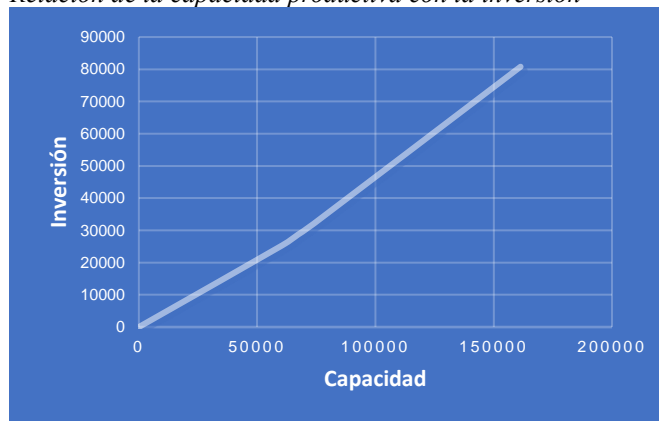
Tipos de centros deportivos

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Básica	60	28.57%
Baja	30	14.29%
Media	75	35.71%
Alta	45	21.43%
Total	210	100.00%

Esta distribución es clave, ya que los resultados del modelo econométrico, en el cual la inversión aumenta en mayor proporción que la capacidad productiva, indican la presencia de deseconomías de escala. El valor de β_1 obtenido (1.1837) sugiere que un incremento del 1% en la capacidad productiva requiere un aumento del 1.1837% en la inversión, lo que señala un aumento más rápido de la inversión en relación con la capacidad, tal como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1

Relación de la capacidad productiva con la inversión



Este hallazgo concuerda con los principios de la Blue Ocean Strategy, donde la diferenciación y la innovación son las claves para escapar de la competencia feroz en los "océanos rojos" saturados por márgenes reducidos y altas inversiones. Según Chan y Mauborgne (2018) los "océanos azules" permiten a las organizaciones crear valor sin enfrentar la misma presión competitiva, ya que desarrollan nuevos mercados donde la competencia es mínima. En este sentido, los resultados sugieren que la adopción de innovaciones estratégicas podría mitigar las deseconomías de escala y mejorar la rentabilidad.

En el análisis costo-beneficio, un componente crítico es la disposición de pago de los usuarios, la investigación revela que, aunque los usuarios muestran una disposición promedio a pagar mejoras de aproximadamente USD 128 anuales, la inversión adicional necesaria para implementar la estrategia Blue Ocean, varía significativamente dependiendo del tipo de infraestructura (ver Tabla 4). Los centros con infraestructura básica requieren una inversión relativamente menor, mientras que los centros con infraestructura más avanzada necesitan mayores inversiones, particularmente para adoptar tecnologías verdes y prácticas sostenibles.

Tabla 4

Disposición de pago adicional promedio, ingresos e inversiones (US dólar)

Tipo	Disposición de pago Media	Ingreso adicional anual	Inversión adicional prevista
Básica	1.29	6 589	5 060
Baja	1.28	6 544	7 166
Media	1.27	6 509	8 663
Alta	1.28	6 544	24 237
Total	1.28	6 544	10 167

La factibilidad económica de implementar estos cambios es evaluada utilizando indicadores financieros clave como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Como se observa en la Tabla 5, los resultados no son favorables para los centros deportivos, con valores negativos tanto en el VAN como en la TIR. Este resultado indica que, bajo las condiciones actuales de operación y sin una reconfiguración estratégica significativa, las inversiones no son financieramente viables.

Tabla 5

Evaluación de las inversiones requeridas para implementar el Blue Ocean

Tipo	Valor Actual Neto (VAN)	Tasa Interna de Retorno (TIR)
Básica	(2 024)	(3.7527%)
Baja	(3 993)	(12.2411%)
Media	(5 428)	(16.4692%)
Alta	(16 502)	(20.0488%)

Estos resultados refuerzan la necesidad de realizar cambios estructurales que vayan más allá de las mejoras incrementales. Como sostienen Brujó et al. (2021), en los "océanos rojos" las empresas luchan por captar porciones del mercado existente, mientras que en los "océanos azules" las organizaciones pueden desarrollar propuestas de valor únicas que eviten la competencia directa. En este contexto, los centros deportivos en Huaraz pueden generar nuevas fuentes de ingresos mediante innovaciones que superen la competencia basada en precios, característica del océano rojo, para atraer a un segmento de mercado insatisfecho con la oferta actual.

La implementación de la Blue Ocean Strategy en los centros deportivos no solo busca incrementar la competitividad, sino que también tiene implicaciones para la sostenibilidad a largo plazo. La incorporación de prácticas sustentables, como la instalación de paneles solares y sistemas de recolección de agua, puede no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también incrementar la percepción de valor entre los clientes (Traverso y Rocha, 2020). Esta percepción de sostenibilidad puede ser un diferenciador clave en un mercado donde la competencia tiende a centrarse en precios.

Camacho et al. (2023) mencionan que las estrategias de sostenibilidad, alineadas con el enfoque del triple resultado (económico, social y ambiental), generan beneficios tanto para las empresas como para la comunidad. En el caso de los centros deportivos, adoptar medidas que reduzcan el impacto ambiental les permitiría no solo reducir costos operativos a largo plazo, sino también atraer a consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.

Además, el análisis de los costos e ingresos por la implementación de prácticas sostenibles sugiere que, aunque las inversiones iniciales son considerables, estas pueden compensarse con una mayor disposición de pago de los usuarios y una optimización de los recursos. Sainz de Vicuña (2021) argumenta que, aunque los costos iniciales sean elevados, la reducción de costos y la diferenciación en la Blue Ocean Strategy son elementos fundamentales para generar un valor añadido. Esto resuena con los resultados del análisis económico, donde los centros con infraestructura más avanzada requieren mayores inversiones, pero también tienen mayor potencial para generar ingresos adicionales.

DISCUSIÓN

La viabilidad financiera de implementar el Blue Ocean Strategy en los centros deportivos de Huaraz está sujeta a múltiples factores. Por un lado, la elasticidad de la inversión respecto a la capacidad productiva plantea desafíos importantes en términos de escalabilidad y rentabilidad. El aumento desproporcionado de la inversión para incrementar la capacidad podría limitar las oportunidades de crecimiento si no se logra optimizar la estructura de costos.

Sin embargo, la adopción de innovaciones estratégicas que reduzcan los costos operativos y, al mismo tiempo, incrementen la propuesta de valor podría mejorar significativamente la viabilidad financiera. Porter et al. (2023) afirman que las empresas que buscan crear "océanos azules" deben ser capaces de redefinir las fronteras del mercado, lo que podría lograrse mediante la diversificación de servicios y la adopción de tecnologías verdes que reduzcan los costos operativos a largo plazo.

La evaluación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) muestra que, bajo las condiciones actuales, las inversiones no son viables. Sin embargo, si se ajustan las proyecciones financieras para incluir ahorros derivados de la implementación de prácticas sostenibles, como la reducción en el consumo de energía o agua, es posible que los indicadores financieros mejoren. Este escenario plantea la necesidad de reestructurar las inversiones y adoptar un enfoque de inversión escalonado, comenzando con proyectos piloto que validen las tecnologías y permitan ajustar las proyecciones de costos e ingresos (Mañe, 2020).

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación destacan la complejidad de implementar la Blue Ocean Strategy en centros deportivos. Si bien las inversiones requeridas para mejorar la capacidad productiva y adoptar innovaciones estratégicas son considerables, los beneficios a largo plazo pueden ser significativos si se implementan de manera adecuada. La clave para la viabilidad financiera radica en la capacidad de los centros deportivos para innovar y ofrecer propuestas de valor diferenciadas que atraigan a un segmento de mercado insatisfecho, evitando la competencia feroz de los "océanos rojos".

La adopción de prácticas sostenibles no solo tiene el potencial de mejorar la percepción de valor entre los usuarios, sino que también puede reducir los costos operativos y mejorar la competitividad a largo plazo. Los resultados sugieren que, aunque el modelo económico actual no justifica las inversiones, una reconfiguración estratégica basada en los principios del Blue Ocean podría cambiar este panorama y generar nuevas oportunidades para los centros deportivos en Huaraz.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2020). *Liderando con OKR: Un nuevo mapa para guiar a las empresas hacia el éxito*. Editorial PROFIT.
- Álvarez, M. (2022). *Retail Kaizen minorista: Aprendizaje continuo en la era del comercio omnicanal*. Editorial PROFIT.
- Arison, S. (2018). *El modelo Doing Good: Activa tu bondad en los negocios*. Ediciones Obelisco.
- Brujón, G., Amado, A., Balmaceda, T., Vacchiano, C., Vales, A., Moro, M., y Lujani, F. (2021). *Vida digital de los medios y la comunicación 2*. Ediciones Leandro Africano.
- Camacho, S., Velasco, N. y Villa, S. (2023). *Gestión de la cadena de abastecimiento: Eslabones, herramientas y tendencias*. Editorial Uniandes.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2018). *La transición al Océano Azul: Más allá de competir, pasos probados para inspirar confianza y generar crecimiento*. Editorial Empresa Activa.
- Chibás, F. (2020). *Estrategias y métodos de creatividad e innovación: Educación, ética y barreras culturales en la comunicación de la era poshumana*. Ediciones Lázara Valdés Munar
- Cukier, K., Mayer-Schönberger, V. y de Véricourt, F. (2021). *Framers: La virtud humana en la era digital*. Editorial Turner
- Mañe, J. (2020). *Océano azul: ¿Nadas en un Mar Rojo o has descubierto tu Océano Azul?*. Edición Kindle.
- Mebert, A. (2017). *Un análisis de Macat de la estrategia del océano azul: Como crear un espacio de mercado no disputado*. Ediciones Taylor y Francis Ltd.
- Norabuena Mendoza, C. (2023). *Modelo estratégico de responsabilidad social implementando la teoría del Océano Azul y fidelización: Caso, Fitz, Huaraz*. Universidad Benito Juárez García de México. Renati. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/6940>.
- Peñalver, A. (2022). *El líder 5.0: Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital*. Editorial Gestión 2000.
- Pilatti, L.A., Pereira, G. de Q., Herrera Cantorani, J.R., de Lara, L.M. y Renaux, D.P. (2024). La Estrategia Océano Azul en el sector del fútbol: un estudio de caso del Real Madrid. *Revista Retos*, (56), 567–576. <https://doi.org/10.47197/retos.v56.102328>.
- Porter, M., Hamel, G., Prahalad, C., Kim, W., Mauborgne, R., Davenport, T., Bower, J. y Christensen, C. (2023). *Claves del management*. Editorial PROFIT.
- Rwakigumba, R. (2020). *Ahora nos contaminamos: La competencia entre el planeta, la gente y los beneficios ante la sostenibilidad*. Editorial Babelcube Inc.
- Traverso, L., y Rocha, H. (2020). *Desarrollo integral sustentable: Cooperación público-privada para la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual*. LID Editorial.
- Sabry, F. (2024). *Triple resultado final: Cómo desbloquear el éxito sostenible y dominar el triple resultado*. Editorial Mil millones de conocimientos.
- Sainz de Vicuña, J. (2020). *El plan de marketing en la práctica*. Editorial ESIC.
- Temiño, I. (2019). *Cirque du Soleil (El circo del sol): Lectura empresarial*. Editorial ESIC.
- Villajuana, C. (2018). *Travesía estratégica: Plan estratégico y Balanced Scorecard*. Editorial Neuman Business School.