

Importancia de las herramientas administrativas en la toma de decisiones de las empresas más representativas de Apartadó: un análisis de la teoría a la aplicación

Jesús David Ballesta Barrera

jesus.ballesta@udea.edu.co

Universidad de Antioquia

Juan Andrés Martínez Banguera

juan.martinez53@udea.edu.co

Universidad de Antioquia

Sebastián David Muñoz Ortiz

sdavid.munoz@udea.edu.co

Universidad de Antioquia

Importancia de las herramientas administrativas en la toma de decisiones de las empresas más representativas de Apartadó: un análisis de la teoría a la aplicación

Resumen: Dentro del ámbito de la contabilidad de gestión, las herramientas administrativas pueden ser funcionales para la toma de decisiones, dado que pueden estar inmersas dentro de cualquier fase del proceso administrativo que tiene como etapas la Planeación, Organización, Dirección y Control (PODC por sus siglas), sirviendo de recolectores y sintetizadores de información útil para tomar mejores decisiones, por lo tanto, estas herramientas pueden ayudar a las empresas a ser más competitivas dentro de una atmosfera cambiante. Este trabajo es de tipo cualitativo y tiene como objetivo identificar las decisiones que se ven favorecidas por la utilización de estas herramientas en las grandes empresas del municipio de Apartadó, utilizando como técnica de recolección de información la encuesta. Las principales conclusiones del estudio establecen que los tipos de decisiones que se toman en estas entidades son de tipo estratégico y operativo y aunque ven utilidad en las herramientas administrativas para este tipo de decisiones, la información arrojada por estas se utiliza más para temas de cumplimiento y control.

Palabras claves: contabilidad de gestión, herramientas administrativas, toma de decisiones, organizaciones.

Introducción

Las herramientas administrativas son instrumentos o elementos que implementan o tienen en cuenta las organizaciones con el objetivo de optimizar los procesos y aumentar las probabilidades de tener éxito en el desarrollo de sus operaciones, así como de tener ventajas competitivas en el contexto económico y en el mercado en el cual se desempeñan. Básicamente, las empresas utilizan estas herramientas administrativas como apoyo para la toma de decisiones, ya sean decisiones operativas o estratégicas enfocadas en la sostenibilidad de su organización (Villareal et al., 2022). Todo lo anterior, a veces no es evidenciado por las empresas, ya que pueden existir obstáculos tanto internos como externos, en la implementación de estos instrumentos que conllevan a que no se alcance a detectar los beneficios de su aplicación.

En coherencia, Estrada Bárcenas, R. (2009) explica los problemas que suelen presentar las empresas en la implementación y ejecución de herramientas administrativas empezando desde la planeación estratégica, ya que este expresa la existencia de una serie de factores que impiden una correcta planeación, como los siguientes: falta de tiempo y experiencia, insuficiente conocimiento de los procesos de planeación, entre otros. Además, este mismo autor, apoyado en el estudio de O'Regan y Ghobadian (2002), establece que hay 8 barreras que impiden la ejecución de la planificación, cinco de carácter interno y tres de carácter externo. Las primeras se relacionan con comunicación insuficiente, ausencia de precisión en el tiempo de aplicación de las estrategias, falta de capacitación de los empleados, falta de claridad en los objetivos generales e ineficacia en la coordinación para la ejecución. Mientras que las externas están asociadas con crisis que distrajeron la aplicación, surgimiento de problemas externos imprevistos y factores externos que impactaron la aplicación. De esta forma Estrada Bárcenas, R. (2009) concluyó que las barreras de ejecución están más asociadas a factores internos, además denota que las empresas que planeaban formalmente reducían el efecto de dichas barreras y garantizaban una aplicación más efectiva.

De esta manera, el objetivo del presente trabajo es determinar las decisiones que se ven favorecidas por la aplicación de herramientas administrativas en las empresas del municipio de Apartadó. El tipo de investigación es cualitativa, dado que el trabajo se enfocó en comprender y profundizar el proceso de decisión de las empresas más grandes de Apartadó, para identificar las decisiones que se ven favorecidas por la aplicación de herramientas administrativas en dichas organizaciones.

Este artículo está organizado de la siguiente manera: contextualización de las herramientas administrativas, el proceso de toma de decisiones empresariales, herramientas administrativas como insumo para la toma de decisiones, entorno empresarial del municipio de Apartadó, resultados obtenidos y conclusiones.

Es importante destacar que esta investigación no es de corte solo administrativo, sino más bien va guiada a ver la importancia de estas herramientas en la organización, por lo tanto, no se expondrán todas las creadas hasta el momento.

1. Conceptualización de las herramientas administrativas

Las herramientas administrativas son indispensables para desarrollar una planificación adecuada en las organizaciones, debido a que, por medio de estas, las empresas buscan maximizar los beneficios que genera la ejecución de sus actividades, obtener mayor competitividad en el mercado y alcanzar una mejora continua de sus procesos, es por esto que, estas empresas tienen en cuenta mecanismos que permiten optimizar, de manera constante y sistemática, el comportamiento y resultado de los procesos, incrementando su eficiencia y eficacia, ya que, el mejoramiento de los productos y servicios es el resultado de la mejora de los indicadores de desempeño de los procesos de las empresas (Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega, 2010).

Cuando se habla de herramienta, en el imaginario de las personas se relaciona a un utensilio utilizado para llevar a cabo una actividad y cumplir un objetivo específico, en este sentido, para relacionar el concepto con la parte administrativa, se debe establecer que la administración, según Koontz (1994) citado por Garzón (2011) es la ciencia social que se ocupa de la planificación,

organización, dirección y control de los recursos de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social dependiendo de la entidad, por lo tanto las herramientas administrativas son formas que tiene la gerencia de ocuparse de ese proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, de manera que el análisis que se realice en cada una de esas etapas, sea de manera clara, concreta y estructurada, con la información correcta y suficiente, para poder tomar las decisiones correctas y tratar de aumentar las posibilidades de éxito.

En consecuencia, la información toma un rol importante en todo esto, ya que, si se cuenta con buena información, las decisiones que se tomen con base en estas, tendrán una alta probabilidad de que funcionen. Ahora, para tener información clara, oportuna y relevante se requiere un buen sistema de información que puede estar integrado por múltiples herramientas, entre estas hay unas que se enfocan más en ciertas áreas de responsabilidad que en otras, como es el caso de la Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA), utilizada más que todo en la planeación estratégica desde las áreas administrativas y otras más integrales, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC), que involucra varias perspectivas de la empresa y por ende, varias áreas. Esto también corresponde a la mutación que ha tenido este tipo de herramientas, las cuales se han hecho más sofisticadas con el paso del tiempo, atendiendo a los nuevos retos que presenta el entorno.

En el texto, se podrá utilizar la palabra metodología para referirse a las herramientas administrativas, definiendo la metodología según la RAE, como la ciencia del método y este a su vez como el modo de decir o hacer con orden, por lo tanto, estas herramientas, en forma de metodologías, se estructuran con un orden coherente y adecuado, con el fin de hacer análisis y diagnósticos, que sirvan para la toma de decisiones.

En este sentido, decir metodología para hablar de las herramientas administrativas, es pertinente en cuanto a que la metodología según Aguilera (2013), se encarga de estudiar la génesis, fundamentación, articulación ética, razonabilidad, capacidad explicativa, utilidad aplicada y el modo en que los métodos producen resultados, para diagnosticar sus ventajas y desventajas, por lo tanto, estas herramientas se pueden establecer como métodos ya probados por la comunidad empresarial en general, donde estos poseen todas las características antes mencionadas como para considerarse metodologías utilizadas en la administración y gerencia de las empresas.

Adicionalmente, es importante tener presente que las herramientas administrativas se encuentran enmarcadas en la rama de la Contabilidad de Gestión, ya que como plantean Osorio Agudelo, Ripoll Feliú, Álvarez Arroyave y Atehortúa Castrillón (2016) “la Contabilidad de Gestión es una rama de la Contabilidad que desde sus inicios se ha encargado de estudiar los procesos internos de la empresa con el fin de ofrecer un apoyo a la toma de decisiones con información cualitativa y cuantitativa, tanto financiera como no financiera” (p 125), de modo que de una correcta aplicación de las herramientas administrativas se deriva información de calidad para que la máxima autoridad en las organizaciones tomen mejores decisiones enfocadas al cumplimiento de sus objetivos.

2. Evolución histórica de las herramientas administrativas

Desde la revolución industrial ocurrida en el siglo XVIII hasta la actualidad, la forma en cómo el ser humano ha enfrentado el mundo empresarial, ha requerido la utilización de instrumentos de apoyo administrativo, los cuales han hecho más práctico, organizado y eficiente, la consecución de los objetivos trazados empresarialmente. En coherencia, Schwarz (2018) plantea que las herramientas de gestión creadas y desarrolladas por el hombre en el marco de la Administración Científica profesional han surgido siempre como consecuencia de la búsqueda de una respuesta instrumental a los retos que plantea el contexto de mercado en el cual se desarrollaron.

En este orden de ideas, las herramientas han ido mutando de acuerdo con las necesidades que el mercado ha ido imponiendo, aunque algunas de ellas han perdurado en el tiempo debido a su forma de adaptarse a cualquier contexto histórico, además de ayudar en el alcance de objetivos de tipo financiero y económico. A continuación, se muestran algunas de las metodologías, modelos, filosofías, métodos o herramientas que han surgido como apoyo a la administración y gestión de las organizaciones.

Tabla 1: Evolución de las herramientas administrativas

Autor y año	Herramienta administrativa y de gestión
Mc Callium, Daniel (1860)	Organigrama
Pareto, Vilfredo (1896)	Diagrama de Pareto
Sloan, Alfred P. de General Electric (1923)	Centro de Servicios Compartidos (CSC) o Shared Services Center (SSC)
Shewhart, Walter (1924)	Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)
Ishikawa, Karou (1943)	Diagrama Ishikawa o de Causa - Efecto
Deming, Edwards (1950)	Ciclo de Negocio
Toyota (Década de los 50's)	Just In Time o Justo a Tiempo (JIT)
Deming, Edwards y otros (1950, en adelante)	Gestión de la calidad total o Total Quality Management (TQM)
Humphrey, Albert S. (1960-1970)	Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA) o Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)
Boston Consulting Group (Década de los 70's)	Matriz Boston Consulting Group (BCG)
Porter, Michael (1979)	Cinco Fuerzas de Porter
Smith, Bill (1980)	Six sigma
Kaplan, Robert y Cooper, Robin (1980)	Costeo Basado en Actividades (ABC)
Kaplan, Robert y Cooper, Robin (Década de los 80's)	Administración Basada en Actividades (ABM), Presupuesto Basado en Actividades (ABB)

Autor y año	Herramienta administrativa y de gestión
Kaplan, Robert y Cooper, Robin (Década de los 80's)	Costeo Basado en el Tiempo Invertido por Actividad (TDABC)
Eliyahu Goldratt (1984)	Theory of Constraints o Teoría de Restricciones (TOC)
Porter, Michael (1985)	Cadena de Valor
Hammer y Champy (1993)	Reingeniería de Procesos o Business Process Reengineering (BPR)
Kaplan, Robert y Norton, David (1996)	Cuadro de Mando Integral (CMI) / Balanced ScoreCard (BSC)
Osterwalder, Alexander (2009)	Modelo CANVAS

Fuente: elaboración propia

Cada una de las herramientas administrativas han surgido con base al paradigma del momento, logrando resolver diferentes situaciones o respondiendo a diversas necesidades, tales como el costeo de productos y servicios, revisión y seguimiento de la calidad, racionalización de costos y gastos, planeación estratégica, entre otros.

3. Utilidad de las herramientas administrativas

Las herramientas que se mencionaron en el capítulo anterior han sido encuadradas dentro del ámbito administrativo o de gestión, aunque como ya se ha mencionado, pueden aportar desde la administración o gestión de la estrategia, costos, calidad, productividad, entre otros aspectos organizacionales. Ahora, el término herramienta sí es utilizado por algunos autores, pero con otros complementos, tales como herramientas de gestión o herramientas de análisis estratégico.

Ahora bien, las herramientas a las que hace alusión esta investigación están bastante difundidas dentro del ámbito académico, siendo enseñadas en los currículos de ciencias administrativas y económicas, tales como la contaduría pública, donde en ocasiones no son contextualizadas al entorno donde se van a desarrollar los profesionales y por lo tanto llegan a ser poco utilizadas. Este aspecto es una de las principales críticas que se les realizan a estos instrumentos de planeación y gestión, ya que los afanes del día a día en las empresas, no permiten el análisis juicioso de la utilidad de este tipo de métodos, metodologías o herramientas, en coherencia Pulgarín y Rivera (2012) lo plantean de la siguiente forma:

“El segundo marco, de orden empresarial, se encuentra asociado a los requerimientos de tipo técnico necesarios para la gestión asertiva de las empresas, lo que implica efectividad de la herramienta y bajo costo de implementación y utilización. Las empresas entonces requieren herramientas de fácil apropiación y alto impacto, atendiendo a una promesa básica que, de hecho, se mantiene desde el origen de este tipo de instrumentos: el desarrollo de estrategias efectivas para el logro de desempeños superiores.” (p.92)

En este orden de ideas, de acuerdo con Peralta y Viltard (2016) se puede afirmar que al no percibir que se puedan generar beneficios visibles en el corto plazo, se genera la percepción de que es inútil debido a que la mayoría de empresas no se proyectan en el largo plazo, además las estrategias

muchas veces requieren asumir riesgo para obtener resultado y se tiene una cultura conservadora que tiene miedo al fracaso, por lo tanto, no se invierte en programas de capacitación o de investigación y desarrollo porque no lo consideran necesarios para ser sostenibles. Otras razones por las cuales no se percibe utilidad de las herramientas administrativas o de gestión son:

- La empresa no tiene claro sus objetivos, por lo que es más difícil que estas herramientas tengan implicaciones positivas en la toma de decisiones, ya que las empresas en la actualidad están constantemente en situaciones de incertidumbre, por esto, lo más probable es que sus procesos fallen continuamente y la gestión administrativa se vuelva inoperante, por lo tanto, las herramientas se terminarían por convertir más en un gasto de esfuerzos que en una oportunidad de mejora.
- Los sistemas de información establecidos son muy complejos, de tal manera que no todos en las organizaciones son capaces de interpretarlos y utilizarlos en la confección de las estrategias, por consiguiente, se generará una gestión administrativa no muy provechosa, llevando al fracaso de las decisiones que se tomen con base en las herramientas.
- La escasa innovación en cuanto a herramientas que atiendan a las necesidades de las empresas, las cuales se mueven a un ritmo mucho más acelerado que en el pasado por las exigencias del mercado y por ende, requieren de nuevas estrategias. En este sentido Schwartz (2018) afirma que:

“Este vacío constituye una gran preocupación entre los actuales investigadores puesto que en oposición cronológica observamos como el desarrollo de productos y servicios, así como el desarrollo de nuevos contextos de mercado en Internet sobre la base de nuevos clientes digitales en paradigmas de redes sociales han generado una gran distancia frente al poco y escaso nuevo desarrollo de herramientas de gestión.” (P. 6)

Además de la escasa innovación, en ocasiones las herramientas son implementadas de forma general, sin analizar las particularidades de la entidad, tales como tamaño, actividad económica, tecnologías, cultura organizacional, entre otros, por lo que los profesionales contables deberán revisar más las características de las organizaciones y las necesidades que estas tienen, antes de proponer o implementar una herramienta. Osorio Agudelo et al (2016) plantean que el sistema de gestión (el cual como se ha planteado con anterioridad, está compuesto por múltiples herramientas) es un proceso transversal en la organización, en el cual se procesa información cuantitativa y cualitativa que servirá de apoyo para la toma de decisiones internas, además de este sistema se espera que tenga en cuenta la dinámica del mercado para satisfacer aquellas necesidades de información relevante para las decisiones estratégicas que guían la operación de las empresas.

- Las limitaciones que pueden tener algunas herramientas, por ejemplo Pulgarín y Rivera (2012) plantean dificultades en la utilización de la matriz DOFA y explican sus problemas: la primera es su incapacidad para analizar situaciones más allá de un momento específico en el tiempo, es decir que la herramienta no contempla las variaciones potenciales en las condiciones del entorno, además establece que la herramienta limita el diagnóstico de

factores internos y externos de la empresa a sólo cuatro categorías de variable, privando a la utilización de más variables que revelen más información.

A pesar de lo anterior, obedeciendo también a la propia evolución que han tenido estas herramientas, algunas pueden resultar un poco más holísticas e integrales, haciendo un análisis más completo y estando en una mayor cantidad de etapas del proceso administrativo. Este es el caso del CMI / BSC, que posee una estructura capaz de realizar un análisis completo de la organización y además permite realizar un seguimiento desde la planeación hasta el control de los procesos. En este sentido, Kaplan y Norton (1993) expresan lo siguiente:

“El Balanced Scorecard, propuesto inicialmente en la edición de enero-febrero de 1992 de HBR (“El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño”), proporciona a los ejecutivos un marco integral que traduce los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Mucho más que un ejercicio de medición, el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que puede motivar mejoras innovadoras en áreas tan cruciales como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados.” (p.52)

Además de las herramientas mencionadas anteriormente, existen otras que están encaminadas a temas de calidad y productividad, tales como el Total Quality Management o Control de la calidad total, Six Sigma, el diagrama de causa/efecto y la curva de Pareto, las cuales están guiadas a mejorar la competitividad en las empresas, mediante el mejoramiento de la toma de decisiones con base en estadísticas y análisis de causas y efectos. En el estudio de aplicación de herramientas de calidad en las organizaciones de García (2012) se recomienda que las empresas acepten las prácticas de calidad y su uso en el día a día, con el objetivo de mejorar el rendimiento de estas, debido a que los resultados evidenciaron que son poco utilizadas porque se desconoce su estructura, utilidad y funcionamiento.

En general, las herramientas pueden servir de molde, de tal manera que a partir de ellas se pueda diseñar y orientar de manera específica a cada organización y así ser más eficientes, debido a que, si no se adecua cada herramienta a las necesidades de la empresa, hay menos oportunidades de maximizar los beneficios para la compañía donde se aplicase.

De esta manera, se puede decir que, las herramientas administrativas son importantes a la hora de obtener buenos resultados en una organización, pero tienen sus limitaciones, toda vez que algunas fueron creadas hace mucho tiempo y en la actualidad el ambiente de incertidumbre origina que el mercado exija otro tipo de manejo de la estrategia, por ende, deben crearse nuevas herramientas o actualizar las existentes.

4. El proceso de toma de decisiones empresariales

Las organizaciones están tomando decisiones constantemente, las cuales afectan positiva o negativamente el destino de estas, Anzola (2003) citado por Arredondo y Vásquez (2013) afirma que a partir de las decisiones la organización busca cumplir sus funciones básicas, define sus relaciones, sus roles, el estatus y el papel que desempeñan todos sus miembros de manera racional,

con lo cual logra cumplir los objetivos y su objeto social. Fincowsky y Benjamín (2011), definen bajo qué situaciones se toman las decisiones:

“Haciendo un breve recuento de las condiciones que en primera instancia inciden en las decisiones, se puede enumerar las tres siguientes: la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. Cuando las personas identifican las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre. A medida que la información disminuye y se torna ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de la toma de decisiones ya que estas se basan en probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuición o juicio de opinión). Por último, en la condición de incertidumbre, las personas que toman una decisión cuentan con poca información o ninguna acerca de las circunstancias y los criterios que deben fundamentarla.”

En este mismo escenario, Greenwood (s.f.) citado por Mendoza (2015), establece que el objetivo de la toma de decisiones es resolver problemas, mediante un proceso de diagnóstico, búsqueda y evaluación de alternativas de solución a ese problema, además de la elección final de la decisión definitiva. Ya definiendo lo que es tomar una decisión, Moody (1991), como se citó en Cortés (2015), establece que esta es “una acción que debe tomarse cuando ya no haya más tiempo para recoger información”, lo cual está en coherencia con el concepto que en este trabajo se le abdica, donde la información toma un rol importante. Por su parte, Canelones y Fuentes (2015), determinan la toma de decisiones empresariales como el proceso de elegir entre varias opciones que tienen como propósito maximizar los beneficios de la entidad, por lo que se deben buscar datos (información) y hacer un análisis detallado de cada opción.

En este orden de ideas, los mismos autores exponen el proceso de toma de decisiones implementado por Xerox Business Research Group, extraído de Hellriegel, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 2: Proceso racional de decisión de XEROX

Etapas	Pregunta central	Para pasar al siguiente paso desarrollar
1. Identificar y elegir el problema	¿Qué queremos cambiar?	Identificar la brecha “el estado deseado” descrito en términos observables (causa raíz) centrales documentadas y clasificadas por orden de lista de las soluciones.
2. Analizar el problema	¿Qué está impidiendo que lleguemos al “estado deseado”?	
3. Generar posibles soluciones	¿Cómo podríamos hacer el cambio?	
4. Elegir y planear la solución	¿Cuál es la mejor manera de hacerlo?	Hacer planes para aplicar y monitorear el cambio, medir los

Etapa	Pregunta central	Para pasar al siguiente paso desarrollar
5. Implementar la solución	¿Estamos siguiendo el plan?	criterios para evaluar la efectividad de la solución. Aplicar la solución.
6. Evaluar la solución	¿Qué tan bueno funcionó?	Verificar que el problema haya quedado resuelto o acordar cómo se abordarán los problemas que persisten.

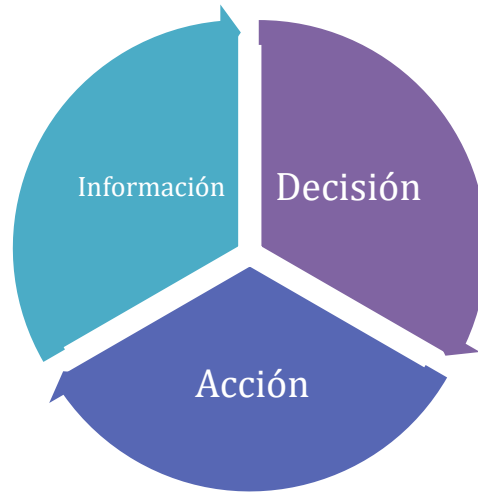
Fuente: Canelones y Fuentes (2015)

Lo anterior se contrasta muy bien con la definición del proceso decisional de Greenwood, donde se evalúa la mejor alternativa a tomar y esto se conoce como el modelo racional. La medida que proporciona cuan bien puede ser tomada una decisión y el conocimiento de su efecto e impacto, está determinada en la información que se tenga del problema que se quiere resolver.

En las diferentes situaciones que se presentan en las organizaciones, sobre las cuales hay que tomar decisiones y elegir la que mejor convenga, el factor común es la información que se tenga en el momento, ya que gracias a esto se reduce el riesgo de tomar una decisión no conveniente. En este sentido, las herramientas administrativas, se pueden tornar importantes, en cuanto a que sirven como insumo para la toma de decisiones, al recoger información de los distintos sucesos sobre los cuales se quiere tomar acción. En coherencia, Atehortúa y Mejía (2018) plantean que “el uso de las herramientas de contabilidad de gestión trae una mejor calidad de trabajo para los empleados, el desarrollo regional y mejores beneficios para los clientes que son parte esencial en el crecimiento y mantenimiento de las empresas.”

Asimismo, Canós, Pons, Valero Maheut (2012) afirman que “con información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones” (p.4). El ciclo se puede ver reflejado en la siguiente imagen:

Gráfico 1: Ciclo información-decisión-acción



Fuente: Elaboración propia con base en Canós et al. (2012)

Ahora bien, en los tipos de decisiones que se toman en una empresa, se pueden mencionar las siguientes:

Según la trascendencia organizacional:

- Decisiones estratégicas: en este tipo de decisiones, las entidades presentan la capacidad y alcance de lograr su objetivo o meta principal y va desde el proceso de formulación de la estrategia, que es el motor principal o plan de acción, hasta la comunicación con los demás actores y empleados y su implementación posterior. Ejemplo de este tipo de decisiones son: elección o expansión de mercados, fijación del nivel de ganancia, determinación de productos o servicios nuevos. (Cortés, 2015, p.20)
- Decisiones operativas: se asocian más con las actividades diarias y a corto plazo, cuyo dominio intelectual y técnico no es exclusivo de quienes ocupan el nivel estratégico, o visto de otra manera, como expresión de una visión de la estrategia basada en las actividades que puede tener consecuencias inmediatas para la organización y las personas que trabajan en ella. (Johnson y otros, 2003, como se citó en Zapata, Sigala y Mirabal, 2016)
- Decisiones de innovación: son elecciones que se hacen después de descubrir, identificar y diagnosticar soluciones alternas únicas, creativas o ambas. Como las decisiones innovadoras suelen representar un corte abrupto en el pasado, en general no suceden en secuencia lógica y ordenada; por lo común se basan en una información incompleta. (Mendoza, 2015, p.42)

Según la temporalidad:

- Decisiones rutinarias: son elecciones normales que se toman en respuesta a problemas relativamente definidos y conocidos para los que hay soluciones alternas. La clave para que las decisiones rutinarias tengan una utilidad radica en revisar constantemente, mediante una planeación estratégica y táctica pasiva, si hay necesidad de mantenerlas o cambiarlas. (Mendoza, 2015, p.42)
- Decisiones rutinarias: son elecciones normales que se toman en respuesta a problemas relativamente definidos y conocidos para los que hay soluciones alternas. La clave para que las decisiones rutinarias tengan una utilidad radica en revisar constantemente, mediante una planeación estratégica y táctica pasiva, si hay necesidad de mantenerlas o cambiarlas. (Mendoza, 2015, p.42)

Según la previsión:

- Decisiones estructuradas: son llamadas por Simón (1959) citado por Estrada (2007) como decisiones programadas y se pueden hallar en todos los niveles organizacionales. Se caracterizan porque son repetitivas, rutinarias y con un método o procedimiento estructurado y definido para su manejo con lo cual los ejecutivos no tienen necesidad de dedicar tiempo y esfuerzo a realizar un proceso decisonal arduo. Estas decisiones cuentan con unas guías, pasos secuenciales o componentes para resolver un problema que se encuentran codificados con anterioridad y sin riesgo de cambios significativos, en general, se pueden delegar en mandos medios o inferiores. (Cortés, 2015, p.20)
- Decisiones no estructuradas: también son denominadas no programadas. Son las decisiones no rutinarias (no repetitivas) que implican lo imprevisto, lo inesperado. Son nuevas en el sentido en que la persona que toma la decisión debe realizar una evaluación sobre la problemática, un análisis cuidadoso y una internalización de la misma, puesto que no hay un consenso exacto para manejar la decisión y sus cursos de acción. (Cortés, 2015, p.21)

5. Entorno empresarial del municipio de Apartadó

El municipio de Apartadó, ubicado al noroccidente de Colombia, en la subregión de Urabá, es el municipio líder de esta zona de Colombia, ya que cuenta con el sector empresarial más activo de la región. Según el portal de la alcaldía de Apartadó, este es un municipio fundado en 1967 con una extensión de 602 Km² y de acuerdo con el DANE 2017 cuenta con 189.325 habitantes de los cuales el 50.5% son hombres y el 49.5% son mujeres, un territorio multiétnico donde convergen muchas culturas indígenas, del pacífico, del caribe, del interior del país y muchas más que convierten a Apartadó y la región en un lugar de diversidad y que también termina influyendo en la forma de crear empresa.

Apartadó es un municipio principalmente agropecuario conocido nacionalmente por ser un foco de exportación de productos como plátano y banano donde destacan empresas como Banacol,

Uniban, Sarapalma, Santa Maria, entre otras. Los principales sectores económicos de los Apartadóseños proporcionada por Comfenalco (2018) muestran lo siguiente:

Tabla 3: Actividades por sector económico

Actividad económica	Porcentaje
Otras actividades de servicios personales	39,4%
Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas	9,9%
Actividades de servicios de comidas y bebidas	5,4%
Comercio al por menor incluso el comercio al por menor de combustibles, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	4,3%
Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas	3,2%
Comercio al por mayor y en comisión o por contrata, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas	3,2%
Obras de ingeniería civil	3,2%
Actividades de atención de la salud humana	2,7%
Educación	2,7%
Alojamiento	2,3%
Actividades de empleo (Empresas de intermediación laboral, tercerización)	1,8%
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Comfenalco (2018)

Es importante aclarar que esta tabla solo contempla el empleo formal, el porcentaje restante (20,3%) corresponde a empleos provenientes de actividades informales. Ahora bien, en cuanto al contexto empresarial según el último informe socioeconómico presentado por la Cámara de Comercio en 2017 el municipio de Apartadó es el líder en creación de empresas en la región de Urabá con más de 4.400 funcionando, lo cual representa más del 40% del total existente en la región. Siendo el 95% microempresas, el 3,70% pequeñas, el 1,05% medianas y sólo el 0,25% grandes empresas. Sin embargo, dada la puesta en marcha de las vías 4G llevadas a cabo por el Gobierno Nacional y los proyectos portuarios; Puerto Antioquia y Puerto Pisisí se espera un aumento significativo.

En este ambiente actual de competitividad, las empresas del municipio de Apartadó se enfrentan día a día a la globalización, a la tecnología de información y comunicación y otros factores de tipo político y social, que hace que sea imperativo la planificación de las actividades, guiadas desde la cabeza de las organizaciones, requiriendo así de personal administrativo competente, que esté en capacidad de implementar estrategias que mejoren la toma de decisiones.

6. Metodología de la investigación

La investigación es de tipo cualitativo, la cual, según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010) aplica la lógica deductiva, es decir, de lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos), pero con una realidad que se debe conocer, descubrir y que varía a partir de la recolección (en forma de textos, documentos, etc.) y análisis de datos, el cual consiste en describir la información y desarrollo de la problemática. El alcance de la investigación es explicativa y exploratoria dado que es un tema de investigación que posee un banco de información escasa y poco ha sido investigado en el país y nunca en la región de Urabá, específicamente en el municipio de Apartadó.

La población y muestra fue el personal administrativo de las empresas, dado que esta población es quien alberga la información necesaria para la investigación. La muestra fue de manera intencionada, enfocándose en las empresas más grandes del municipio de Apartadó.

Dado que la investigación va dirigida a las consideradas grandes empresas por su nivel de ingresos (Decreto 957 del 05 de junio, "por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011"), donde se establece que se consideran grandes bajo tres denominación, en empresas manufactureras cuyos ingresos brutos superen 1.736.565 de UVT (\$ 61.833.869.955), empresas de servicios que superen 483.034 de UVT (\$ 17.199.391.638) y en empresas comerciales que superen 2.160.692 UVT (\$ 76.935.760.044). En Apartadó existen tres empresas con esas características, sin embargo, se decidió escoger de manera intencionada las cinco empresas más representativas para aumentar el tamaño de la muestra y por tanto se pretendía evaluarlas todas para de esta manera extrapolar la información a medianas pequeñas y microempresas, por tal razón, la muestra se compone del total de las empresas anteriormente mencionadas.

Para llevar a cabo la investigación se ejecutó un sistema de encuestas a las empresas más representativas de Apartadó, entre otras cosas porque es más fácil que las empresas o los gerentes de las empresas acepten o accedan atender al formulario por términos de tiempo y por temas de privacidad o salvaguarda de datos internos de dichas empresas. Además de lo anterior, por medio de la encuesta, se pretendió obtener respuestas concretas que fueron útiles para la investigación.

La encuesta se abordó por medio de un cuestionario con preguntas cerradas, en miras a cumplir el objetivo de la investigación que era evaluar las decisiones que se ven favorecidas por la utilización de las herramientas administrativas.

7. Resultados obtenidos

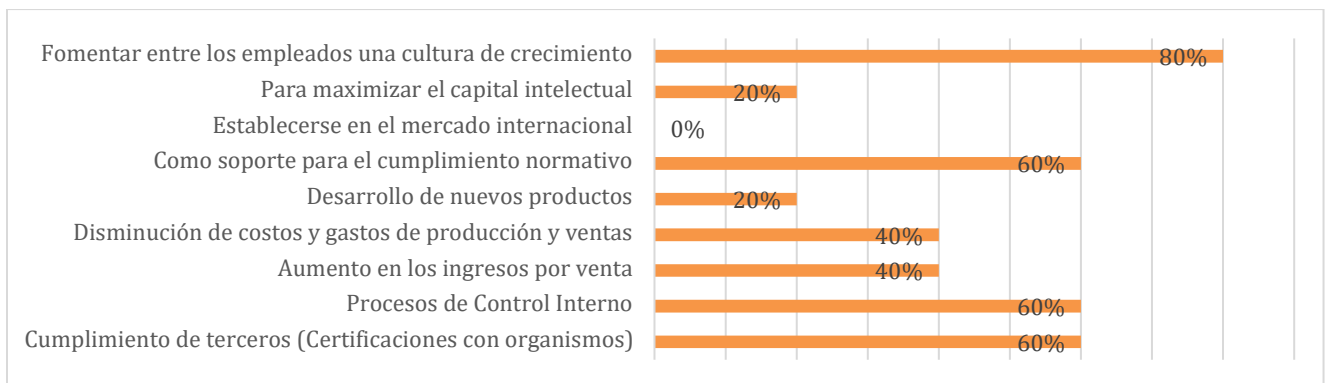
Con los resultados de la investigación realizada, se pretende mostrar a las empresas del municipio de Apartadó la importancia que tiene el uso de herramientas administrativas y de la Contabilidad de Gestión como tal, para la toma de decisiones.

La utilización de herramientas administrativas ayuda a las empresas a minimizar al máximo los efectos negativos que se pueden obtener en el transcurrir de sus operaciones, es por esto que, a través de su aplicación, mejora la calidad de la información y, por ende, la toma de decisiones, lo cual permite determinar cuáles son las decisiones que se ven favorecidas por el uso de las mismas en las empresas del municipio de Apartadó.

La Contabilidad de Gestión cada día toma más importancia en las organizaciones, debido a la necesidad de disponer de otro tipo de información diferente a la arrojada por la Contabilidad Financiera, de la cual se permita elaborar informes a la medida de los usuarios internos para evaluar, planear y controlar las acciones de la entidad en pro de mejorar la gestión. Todo esto también se debe a que la globalización demanda que las organizaciones sean cada vez más competitivas para poderse mantener en los mercados y para adaptarse con mucha más facilidad a los cambios en el entorno que puedan afectar la estabilidad económica y social de estas.

Respecto a los resultados obtenidos por medio del instrumento de investigación, se pudo constatar que en todas las empresas encuestadas se encuentran familiarizadas con el concepto de herramientas administrativas y Contabilidad de Gestión y estas hacen parte de su política corporativa. Adicionalmente, se pudo evidenciar que los administradores y/o gerentes son los encargados de tomar las decisiones estratégicas que impactan la estabilidad económica de las empresas.

Gráfico 2: ¿Con qué objetivos emplean las herramientas administrativas?

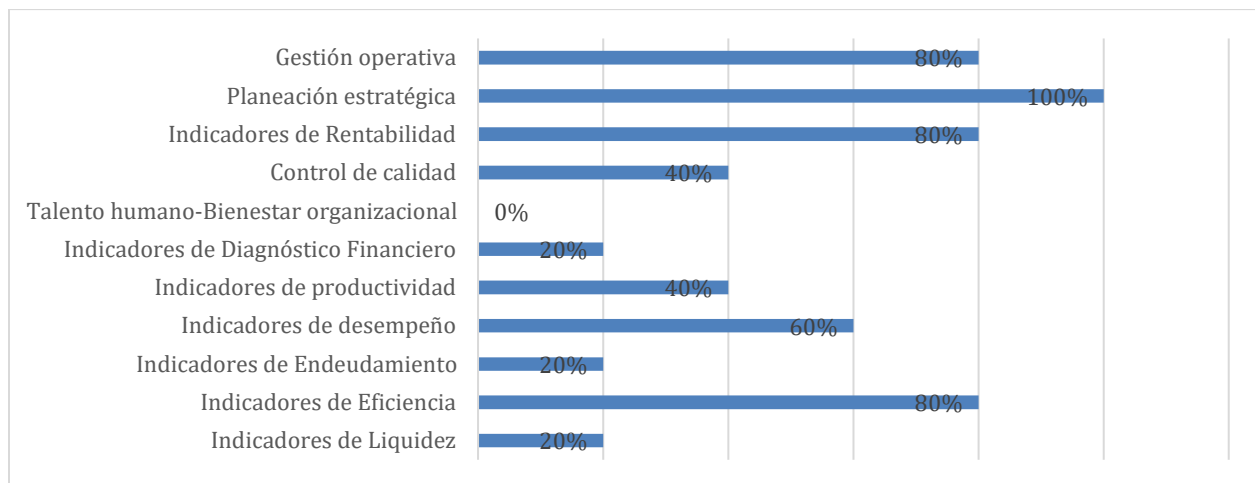


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

Como se puede evidenciar en el gráfico, uno de los principales objetivos que año tras año se trazan las empresas es el de fomentar entre los empleados una cultura de crecimiento, buscando con esto tanto sostenerse como crecer en el mercado y/o sector al que pertenece. Adicionalmente, las empresas del municipio de Apartadó, establecen como sus objetivos la mejora en sus procesos de control interno por medio de un buen ambiente laboral, una buena segregación de funciones y sobre todo la eficiencia y eficacia en sus procesos productivos; el aumento de los ingresos por venta con respecto al periodo o año inmediatamente anterior; cumplir con los requerimientos de los terceros con el fin de obtener certificaciones o reconocimientos que les permitan tanto mejorar

su nombre como posicionarse o darse a conocer en el mercado y; cumplir en todos los aspectos legales con la normativa aplicable al sector económico en el que la empresa se encuentre.

Gráfico 3: ¿Qué tipo de indicadores financieros se han visto afectados con la utilización de herramientas administrativas?

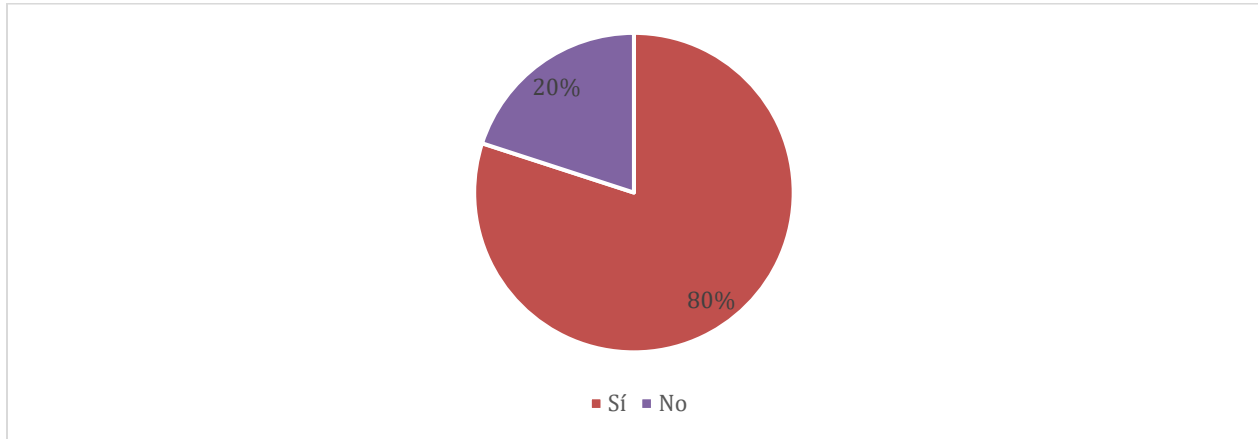


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

Por otro lado, se puede apreciar que indicadores como el de rentabilidad y los de eficiencia se ven afectados por las herramientas administrativas, es un resultado casi lógico, porque los administradores, al aplicar este tipo de herramientas, lo que buscan es aumentar el beneficio que se genera en la operación de sus negocios, para poder optimizar el rendimiento y obtener más ganancias, por lo tanto, la rentabilidad llega a ser uno de los principales componentes en el análisis de la utilización de las herramientas administrativas. Por otra parte, los indicadores que construyen las entidades en cuanto a la evaluación de su gestión operativa o productiva, la planeación estratégica y la medición del desempeño, también adquieren relevancia al mejorar la operación tanto administrativa como de producción en la entidad.

En coherencia, se les preguntó a las empresas si consideraban que su crecimiento estaba asociado a las decisiones tomadas con base en las herramientas administrativas e indicadores que se calculan con base en dichas herramientas y en la información financiera, a lo cual el 80% respondió que sí y el 20% restante que no; esta última compañía planteó esto porque no analizan los indicadores con mucha frecuencia, por lo cual no pueden atribuir su crecimiento con base en estos.

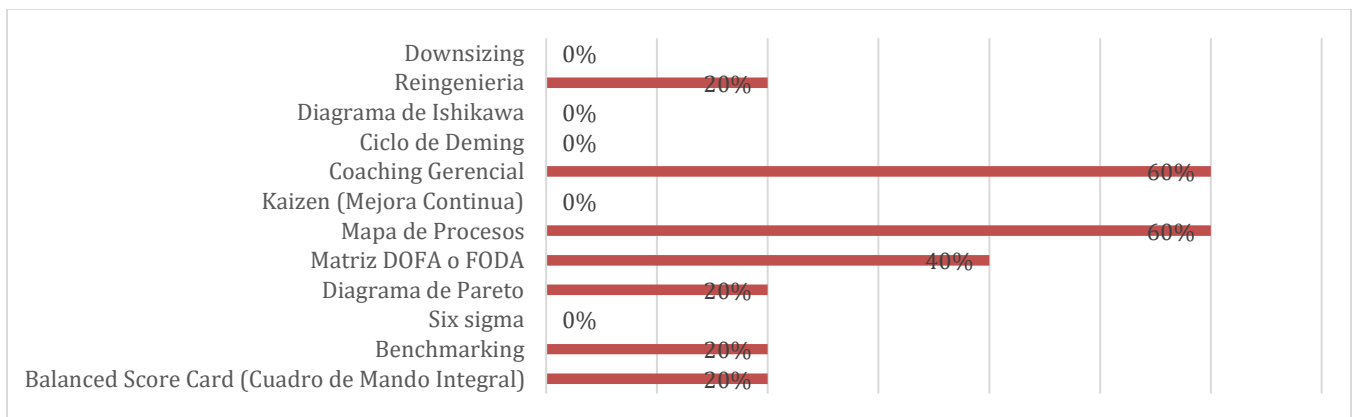
Gráfico 4: ¿Considera que es necesario aplicar Contabilidad de Gestión para mejorar la toma de decisiones en la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

Las herramientas de gestión son la base de la dirección estratégica de cualquier compañía grande y se puede ver reflejado en el gráfico, facilita la información que es útil para las decisiones de corto, mediano y largo plazo, elaboración de proyectos de manera fiable y el posterior seguimiento de los mismos, permitiendo anticipar posibles situaciones negativas brindando una guía de pasos a seguir, otra repercusión tiene que ver evidentemente en lo operativo ya que hay suficiente evidencia para afirmar que estas herramientas incrementan la productividad. Adicionalmente, es importante destacar que a las empresas se les preguntó si los procesos administrativos y productivos han mejorado con la inclusión de estas herramientas, a lo que respondieron que sí la totalidad de la muestra, aunque plantean que la utilización de estas es de 5 a 7 en un rango de 1 a 10, por lo cual es medio – alto, y, por ende, hace falta aprovechar más los beneficios que tienen estas.

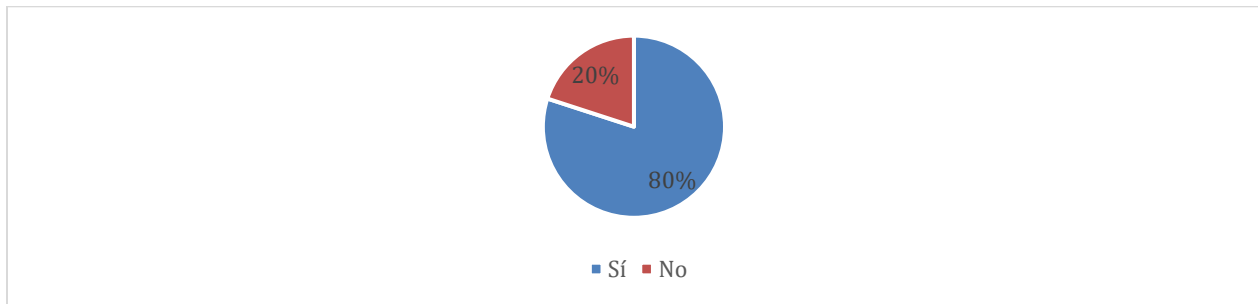
Gráfico 5: ¿Qué tipo de herramientas utilizan en su empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

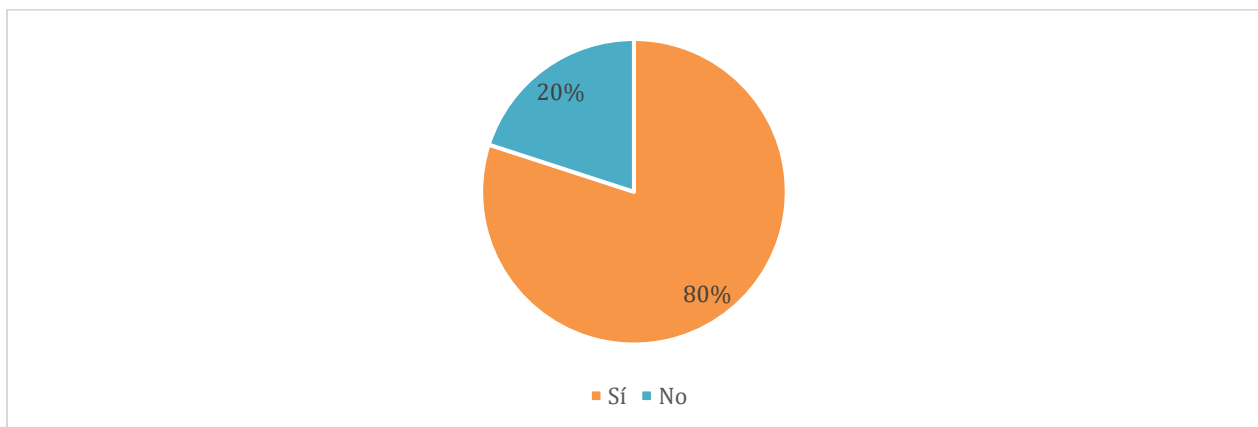
Con base en la gráfica anterior, se puede concluir que no hay ninguna herramienta que sea utilizada por todas las empresas, quizás por desconocimiento de estas, o aduciendo a que la utilización de estas herramientas obedece a las características y necesidades de cada empresa. Aunque, comprendiendo la naturaleza de las herramientas, se puede decir que estas son eficientes y eficaces y se pueden adaptar a cualquier tipo de negocio, ya que el éxito o fracaso de estas a veces se deben a factores más propios de quien las adopta, tales como eficiencia en los procesos, planeación adecuada, entre otros. Dado los resultados obtenidos, se puede afirmar que, las herramientas administrativas están presentes en todas las organizaciones, así como en todos sus niveles (operativos y administrativos) y que su utilización puede ayudar a tener información que permita a las organizaciones planear, controlar y tomar decisiones en pro de su operación, pero también de su constante mejoramiento, sostenimiento y mejoramiento.

Gráfico 6: ¿Considera que es necesario aplicar Contabilidad de Gestión para mejorar la toma de decisiones en la empresa?



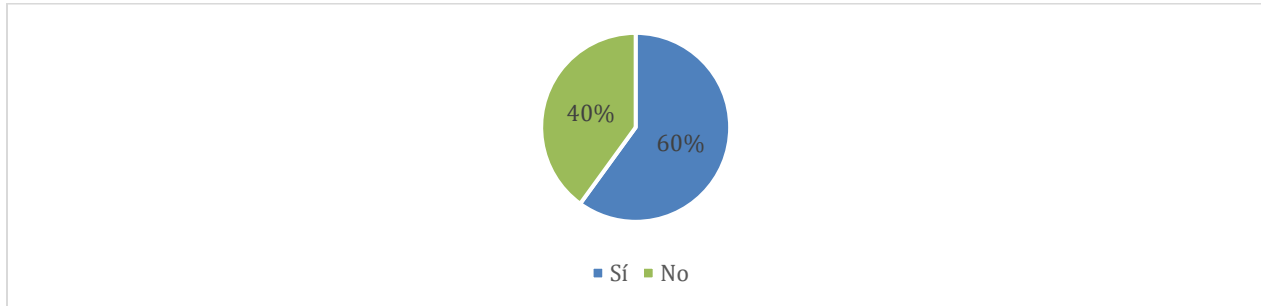
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

Gráfico 7: ¿Considera que la Contabilidad de Gestión mejora la capacidad de respuesta y solución de problemas dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

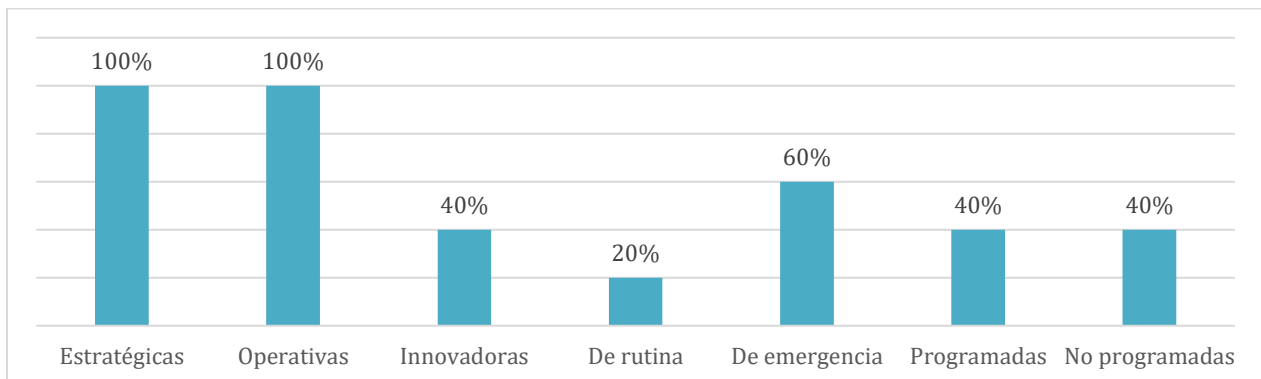
Gráfico 8: ¿Considera necesaria la colaboración profesional externa para implementar herramientas administrativas o de Contabilidad de Gestión en la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

La aplicación de la Contabilidad de Gestión con sus diversas herramientas en las organizaciones es muy importante, debido a que estas les permiten a las empresas clasificar de manera idónea tanto la información financiera como la información no financiera, cuantitativa como cualitativa, de manera de que estas puedan mejorar del costeo, planeación, control y toma de decisiones. Tal y como se aprecia en los gráficos 6, 7 y 8, la mayoría de las empresas encuestadas del municipio de Apartadó, consideran como una parte fundamental la aplicación de la Contabilidad de Gestión buscando con esto, aumentar las probabilidades de obtener beneficios tanto financieros como no financieros, así como también, en caso de ser necesario, asesorarse y actualizarse en nuevos modelos, herramientas o estructuras que se adapten a nuevos entornos y panoramas que se puedan presentar y generar repercusiones positivas tanto económicas, como financieras, políticas y sociales. Adicionalmente, de acuerdo con el gráfico 7, la Contabilidad de Gestión permite encontrar soluciones a problemas internos que puedan afectar el principio de negocio en marcha de las organizaciones, ya que la Contabilidad de Gestión se encarga de administrar un conjunto de procesos generalmente internos, ayudando de esta manera a establecer métodos más eficientes y eficaces de operar.

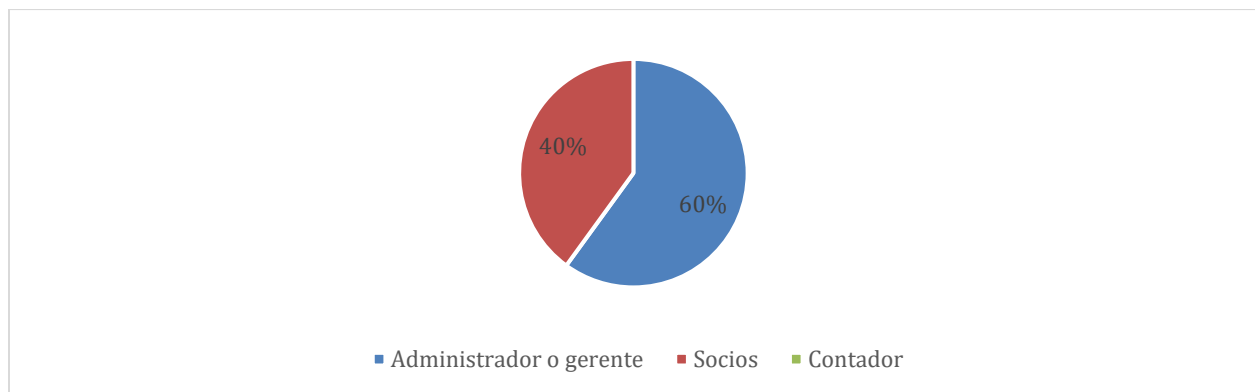
Gráfico 9: ¿Qué tipo de decisiones se toman en su empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

Con base en la gráfica anterior, se pudo corroborar que, tanto las decisiones estratégicas como operativas son inherentes al funcionamiento de la empresa, adicionalmente, las decisiones estratégicas van enfocadas para un periodo de tiempo determinado (específicamente a mediano y largo plazo) estas son tomadas por la alta dirección de las organizaciones y; las decisiones operativas son decisiones de rutina que se toman en las organizaciones, estas son tomadas por los jefes de producción o jefes de departamento de las compañías. Además de estas, las empresas toman otro tipo de decisiones que ayudan a la consecución de los objetivos propuestos, como lo son: las decisiones programadas, que se basan en reglamentos o normativas internas que permiten agilizar los procesos; las decisiones de emergencia, permiten identificar alternativas de solución ante situaciones críticas (apoyado en personal capacitado); las decisiones no programadas, son las que permiten un margen de reacción en caso de situaciones poco frecuentes y decisiones innovadoras, se aplican gracias a que estas empresas cuentan con personal idóneo que facilitan procesos de desarrollo, investigación e innovación.

Gráfico 10: ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones en la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados por las encuestas.

Por último, también consultamos acerca del papel del contador en las organizaciones en lo que tiene que ver con la toma de decisiones y lo que pudimos constatar es que los contadores no son los principales tomadores de decisiones en lo que tiene que ver con la dirección de las organizaciones, cumple más un rol secundario en este rubro de tal forma que provee información para que gerentes y socios tomen decisiones.

8. Conclusiones

La aplicación de la Contabilidad de Gestión y las diversas herramientas asociadas con esta rama, proporcionan a la dirección estratégica de cada empresa información de calidad, para que estos tomen decisiones acertadas y generalmente, estas decisiones pueden estar enfocadas en el crecimiento, sostenimiento y creación de ventaja competitiva en el mercado. Dichas herramientas administrativas suelen usarse como un apoyo para el proceso administrativo llevado a cabo en las organizaciones, pudiéndose situar en cualquier etapa del PODC, con algunas herramientas específicas de cada etapa y otras más holísticas.

A propósito de lo anteriormente mencionado y contrastando estas percepciones con los datos encontrados en la realidad, se encuentra en la encuesta que los objetivos por los cuales se utilizan las herramientas administrativas en las empresas más representativas de Apartadó para crear entre los empleados una cultura de crecimiento, certificaciones y procesos de control interno, dar cumplimiento a requerimientos normativos, aumentar los ingresos y disminuir los costos y gastos de producción, características propias de toma de decisiones en términos de gestión administrativa. Lo ya mencionado suena alentador, toda vez que, en cuanto al conocimiento y percepción de las herramientas administrativas, se tiene un entorno favorable para empezar a emplearlas en los términos que estas requieren, para poder dar un real valor agregado a las empresas.

Aunque los resultados arrojaron que las empresas sí utilizan algunas de las herramientas administrativas mencionadas a lo largo del trabajo y perciben que ellas tienen un impacto muy positivo dentro de la gestión, aún deben profundizar mucho más en ellas y aplicar otras conforme a la necesidad y realidad de cada organización, con el objetivo de tomar decisiones que tengan impacto en el corto, mediano y largo plazo. En coherencia, las empresas están tomando decisiones de tipo estratégicas, productivas u operativas e innovadoras, aunque estas últimas en un menor porcentaje, en las decisiones conforme a su temporalidad, se evidencia que toman más decisiones de emergencia, es decir ante situaciones críticas y en las cuales no se tiene mucho tiempo para analizar las diversas opciones, por su parte, en cuanto a las decisiones de previsión, se identifica que no hay tendencia entre las programadas o estructuradas y las no programadas o no estructuradas.

También se pudo constatar que los Contadores Públicos juegan un rol de apoyo en vez de líderes dentro de las organizaciones (Ocampo-Salazar, 2023; Rodelo Sehuanes & Chamorro González, 2020), ya que la mayoría de las veces sus funciones se limitan a proporcionar información que ayude a los Gerentes y/o Administradores a tomar decisiones que sí impactan el desarrollo de la empresa. Esto quizás se deba a una profunda estigmatización de la profesión de contable, a la falta de liderazgo o iniciativa por parte del contador en estos procesos de gestión administrativa, por lo que es pertinente que desde la academia se fortalezcan más los procesos de formación e investigación en Contabilidad de Gestión y Contabilidad de Costos, de manera que los futuros profesionales contables salgan con conocimiento más sólidos en estos temas y tengan la capacidad de proponer y liderar implementaciones de sistemas de costos y gestión, compuestos por múltiples herramientas, como algunas de las mencionadas en el presente trabajo.

Además de esto, es pertinente mencionar que en la encuesta no se tuvieron en cuenta las herramientas de contabilidad de gestión como el costeo ABC o la administración basada en actividades, debido a que la investigación iba un poco más guiada a indagar sobre las herramientas de planificación estratégica como el análisis DOFA o herramientas de gestión de calidad como el diagrama de Pareto, ya que estas son herramientas de las cuales se tiene un poco menos de conocimiento general de como impactan en las decisiones de las empresas, en cambio con las metodologías de corte más contable, se tiene un poco más de conciencia sobre los beneficios que estas tienen en cuanto a la toma de decisiones en las empresas.

Dada la naturaleza de la investigación y el reducido campo de estudio que se presenta con respecto a esta línea de investigación específica, los resultados obtenidos en el municipio de Apartadó pueden ser muy variables y no ser aplicadas a otras organizaciones con características o entornos diferentes y, a pesar de que el trabajo contempla las decisiones que se ven favorecidas por la utilización de las herramientas administrativas en las empresas del municipio de Apartadó, sería interesante también identificar cuáles serían los impactos financieros derivados de la utilización de estas herramientas en futuras investigaciones.

9. Referencias

- Alcaldía de Apartadó (2019). *Pasado, presente y futuro*. Disponible en: <http://www.Apartadó-antioquia.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Pasado-Presente-y-Futuro.aspx>
- Arredondo, F. y Vásquez, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. Cuadernos de administración. Universidad Javeriana. Bogotá (Colombia), 26 (46): 135-158, enero-junio de 2013
- Atehortúa Castrillón, T., & Mejía Valencia, L. C. (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. Contaduría Universidad de Antioquia, 107-129.
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y Negocios*, 11(6), 113-120.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. & Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Cámara de Comercio de Urabá (2017). Informe Socioeconómico de la Cámara de Comercio de Urabá. Disponible en <http://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2018/01/INFORME-SOCIOECONOMICO-2017.pdf>
- Cámara de Comercio de Urabá (2018). Informe de labores 2018. Tomado de: <http://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2019/02/INFORME-DE-LABORES-2018.pdf>
- Camargo, L. C. A. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 22-41. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966002.pdf>
- Canelones, Orlando J. Fuentes, Roberto. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. *Negotium*, vol. 11, núm. pp. 48-73. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.

- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (s.f.). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. Universitat politècnica de Valencia. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Céspedes Mora, S. M., González Valencia, M., & Vargas Hernández, A. C. (2015). Diseño de un modelo de seguimiento y medición para la empresa Productos Alimenticios Santillana S.A. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/52476046.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: http://www.academia.edu/download/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf
- Comfenalco (2018). Informe de dinámica laboral de la subregión de Urabá. Disponible en: [http://www.comfenalcoantioquia.com/Portals/0/pdf/Informe%20Uraba%20\(Agosto%202018\).pdf](http://www.comfenalcoantioquia.com/Portals/0/pdf/Informe%20Uraba%20(Agosto%202018).pdf)
- Coque, D. (2016). La Gestión Administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa Megamicro S.A. de la ciudad de Ambato (tesis de maestría). Repositorio Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Tomado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22863/1/T3604M.pdf>
- Cortés, J. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá* (Tesis de maestría). Universidad nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Dane (2019). Proyecciones de población. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls
- Estrada Bárcenas, R. (2009). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la Pyme: Una evidencia empírica en empresas mexicanas. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf
- García, J. (2012). Grado de utilización de las herramientas de calidad en el sector de alojamiento turístico español. *Revista de Turismo y patrimonio cultural*, 10 (5), 495-510.
- Garzón, M. (2011). *Análisis de los conceptos de Administración, Gestión y Gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Bogotá: McGraw Hill.
- ISOTools (s.f.). ¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad?. Tomado de: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

- Kaplan, R. y Norton, D. (1993). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business review*.
- Mendoza, T. (2015). *El análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones gerenciales, caso: empresa HDP representaciones* (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Montijo, F., Enríquez S., & Castro I. (2013). La Gestión Empresarial y su impacto en la Administración Financiera. Un estudio de las pequeñas y medianas empresas comerciales de Hermosillo, Sonora. Simposio llevado a cabo en el XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas, México. Tomado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/LA_GESTI_N_EMPRESARIAL_Y_SU_IMPACTO_EN_LA_ADMINISTRACI_N_FINANCIERA_UN_ESTUDIO_DE_LAS_PEQUE_AS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_COMERCIALES_DE_HERMOSILLO_SONORA..pdf
- Ocampo-Salazar, C. A. (2023). Cuarta Revolución Industrial y Contaduría Pública: oportunidades y desafíos. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (82), 9–12. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/352861>
- Osorio Agudelo, J. A., Ripoll Feliú, V. M., Álvarez Arroyave, J., & Atehortúa Castrillón, T. (2016). Sendas de investigación para la contabilidad de gestión inmersa en el fenómeno del agujero negro. En Machado Rivera M. A. (Ed.), *Caminos contables: problemas y metodologías para el desarrollo de la investigación* (págs. 113-153). Medellín, Colombia: Centro de Investigaciones y Consultorías - CIC -.
- Peralta, D. Á., & Viltard, L. A. (2016). HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme)/STRATEGIC ANALYSIS TOOLS A proposal for the SMBs (Small and medium-sized Businesses). *Palermo Business Review*, (14), 45. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Diego_Peralta9/publication/322200470_Herramientas_de_Analisis_Estrategico/links/5a4b19ef458515f6b05b54d3/Herramientas-de-Analisis-Estrategico.pdf
- Pulgarin, S. A., & Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales (Strategic Tools: Supporting the Managerial Decision Making Process). *Criterio Libre*, 10(16), 89-114. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2121616
- Restrepo, L., Estrada, S., & López, M. (2009). Administración moderna para organizaciones orientadas a resultados. *Revista UTP*, 41.
- Rodelo Sehuanes, M. A. ., & Chamorro González, C. L. . (2020). Competencias genéricas en los programas de Contaduría Pública: el caso de la Universidad del Atlántico entre los periodos

- 2016 al 2018. Contaduría Universidad De Antioquia, (77), 81–107.
<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a03>
- Sánchez López, P. A. (2011). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa vihaltos (Bachelor's thesis). disponible en:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1511/1/TA0024.pdf>
- Schwartz, M. (2018). Breve historia de las herramientas de gestión (Nota académica). Universidad de Lima. Disponible en: <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/7100>
- Serrano Carrion, P. A. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. Revista Espacios 39(3), 1-13. Disponible en:
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Tobón, Y., Yepes, J., León, C., Mafla, J., González L., & Sánchez J. (2013). Herramientas de Gestión más usadas por las empresas más exitosas del Valle del Cauca (tesis de pregrado). Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia. Tomado de:
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76486/1/herramientas_gestion_empresas.pdf
- Velázquez, B. (2016). La gestión administrativa y financiera, una perspectiva desde los supermercados del cantón Quevedo. Empresarial, 10(38), 15-20. Disponible en:
<http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/42>
- Villarreal, J. L., & Córdoba Martínez, J. X. (2023). El reporte integrado como reto para la formación profesional contable en el siglo XXI. Contaduría Universidad De Antioquia, (80), 13–29. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n80a01> (Original work published 1 de marzo de 2022)
- Zapata, G. Sigala, L. Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. Compendium, 19(36), 35-59. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, Venezuela.