



RECIBIDO EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019 - ACEPTADO EL 8 DE ENERO DE 2020

# DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS; UNA ALTERNATIVA A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR

## DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL CAPABILITIES; AN ALTERNATIVE THROUGH CURRICULAR DIVERSIFICATION

**Priscila Estelita Luján Vera<sup>1</sup>**

**Luis Ramón Trelles Pozo<sup>2</sup>**

**Marlón Martín Mogollón Taboada<sup>3</sup>**

Universidad Nacional de Frontera Perú

### RESUMEN

El trabajo de investigación consistió en elaborar una propuesta de diversificación curricular para

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1359-5715> Priscila Estelita Luján Vera [plujan@unf.edu.pe](mailto:plujan@unf.edu.pe), Universidad Nacional de Frontera Perú-920788580

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5418-9166> Luis Ramón Trelles Pozo [ltrelles@unf.edu.pe](mailto:ltrelles@unf.edu.pe), Universidad Nacional de Frontera. Perú-965948443

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5523-2031> Marlón Martín Mogollón Taboada [mmogollon@unf.edu.pe](mailto:mmogollon@unf.edu.pe), Universidad Nacional de Frontera Perú-969917404

el desarrollo de capacidades emprendedoras, sustentada en las teorías del emprendimiento, el trabajo y del currículo. Para lograr estos propósitos se identificó los niveles alcanzados por el deficiente desarrollo de capacidades emprendedoras mediante el estudio de las dificultades para gestionar procesos de estudio de mercado, diseño, planificación, comercialización de bienes o servicios de uno o más puestos de trabajo de una especialidad ocupacional específica. Se aplicó un modelo

socio crítico propositivo que se estructura en la formulación de un diagnóstico de la realidad, y se efectuó a partir de la observación empírica del entorno interno de la institución educativa. Los resultados muestran que la mayoría de estudiantes no evidencian habilidades básicas para el desarrollo de emprendimientos y que necesitan ser instruidos para desarrollar capacidades emprendedoras.

**PALABRAS CLAVE:** capacidades emprendedoras, diversificación curricular.

### ABSTRACT

The research work consisted of preparing a proposal for curricular diversification for the development of entrepreneurial skills, based on theories of entrepreneurship, work and the curriculum. To achieve these purposes, the levels reached by the poor development of entrepreneurial skills were identified by studying the difficulties in managing market research processes, design, planning, marketing of goods or services of one or more jobs in an occupational specialty. A purposeful socio-critical model was applied that is structured in the formulation of a reality diagnosis, this was made from the empirical observation of the internal environment of the educational institution. The results show that the majority of students do not show basic skills for entrepreneurship development and that they need to be instructed to develop entrepreneurial skills.

**KEYWORDS:** entrepreneurial skills, curricular diversification.

### INTRODUCCIÓN

La educación comunica las tradiciones y el sentido de identidad y pertenencia, especialmente frente a la aceleración del cambio y las fuerzas de la globalización. Es por esto que la educación presenta un desafío moral importante; la educación y la formación en valores, deben jugarse en tres áreas cruciales

para las personas y la sociedad: familia, trabajo y ciudadanía. Hay que potenciar cada vez más en la sociedad, la capacidad de disciplina y emprendimiento; su autonomía y aprecio por la libertad; sus valores de honestidad; su compromiso por la paz y la convivencia democrática (Gil de Gonzales, 2004).

Vivimos en una sociedad bajo la era de la globalización, donde los individuos deben desarrollar actitudes que les permitan ser competentes para desempeñarse en el mercado laboral y una de éstas es la de ser emprendedores con visión global; es aquí donde la educación orienta los cambios conductuales. En las exigencias actuales, encontramos que se desarrolla la orientación de capacidades laborales y de auto empleabilidad y las articulaciones parciales o pseudo-articulaciones con el mundo de la producción, tales como; especializaciones, programas educación-empresa o aplicaciones piloto de la metodología dual educación-empresa (Rodríguez, 1997).

El diseño curricular nacional del Perú (2017) considera que el área de educación para el trabajo tiene por finalidad desarrollar competencias laborales, capacidades y actitudes emprendedoras, que permitan a los estudiantes insertarse en el mercado laboral, como trabajador dependiente o generar su propio puesto de trabajo creando su micro empresa, en el marco de una cultura exportadora y emprendedora. Sin embargo en nuestra realidad sullanense de cada cien estudiantes del quinto de secundaria, sólo diecinueve piensan en estudiar una profesión ya sea universitaria o en un instituto, evidenciándose en los estudiantes incredulidad, desgano, desconfianza, pobre visión a futuro, pocas expectativas de estudiar y tener un mejor porvenir, dada las circunstancias que vive el país.

Si echáramos una mirada al pensamiento desarrollado en los encuentros internacionales encontramos que en el IV Coloquio Internacional

de Geocrítica (Actas del Coloquio) los especialistas concuerdan que los cambios operados en los sistemas productivos internacionales han conllevado a las autoridades gubernamentales de diversos países a plantearse reformas educativas para adecuar la formación de nuevas generaciones a las exigencias de la economía mundial. Entre los tópicos reformistas se encuentra la formación para el trabajo, acorde con el papel preponderante de la información, el conocimiento, las nuevas tecnologías y las formas de organización en los procesos de producción de mercancías (Altisent, 1990).

Es entonces, que el trabajo se convierte en capacidad de adecuación a las nuevas dinámicas del avance de las fuerzas productivas, para salvar el orden social vigente. El carácter alienante del discurso sobre el nuevo mundo del conocimiento, puesto como principal referente de la formación para el trabajo, orienta a examinar el sentido conservador de las innovaciones educativas, así como a plantear una perspectiva de cambios educativos que junto a las transformaciones tecnológicas aporten a la cimentación de una organización social para avalar la dignidad humana. Las opciones educativas están entre la innovación conservadora o la apropiación crítica de los progresos tecnológicos. Una perspectiva ante las contradicciones que afrontan los sistemas productivos y educativos resultado del impacto de las nuevas tecnologías, no es negarse a ellas, sino asimilarlas en la búsqueda de una sociedad distinta y mejor a la de hoy. En ese sentido, desde la pedagogía, la formación de nuevas generaciones y la formación para el trabajo tienen varios retos (Muñoz, 2004).

La investigación se realizó en la Institución Educativa “José Eusebio Merino y Vincés” con sede en Sullana; ciudad que pertenece al departamento de Piura. Es de enfatizar, que involucra no sólo a sus ventajas comparativas (poco aprovechadas hasta hoy en relación al bien común), sino en esencia a los seres humanos

que cotidianamente la habitan, recorren y trabajan en la provincia de Sullana. El nivel de identidad, es decir de memoria colectiva, de pertenencia consciente, de sueños compartidos, de consensos asumidos, de organizaciones sostenibles, de creatividad creciente y de cultura emprendedora, constituye el factor subjetivo que condiciona la existencia de los sujetos que continuarán ensanchando los surcos del desarrollo provincial. En el ámbito educativo se encuentra que la formación es más teórica que práctica de tal manera que los egresados comentan que todo lo que tienen que hacer, lo aprenden en su centro laboral, sin estimar algún aprendizaje adquirido en su centro escolar. Se considera relevante que los docentes no reciben cursos de actualización, menos de capacitación; por lo tanto, no se encuentran enterados ni fortalecidos en nuevos adelantos técnicos, por ejemplo, en el uso de las Tics. El desarrollo de las capacidades emprendedoras es casi nulo, tanto en teoría como en la práctica.

## EL EMPRENDIMIENTO

Barrueco (1993) sostiene que la capacidad emprendedora va más allá de circunscribirla solo a la empresa privada y lucrativa, ya que abarca una fecundación más amplia, que va desde proyectos individuales, relacionados incluso con el propio plan de vida, cuando las personas buscan romper con situaciones no deseadas, ya sea, en sus espacios de trabajo o de estudio, o en un sentido más amplio, abarca propuestas que conciernen a la creación de organizaciones, perfeccionamiento o cambio de identidad de una organización ya existente. Es así como los proyectos que se pueden emprender pueden ser individuales o colectivos.

El fenómeno del emprendimiento, denominado por el término anglosajón “entrepreneurship”, es un área de creciente desarrollo en el campo de la investigación científica. El interés académico en torno al emprendimiento se basa en la evidencia acerca de su contribución al

crecimiento económico, al rejuvenecimiento del tejido socio-productivo, al relanzamiento de los espacios regionales, a la dinamización del proceso innovador y a la generación de nuevos puestos de trabajo (Kantis, et al., 2002).

La capacidad emprendedora se manifiesta mediante la concepción de un proyecto que contenga elementos innovadores y el grado en que se logra materializarlo, es decir, de transformar, cambiar de forma, de idea a realidades en un plazo y con recursos definidos y su importancia es más evidente en ambientes complejos, dinámicos, en los que tanto individuos como organizaciones requieren imaginar alternativas para enfrentar situaciones respecto a las cuales no hay experiencias previas similares. Los retos son nuevos y las respuestas también requieren ser novedosas (Barrueco, 1993).

### **LA TEORÍA DE COMPETENCIA**

Su concepto aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard. (Bolívar, 2002) Como consecuencia de los trabajos de Bloom (Vossio, 2002:55) surgió, en la misma década, un movimiento llamado “Enseñanza basada en competencias. De esta se deriva el concepto de competencia laboral que surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo.

“Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos

que se planteen.” (Lafourcade y En Cocca, 2003).

Mertens (1996) sostiene que la aplicación de un sistema de competencia laboral en países subdesarrollados surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

### **EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO**

El MINEDU (2017) tiene clara la concepción de esta área y la define de esta manera: “esta área tiene por finalidad desarrollar competencias laborales, capacidades y actitudes emprendedoras, que permitan a los estudiantes insertarse en el mercado laboral, como trabajador dependiente o generar su propio puesto de trabajo creando su microempresa, en el marco de una cultura exportadora y emprendedora.

Fernández, et al. (1997) sostienen que la educación para el trabajo y el emprendimiento en el mundo “se ha vuelto urgente la necesidad de desarrollar las competencias de los jóvenes para el trabajo”. Los gobiernos de todo el mundo están lidiando con las consecuencias a largo plazo de la crisis financiera y los desafíos que plantean economías basadas cada vez más en el conocimiento. A fin de que crezcan y prosperen en un mundo en rápida mutación, los países deben prestar aún más atención al desarrollo de una fuerza laboral cualificada. Y todos los jóvenes necesitan adquirir competencias que los preparen para ocupar empleos dignos a fin de poder prosperar y participar plenamente en la sociedad.

### **EL CURRÍCULO**

La Ley General de Educación N° 28044, en el art. 33°, precisa que los currículos básicos nacionales se diversifican en las instancias regionales y locales, en coherencia con las necesidades,

demandas y características de los estudiantes y de la realidad social, lingüística, étnica- cultural, económica-productiva y geográfica en cada una de las regiones y las localidades de nuestro país. La diversificación curricular tiene como propósito acompañar y orientar a los maestros y maestras de la educación nacional en este proceso de concreción del diseño curricular en los niveles meso (Proyecto Curricular Institucional) y micro (Programación Curricular Anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje); además de convertir este proceso en un espacio de reflexión, planificación y evaluación de la mejora de la calidad educativa.

Para Hans Mejía Guerrero, sustentado en

las propuestas teóricas de Carlos Manuel Álvarez de Zayas el currículo es el proceso que expresa las relaciones de interdependencia en un contexto histórico social, condición que le permite rediseñarse sistemáticamente en función del desarrollo social, progreso de la ciencia y necesidades que se traduzcan en la educación de la personalidad del ciudadano que se aspira a formar”; porque se concibe al currículo como: un proyecto educativo integral que responde al Proyecto Desarrollo Social de una sociedad determinada; en interdependencia con el conflicto histórico-social, es decir que el currículo no es neutro, sino tiene un carácter eminentemente clasista.

Tabla 1

**MODELO DE DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR**

<b>UNIDADES DIDÁCTICAS</b>	<b>CAPACIDADES TERMINALES</b>	<b>CONTENIDOS BÁSICOS</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
Organización y constitución de una empresa	Analizar el entorno empresarial e identificar los procesos de constitución de una empresa, tributación, análisis de mercado y comercialización, reconociendo su propio interés.	<b>Empresa</b>	Explica los procedimientos para la constitución de la empresa cumpliendo los requisitos legales mínimos exigidos según su forma jurídica.
		<b>Financiamiento</b>	Elabora estados económicos y Financieros de la empresa a partir de casos prácticos.
		<b>Comercialización</b>	Analiza los 4 Ps de la comercialización y describe y aplica las técnicas de negociación y atención al cliente
		<b>Tributación</b>	Describe el entorno normativo de la tributación. •Explica y aplica la infracción del delito tributario.

**Gestión y administración empresarial**

Analizar los procesos básicos de administración, producción y financiamiento para una adecuada gestión empresarial.

**Gestión y administración**

Explica y describe la organización de la empresa para una adecuada administración documentaria, personal y contables

**Análisis del mercado**

Analiza la oferta y demanda del producto y describe el proceso de segmentación del mercado considerando los componentes del perfil del cliente.

Nota: Elaboración propia.

**METODOLOGÍA**

La presente investigación obedece al modelo socio crítico propositivo que se estructura en la formulación de un diagnóstico de la realidad, se efectuó a partir de la observación empírica del entorno interno de la institución educativa, donde se identificaron las causas del problema que es la deficiencia en la gestión del área de educación para el trabajo, en lo relacionado a la formación de micro empresas.

**INSTRUMENTOS**

Para la ejecución de la investigación se aplicó la encuesta; que permitió un acercamiento a la comunidad educativa y se determinó en forma empírica la manera de aprender a comprender las características del problema, permitió conocer el nivel de interés que tienen los docentes para trabajar con los alumnos y la participación de los agentes educativos, sus limitaciones, opiniones y las posibles sugerencias de los encuestados. Así mismo se utilizó la Observación a través de una Ficha que permitió describir y explicar el problema mediante el análisis e interpretación de los resultados.

**MÉTODOS**

Para la recolección de datos se utilizó el método

analítico para analizar la realidad problemática identificando las causas que propician el deficiente desarrollo de las capacidades del emprendimiento. El método inductivo-deductivo, permitió mediante la observación analizar cuál es el trabajo de los docentes y padres de familia y una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones.

**RESULTADOS**

Se presenta un análisis de la encuesta aplicada a 45 estudiantes de la institución educativa, donde se revisó el Proyecto de desarrollo institucional, el Proyecto curricular de centro, las unidades de aprendizaje para el desarrollo del componente de gestión y los módulos de aprendizaje.

De la observación de las clases se pudo determinar los estilos de enseñanza y como los docentes en su desarrollo del proceso aprendizaje estimulan la participación de los alumnos y toman en cuenta sus características y habilidades que estos poseen así como los elementos socios culturales que estos traen de su entorno familiar.

**Tabla 2**  
Capacidades básicas de los estudiantes.

N°	FACTORES	CRITERIOS					
		SI		NO		TOTAL	
		n	%	n	%	n	%
01	Identifica y potencia las capacidades emprendedoras en los jóvenes escolares.	15	33	30	67	45	100
02	Desarrollo de capacidades para la identificación y análisis de oportunidades de negocio orientadas a las vocaciones productivas de la región.	18	40	27	60	45	100
03	Mejora la calidad de los emprendimientos que aprovechen los nuevos nichos de mercado enfocados a la innovación y tecnología.	21	47	24	53	45	100

Nota. Aplicado a 45 estudiantes de la IE. "José Eusebio Merino y Vinces" -Sullana.

El 33 % que representan a 15 estudiantes fueron observados aplicar el ítem de manera positiva mientras que el otro 67% del total de estudiantes encuestados no lo realizan. Se

observó que el 40% de los estudiantes lo desarrollan efectivamente, mientras que el 60% que representan a 27 estudiantes no lo hacen.

**Tabla 3**  
Plan de marketing

N°	FACTORES	CRITERIOS					
		SI		NO		TOTAL	
		N	%	N	%	n	%
01	Organización de la empresa para iniciar el negocio.	14	31	31	69	45	100
02	El estudio técnico del proceso productivo (ingeniería del proyecto).	18	40	27	60	45	100
03	Los costos y gastos.	18	40	27	60	45	100
04	Fuentes de inversión para iniciar su negocio.	19	42	26	58	45	100

Nota. Aplicado a 45 estudiantes de la IE. "José Eusebio Merino y Vinces" -Sullana.



El 31 % que representan a 14 estudiantes aplicaban una correcta organización de empresa al momento de iniciar un negocio, al contrario del restante 69 % se observó que no lo practican.

Se observó que el 40% de los estudiantes presenta un estudio técnico del proceso productivo, mientras que el 60% representan a 27 estudiantes que no lo desarrollan.

**Tabla 4**  
Formalización de la empresa

N°	FACTORES	CRITERIOS					
		SI		NO		TOTAL	
		n	%	N	%	n	%
01	Formas de organización empresarial.	17	38	28	62	45	100
02	Constitución de empresa.	20	44	25	56	45	100
03	Régimen laboral para la micro y pequeña empresa.	21	47	24	53	45	100

Nota. Aplicado a 45 estudiantes de la IE. “José Eusebio Merino y Vincés” -Sullana.

Se observó que el 38% de los estudiantes que representan a 17, tienen diversas formas de organización empresarial, mientras que el 62% que representan a 28 estudiantes no las poseen.

**Tabla 5**  
Para la formación y orientación laboral (inserción laboral)

N°	FACTORES	CRITERIOS					
		SI		NO		TOTAL	
		n	%	N	%	n	%
01	El mercado laboral. Perspectivas del entorno.	19	42	26	58	45	100
02	Búsqueda de empleo. Fuentes de información, currículum vitae, entrevista personal.	19	42	26	58	45	100
03	Mecanismos de selección de personal para un puesto de trabajo.	17	38	28	62	45	100
04	Análisis y evaluación de capacidades e intereses para un puesto de trabajo.	17	38	28	62	45	100

NOTA: Aplicado a 45 estudiantes de la I. E. “José Eusebio Merino y Vincés” Sullana.





Con respecto a las perspectivas del entorno del mercado laboral el 42 % que representan a 19 estudiantes tienen un alto conocimiento mientras que el restante 58% de estudiantes encuestados se observó que no lo poseen. Con respecto a la Búsqueda de empleo. Fuentes de información, currículum vitae, entrevista personal se observó que el 42% de los estudiantes que representan 19, presentan los elementos requeridos mientras que el 58% que representan a 26 estudiantes tienen una falta. De acuerdo con los mecanismos de selección de personal para un puesto de trabajo se observó que el 38% de los estudiantes presentan los mecanismos requeridos, mientras que el 62% no los poseen. Y con respecto análisis y evaluación de capacidades e intereses para un puesto de trabajo se obtuvieron los datos que el 38% realizan el análisis y evaluación de capacidades para el puesto de trabajo, por el contrario el 55% restante no realizan en presente ítem.

## CONCLUSIONES

El emprendimiento consiste en desarrollar e implementar una idea de negocio, encontrando una necesidad que satisfacer y una idea con la que se puede innovar desde cualquier perspectiva; al mismo tiempo se necesita realizar un estudio que resuelva el par dialéctico necesidad – negocio, bajo el criterio de la necesidad que existen jóvenes emprendedores en nuestro país.

La principal limitación para quien desea emprender no es la falta de recursos económicos, o de habilidades específicas, sino la imposibilidad de encontrar una idea de negocio viable, y en ocasiones esa imposibilidad se debe a que estamos buscando ideas en el lugar equivocado, en un lugar donde no hay necesidades, expresado de otra forma, no hemos buscado ni identificado las necesidades porque ignoramos que el derecho de las cosas es empezar por el principio: detectar la necesidad sobre la que se pueda trabajar, como

en nuestro país no existe claridad en las ideas de negocios viables es necesario estudiar las líneas probables para esta actividad, hasta ahora, tan descuidada.

La educación básica regular debe planificar, estructurar y ejecutar estrategias que puedan desarrollar en los estudiantes habilidades y capacidades emprendedoras con visión a la formación de la empresa propia, que le ayudaría a generar nociones nuevas e innovadoras de formas de ingresos propios desde la etapa escolar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altisent, A. (1990). Hacia una formación profesional conectada con el mundo del trabajo. *Nuestra escuela* 4, 4-7.
- Álvarez de Zayas, Carlos. (2009). Diseño Curricular. Cuba: Cuarta edición.
- Ambrosio, V. (2005). Plan de marketing pasó a paso. Pearson Educación.
- Arbizu, F. (1998). La formación profesional específica – Claves para el desarrollo curricular. España: Ediciones Santillana.
- Barrueco, A. (1993). La educación, la formación profesional y el empleo como dimensiones básicas de la integración total de la población minusválida. *Revista de educación especial*, Volumen 13, págs. 29-43.
- Bello, L., et al. (1993). Investigación de mercados y estrategia de marketing. Editorial Civitas.
- Caleidoscopia (1997). La integración laboral y las personas con discapacidades. Boletín del Real Patronato (37) Agosto. Madrid. Colombia, Ltda., 2000.



- Díaz Barriga, y otros (1995). "Metodología de diseño curricular para educación superior" Mexico: Editorial Trillas.
- Fernández, et al. (1997). Didáctica y Diseño Curricular. Ab. Potosí. Bolivia. pag. 26.
- García, R. (1997). La respuesta educativa a la diversidad en la Educación Secundaria Obligatoria: los programas de diversificación curricular en Illán, N y García A, (Coords). *La diversidad y la diferencia en secundaria*. Málaga: Aljibe.
- Gil de Gonzales, A. (2004). Orientaciones metodológicas para la elaboración de los desarrollos curriculares de los ciclos formativos de formación profesional específica. Madrid España: Ministerio de Educación y Cultura.
- Iniesta, L. (2006). Máster en marketing, Gestión 2000, 2005.
- Ivancevich, et al. (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
- Jaramillo, J. (1992). Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
- Kantis, H., et al. (2002). Empresarialidad en economías emergentes. Creación de empresas en América Latina y el Este de Asia. Banco Interamericano de Desarrollo y Universidad Nacional de General Sarmineto: Buenos Aires.
- Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control). México: 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. Marketing, CEPYME.
- Ley N° 28044 - Ley General de Educación y sus modificatorias.
- Ministerio de Educación (2017). Guía de Diversificación Curricular. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2008). Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. Lima – Perú.
- Monereo C. et.al (1998). Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Barcelona – España: Ediciones Grao.
- Muñoz, G. (2004). Horizontes Educativos. Edit. Universidad del Bio-Bio, Pág. 82
- Rodríguez, M. (1997). Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. Editorial FEDUPEL.
- Sánchez, M., et al. (2019). La gestión pedagógica de los docentes y su influencia en los niveles de logro de aprendizajes de los estudiantes de la promoción 2014-2016 en la Escuela Tecnológica Superior de la Universidad Nacional de Piura-sede Piura. Revista Tzhoecoen, Vol. 11, N. 2, 2019. Pp 83-91.
- Steiner, A. (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.
- Santesmases, M. (2004). Marketing, conceptos y estrategias. Ediciones Deusto.