

**La importancia de la contabilidad administrativa  
para la toma de decisiones gerenciales**

**The importance of managerial accounting  
for management decision making**

**Carlos Adrian Palma-Cantun**

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - México  
200205013@itsescarcega.edu.mx

**Rosa Isela Gómez-Cruz**

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - México  
200205021@itsescarcega.edu.mx

**Guadalupe Isabel Delgado-Cih**

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - México  
guadalupe\_delgado@itsescarcega.edu.mx

[doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.878](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.878)

## RESUMEN

Hoy en día la contabilidad administrativa o gerencial, aunque no es obligatoria, es fundamental en una empresa u organización ya que es de suma importancia contar con registros, datos e información sobre los cuales se tomen decisiones acertadas en torno al éxito de la empresa. De acuerdo con el Inegi (2019), “más de 18% de pymes no llevan contabilidad”, por esta razón no cumplen sus objetivos, como consecuencia de que sus decisiones no están basadas en nada y no son favorables. Si la empresa no cuenta con información eficaz y certera, proporcionada por la contabilidad administrativa, prácticamente está destinada al fracaso y tiende a enfrentar conflictos posteriores en la empresa. El principal objetivo de este estudio es identificar la importancia de la contabilidad administrativa en las empresas para la toma de decisiones que esta tome en el área de gerencia, faciliten el cumplimiento de sus metas y propósitos ya sea a pequeño, mediano o largo plazo. La presente investigación es de tipo teórica con un enfoque cualitativo, ya que se espera informar y hacer énfasis en cuanto a la relevancia e importancia de la contabilidad administrativa en las empresas. Se logró entender que la contabilidad administrativa o gerencial provee la información necesaria y de base para una buena toma de decisiones. Este tipo de contabilidad se encarga de brindar datos relevantes para ser analizada y tomar medidas correctivas en las áreas funcionales de la empresa que a través de ese análisis ejecutado se detecten deficientes.

**Palabras claves:** contabilidad administrativa; gerencia; toma de decisiones; administración.

Cómo citar este artículo:

APA:

Palma-Cantun, C., & Gómez-Cruz, R., & Delgado-Cih, G., (2021). La importancia de la contabilidad administrativa para la toma de decisiones gerenciales. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6-1), 278-287. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.878>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

Nowadays, administrative or managerial accounting, although not mandatory, is fundamental in a company or organization since it is of utmost importance to have records, data and information on which to make the right decisions regarding the success of the company. According to Inegi (2019), "more than 18% of SMEs do not keep accounting", for this reason they do not meet their objectives, as a consequence of the fact that their decisions are not based on anything and are not favorable. If the company does not have effective and accurate information, provided by administrative accounting, it is practically destined to failure and tends to face later conflicts in the company. The main objective of this study is to identify the importance of management accounting in companies for decision making in the management area, to facilitate the fulfillment of their goals and purposes either in the small, medium or long term. This research is of a theoretical type with a qualitative approach, since it is expected to inform and emphasize the relevance and importance of management accounting in companies. It was understood that management accounting provides the necessary and basic information for good decision making. This type of accounting is responsible for providing the necessary information to be analyzed and to take corrective measures in the functional areas of the company that are found to be deficient through this analysis.

**Key words:** management accounting; management; decision making; administration.

## Introducción

La presente investigación presenta aspectos claves en cuanto a la importancia que la contabilidad administrativa tiene y que hoy en día no se le otorga la relevancia que le corresponde por sus aportaciones a la gestión de la empresa. Se conocerá la importancia y funcionamiento de la contabilidad administrativa sobre la toma de decisiones, se sabrá la relación que existe con otras áreas para poder desarrollar sus objetivos y alcanzar sus metas, ya sea, para hacer o dejar de hacer determinada acción. Su información debe ser rápida y oportuna, con el fin de tomar decisiones a tiempo.

Dentro de la contabilidad gerencial se puede notar la que tan estable y solvente se encuentra una empresa, así como sus ventas, sus costos y gastos, entre otros registros proporcionados por este tipo de contabilidad, llevando registros contables donde se pueda conocer la capacidad financiera de una empresa.

Para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

En la toma de decisiones está la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que se está en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen en un proceso adecuado.

Tomar una decisión es el primer paso para elegir un plan de acción, es por esto que como administradores el trabajo central es continuamente decidir qué hacer, delegar su realización a quienes se considere más capacitados para ello, justificar para que debe hacerse, cuando debe hacerse y así lograr la optimización y buen uso de recursos dentro de una empresa.

Dentro de la investigación en base al tema de estudio que se llevó a cabo se pudieron observar las siguientes palabras clave que nos darán un panorama más amplio y claro del tema y que constituyen el marco teórico de esta investigación:

Existen varios tipos de contabilidad, entre ellas la contabilidad administrativa que la definen diversos autores como un sistema de información que apoya a las empresas en la administración y gestión interna.

Desde el punto de vista de Domínguez (2016), la contabilidad administrativa es un sistema de información que está al servicio de las necesidades de la administración con orientación destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones; de tal forma que así permite a las empresas lograr una ventaja competitiva con la que se alcance un liderazgo en los costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas.

A su vez Horngren, Sundem, & Stratton (2006), señala que “es la rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales”.

De igual forma Robles & Alcerreca (2002) afirman que “es la manifestación contable producida en una organización informada en términos monetarios, no monetarios, para las correctas decisiones de la administración”.

Si bien la contabilidad administrativa o gerencial más que nada apoya a la administración en el proceso que se lleva a cabo para que la empresa logre sus objetivos, algunos conceptos de administración son los siguientes:

Según Chiavenato (2001), la administración “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.

De acuerdo con Massie (1973) “es el método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras”.

Estos dos autores mencionan que la administración además de ser apoyada por la contabilidad administrativa tiene como base el proceso administrativo el cual consta de cuatro etapas que se muestran a continuación:

Desde el punto de vista de Münch & García (2003), la planeación “es la determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”

Koontz y Weihrich (1999), define la organización como “la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional”.

Münch & García (2003), señalan que la dirección “es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”

Y por último Terry (1974), mencionan que el control “es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

Las etapas del proceso administrativo desde el punto de vista de los autores antes mencionados nos afirman que son etapas que influyen en el funcionamiento de una empresa, por lo que si una no se realiza de la forma correcta afectara a toda la empresa en sí.

Una empresa es una organización o cierta institución que realiza actividades para satisfacer las necesidades de las personas a cambio de un beneficio o una retribución económica.

De acuerdo con Chiavenato (1993) una empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Retomando el tema del proceso administrativo cabe señalar que las etapas que constituyen este proceso apoyan la toma de decisiones que es llevada a cabo desde la alta gerencia en las empresas, según algunos autores la gerencia es:

Para Ramírez (2010), “la gerencia es equivalente a administración. Puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa”.

Mientras que para Drucker (2014), “es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era”.

Dentro de las organizaciones la toma de decisiones estratégicas son decididas por los gerentes o los altos directivos.

De acuerdo con Robbins (2000), un gerente “es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros”.

Desde el punto de vista de Lazzati (2016), es quien tiene a su cargo un área de responsabilidad desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto, y que, para ejercer su responsabilidad, también tiene personas a su cargo; vale decir que es el responsable del desempeño de su gente.

Como se puede observar los autores coinciden en que el gerente conlleva una gran responsabilidad dentro de la empresa ya que están a cargo de un grupo de personas que trabajan para esta.

Entre los roles que desempeña un gerente de acuerdo a Lazzati (2016) se encuentran:

1. Operador: Actúa personalmente en la operación.
2. Administrador: Planifica, dirige, coordina y controla las tareas de otras personas en la operación, incluyendo especialmente a sus colaboradores. En tanto administrador, el gerente se basa en la arquitectura establecida, no crea, ni modifica la arquitectura.
3. Arquitecto: Crea o modifica la estructura, compuesta por la estrategia, la estructura y los sistemas.
4. Humano: Se ocupa del desarrollo de las personas: su capacitación, su motivación, etcétera.

De igual forma la gestión es un factor clave en la toma de decisiones ya que a través de ella se llega a saber lo que se desea hacer.

Según Taylor (1994), la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente.

Ya que el gerente es quien coordina y dirige a un grupo de personas hacia un determinado objetivo en base a acciones específicas, esto implica tomar buenas decisiones basadas en la información que nos genere la contabilidad administrativa.

De acuerdo con Ramírez (2020), la toma de decisiones es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma.

En palabras de Solano (2003), “la toma de decisión es un arte y no una ciencia”.

Las decisiones son fundamentales en una empresa ya que definen la manera en que

los directivos o gerentes actuaran en base a determinadas circunstancias presentadas en una organización o empresa.

## Desarrollo

A continuación, se dan a conocer los temas relacionados con el objetivo de estudio abordado en esta investigación:

La contabilidad administrativa es definida de diversos puntos de vista de acuerdo algunos autores que la consideran de suma importancia dentro de una organización y principalmente en la toma de decisiones, por ello se representan algunas acepciones en cuanto a este término para una mejor comprensión (ver Tabla 1):

**Tabla 1**

*Definiciones de la Contabilidad Administrativa según autores:*

Autores	Definición
Domínguez (2016)	Es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones; de tal forma que permita a las empresas lograr una ventaja competitiva que permita alcanzar un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas.
Hornngren, Sundem, & Stratton (2006)	“Rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales”.
Flores (2003)	“Es un proceso para poder identificar de gran manera acumular, comunicar información para poder evaluar una organización y poder tener un buen rendimiento de los recursos”.
Robles & Alce-reca (2002)	“Es la manifestación contable producida en una organización informada en términos monetarios, no monetarios, para las correctas decisiones de la administración”.
Corrales (2014)	Es la ciencia que procesa, registra, clasifica y resume operaciones económicas que le permita saber, en cualquier tiempo, la situación real de su actividad económica, sin ella la empresa quedaría sin memoria, sin identidad y sin las mínimas condiciones de sobrevivir o de planear su crecimiento.

**Fuente:** Información obtenida de: Domínguez, V. B. (15 de Diciembre de 2016). *La Contabilidad Administrativa como herramienta para negocios. Milenio.*; Hornngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.; Flores, J. (2003). *Centro*

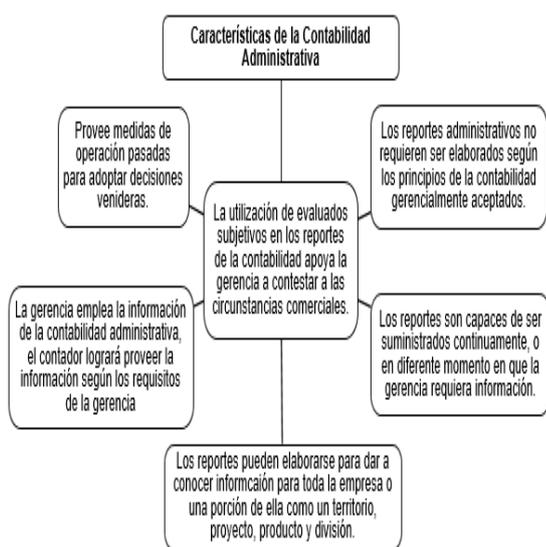
de especialización en Contabilidad y Finanzas. Lima, Perú: Pacífico Editores.; Robles, & Alcerreca. (2002). *Administración: Un enfoque interdisciplinario.*; Corrales Fonseca, D. (2014). Importancia de la contabilidad gerencial en los pequeños negocios y trabajadores por cuenta propia. *Ideas.*

De acuerdo con Velásquez (2019), “la contabilidad administrativa tiene como objetivo entregar información como herramienta necesaria para una correcta y acertada toma de decisiones que le permitan lograr las metas, objetivos y misiones de su responsabilidad, efectuando las correcciones en forma oportuna”. (pág. 17)

A continuación, se señalan (ver Figura 1) las características pertenecientes a la contabilidad administrativa:

**Figura 1**

*Características de la contabilidad administrativa*

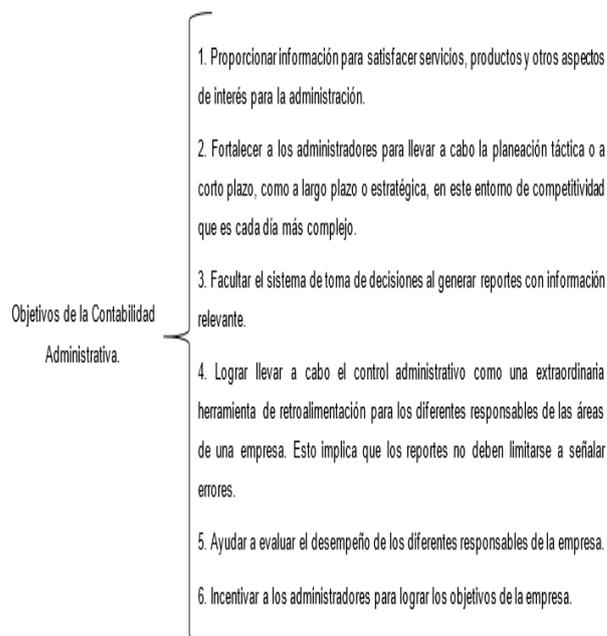


**Fuente:** Información obtenida de: Warren., & Reeve,J (2005). Contabilidad administrativa.

Cabe señalar que la contabilidad administrativa es de vital importancia dentro de una organización y cuenta con ciertos objetivos que ayudan a comprender por qué es tan importante dentro de las decisiones gerenciales como se puede apreciar en la Figura 2:

**Figura 2**

*Objetivos de la Contabilidad Administrativa*



**Fuente:** Información obtenida de: Ramírez, P. (2013). *Contabilidad administrativa* (Octava ed.). D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.

De acuerdo con Domínguez (2016), la contabilidad administrativa tiene un papel fundamental en la planeación, es importante en las empresas para hacer frente a los cambios debido a la globalización de los negocios, la economía mundial, el desarrollo de las tecnologías, al crecimiento acelerado de las empresas.

Uno de los aspectos importantes de la contabilidad administrativa es que facilita la toma de decisiones porque permite un análisis relevante de las operaciones financieras de la empresa, y sobre esta base, propone las alternativas más efectivas y toma las medidas correctivas cuando se ha tomado una decisión destinada al fracaso con consecuencias posteriores.

Según Chavez & Gastelo (2019), la importancia de la contabilidad gerencial o contabilidad administrativa radica en proveer información a la alta dirección de forma oportuna y confiable para la toma de decisiones esto para optimizar los niveles de producción, un mejor planeamiento y por ende un adecuado control de

los recursos financieros, económicos, humanos con los que cuenta la organización; esto se logra a través del uso de procesos, programas y técnicas que permitan lograr los objetivos tanto en el corto, mediano y largo plazo.

La importancia de la contabilidad administrativa se basa en que esta genera información precisa para que la alta gerencia tome decisiones. Este tipo de contabilidad trabaja con herramientas como son los presupuestos que son los gastos e ingresos que se planean con anticipación cuando se trabaja en algún proyecto o encomienda dentro de una empresa.

Como se mencionó al principio, el papel de la contabilidad administrativa en la planeación es importante.

Teniendo en cuenta a Ramírez (2008), la actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.

De igual forma Ramírez (2008) menciona que la planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

1. Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Por estas razones lo que se planea necesita ser ejecutado y es ahí donde entra la contabilidad administrativa ayudando y apoyando a los gerentes y altos directivos a analizar y reflexionar en cuanto a la información adquirida y en base a ello tomar las mejores decisiones.

De igual forma el papel que juega la contabilidad administrativa en el control administrativo no puede ser ignorado ya que es fundamental tenerlo en una empresa.

Según Ramírez (2008), la información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos:

1. Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
2. Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
3. Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

De igual forma Ramírez (2008) menciona que el control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al manifestarse alguna variación, puedan realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

Las decisiones como se ha dicho son importantes y en una empresa mucho más.

Por eso la toma de decisiones según Solano (2003), se basa en cinco ingredientes básicos que son:

- a. Información. Se dice que la información es poder. Un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones.
- b. Conocimientos. Ciertas decisiones requieren conocimientos específicos que muchas veces no están al alcance de quienes

toman las decisiones; resulta necesario, entonces, buscar consejo en quienes están informados.

c. **Experiencia.** El gerente experimentado posee una ventaja sobre el inexperto cuando se ha de tomar una decisión. Esto no equivale a decir, sin embargo, que la experiencia sea un requisito primordial para una eficiente toma de decisión. La experiencia es un ingrediente importante, sobre todo cuando se trata de tomar decisiones instantáneas. La persona experimentada recuerda problemas y situaciones similares y se vale de estos recuerdos para solucionar un problema actual.

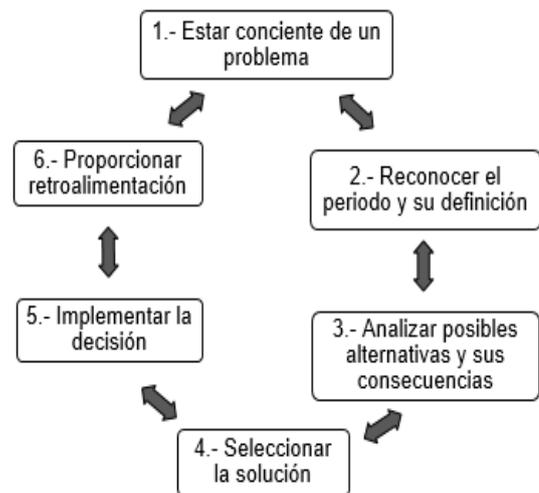
d. **Análisis.** El desarrollo de las capacidades analíticas es un ingrediente más para la toma de decisiones, aunque existen diferentes métodos para analizar problemas que son de mucha trascendencia, pero muchas veces no es posible solucionar los problemas por medio de los métodos analíticos, por lo que se puede –y debe– recurrir a la intuición.

e. **Buen juicio.** Es el último ingrediente, que resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. Puede decirse que es el ingrediente integrador para la toma de decisiones.

Paul Moody (1983), describe el proceso de la toma de decisiones como un circuito cerrado (ver Figura 3), que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición.

**Figura 3**

*Circuito de la toma de decisiones*



Fuente: Adaptado de *Decision making: methods for better decisions*, por P. Moody, 1983, McGraw-Hill.

El circuito de la toma de decisiones (Figura 3) establece una secuencia de pasos a seguir para que las decisiones sean acertadas y mucho más seguras. Propone un procedimiento que es útil a la hora de la toma de decisiones en base a la información que nos proporciona la contabilidad administrativa.

### **Conclusión**

Como señalan Salazar et al. (2021) la contabilidad administrativa es opcional, pero estratégica en la toma de decisiones, desarrolla transacciones que tienen lugar en el interior de las organizaciones, ofrece reportes detallados destinados a usuarios internos de la organización sobre el sector en el que opera, sus productos, servicios, clientes, empleados, útiles en el direccionamiento del negocio, ofrece información orientada a la resolución de problemas, planear, controlar y tomar decisiones y es flexible y libre, no se apega a principios, ni normas rígidas.

La contabilidad administrativa en las empresas, como recalca el autor anterior no es obligatoria, pero por las herramientas que proporciona es fundamental, ya que a través de

esas herramientas la empresa puede analizar la situación en la que se encuentra cada una de sus áreas funcionales y esto ayuda a los directivos o gerentes a tomar medidas en cuanto a ello. Su objetivo es generar y comunicar información útil para que los acreedores y accionistas de la empresa y otras partes involucradas en la situación financiera de la organización puedan tomar decisiones oportunas. Si, bien se ha hablado mucho de este tipo de contabilidad, su importancia realmente dentro de las organizaciones es mucho más relevante de lo que las empresas creen, ya que sin ella prácticamente la empresa no cumple sus objetivos, no funciona de manera organizada y sobre todo no cuenta con las bases de información que le permiten analizar y optar por las mejores decisiones para que cumpla con una estancia duradera en el mercado.

### Referencias bibliográficas

- Chavez Salinas, & Gastelo, H. (2019). *Contabilidad Gerencial*. Perú: Universidad Nacional De La Amazonía Peruana. Recuperado el 11 de Septiembre de 2021, de [https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6648/Hector\\_Examen\\_Titulo\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6648/Hector_Examen_Titulo_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/33028175/PROCESO\\_ADMINISTRATIVO\\_TERCERA\\_EDICION](https://www.academia.edu/33028175/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION)
- Corrales Fonseca, D. (2014). Importancia de la contabilidad gerencial en los pequeños negocios y trabajadores por cuenta propia. *Ideas*. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2014i20207.html>
- Domínguez, V. B. (15 de Diciembre de 2016). La Contabilidad Administrativa como herramienta para negocios. *Milenio*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/la-contabilidad-administrativa-como-herramienta-para-negocios>
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas*. Argentina: Grupo Editorial Penguin Random House. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=l6GaAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Concepto+de+Gerencia&ots=PtQq1iqTnq&sig=zvz-gny8y80n9to0\\_rTn-lxDoHU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=l6GaAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Concepto+de+Gerencia&ots=PtQq1iqTnq&sig=zvz-gny8y80n9to0_rTn-lxDoHU#v=onepage&q&f=false)
- Flores, J. (2003). *Centro de especialización en Contabilidad y Finanzas*. Lima, Perú: Pacífico Editores.
- Hornigren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fRi9LKLr03UC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Libros+de+contabilidad+administrativa&ots=vtpzsI8v54&sig=dxI4pD9EM8Na0FpCYmqjMKEjU5A#v=onepage&q&f=false>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (Inegi). (03 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://impuestum.com/noticias/1391/M%C3%A1s+de+18%25+de+pymes+no+lleva+contabilidad+>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración: Una perspectiva global*. (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iqK\\_CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=Que+e+s+un+gerente+&ots=vQ-Jvj\\_UYn&sig=Y6wyaEHQPYamCO6Edv1JKwU21PQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iqK_CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=Que+e+s+un+gerente+&ots=vQ-Jvj_UYn&sig=Y6wyaEHQPYamCO6Edv1JKwU21PQ#v=onepage&q&f=false)
- Massie, J. (1973). *Bases esenciales de la administración*. México: Editorial Diana.

- Moody, P. (1983). *Decision making: methods for better decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. G. (2003). *Fundamentos de Administración* (Quinta ed.). México: Trillas.
- Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ramírez, E. (12 de Agosto de 2020). El proceso de toma de decisiones en una empresa. *Grupo Atico 34*. Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/#:~:text=La%20toma%20de%20decisiones%20en%20una%20empresa%20es%20el%20proceso,m%C3%A1s%20peque%C3%B1as%20de%20la%20misma>.
- Ramírez, P. (2013). *Contabilidad administrativa* (Octava ed.). D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robles, & Alcerreca. (2002). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*.
- Salazar Vázquez, F. I., Gonzalez Urgiles, J. H., Sanchez Salazar, P. M., & Sanmartin Gonzalez, J. F. (2021). CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. *SAPIENTIAE: Ciências Sociais, Humanas e Engenharias, VI(2)*, 157-168. Obtenido de file:///C:/Users/Khedi/OneDrive/Documentos/RECURSOS%20BIBLIOGR%C3%81FICOS/Dialnet-ContabilidadAdministrativaHerramientaParaLaTomaDeD-7777224.pdf
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha, XVI(3)*, 44-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>
- Taylor, F. (1994). *Principios de la Administración Científica*.
- Terry, G. (1974). *Principios de administración*. México: Editorial CECSA.
- Velásquez Peralta, N. (2019). *CONTABILIDAD GERENCIAL* (Primera ed.). (U. C. Chimbote, Ed.) Casco Urbano, Chimbote, Perú: Ediciones Carolina (Trujillo). Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/14784/CONTABILIDAD%20GERENCIAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Warren, C., & Reeve, J. (2005). *Contabilidad administrativa*.