



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL EMPRENDIMIENTO EN UNA EMPRESA DEPORTIVA

### STRATEGIC MANAGEMENT ORIENTED TO ENTREPRENEURSHIP IN A SPORTS COMPANY

Yor Luis Zabala Rodríguez  
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR,  
Colombia  
[yor.zabala@cecar.edu.co](mailto:yor.zabala@cecar.edu.co)

**Recibido:** Agosto 6, 2022  
**Aceptado:** Septiembre 25, 2022  
**DOI:** <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i26.185>

#### RESUMEN

En el artículo de revisión se efectúa un análisis bibliográfico con el objetivo de determinar los lineamientos de la dirección estratégica orientados al emprendimiento de las empresas deportivas, por consiguiente, las bases de datos para la recolección de información fueron (Redalyc, Google Académico, Science Direct, Wiley Online Library y Taylor Francis Online) en donde fue indispensable utilizar la palabra clave “dirección estratégica” en idiomas español e inglés con la finalidad de obtener información confiable, de igual modo, la población en estudio con su respectiva muestra fueron 50 artículos originales donde se tuvo en cuenta los autores, cantidad de publicaciones, tipo de documento, países e idiomas, además, se obtuvo como resultado que la dirección estratégica es uno de los temas más importantes en el buen desarrollo de las empresas deportivas con el fin de mantenerse en el mercado.

**Palabras Claves:** Empresas, Innovación, Deporte, Emprendimiento, Dirección Estratégica, COVID-19.

#### ABSTRACT

In the review article a bibliographic analysis is carried out with the aim of determining the guidelines of strategic management oriented to the entrepreneurship of sports companies, therefore, the databases for the collection of information were (Redalyc, Google Scholar, Science Direct, Wiley Online Library and Taylor Francis Online) where it was essential to use the keyword “strategic management” in Spanish and English languages in order to obtain reliable information, Similarly, the study population with its respective sample were 50 original articles where the authors, number of publications, type of document, countries and languages were taken into account, in addition, it was obtained as a result that strategic management is one of the most important issues in the proper development of sports companies in order to stay in the market.

**Key Words:** Companies, Innovation, Sport, Entrepreneurship, Strategic Management, COVID-19.

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta los diferentes cambios que acarrea el mundo en sus diferentes ramas del conocimiento, el deporte no se queda atrás, para ello, existe la dirección estratégica como una herramienta fundamental en el sostenimiento de las empresas deportivas a través del tiempo, reflejando resultados significativos desde la parte administrativa hasta en mismo campo de acción del deporte en mención.

Vaara y Langley (2021) expresan, es importante que, dentro de las empresas, en este caso en el ámbito deportivo se efectúe una buena comunicación entre todos los miembros, con la finalidad que los objetivos o metas que se establezcan se dé para el cumplimiento en los tiempos acordados; con la finalidad que haya una armonía en los procesos internos de esta misma.

Como lo indica, Itsuki, (2021) la dirección estratégica ha tomado un impacto muy relevante a nivel social, por ende, las empresas en todos los ámbitos han utilizados estrategias donde se priorice el cliente, con el objetivo de abarcar de buena forma el mercado laboral, a partir de ello, también han implementado estrategias de reducción de costos, buena organización entre los ejecutivos de la empresa para tomar las mejores decisiones, con la finalidad de analizar el factor económico, político y social en los cambios estructurales de la organización.

La dirección estratégica, según Kaur y Kaushik (2021) es una herramienta que se viene implementando de manera paulatina en el mundo laboral y empresarial, hay algunas organizaciones que siguen ejecutando métodos antiguos que en algunos casos les dan resultados pero en comparación con la dirección estratégica se quedan un poco cortos en información, es decir, se debe implementar el mejoramiento continuo con base a las metas trazadas en el año y así mismo analizar todos los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las metas.

De este modo, Rosenkov (2021) afirma que, la dirección estratégica se busca organizar todos los procesos de dirección a nivel interno de la empresa, en la cual, las decisiones que se tomen vayan orientadas en la búsqueda de óptimos resultados, en el mundo deportivo, cabe mencionar que, cada día hay más competencia distintamente de la disciplina que se practique, para ello, las empresas de este campo deben captar la mejor atención a sus atletas, por el empoderamiento en el contexto, buscando diversas opciones apuntándole al crecimiento constante con resultados significativos.

En el estudio efectuado en el condado de Nairobi por los autores Nduati, Kariuki, y Wanjohi (2022), las empresas deben tener una cultura organizacional que los identifique en el contexto donde se desenvuelven, para ello, es indispensable tener un plan estratégico que oriente todos los objetivos alcanzables, de la misma forma, entran en juego variables como el liderazgo, la innovación, la estrategia entre otros.

La dirección estratégica según Peralta; Cervantes; Salgado y Espinoza, (2020) es fundamental en las

empresas modernas, puesto que, se busca orientar nuevas estrategias innovadoras enfocadas al emprendimiento, para el caso del ámbito deportivo es necesario que las empresas que de formación en el deporte acojan las nuevas tendencias desde la dirección estratégica, es así, como se logran consolidar en el contexto brindado diferentes alternativas a los usuarios para este caso a los niños o deportistas de acuerdo a la disciplina que se oriente.

Como lo afirman Quintana; Corona; Malleuve (2020), al momento de efectuar la investigación relacionada con la dirección estratégica en el Hotel Habana Libre se encuentran varios aspectos a mejorar; desde la interacción de los trabajadores, la formación en la tecnología, desintegración en las funciones de los miembros, inexistencia en procesos de dirección entre otros aspectos, es indica, que por medio de la intervención de la dirección estratégica se pueden analizar todos las variables implícitas en una empresa deportiva para el caso, con la finalidad de mejorar sea por medio de un modelo de dirección o por la misma innovación o emprendimiento en la empresa.

Se trae a colación en el contexto internacional las empresas deportivas están obteniendo un reconocimiento sustancial, en las diferentes actividades que esta acarrea, por ello, según un análisis efectuado en España por el Anuario de Estadísticas Deportivas, (2021), señalan que entre el 2019 fueron 36.793 empresas reconocidas por el Directorio Central de Empresas a diferencia del años 2020 que hubo un ascenso 41.034, estas estadísticas reflejan la trascendencia que tiene el ámbito deportivo en la gestión de instalaciones, actividades de clubes de formación, gimnasios u otros escenarios.

Las empresas vinculadas en el deporte por actividad económica en el año (2020), estuvieron divididas por los siguientes porcentajes, es decir, 78,6% actividades deportivas, 13,2% comercio al por menor de artículos deportivos, 7,5% para educación deportiva y recreativa y por último la fabricación de artículos de deporte con 0,7%, lo que indica la buena distribución de las actividades deportivas para este año en el ámbito internacional.

En este mismo ámbito, existe una tasa significativa de empleo en el deporte para las mujeres con un 39,6% en la cual los principales beneficiados de estos empleos son jóvenes menos de 35 años de edad aportando conocimiento a este contexto, (Consejo General de la Educación Física y Deportiva, 2021).

Para el contexto, latinoamericano y de esta misma manera, local Colombia en el artículo elaborado por los autores Sanabria, Silveira, Molina y Pérez, (2019), efectuado en los países de (Cuba, Venezuela, Ecuador, Argentina y Colombia) sobre la dirección estratégica en el deporte, se basó en el análisis de diferentes variables implícitas en las empresas deportivas, como la gestión de información, los recursos, la toma de decisiones, la organización, la comunicación entre otras, que se aplicó a los atletas, directivos, entrenadores y también participaron los investigadores o expertos obteniendo resultados y analizando estos mismo para minimizar la necesidad internas de estas mismas empresas.

Para la presente investigación se planteó la siguiente pregunta problema: ¿Cuáles son los lineamientos

de la dirección estratégica orientada al emprendimiento en una empresa deportiva? De esta misma forma, fue determinante realizar un objetivo general, determinar los lineamientos de la dirección estratégica orientados al emprendimiento de las empresas deportivas, por lo que también es indispensable los objetivos específicos, identificar la problemática de las empresas deportivas como consecuencia de covid y especificar las estrategias adoptadas a raíz de la pandemia en las empresas deportivas.

## METODOLOGÍA

En el presente trabajo fue indispensable utilizar la metodología de investigación de revisión bibliográfica, como lo expresa Washington, (2018), la cual es, una herramienta fundamental para analizar los antecedentes del tema principal del estudio o investigación con la finalidad de contrastar información actualizada y debatir con base a ella.

Es decir, por medio de la revisión bibliográfica como instrumento orientador a la búsqueda de información sobre la dirección estratégica fue factible analizar diversos artículos, libros, revistas y capítulos que abordan la temática anterior expuesta, por consiguiente, es importante resaltar que la información obtenida es de 5 años de anterioridad, todo ello, con el objetivo se citar los estudios actualizados y seguir creando conocimiento fundamentado.

Por esta razón, fue indispensable indagar en bases de datos reconocidas a nivel mundial, obteniendo información de autores totalmente reconocidos en el mundo de la investigación con publicaciones en revistas indexadas; teniendo en cuenta la palabra clave, para este caso la dirección estratégica como, por ejemplo, Redalyc se realizó la búsqueda de 58,402 artículos seleccionando los 10 más importantes relacionados a la temática, para Google académico se obtuvo información de 17,600 artículos siendo pertinentes 8, también para Science Direct se investigó 9,188 seleccionando 8 artículos, Wiley Online Library se investigó 9,695 obteniendo 12 artículos, Taylor Francis Online se indagó en 5,259 artículos siendo pertinente 8, Web of Science Group se investigó en 49 artículos seleccionando 1 y La Referencia se indagó en 4,046 seleccionando 2 importantes, en la obtención de información del tema de dirección estratégica en las bases de datos anteriores mencionadas, se evidenció la significancia que tiene este tema, no solo aplicado a empresas u organizaciones en una sola línea de investigación, sino, también aplicadas al mismo deporte que en la actualidad están tomando los modelos e ideas de empresas reconocida para direccionar sus clubes, equipos o escuelas con miras a obtener resultados óptimo en el contexto.

En este apartado es importante mencionar que la información obtenida es de 5 años de anterioridad, es decir, del año 2018 hasta el año 2022 en adelante, con criterios en la selección de esta misma, como, por ejemplo, se indagó en idioma inglés todo con el fin de obtener el mayor cúmulo de pesquisa actualizada.

Así mismo, es relevante aclarar que no toda la información que se encuentra en la web es pertinente para

el tema que se quiera indagar, es decir, al momento de investigar sobre la dirección estratégica para algunos casos la información no salía ser de una forma relacionada a lo que se quería encontrar, entonces había que seguir indagando hasta encontrar el artículo con pertinencia relacionado al tema.

De este mismo modo, se trae a colación en este apartado que desde la búsqueda de información se está creando conocimiento, por ende, no todos los artículos o revistas que se investiguen deben hablar precisamente del tema que se desea encontrar, es decir, con varias ideas que estén inmersas en el artículo encontrado y siempre y cuando no se pierda la línea del tema se reconoce como información factible para citar, profundizar, y argumentar; que en la actualidad se conoce como investigación.

Por otro lado, la búsqueda sobre esta temática también fue investigada en el idioma español, porque en muchas de las bases de datos mencionadas, no se encontraban en inglés o viceversa, esto indica que los dos idiomas son fundamentales para recopilar información, pero cabe aclarar que la mayoría de los artículos citados fueron en el idioma de inglés como lengua internacional en la publicación de artículos y demás contenido investigativo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se determinaron tres categorías temáticas respondiendo los objetivos planteados inicialmente, como lo son los lineamientos de la dirección estratégica en las empresas deportivas, la cual, son fundamentales en todos los procesos de dirección, es decir, se debe contar una articulación entre los administrativos de las empresas para este caso en el deporte, enfocada hacia los clientes con la buena intervención de los trabajadores; trayendo a colación este apartado, las empresas deportivas deben coordinar con los administrativos, los padres de familia, entrenadores, atletas y demás miembros para cumplir los objetivos trazados con el fin de obtener óptimos resultados en este campo.

Por consiguiente, se indagó sobre la problemática de las empresas deportivas en consecuencia del COVID-19, lo que acarreó diferentes cambios sustanciales tanto en el ámbito deportivo como en las empresas deportivas, por causa de la pandemia antes mencionadas, lo que acarreó disminución significativa en los resultados de los atletas en participación de acuerdo al deporte; asimismo, se investigó sobre las estrategias adoptadas a raíz de la pandemia en las empresas deportivas, en donde muchas de las referencias consultadas optaron por establecer un plan o modelo, relacionada a la dirección estratégica, todo ello, con la finalidad de replantearse de manera eficiente en el contexto.

**Tabla 1 Resumen de resultados sobre los lineamientos de la dirección estratégica en las empresas deportivas**

Autor	Año	Título	Conclusiones	Revista
Shubhabrata Basu, Rendire Munjal, Pawan Budwar, Pra-deep Misra.	2021	Adaptación empresarial en mercados emergentes: opciones empresariales estratégicas, capacidades de adaptación y desempeño empresarial	Por medio de la dirección estratégica en las empresas se busca coordinar todos los procesos internos de la mejor manera, para que se vean reflejados de forma positiva en el contexto donde se desarrollan con el fin de obtener una adaptación.	Wiley Online Library
Christine H. Doxey	2021	Planificación Estratégica y Fusiones y Adquisiciones	Para que la dirección estratégica en las empresas deportivas se efectúe de forma óptima se debe tener en cuenta los procesos de organización, gestión y dirección.	Wiley Online Library
MA Rosenkov	2021	Modelo de Herramientas para la Planificación Estratégica del Desarrollo Empresarial Industrial: Aspecto Metodológico	En el desarrollo de la dirección estratégica se puede evidenciar la dinámica que emerge en el cumplimiento de los objetivos trazados con los diferentes ajustes en el proceso.	Redalyc
Hiroto Itsuki	2021	Evaluación sobre Cambios de Estrategia y Dirección Estratégica en Toyota Motor Company, Japón	Una vez más la dirección estratégica es utilizada evidenciando resultados óptimos en las empresas.	Wiley Online Library
xi Chen, jianjun Gao, Dongdong Ge, Zizou Wang	2022	Aprendizaje dinámico bayesiano y fijación de precios con clientes estratégicos	En las empresas deportivas una de las variables indispensables es el monetario que se exige al cliente, pero brindando un excelente servicio de forma diferente.	Wiley Online Library

Fuente: Elaboración propia

Los documentos consultados fueron seleccionados teniendo en cuenta los objetivos de búsqueda, obteniendo un total de 50 referencias en distintas bases de datos reconocidas (Wiley Online Library, Redalyc, Google Académico, ScienceDirect, donde se enfatizó en artículos investigativos, artículos de referencias y capítulos de libros relacionados al tema principal.

Para la tabla 1 fue fundamental analizar los estudios que respondieron los lineamientos de la dirección estratégica, en donde, se hace hincapié que por medio de la dirección estratégica las empresas buscan una mejora sustancial de manera diferente en el contexto, llevando una articulación armoniosa entre todos los integrantes de esta misma, para ello, han efectuado metodología, modelos de dirección, planes y aprendizajes dinámicos en las empresas deportivas.

**Tabla 2 Resumen de los resultados sobre la problemática en las empresas deportivas como consecuencia del COVID-19.**

Autor	Año	Título	Conclusiones	Revistas
Ministerio de Cultura y Deporte	2021	Datos económicos del Anuario de Estadísticas Deportivas 2021 publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte	Teniendo en cuenta este estudio se reflejó que al momento de declarar la pandemia COVID-19, las empresas deportivas tuvieron un descenso en sus actividades por seguridad, pero se reflejó un alza en la participación de las mujeres en este ámbito.	Google Académico
Peterson Nduati, Paul Kariuki, Peter Wanjohi, Reuben Nguyo	2022	Factores que influyen en la implementación de planes estratégicos en pequeñas empresas manufactureras en el condado de Nairobi	A medida que surgen dificultades en el contexto empresarial, es relevante buscar las estrategias para sostenerse, para ello, se tienen en cuenta, innovación estratégica, el liderazgo estratégico y la cultura organizacional como factores fundamentales en las empresas deportivas.	Wiley Online Library
Consejo General de la Educación Física y Deportiva	2021	Anuario de Estadísticas Deportivas 2021: datos imprescindibles para tomar decisiones en la dirección	Es importante aclarar que, una de las problemáticas del ámbito deportivo es brindar más empleos a profesionales, en específico jóvenes.	Google Académico
carolina Villamil, Jesko Schulte, Sofia Halstead	2021	Gestión de carteras y riesgos de sostenibilidad: un método de escenarios estratégicos para el desarrollo de productos sostenibles	Después de los análisis internos y externos de las empresas es fundamental crear un plan estratégico en cual se evidencie el factor diferencial del producto que se ofrece con el fin de ser diferente en el contexto.	Wiley Online Library

Jenni Kaipainen, Leena Arika-Stenroos	2022	¿Cómo renovar la estrategia empresarial para lograr la sostenibilidad y la circularidad? Un modelo de proceso de desarrollo estratégico en empresas tecnológicas incumbentes	Dentro del ámbito empresarial también nacen principios fundamentales como lo es la renovación de la estrategia para obtener sostenibilidad teniendo como referencia las tecnologías en estas mismas.	Wiley Online Library
---------------------------------------	------	--	--	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, los documentos consultados fueron seleccionados teniendo en cuenta los objetivos de búsqueda, obteniendo un total de 50 referencias en distintas bases de datos reconocidas (Wiley Online Library, Redalyc, Google Académico, ScienceDirect, donde se enfatizó en artículos investigativos, artículos de referencias y capítulos de libros relacionados al tema principal.

Respondiendo la tabla 2 con base a los resultados obtenidos, una de las principales problemáticas en las empresas deportivas es la falta de dirección estratégica, lo que indica que, por causa de la pandemia de COVID-19 se vieron con la necesidad de efectuar un plan estratégico para mitigar las falencias a nivel interno, de hecho, muchos de los estudios consultados han obtenido óptimos resultados desde esta misma necesidad.

**Tabla 3 Resumen de los resultados sobre las estrategias adoptadas a raíz de la pandemia en las empresas deportivas**

Autor	Año	Título	Conclusiones	Revista
Martijn Kuller con Megan Farrelly con DwinantiRika Marthanty con Ana Deletticon Peter M. Bach con	2022	Planificación de sistemas de apoyo para la implementación estratégica de soluciones basadas en la naturaleza en el sur global: rol actual y potencial futuro en Indonesia.	Se llega a la conclusión que, por medio de la dirección estratégica se minimizan los errores en las empresas para lograr las metas trazadas.	ScienceDirect



Nadia Zahoor y Ismail Golgeci y Lauri Haapanen y ImranAli y Ahmad Arslany	2022	El papel de las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas de alta tecnología B2B durante la pandemia de COVID-19: estudios de casos exploratorios de Finlandia	El liderazgo es una de las variables indispensables cuando apareció la pandemia de COVID-19, en donde se le brindó la capacidad de liderazgo a todos los miembros de la empresa.	ScienceDirect
ethel brudinafeng liubThomas Cyron unc	2022	La emoción en la gestión estratégica: una revisión y una agenda de investigación futura	También se debe tener en cuenta las emociones en los procesos de dirección que van enfocados a la estrategia, es decir, que todos los miembros de la empresa deportiva tengan claridad de los objetivos a cumplir.	ScienceDirect
Fabian Takacs a Dunia Brunner b Karolin Frankenger a	2022	Barreras a una economía circular en las pequeñas y medianas empresas y su integración en un marco de gestión estratégica sostenible	Para el buen desarrollo de la dirección estratégica se debe tener personas abiertas desde el conocimiento hasta la praxis para diferenciarse de los demás.	ScienceDirect
Robert bosquimano	2021	Planes de bonos en efectivo como mecanismo estratégico de comunicación, coordinación y compromiso	Incentivar a los trabajadores por medio de planes de bonos es un plus para el desarrollo eficiente en las empresas y un más si apunta a su seguridad personal.	ScienceDirect

Fuente: Elaboración propia

De esta misma forma, de acuerdo a la tabla 3, las empresas deportivas implementaron diversas estrategias evidenciados en los estudios consultados, donde algunas de ellas ofrecieron bonificaciones adicionales a sus trabajadores con el fin de incentivarlos desde su seguridad teniendo en cuenta la pandemia vivida, así mismo, otros estudios analizaron la parte emocional de los miembros de las empresas con los resultados obtenidos a

través del tiempo, lo que refleja buena comunicación entre todos para el cumplimiento y mantenimiento de los objetivos trazado; de esa misma forma buscaron soluciones viables para brindar excelente servicio a sus clientes y ser más competitivo en el contexto.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los hallazgos encontrados sobre el tema de dirección estratégica y relacionados hacia los mismos lineamientos, se concluye que las empresas deportivas deben apostarle a la innovación, el emprendimiento y la nueva implementación de estrategias de optimo impacto para que los resultados sean eficientes en el contexto, es decir, se debe efectuar un plan estratégico que coordine los procesos de gestión, organización y de dirección enfocado en destacar de forma sustancial con respecto a sus competidores.

2. Por consiguiente, teniendo como referencia las búsquedas efectuadas en las bases de datos, los artículos citados indican que además de las problemáticas naturales que tienen las empresas deportivas y en el nacimiento del COVID 19 hubo disminución en sus ventas, o captación de clientes, lo que buscaron estrategias de solución a las problemática, es decir, implementaron una estrategia que los llevará a recuperar sus pérdidas, para potencializarse y mantenerse en el contexto, como empresas reconocidas por el servicio y la buena relación entre todos los involucrados para el crecimiento de la empresa.

3. Además, de las problemáticas analizadas, las empresas deportivas buscaron estrategias de solución eficiente, con el objetivo de volver captar la atención de sus clientes y también de atraer nuevos, realizando estrategias de promoción, de innovación de los productos, accesibilidad para ser miembros de ella, armonía entre trabajadores con el fin de aumentar la ventas y la más relevante fue la implementación de los planes estratégicos en donde la mayoría de la empresas en los estudios encontrados aplicaron para sostenerse en este ámbito.

4. De esta misma manera, algunas pequeñas y medianas empresas implementaron en todos los miembros evaluar las capacidades de liderazgo, el clima organizacional, la toma de decisiones, la organización, el control, todo ello, con el objetivo de analizar las capacidades de todos ellos, para mejorar los resultados en cada semestre de año, esta estrategia fue indispensable para el mejoramiento ante la circunstancia del COVID-19.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Andrés Massey. (2022). Editorial: Primavera Silenciosa : ¿podemos arreglar problemas perversos? . *Public Money & Management* 42:2, Páginas 53-54. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1965756>
- Anuario de Estadística Deportiva, (2021). *Gestión Deportiva*, <https://www.manelvalcarce.com/blog/datos-economicos-del-anuario-de-estadisticas-deportivas-2021-publicado-por-el-ministerio-de-cultura-y-deporte?elem=264612>
- Barrientos & Jorge Washington (2019). La revisión Bibliográfica en el Doctorado en Administración Ciencias Administrativas, núm. 14, Universidad Nacional de La Plata, Argentina Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511658275009> DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e049>
- Basu, S. Munjal, R. Budwar, P. & Misra, P. (2021). Adaptación empresarial en mercados emergentes: opciones empresariales estratégicas, capacidades de adaptación y desempeño empresarial, Publicado por primera vez:14 diciembre 2021 <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12572>
- Bosquimano, J. (2021). Planes de bonos en efectivo como mecanismo estratégico de comunicación, coordinación y compromiso, *Revista de Contabilidad y Economía*
- Chen, X. Gao, J. Ge, D. & Wan, Z. (2022). Aprendizaje dinámico bayesiano y fijación de precios con clientes estratégicos, Publicado por primera vez: 14 mayo 2022 <https://doi.org/10.1111/poms.13741>
- Colovico, A. Lamotte, O. & Yang, J. (2021). Decisiones de los inversores después de los anuncios de adquisición: un análisis configuracional del papel de los recursos, las capacidades y el ajuste estratégico de los adquirentes con la empresa objetivo, Publicado por primera vez:17 agosto 2021 <https://doi.org/10.1111/emre.12481>
- Consejo General de la Educación Física y deportiva, (2021). Consejo Colef, <https://www.consejo-colef.es/post/anuario-estadisticas-deportivas-2021>
- Cornejo, F. (2018). Dirección estratégica. <https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6528>
- Cortes, A. y Hermann, P. (2020). Liderazgo Estratégico de la Innovación: Un Marco para la Investigación Futura, Publicado por primera vez:12 diciembre 2020 <https://doi.org/10.1111/ijmr.12246>
- Cummings, <sup>a</sup>Richard & Wang <sup>c</sup>.(2022). Monitoreo del monitor: Habilitar el cambio estratégico cuando el ex CEO permanece en la junta, *Planificación a largo plazo*, Volumen 55, número 3, junio de 2022, 102130 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102130>
- Diván, J. (2020). El valor del aprendizaje integrado en el trabajo para los programas de desarrollo profesional

docente en el aprendizaje abierto a distancia. Convertirse en maestro: Investigación sobre el aprendizaje integrado en el trabajo de los estudiantes de magisterio, páginas 65-88. <https://doi.org/10.1080/18146627.2018.1457965>

Doxey, C. (2021). Planificación Estratégica y Fusiones y Adquisiciones, Publicado por primera vez: 03 febrero 2021 <https://doi.org/10.1002/9781119700586.ch7>

Fernani, A & Sweeney, J. (2021). Túnel de viento de identidad: un método para descubrir la identidad estratégica de una organización utilizando escenarios, [Corrección añadida el 15-06-2021, tras la primera publicación online: Siglas IDW cambiadas a IWT] <https://doi.org/10.1002/ffo2.96>

Fran, A. & Colin, E. (2019). Contraste de GDSS y GSS en el contexto de las implicaciones del cambio estratégico para la facilitación . Journal of Decision Systems 6:3, Páginas 221-250.

Gordón & Campeón. (2020). Hacia un modo sostenible y negociado de planificación regional estratégica: una perspectiva de economía política, Recibido el 1 de marzo de 2019, Publicado en línea: 26 de junio de 2020, <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1759795>

Haniff & Galloway. (2022). Modelado de alineación estratégica en redes de proyectos, Revista Internacional de Gestión de Proyectos, Disponible en línea el 21 de mayo de 2022, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.001>

Harold, K., MS & Vargas, V. (2022). Publicado por primera vez: 02 junio 2022 <https://doi.org/10.1002/9781119832300.ch1>

<https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1057/ori.1992.24?scroll=top&needAccess=true>

Itsuki, H. (2021). Evaluación sobre Cambios de Estrategia y Dirección Estratégica en Toyota Motor Company, Japón. Revista de Gestión Estratégica, 5 (1). Obtenido de <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/702>

Kaipainen, J. & Stenroos, L. (2022). ¿Cómo renovar la estrategia empresarial para lograr la sostenibilidad y la circularidad? Un modelo de proceso de desarrollo estratégico en empresas tecnológicas incumbentes, Publicado por primera vez: 31 enero 2022 <https://doi.org/10.1002/bse.2992>

Kaufmann, C. Kok, A. & Germunden, H. (2021). Contextos estratégicos y culturales del razonamiento de opciones reales en portafolios de innovación, Publicado por primera vez: 16 febrero 2021 <https://doi.org/10.1111/jpim.12566>

- Kaur, H. & Kaushik, S. (2021), "Examen de la integración de la mejora continua y la planificación estratégica en empresas farmacéuticas seleccionadas en la India: un estudio de caso", *The TQM Journal*, vol. antes de la impresión No. antes de la impresión. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0149>
- Klein, S. Spieth, P. & Heidenreich, S. (2021). Facilitar la innovación del modelo de negocio: la influencia de la sostenibilidad y el papel mediador de las orientaciones estratégicas, Publicado por primera vez: 04 enero 2021 <https://doi.org/10.1111/jpim.12563>
- Leiblein, M. Reuer, J. Larsen, M. & Pedersen, T. (2022). ¿Cuándo son estratégicas las decisiones globales? Publicado por primera vez: 23 junio 2022 <https://doi.org/10.1002/gsj.1451>
- Liangrokapt & Sittiwatethanasiri. (2022). Dirección estratégica para el centro de mantenimiento reparación y revisión de la aviación después de la recuperación de la crisis. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313222000112?via%3Dihub>
- MA Rosenkov. (2021). "Herramientas modelo para la planificación estratégica del desarrollo de empresas industriales: aspecto metodológico", Consultoría administrativa, Academia Presidencial Rusa de Economía Nacional y Administración Pública. Instituto de Administración del Noroeste. <https://ideas.repec.org/a/acf/journal/y2021id1742.html>
- Marco, L. Claver, E. Manresa, E. Sánchez, E. García, F. Rienda, & L. Martínez, J. (2020). Dirección Estratégica y Diseño Organizativo. <http://hdl.handle.net/10045/111806>
- Martijn, K. Megan, F. DwinantiRika, M. & Peter M. Bach. (2022). Planificación de sistemas de apoyo para la implementación estratégica de soluciones basadas en la naturaleza en el sur global: rol actual y potencial futuro en Indonesia, Volume 126, julio de 2022, 103693, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103693>
- Menetski, Hoffmann, Cush, Camphaus, Austin, Herrling & Wagner. (2021). La Fundación para el Consorcio de Biomarcadores de los Institutos Nacionales de Salud: Logros pasados y nueva dirección estratégica. *Clinical Pharmacology & Therapeutics* <https://doi.org/10.1002/cpt.1362>
- Muermer, Muller & Suetens. (2021). Cooperación en juegos infinitamente repetidos de complementos y sustitutos estratégicos, *Revista de comportamiento económico y organización*, Volumen 188, agosto de 2021, páginas 1191-1205 <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.05.004>
- Nadia, Z. Ismail, G. Lauri, H. Imran, A. & Ahmad A. (2022). El papel de las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas de alta tecnología B2B durante la pandemia de COVID-19: estudios de casos exploratorios de Finlandia, *Industrial Marketing Management*, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>

- Peralta, P. Cervantes, V. Salgado, R. & Espinoza, A. (202). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombi Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 89, 2020 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641016>
- Peterson, N. Paul, K., Peter, W. & Reuben, N. (2021). Influencia de las estrategias educativas en el aprendizaje en línea en las instituciones de educación superior de Kenia en medio de la pandemia de COVID-19, Journal of Education: vol. 4 N.º 7 (2021). <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/1061>
- Quintana, L. Corona, S. Malleuve Martínez, A. (2020). Análisis de la integración del sistema de dirección basado en el enfoque de arquitectura empresarial en el hotel habana libre Revista Científica “Visión de Futuro”, vol. 24, núm. 1, 2020 Universidad Nacional de Misiones, Argentina Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357961649002>
- Ramirez, J. (2018). Dirección Estratégica. <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/5724>
- Reihlen, M. Schapfner, J. Seeger, M. & Ulbrich, H. (2021). El emprendimiento estratégico como creación de legitimidad: el caso de la sustentabilidad, Publicado por primera vez:30 junio 2021 <https://doi.org/10.1111/joms.12745>
- Rieple, A. (2022). Dirección estratégica (Organizaciones). Wiley Online Library, <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeoss269.pub2>
- Ruetschi, J. (2022). Toma de decisiones estratégicas, Publicado por primera vez:28 enero 2022, <https://doi.org/10.1002/9781119858867.ch1>
- Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y., Molina Moreno, V., & Pérez Bravo, D. D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. (Strategic management model for high performance sports centers). Cultura, Ciencia Y Deporte, 14(42), 311-324. <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1344>
- Schanz, J. & Lille, C. (2018). Estrategia de experiencia del cliente convertida en acciones prácticas a través de un enfoque de diseño, Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/dmj.12037>
- Sritoomma, N. & Wongkhomthong, J. (2021). Los componentes de las competencias de liderazgo estratégico de los jefes ejecutivos de enfermería en hospitales privados en Tailandia, Publicado por primera vez:08 mayo 2021 <https://doi.org/10.1111/jonm.13361>

- Sumaran, Y. (2018). Dirección estratégica y talento humano en la Dirección Regional de Salud, Ucayali -2018. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26427>
- Takacs, Brunner & Frankenberger. (2022). Barreras a una economía circular en las pequeñas y medianas empresas y su integración en un marco de gestión estratégica sostenible, Revista de producción más limpia, Volumen 362, 15 de agosto de 2022, 132227, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227>
- Vaara, E. & Langley, A. (2021). Perspectivas Comunicativas sobre la Organización Estratégica. Organización Estratégica, 19 (4), 541–552. <https://doi.org/10.1177/14761270211055777>
- Van Thac, Dang & Wangb. (2022). Crear una ventaja competitiva para las empresas hoteleras: los roles de la orientación estratégica de la innovación verde y el capital intelectual verde, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103161>
- Véliz, D. & Pío M. (2022). Influencia de los rankings globales en la planificación estratégica desde la perspectiva de los tomadores de decisiones: Un estudio de caso de una universidad chilena de investigación. Higher Education Quarterly 76:3, páginas 638-652. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701853>
- Verweire, K. Letens, G. & De prins, P. (2019). Libro destacado establecer una dirección estratégica clara. Este artículo fue extraído y modificado con el permiso del editor, Lannoo Publishers de Six Batteries of Change por Kurt Verweire, Geert Letens y Peter De Prins (© Los autores y Lannoo Publishers, 2017). <https://doi.org/10.1002/joe.21952>
- Villamil, C. Schulte, J. & Halsted, F. (2021). Gestión de carteras y riesgos de sostenibilidad: un método de escenarios estratégicos para el desarrollo de productos sostenibles, Publicado por primera vez:04 noviembre 2021 <https://doi.org/10.1002/bse.2934>
- Volumen 72, números 2–3, noviembre–diciembre de 2021, 101447, <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101447>
- Weiser, A. (2020). El papel de las acciones sustantivas en la creación de sentido durante el cambio estratégico, [Correcciones añadidas el 21 de octubre, después de la primera publicación en línea: la Figura 2 se ha movido a la sección de modelo.] Publicado por primera vez:15 agosto 2020 <https://doi.org/10.1111/joms.12621>
- Ynga, S. (2019). Dirección Estratégica. <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6988>