

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA
PERUANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

^ ~~MA~~NEAMIENTO ESTRATEGICO / _

Para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración

~~PRESENTADO POR:~~

Bachiller : Selva Jerusalén Rojas Sangama

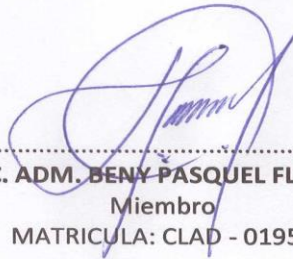
Iquitos t Perú

2018

MIEMBROS DEL JURADO



.....
LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO
Presidente
MATRICULA: CLAD - 01929



.....
LIC. ADM. BENY PASQUEL FLORES
Miembro
MATRICULA: CLAD - 01958



.....
LIC. ADM. WINSTON JOSE RENGIFO VILLACORTA
Miembro
MATRICULA: CLAD - 09265

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I | |
| 1. EL TIEMPO..... | 4 |
| ➤ PASADO..... | 4 |
| ➤ PRESENTE..... | 5 |
| ➤ FUTURO..... | 5 |
| 2. PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO..... | 6 |
| ➤ EL CRITERIO RACIONAL..... | 6 |
| ➤ EL CRITERIO NORMATIVO..... | 6 |
| ➤ EL CRITERIO PARTICIPATIVO..... | 6 |
| 3. EL MODELO DE ACKOFF..... | 7 |
| 4. LA PROSPECTIVA..... | 10 |
| 4.1. METODOLOGÍA..... | 12 |
| ➤ DISEÑO DEL FUTURO DESEADO (FUTURABLE)..... | 12 |
| ➤ MODELOS DE LA REALIDAD..... | 13 |
| ➤ ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLES (FUTURIBLES) SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR..... | 13 |
| ➤ ANÁLISIS DE MEDIOS O INSTRUMENTOS..... | 14 |
| 5. BIBLIOGRAFÍA..... | 17 |

INTRODUCCIÓN

✚ PODEMOS CONSIDERAR AL PLANEAMIENTO COMO LA PRIMERA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, CONTROLAR Y EVALUAR), AQUELLA DONDE SE ESTABLECE LA ORIENTACIÓN DE TODO NUESTRO TRABAJO. COMÚNMENTE EXISTEN DOS TIPOS DE GERENTES: LOS QUE ÚNICAMENTE SE PREOCUPAN DE SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS COTIDIANOS (COYUNTURALES) DEL PRESENTE Y LOS QUE, SUPERANDO LA RUTINA, POSEEN LA IMAGINACIÓN SUFICIENTE PARA PENSAR EN EL FUTURO DE LA EMPRESA. LOS PRIMEROS QUEDAN ABSORBIDOS POR EL PRESENTE Y SE HALLAN A MERCED DEL FUTURO; PARA ELLOS LOS ACONTECIMIENTOS SON SIEMPRE SORPRESAS ANTE LAS QUE HAY QUE IMPROVISAR ACTUACIONES CONCRETAS. LOS SEGUNDOS SE ANTICIPAN AL FUTURO, PLANIFICAN Y SON ARTÍFICES, EN CIERTA MANERA, DEL DESTINO DE SUS ORGANIZACIONES.

✚ EXISTEN DIVERSAS ACEPTACIONES RELACIONADAS CON LA PROSPECTIVA, ALGUNOS AUTORES LA CONSIDERAN COMO UNA CIENCIA, ALGUNOS OTROS LA DEFINEN COMO UN PROCESO Y SIN EMBARGO, TODOS COINCIDEN EN QUE LA PROSPECTIVA A GRANDES RASGOS ES LA PREVISIÓN DEL FUTURO CON EL OBJETIVO DE TOMAR ACCIONES ADECUADAS EN EL PRESENTE QUE NOS LLEVEN A SITUACIONES DESEADAS Y NADA FORTUITAS.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO I

EL PLANEAMIENTO

El Planeamiento consiste en concebir metas futuras hacia las que debemos conducir la empresa y los cursos de acción para alcanzarlas. La reflexión personal, la racionalidad en la elección de alternativas y nuestra actitud mental hacia el futuro, constituyen la base del Planeamiento. Por ello, pensamos que es correcta la frase que afirma: *“El Planeamiento más que hacer planes; es construir el futuro que se desea”*.

EL TIEMPO

Uno de los principales elementos, sobre el cual se basa toda la estructura del Planeamiento, es el Tiempo y sus tipos: ***Pasado, Presente y Futuro***. Sólo se puede planificar en el presente, proyectándonos al futuro, sobre la experiencia del pasado.

Tiempo Pasado

Si lo consideramos desde cierto punto de vista, cuando nos referimos al tiempo pasado, nos estamos refiriendo a algo que ya no existe, algo que pasó y que dejó sus secuelas, pero que se fue para nunca más volver.

El tiempo pasado puede mantener su valor, sólo en los casos en que lo que aprendimos en él, pueden servirnos en el presente ó en el futuro.

El pasado vive en nosotros sólo por el reflejo de lo que grabamos en nuestro cerebro y que viene a nuestra mente a través del recuerdo.

Tiempo Presente

Si tuviésemos que establecer las características del presente, diríamos que la rapidez de los cambios parece ser el principal. Hablar del presente significa casi siempre hablar de “el momento que vivimos”, el único en que podemos actuar y modificar la realidad.

Es en este momento, en el presente, cuando también podemos elaborar nuestros pensamientos; analizar el pasado y proyectarnos al futuro. Es en el presente donde, a través de las interacciones sociales podemos influir en las personas y en sus actos.

Tiempo Futuro

En estricto sentido, hablar del futuro significa hablar de algo que aún no existe. Sin embargo, nuestro lenguaje está plagado de él. Así escuchamos con frecuencia frases como “prepararnos para el futuro”, “el futuro está en los niños”, “construir la sociedad del mañana”, “este producto alterara nuestro futuro”, etc. Se trata indudablemente de frases ideologizadas con propósitos comerciales pero que logran “enganchar y aprovechar” nuestro interés y angustia por el futuro.

Si buscamos en un diccionario la definición de futuro encontraremos que “es aquello que esta por venir”. Es profesamente en este “por venir” que el ser humano tiene un papel importante.

Todo esta dado. En contraste, el futuro es un horizonte amplio y abierto en el que ciframos nuestros ideales y esperanza, es un ámbito en el que podemos crear e imaginar. Mientras que el pasado pertenece a la memoria, el futuro es el ámbito de la voluntad.

PARADIGMA DEL PLANEAMIENTO

LOS CRITERIOS DEL PLANEAMIENTO

Tres son los principales criterios que rigen la esencia del Planeamiento:

El Criterio Racional

Este criterio establece que en el desarrollo del planeamiento debe tenerse especial cuidado en utilizar la razón como sustento del proceso. Tanto en la formulación de objetivos, como en el establecimiento de cursos de acción, la razón, el sentido común y el criterio personal basado en la lógica, serán los instrumentos de mayor apoyo.

El Criterio Normativo

Este criterio se refiere a que una vez establecidos los objetivos y las consecuentes acciones a seguir, éstas deben constituirse en normas que guíen el accionar de todos los componentes de la organización. Las normas deben ser conocidas por todos y de ser posible, también adecuadamente entendidas.

El Criterio Participativo

Establece que el Planeamiento debe considerar la participación de todos los integrantes y recursos con que cuenta la organización. Es más, en la misma acción de planear deben tener participación la mayor cantidad posible de trabajadores, aportando ideas o sugerencias. Esto posibilitará más adelante que ellos se sientan más identificados con los planes de la empresa.

EL MODELO DE ACKOFF

El Planeamiento Estratégico:

Normalmente se dice q la misión y la visión de las organizaciones se desprendían de las estrategias, la estructura y que todo era cultura empresarial.

Citando a Russell Ackoff decimos que el planeamiento ha pasado por cuatro etapas:

1. REACTIVISMO:

Los reactivistas prefieren un estado anterior al cual se encuentran y creen que las cosas van de mal en peor, por lo que no solamente se resisten al cambio sino que tratan de deshacer lo que sea necesario para volver a donde ya estuvieron. Lo anterior significa que su acción se centra en aumentar su habilidad para deshacer los cambios; tratan de hacer lo mejor para “satisfacer” con la perspectiva de lograr que la organización sobreviva. Reaccionan en vez de anticiparse y buscan evitar lo indeseable más que lograr lo deseable. Según Ackoff, los reactivistas no “viajan con la marea”; tratan de nadar en contra de ella a playas más conocidas. Su reacción a la mayoría de los cambios propuestos es “ya lo intentamos y no sirve”.

2. INACTIVISMO

Los planificadores inactivos o conservadores están satisfechos con las cosas tal como están y tienen la esperanza de que sus problemas actuales desaparecerán sin más si no hacen nada.

3. Preactivismo:

Los preactivistas creen que el futuro es mejor que el presente y el pasado, y que el grado de mejoría depende de lo adecuado de su preparación; la predicción y la preparación son las dos etapas básicas de este tipo de planeación. Estos planificadores desean incrementar su habilidad para pronosticar los cambios que ocurrirán. Se ocupan de aprovechar las oportunidades y de “optimizar” los recursos con el fin de lograr que la organización crezca.

Ackoff señala que no se debe buscar ir con la corriente ni contra ella, sino viajar por delante. Plantean que de este modo pueden aprovechar oportunidades antes de que otros accedan a ellas.

4. Proactivismo:

Se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro. Los proactivistas diseñan el futuro que desean y crean los mecanismos y herramientas para lograrlo. No se conforman con la supervivencia o el crecimiento; buscan el autocontrol, el autodesarrollo y la autorrealización. Se proponen incrementar su habilidad para influir o controlar el cambio o sus efectos con el fin de responder con rapidez y eficacia a los cambios que no pueden controlar. El proactivismo se preocupa por eliminar amenazas y aprovechar oportunidades. Los proactivistas intentan ser mejores en el futuro en comparación con su situación presente; se proponen alcanzar niveles ideales, procuran que la organización se desarrolle. No desean ni resistir, ni viajar con la corriente, ni por delante de ésta; tratan de encauzarla.

Descripción de las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Russel:

Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:

- ✓ **Un análisis de sistemas:** Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente.
- ✓ **Un análisis de las obstrucciones:** Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.

Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar. Los pasos que intervienen en este diseño son:

- ✓ Selección de la misión.
- ✓ Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
- ✓ Diseño del sistema.

Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.

Planeación de los recursos: ¿Cuales recursos se requerirán y como se obtendrán?

Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias.

LA PROSPECTIVA

Reseña Histórica

Los primeros estudios en Prospectiva se realizaron en Estados Unidos en la década de los años veinte. Lamentablemente, fueron abandonados a consecuencia de la grave depresión sufrida por este país en 1929 y la Segunda Guerra Mundial que siguió a tal suceso.

Años más tarde, Japón, completamente devastado, reinició los estudios de Prospectiva como una alternativa de solución y mejora de sus condiciones sociales, industriales, económicas, etc. Varios años de perfeccionamiento le permitieron a este país oriental recobrar el tiempo perdido y convertirse en una de las naciones más poderosas a nivel mundial.

Marco Conceptual

Una definición más profunda de Prospectiva implica el manejo de algunos lineamientos o principios básicos relacionados con lo que es el futuro en sí y el papel del ser humano frente a él.

En primer lugar, es necesario entender que el futuro como tal no existe y en su lugar se encuentran una serie de realidades o escenarios múltiples tentativos de ocurrir para el provecho o malestar de todos, entre cuales, la Prospectiva busca identificar aquellos más probables de suceder y por lo tanto, enrumbar un conjunto de acciones que permitan un beneficioso uso de los mismos.

En segundo lugar, aplicar la Prospectiva demanda desligarse casi totalmente del pasado. Si bien es importante aprender de él con el objetivo de ganar experiencia, no es recomendable tomar decisiones futuras basadas en escenarios ya vividos debido a que los tiempos cambian y con ellos los paradigmas y la percepción que gracias a ellos tenemos del mundo actual y que será diferente del mañana.

Por último, debemos olvidarnos de toda idea que conciba a la Prospectiva como una técnica más de pronósticos. Si bien nos ayuda a identificar escenarios futuros de mayor probabilidad de ocurrencia y con ello poder gestionar la incertidumbre del futuro para tomar mejores decisiones, siempre está latente el hecho de que estos escenarios no se den.

Asimismo, desde el punto de vista práctico, la Prospectiva puede ser considerada como un proceso que busca predecir el futuro a manera de una visión, interpretar los resultados potenciales más saltantes y ejecutar las acciones más adecuadas para lograr o evitar estos resultados.

Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país. Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son:

- **Método Delphi:** que consiste en preguntarle a un grupo de personas (expertos y no expertos en el tema bajo análisis) sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común o intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables (factores de cambio o “drivers”), con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán.
- **Método de Bayes:**
Método mediante el cual se utilizan las fórmulas del Teorema de Bayes para obtener la probabilidad de ocurrencia de escenarios futuros, representados en hipótesis mutuamente excluyentes.
- **Método de la Matriz de Impacto cruzado:**
Método que busca la exploración básica del futuro basándose en la interacción de algunas variables o drivers.
- **Método de Análisis Morfológico:** Método que permite explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado.

Un adecuado balance en el uso de las distintas metodologías impide que se caiga en sesgos y enfoques unilaterales. La principal barrera a eliminar es tratar de “desaparecer” y no extrapolar necesariamente el pasado. Eso permite tener la suficiente creatividad para vislumbrar las oportunidades que el futuro puede crear para nuestra organización. Sin embargo no es recomendable desprenderse totalmente del pasado, pues se puede aprender mucho de él. Por eso la prospectiva “debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores”.

METODOLOGÍA

DISEÑO DEL FUTURO DESEADO (FUTURABLE)

Dentro de esta fase pueden señalarse dos grandes momentos: el diseño del futuro deseable y el perfil del futuro lógico. Estos permitirán responder a las preguntas: ¿cuál es el futuro que deseamos? y ¿como pudiera ser nuestro futuro si continuásemos en una dirección similar a la actual?

A continuación se analizan estos momentos.

Diseño del futuro deseable:

En éste se imagina la configuración futurable como polo de pensamiento, y en el que básicamente surgen nuestras expectativas y aspiraciones más profundas, así como un acto de anticipación.

Otro de los elementos clave en el diseño del futuro deseable lo constituye el referido a los valores. En el diseño, estos se traducen en una imagen concreta en la que se ven incorporadas y sintetizadas. Sachs señala que, para ser dinámica, la visión del futuro debe incorporar no solo ideales sino también valores estilísticos. El estilo aquí se refiere a la forma en que se hacen las cosas, no a su existencia per se. "El diseño de un futuro ideal tiene que especificar la forma deseada en que el objeto focal emprende sus acciones y se relaciona con sus partes y con el medio ambiente. No es tanto el diseño de un mundo ideal, sino de un mundo en busca del ideal capaz del mejoramiento continuo".

Imagen del futuro lógico

Paralelamente al diseño de la imagen deseable, habrá que considerar la necesidad de hacer explícito el futuro lógico. Este proviene de extrapolar la realidad hacia el futuro, identificando claramente sus fuerzas y debilidades. Permite hacer una crítica del presente fungiendo como una caja de resonancia.

MODELOS DE LA REALIDAD

En esta fase se intenta responder a las preguntas: ¿cómo es el presente?, ¿cuáles son sus principales características?, ¿cuáles y como son sus interacciones? Es decir, consiste en la percepción de la realidad. Sachs señala que dicha percepción (modelo) incluye tres elementos: lo que es de interés primordial (objeto focal), lo que influye en lo anterior (medio ambiente) y lo que puede controlar el tomador de decisiones.

En la identificación del objeto focal es necesario especificar los atributos o propiedades relevantes. Por ejemplo, decir que una determinada empresa es el objeto focal del ejercicio no es suficiente, habrá que determinar sus características relevantes, a niveles político, económico, social, administrativo, etc. Cabe decir que este criterio de relevancia va avanzando en la medida en que se desarrolla el trabajo, ya que la imagen del futuro deseable y la explicitación de las causas y razones por las que la realidad presente no alcanza niveles satisfactorios va brindando una orientación para juzgar que es relevante y que no lo es.

ESCENARIO DE FUTUROS FACTIBLES (FUTURIBLES) SELECCIÓN DEL FUTURO A LOGRAR

Habiendo seleccionado el futuro deseable (imagen normativa) e identificado las propiedades relevantes, la trayectoria y la dirección del presente, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.

Esta fase responderá entonces a las cuestiones siguientes: *¿que* distancia existe entre el *futurable* y la realidad?, *¿cómo* pueden converger?, *¿cuál* debe ser el perfil para que exista la convergencia entre el polo prospectivo (lo ideal) y la situación (lo real)?, *¿cual* habrá de ser la orientación global para que el *futurable* sea alcanzado?

Como puede apreciarse, esta fase tiene carácter valorativo; en ella se produce cierto tipo de evaluación, elemento primordial en la determinación de los futuros factibles y de las dificultades y potencialidades para alcanzar la imagen diseñada. Representa la estimación del trayecto entre el futuro y el presente.

Como se ha señalado, proyectar desde el futuro hacia el presente conlleva un proceso de convergencia entre la abstracción necesaria para ubicarse en un horizonte de hipótesis y posibilidad, y la concreción del entorno actual. Bajo esta perspectiva, habrá que formular el marco intermedio de orientación futura, el cual se encuentra conceptualmente por debajo de la imagen normativa y en un nivel superior al diseño estratégico; considera el perfil, los componentes, la caracterización procesual y de impacto para alcanzar el *futurable*. Esta fase implica la síntesis de imágenes (deseable, lógica y real) con el objeto de proporcionar una guía de valores para la determinación estratégica.

ANALISIS DE MEDIOS O INSTRUMENTOS

Dada la finalidad constructora de la prospectiva, esta debe trascender el exclusivo marco intermedio de orientación futura, para llegar a perfilar estrategias globales o vías de aproximación al *futurable*. En estricto sentido, esta etapa enfatiza: el *¿cómo* hacer posible el *futurable*?, *¿cómo* ir construyendo ese futuro?, y *¿cuáles* son las principales vías de acercamiento a él?

En esta etapa vale la pena mencionar la importancia de dos atributos inherentes al diseño de las estrategias: su carácter y su factibilidad. Bajo el primero se busca mantener congruencia entre la conceptualización y el desarrollo prospectivo. Esto es, si la prospectiva presenta como características

la visión holística, las variables cualitativas, la apertura del futuro y las relaciones dinámicas, entre otras, esta debe revisarse y actualizarse permanentemente; por supuesto, sin perder de vista los fines establecidos. Obedeciendo a ello, las estrategias a ser planteadas no habrán de ser limitativas, ni mucho menos concebidas como programa cerrado o determinante. Por el contrario, estas deberán presentar un carácter generador, al provocar la creatividad y la participación, adaptativo al contar con la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios y transformaciones constantes. Así se propiciara el diseño y rediseño de un conjunto de alternativas, dependientes de un proceso continuo de enriquecimiento e innovación.

Por otra parte, este desarrollo considerará necesariamente el nivel de factibilidad. Al respecto Sachs define que un futuro es factible cuando se sigue una trayectoria de acción practicable que vuelve probable el futuro. Para ello se requiere del análisis del conjunto de instrumentos disponibles y potenciales que al aplicarse en una combinación adecuada transformen lo deseable en factible. Dada esta situación, la búsqueda de nuevos instrumentos es fundamental.










Consecuentemente, en esta fase se identificarán solo aquellas opciones mayores que nos permitirán un mayor movimiento y creatividad. Para estimar la factibilidad se cuenta con numerosas técnicas cuantitativas que permiten, por ejemplo, el cruzamiento de variables fundamentales; sin embargo, existen situaciones en las que este tipo de recursos no pueden ser empleados, ya que el conocimiento de la realidad no es suficiente para diseñar un modelo en el que a cada evento pueda asignársele probabilidad de aparición.

Surge así nuevamente la participación como componente fundamental de la prospectiva, ya que para determinar la factibilidad puede tomarse en cuenta la opinión de un grupo determinado, reuniéndose un amplio espectro de opiniones y consideraciones.

**SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
RECOMENDACIONES**

| SI SE REQUIERE | SI SE TIENE | | SI SE ESPERA LA PARTICIPACIÓN | | SE RECOMIENDA |
|---|-------------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------|--|
| | DISPONIBILIDAD DE TIEMPO Y RECURSOS | COMO FACTORES CRÍTICOS, EL TIEMPO Y LOS RECURSOS | DE UN GRUPO NUMEROSO | DE UN GRUPO ESTRATÉGICO | |
| DISEÑAR EL FUTURO DESEABLE | X | | X | | DELPHI DE TIEMPO REAL, ESCENARIOS. |
| | | X | | X | ESCENARIOS, ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, MESA REDONDA. |
| PERFILAR EL FUTURO PROBABLE | X | | | X | COMPASS, PRONÓSTICO TECNOLÓGICO, PROYECCIONES. |
| | | X | | X | IMPACTOS CRUZADOS, PROYECCIONES, MAPEO CONTEXTUAL. |
| CONSTRUIR EL MODELO DE LA REALIDAD | X | | | X | MODELOS DE SIMULACIÓN, ESCENARIOS, JUEGOS DE SIMULACIÓN, ANÁLISIS DE FUERZAS, ARIOLE. |
| DISEÑAR ESTRATEGIAS GLOBALES | X | | | X | TKJ, MATRIZ DE DECISIÓN, ÁRBOL DE PERTINENCIA, CONFERENCIA DE BÚSQUEDA, ANÁLISIS DE FUERZAS. |
| SENSIBILIZAR A UN GRUPO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL FUTURO | | X | | X | POSTER, IMÁGENES ALTERNATIVAS, PROYECCIONES, ESCENARIOS, INTUICIONES SISTEMÁTICAS. |

BIBLIOGRAFIAS

-  http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm
-  [//www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creativida+em+presarial&meta=lr%3Dlang_es](http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creativida+em+presarial&meta=lr%3Dlang_es)
-  Bermejo, M.; Rubio, I. y Vega, I. (1996). La creación de la empresa propia. Madrid. McGraw-Hill e Instituto de Empresa, 11-65.
-  Drucker, P.F. (1986). La gerencia en tiempos difíciles. Barcelona. Orbis.
-  Gibb, S. (1987). «Entreprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training» in Journal of European Training. MCB. Publications, Spring.
-  Kuriloff, A. H.; Hemphill, J. M. (1984). Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia. Bilbao. Ediciones Deusto.
-  Ludevid, M. y Olle, M. (1993). Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión. Barcelona. Marcombo, Boixareu Editores. 2ª ed.
-  Mundet, J. (1991). Creación de empresas. Factores de éxito. Barcelona P.P.U.; S.A. 23-29.
-  Schumpeter, J.A. (1934 [1978]). Teoría del Desarrollo Económico. México. Fondo Cultural de Economía. 9-10: 135-139. «The theory of economics development: and inquiry into profits, Capital, Interest and business cycle». En M.C. Entrepreneurship. 1990. Cambridge. Harvard University Press.