

Gestión administrativa para la toma de decisiones Cooperativa Blanca Aráuz, La Concordia.

Administrative management for decision making of the Blanca Aráuz cooperative, La Concordia.

María de los Ángeles Centeno casco ¹
marytacenteno21@gmail.com

Sandra Elisa González Mendoza²
sandielissa@gmail.com

Marlín Zenelia Rugama Rivas.³
Marlingrugama1@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, abarca el estudio de la Cooperativa Blanca Aráuz, con el propósito de analizar la gestión administrativa para la toma de decisiones. La metodología utilizada es la siguiente, cualitativa porque se hizo mediante un análisis de contenido y cuantitativa porque se hizo un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas. El universo de esta investigación son las 11 socias integrantes de la junta directiva de asociadas y los 10 colaboradores de la Cooperativa Blanca Aráuz, La Concordia, en donde se obtuvo información que sirvió para llevar a cabo la investigación, no se utilizó ningún procedimiento estadístico para extraer la muestra porque se realizó un censo a toda la población en estudio conformada por 21 personas. La buena gestión del proceso administrativo es muy importante en la toma de decisiones por que facilita la determinación y logro de objetivos, evita improvisaciones, permite que exista buena comunicación entre colaboradores y contribuye al crecimiento organizacional. Palabras claves: proceso administrativo, toma de decisiones, cooperativa.

ABSTRACT

This research work covers the study of the Cooperative Blanca Aráuz, with the purpose of analyzing the administrative management for decision making. The methodology used is the following, qualitative because it was done through a content and quantitative analysis because a statistical survey was done using structured surveys with closed questions as an instrument. The universe of this research is the 11 members of the board of directors of associates and the 10 employees of the Cooperative Blanca Aráuz, La Concordia, where information was obtained that served to carry out the investigation, no statistical procedure was carried out to extract the sample because a census was carried out on the entire population under study consisting of 21 people. Good management of the administrative process is very important in decision making because it facilitates the determination and achievement of objectives, prevents improvisations, allows for good communication between employees and contributes to organizational growth.

Keywords: administrative process, decision making, cooperative

1 Estudiante UNAN-Managua FAREM-Estelí

2 Estudiante UNAN-Managua FAREM-Estelí

3 Estudiante UNAN-Managua FAREM-Estelí

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, está centrado en el estudio de la gestión administrativa que ejerce la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz y su incidencia en la toma de decisiones, elementos que son muy importantes para que la organización pueda llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

Esta investigación pretende identificar los factores que intervienen en la toma de decisiones de la empresa en estudio, describir la relación que existe entre la gestión del proceso administrativo y la toma de decisiones.

Luego de analizar los resultados obtenidos se proponen estrategias de gestión administrativa que contribuyan a la toma de decisiones de la Cooperativa Blanca Aráuz.

Esta investigación está estructurada de la siguiente forma: un primer capítulo que contiene introducción, un segundo capítulo con objetivos generales y específicos, en el tercer capítulo se presenta el marco teórico el cual consta de tres ejes teóricos: Proceso administrativo, toma de decisiones y cooperativa,

En un cuarto capítulo se plantea e supuesto, el cual consiste en que la gestión del proceso administrativo incide en la toma de decisiones y la Operacionalización por objetivos. En el quinto capítulo se presenta el diseño metodológico aplicado a la investigación, los instrumentos y las muestras.

En el capítulo sexto se encuentra el análisis y presentación de resultados y en el capítulo séptimo se presentan conclusiones, culminando con el capítulo ocho que detalla las recomendaciones

Para la realización de esta investigación se revisaron diferentes fuentes de apoyo relacionadas

al tema de investigación "Gestión del Proceso Administrativo para la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz municipio de La Concordia departamento de Jinotega año 2019", para considerarlas como antecedentes, dichas fuentes fueron consultadas en sitio web y en la biblioteca " Urania Zelaya" (FAREM –Estelí) identificándose cuatro tesis de licenciatura y una tesis de maestría.

A partir de la revisión de antecedentes se pudo comprobar que se han realizado investigaciones sobre la gestión administrativa y toma de decisiones, pero no existe un estudio específico que se enfoque en el tema de Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz, año 2019; por lo tanto, éste sería el primer tema de investigación para la empresa y la Universidad.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para Raffino (2019), el proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz. El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: Planeación, Organización, integración, Ejecución y Control.

Además Miró (2008), afirma que el proceso administrativo es una herramienta para organizar los proyectos de una empresa, fundamentalmente el proceso administrativo tiene dos etapas muy diferenciadas, compuestas por cinco fases:

- Fase 1 Planificación: Se definen los objetivos a seguir.
- Fase 2 Organización: Se planifican todos los detalles.

- Fase 3 Integración: Se eligen u obtienen los recursos necesarios.
- Fase 4 Dirección: Esta es la fase de ejecución.
- Fase 5 Control: Se evalúa todo el proceso.

Planeación

Chiavenato (1998), señala, "la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar,

Tipología de la Planeación

Hernández (2012), plantea que existen tres tipos de planeación:

a) Planeación Estratégica: esta es en la que se establecen lineamientos generales de la planeación. Sirve de base a los demás planes (tácticos, operativos), se hace a largo plazo y es mayor a cinco años.

b) Planeación Táctica: son los planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa. Se subordinan a los planes estratégicos son a mediano plazo entre tres y cinco años.

c) Planeación operativa: Se rige de acuerdo a los lineamientos de la planeación táctica. Consiste en la formulación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos es a corto plazo y es menor a tres años.

Por su parte Iván (2018), menciona que la organización empresarial supone el correcto orden de los recursos y funciones precisas para satisfacer

los objetivos de cualquier negocio. La organización de la empresa supone que se establezca una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla posible.

Según Manrique (2014), la integración comprende cuatro etapas que son:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Inducción
- d) Capacitación y Desarrollo

De acuerdo a Marciaga (2015), en toda la organización es importante contar con una buena dirección que permita establecer pautas para que la organización se mantenga sólida y estable. Para eso, existen una serie de principios para que la dirección llegue a un buen término.

Mendoza (2012), menciona que el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Por otra parte Porto Pérez y Gardey (2018), definen la toma de decisiones como el proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica

Según Acosta Zamorano (2012), el proceso administrativo es la planeación, organización, dirección y control más sin embargo, en los modelos más recientes de administración y del mismo proceso administrativo se aborda la toma de decisiones como uno más de los pasos del proceso administrativo por su importancia dentro del

proceso y como punto clave para la concertación exitosa del mismo.

Según Azo (2013), no existe un método único para tomar decisiones que todas las empresas puedan emplear en todas las situaciones, para tomar una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, después debe definir con exactitud alternativas, evaluarlas y por último tomar una decisión.

Según menciona la (Ley General de Cooperativas, 2004), cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz es una pequeña empresa, fundada en el año 2000 en sus inicios tuvo gran aceptación en el municipio de La Concordia logrando afiliar a 367 mujeres y constituyéndose legalmente.

Con el paso de los años la cooperativa se ha venido fortaleciendo, ha gestionado financiamiento con entidades estatales que fomentan el cooperativismo y con organizaciones internacionales que apoyan a comunidades de escasos recursos económicos y especialmente a mujeres.

A pesar de haber obtenido muchos logros la cooperativa enfrenta dificultades en la gestión del proceso administrativo y el efecto de estas, a mediano plazo ha provocado desánimo de las socias de continuar trabajando con la cooperativa, incumplimiento de estatutos y en algunos casos incumplimientos de pago.

El cumplimiento de los estatutos de la cooperativa es muy importante e influye a largo plazo en la capitalización financiera de la misma, en el desempeño y crecimiento organizacional.

Por lo tanto, es vital que la empresa desarrolle cada una de las etapas del proceso administrativo de manera rigurosa, identificando posibles debilidades mediante un proceso de retroalimentación y así convertir los aspectos negativos en favorables para la empresa.

El presente estudio permitió, describir, analizar y evaluar el desempeño del proceso administrativo en la toma de decisiones de la empresa en el primer semestre del año 2019, tomando en cuenta que dicho proceso es fundamental para el desempeño de la empresa, porque permite fijar los lineamientos para que las operaciones se realicen en tiempo y forma optimizando los recursos y facilitando la consecución de metas y objetivos.

También ésta investigación muestra a la cooperativa los factores externos e internos que intervienen en la toma de decisiones los cuales deben ser tomados en cuenta por que estos influyen al desempeño de las actividades y por lo tanto afectan el desempeño del proceso administrativo.

Además investigación tiene como finalidad proponer estrategias que contribuyan a tomar mejores decisiones que ayuden a la empresa a superar las dificultades que enfrenta y de ésta manera obtener resultados positivos para el crecimiento organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es aplicada por que el problema está establecido y es conocido, por lo que se utiliza para dar respuesta a preguntas específicas y está enfocada en brindar una resolución práctica al problema que enfrenta la empresa en estudio mediante la aplicación de las teorías generales.

Esta investigación se enmarca en un diseño mixto en la cual se utilizan más de un método para obtener resultados. Combinando una metodología

cuantitativa con una cualitativa para así obtener mejores resultados, se hace un análisis de contenido y además se realizó un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas.

Es investigación descriptiva por que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y procesos.

Este estudio es de carácter descriptivo por que describe el proceso administrativo y la toma de decisiones y es de corte trasversal puesto que se realizó en el periodo de septiembre hasta diciembre del año 2019, los participantes en este estudio fueron las once socias que conforman la junta directiva de asociados y los diez colaboradores de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz. Se realizó un censo a toda la población en estudio debido a que ésta era muy pequeña con un total de 21 personas, Se tomó en cuenta los siguientes aspectos: Que todas las personas encuestadas contaran con más de seis meses de laborar en la cooperativa, que fueran socias activas y con conocimientos sobre la temática en estudio.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron: la entrevista, la encuesta estructurada con preguntas cerradas y guía de observación. La entrevista fue realizada a la gerente de la cooperativa, la encuesta a nueve colaboradores y once socias de la junta directiva y la guía de observación en las oficinas y planta procesadora de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.

El procesamiento y análisis de datos se pueden resumir de la siguiente manera:

Trabajo de campo

En esta etapa se elaboraron y validaron las técnicas de recolección de datos: Una entrevista, 20 encuestas así como la aplicación de una guía de observación. Capturar, transcribir y ordenar la

información, a continuación se procesó la información mediante triangulación de información.

Elaboración del documento final

El informe fue elaborado con datos obtenidos de la entrevista, guía de observación y encuestas para darle salida a los objetivos específicos. Para procesar los datos fue necesario utilizar el programa estadístico SPSS y los gráficos fueron realizados en software Microsoft Excel.

Resultados y discusión

En éste capítulo se presentan los resultados con su respectivo análisis, el cual se desglosa de acuerdo a los objetivos específicos que dan respuesta al tema de investigación: "Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz municipio de La Concordia departamento de Jinotega año 2019".

Generalidades de los informantes claves

Participaron diez colaboradores y once socias que conforman la junta directiva de asociadas, de los cuales el 91.7 % son de sexo femenino y el 8.3 % masculino, el nivel de escolaridad de las socias es muy variado en donde solamente el 25 % de las personas que se desempeñan en la cooperativa son profesionales, un porcentaje similar al 21 % tienen estudios técnicos, la mayoría cuenta con estudios de secundaria con un 37.5 % y el 16.7 % apenas aprobó la primaria.

De acuerdo a Argudo (2018), el proceso administrativo es un flujo continuo de actividades que se realizan de una manera establecida para aprovechar los recursos de una empresa u organización con la finalidad de alcanzarse los objetivos empresariales comunes. Estos recursos son de toda índole, materiales e inmateriales, todos aquellos necesarios para que una organización funcione.

De acuerdo a Raffino (2019), El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: Planeación, Organización, integración, Ejecución y Control.

Planeación: consiste en elaborar un plan. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella.



Gráfico 1. Tipos de planeación

Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico fue elaborado tomando como base la opinión de las socias encuestadas y muestra que en la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz se realizan únicamente dos tipos de planeación: planeación estratégica y planeación táctica.

Hernández (2012), plantea que existen tres tipos de planeación:

- a) planeación estratégica
- b) Planeación Táctica
- c) Planeación operativa

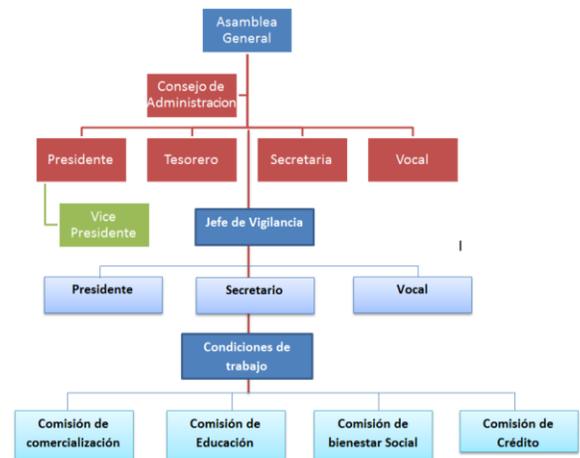
Tomando como referencia el planteamiento de Hernández se puede decir que la cooperativa Blanca Aráuz tiene una debilidad por que no está realizando la planeación de manera jerárquica y ordenada obviando la planeación táctica lo que hace dificultosa a la planeación operativa. La Planeación táctica es muy importante porque los pasos desarrollados en el plan permiten a la

gerencia a detectar ineficiencias en las operaciones.

La segunda fase del proceso administrativo es la organización Organigrama

Estructura de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz

Según Thompson (2017), el organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.



Fuente: Castillo (2019).

El organigrama de Cooperativa Blanca Aráuz presenta unidades ramificadas hacia abajo en donde la máxima autoridad la ejerce la asamblea general de asociadas pero está representada por el consejo de administración, luego en el nivel intermedio está la junta de vigilancia y en el último nivel se encuentran las comisiones de trabajo.

En los últimos años la cooperativa ha tenido dificultades para ejecutar esta organización por que no cuenta con el personal necesario por éste motivo, algunos puestos se encuentran vacíos como es el caso del comité de comercialización y otros están siendo ejercidos únicamente por una o dos personas.

Integración de personal



Gráfico 2. Reclutamiento del personal

Fuente: Elaboración propia

La tercera fase es la de integración y el reclutamiento es el primer paso para atraer candidatos interesados en un puesto de trabajo. El presente gráfico muestra que en la cooperativa se realizan el reclutamiento mixto, esto se pudo constatar mediante la encuesta realizada a los colaboradores ante la cual un 37% respondió que había sido contactado por diferentes medios de comunicación y un 63 % respondió que fue integrado mediante recomendación de las socias, este último responde al cumplimiento del objetivo de la cooperativa de contribuir al desarrollo personal y económico de sus asociadas por lo que procura emplearlas sin embargo, cuando las socias no aplican a una vacante se ven obligadas a contratar a personal externo

Dirección

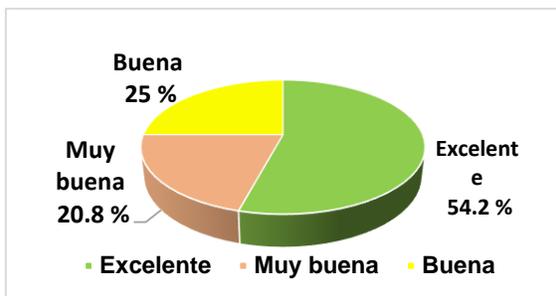
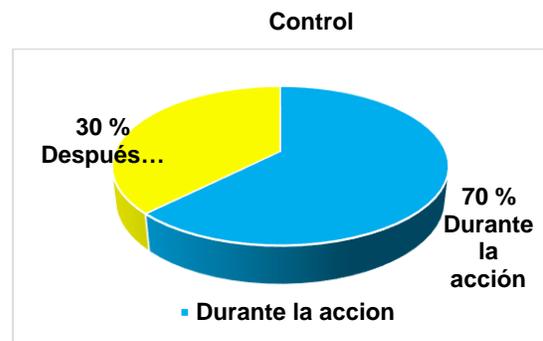


Gráfico 3. Valoración a la gerencia

Fuente: Elaboración propia

Según datos recolectados mediante encuestas realizadas, el 54.2% de los encuestados respondieron que la dirección que ejerce la gerencia es excelente, el 20.8% afirmó que es muy buena y el 25% dijo ser buena, es decir que la gerencia lleva a cabo una buena ejecución en la cooperativa, sabe desarrollar su habilidad ante esa responsabilidad.

Para dirigir una empresa se necesita a una persona que lidere a su equipo, que lo motive, y que supervise las actividades planeadas, este director debe estar cómodo con su equipo, tiene que saber coordinar los esfuerzos de todos en pro de la consecución del objetivo final, y tiene que ser capaz de transmitir tanto los valores de la organización como las metas que se persiguen.



las encuestas realizadas el 62% del personal dijo que el control lo aplican durante la acción, el 38% afirma que después de la acción, es muy importante aplicar el control en todo momento para corregir errores en las actividades realizadas ya que en esta etapa es cuando se puede fortalecer los puntos más fuertes del proceso y reforzar los puntos débiles para que la organización sea más fuerte y mejor.

Es muy importante también observar las desviaciones entre lo planeado y el resultado final y así garantizar que las actividades reales se ajusten a las ya proyectado.

Identificar los elementos que influyen en la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.

Parra (2016), afirma que la toma de decisiones no es un proceso que pueda ser realizado por las personas aislándose completamente de las circunstancias que los rodea. Más bien al contrario, es un proceso en el que los sujetos se ven influidos por un conjunto de circunstancias que afectarán a la hora de tomar decisiones.

Existen Factores externos tales como:

- ✓ La estabilidad del entorno
- ✓ El riesgo
- ✓ Las presiones
- ✓ El tiempo

Factores Internos:

- ✓ La actitud
- ✓ La aptitud
- ✓ La experiencia personal y profesional
- ✓ La cultura en que vive el decisor Creatividad

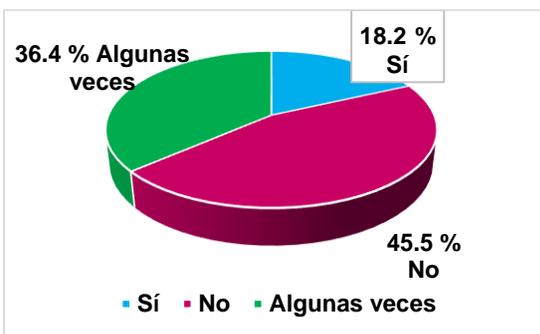


Gráfico 4. Desempeño laboral ante situaciones personales

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 11 muestra que la menor parte de los colaboradores representada por el 18.2 % consideran que las situaciones personales

(sentimentales, familiares) influyen en el desempeño de sus labores, el 36.4% consideran que solo algunas veces porque hay situaciones en la vida del ser humano que afectan fuertemente su estado de ánimo y el 45.5 % de los colaboradores afirman que no mezclan los aspectos personales con los laborales.

Este último porcentaje es favorable para la empresa por que la mayoría del personal sabe sobre llevar los problemas personales y su desempeño no se ve afectado

Definir la relación entre la gestión del proceso administrativo y la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz.

La toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, por lo tanto esta es muy importante en el proceso administrativo porque se pone en práctica desde la etapa de planeación, debido a que para formular un plan tenemos que haber tomado una decisión con anterioridad para saber qué es lo que queremos lograr.



Gráfico 5. Asesoría interna y externa

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 14 muestra que las socias de la cooperativa reciben capacitación y asesoría en un 63.6% de manera interna, según la opinión de las socias encuestadas la gerencia coordina reuniones constantemente para capacitarles y

asesorarles. Además reciben capacitación en un 36.4 % por parte de organizaciones que apoyan a la cooperativa como UNAG, PAMA, MEFCA, INTA dicha información se pudo constatar mediante la aplicación de una guía de observación.

Proponer estrategias de gestión administrativas que permitan a la gerencia de la Cooperativa Blanca Aráuz la toma de decisiones.

Estrategia 1: Ampliación de mercado para el frijol comercial Blanca Aráuz (Frijol crudo).

Estrategia 2: Diversificación de rubros

Estrategia 3: Introducción del frijol cocido al mercado.

Estrategia 4: Motivación al personal

Estrategia 5: Fortalecimiento de las comisiones de trabajo

CONCLUSIONES

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos establecidos en esta investigación y luego llevar a cabo el análisis detallado de los datos se concluye lo siguiente:

En la cooperativa Blanca Aráuz se llevan a cabo todas las etapas del proceso administrativo. Se constató que todos los colaboradores conocen al menos un poco sobre la etapa de planeación, se hace uso de herramientas importantes para obtener la información necesaria para realizar los planes, establecer las metas a alcanzar y también de aquellas que guían la implementación de estrategias estas son: Presupuestos, pronósticos,

procedimientos, misión, visión, objetivos, programas y políticas.

Sin embargo, se evidenció que solo se realizan dos tipos de planeación; La planeación estratégica que es revisada y actualizada cada cinco años y la planeación operativa que está enfocada en el área de producción y acopio del rubro principal que es el frijol, pasando desapercibida la planeación táctica en la que se deben realizar los planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa.

En cuanto a la organización de la empresa se comprobó que cuentan con un organigrama en donde la máxima autoridad la ejerce la asamblea general de asociados seguido del consejo de administración. Cuentan con un equipo técnico y cuatro comisiones de trabajo.

En cuanto a la dirección se puede decir que esta es ejercida de forma eficiente, todos los colaboradores y socias coinciden que se ejerce buen liderazgo, existe buena comunicación, ambiente de trabajo agradable y que la gerente los motiva constantemente. Seminario de Graduación pág. 90

El supuesto planteado se cumple por que la gestión del proceso administrativo si incide en la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones juega un papel muy importante desde la planeación y el planteamiento de objetivos hasta el control es por eso que en los modelos más recientes de administración se adopta la toma de decisiones como un paso más del proceso administrativo y como elemento clave del éxito del mismo. Esto se puede lograr con la retroalimentación para corregir mediante la toma de decisiones y que el nuevo proceso aplicado proporcione mejores resultados.

Los factores que intervienen en la toma de decisiones son: Factores externos; Riesgo, tiempo, presiones y la estabilidad del entorno. Los factores internos son la actitud, aptitud, experiencia personal y profesional y la cultura en que vive el decisor.

Para contribuir al fortalecimiento del proceso administrativo y de la toma de decisiones de la cooperativa Blanca Aráuz se diseñaron estrategias las que deben ser valoradas por la gerencia en conjunto con la junta directiva de asociadas para determinar su aplicación.

Bibliografía

Raffino, M. E. (4 de Agosto de 2019). *Concepto de Obtenido de Concepto de:* <https://concepto.de/proceso-administrativo/>.

Miró, M. (05 de Mayo de 2018). *Otra Empresa.* Obtenido de Otra Empresa: <https://otraempresa.com › fases-proceso-administrativo>

Hernández, J. (2012). *Academia.* From Academia: https://www.academia.edu/30007870/Planificación_definición_según_autores_1

Iván, G. (Enero de 2018). *Emprendepyme.* Obtenido de Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>

Marroquin, A. (2012, Septiembre 11). *Prezi.* From Prezi: <https://prezi.com/grrt4lxhzpe3/integracion-empresarial/>

Manrique, M. (2014, Noviembre 28). *Fundamentosdelaadministracion.* From Fundamentosdelaadministracion: <https://ucemfundamentosdelaadministracion.wordpress.com/2014/11/28/4-3-integracion/>

Marciaga, C. (12 de Marzo de 2015). *Emprendices.* Obtenido de Emprendices: https://www.emprendices.co/principios_basicos_de_la_direccion/

Mendoza, I. (2012, Junio 19). *Blogspot.* From Blogspot: <https://adminis3cion.blogspot.com/>

Ley General de Cooperativas. (2004). Managua.

Porto Pérez, J., & Gardey, A. (20 de Agosto de 2018). Definición de Obtenido de <https://www.significados.com/toma-de-decisiones/>

Acosta Zamorano, L. A. (20 de Noviembre de 2012). Prezi. Obtenido de <https://prezi.com>

Azo, M. (14 de Enero de 2013). Wordpress. Obtenido de <https://manuelazo.wordpress.com>

Argudo, C. (26 de Enero de 2018). *emprende pyme.net.* Obtenido de *emprender pyme.net:* <https://www.emprendepyme.net/el-control-en-el-proceso-administrativo.html>

Thompson, I. (Septiembre de 2010). *Promonegocios.net.* Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercado-ecnia-definición.html>