

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

**USO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE COMO
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE
DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN PYMES DEL
SECTOR DE SERVICIOS EN BOGOTÁ**

USE OF ACCOUNTING INFORMATION AS A STRATEGIC TOOL FOR
ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING IN SMES IN THE SERVICE
SECTOR IN BOGOTÁ

Yadira Jasbleidy Cespedes Moreno
Corporación Universitaria Minuto de Dios - Colombia

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2.23597

Uso de la información contable como herramienta estratégica para la toma de decisiones administrativas en PYMES del sector de servicios en Bogotá

Yadira Jasbleidy Cespedes Moreno¹

ycespedes@uniminuto.edu.co

<https://orcid.org/0009-0007-1927-2603>

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Colombia

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la usabilidad de los informes contables como recurso estratégico en los procesos administrativos de las PYMES del sector servicios en Bogotá, analizando la frecuencia de uso, el nivel de comprensión y las barreras que limitan su aprovechamiento en la toma de decisiones. Metodológicamente, se desarrolló un estudio cualitativo con enfoque interpretativo, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a tomadores de decisiones, cuyos resultados fueron analizados a través de procesos de codificación y categorización temática. Los hallazgos evidencian que, aunque la información contable está disponible, su uso es predominantemente reactivo, con baja frecuencia de consulta, limitada intensidad de análisis y un propósito principalmente operativo. Asimismo, se identifican niveles heterogéneos de comprensión, con predominio de un nivel medio, y la presencia de barreras cognitivas, técnicas y organizacionales que restringen su uso estratégico. En conjunto, los resultados revelan una subutilización de la información contable, lo que limita su integración en los procesos de gestión y toma de decisiones. Se concluye que es necesario fortalecer las capacidades analíticas de los directivos y mejorar la presentación e integración de la información para potenciar su valor estratégico.

Palabras clave: gestión basada en datos, gestión administrativa, uso de la información, Información contable, toma de decisiones

¹ Autor principal.

Correspondencia: ycespedes@uniminuto.edu.co

Use of accounting information as a strategic tool for administrative decision-making in SMEs in the service sector in Bogotá

ABSTRACT

This study analyzes the use of accounting information as a strategic resource in decision-making processes in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the service sector in Bogotá. Although accounting provides relevant information for organizational management, its use is often limited to legal and tax compliance. The research was conducted under a qualitative approach through semi-structured interviews with decision-makers. The results show limited frequency of use, partial understanding, and the presence of cognitive, technical, and organizational barriers that restrict its strategic use. It is concluded that the underutilization of accounting information negatively impacts decision quality, highlighting the need to strengthen analytical capabilities and information integration in business management.

Keywords: Data-driven management, administrative management, use of information, accounting information, decision-making

*Artículo recibido 28 febrero 2026
Aceptado para publicación: 28 marzo 2026*



INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por altos niveles de competitividad, incertidumbre y dinamismo, la toma de decisiones constituye un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. En este contexto, la información contable adquiere un papel central al proporcionar insumos clave para la planificación, el control y la evaluación del desempeño empresarial. Según Sarmiento, Narváez et al. (2019), la globalización económica somete a las pequeñas y medianas empresas a condiciones cada vez más desafiantes debido a la creciente competitividad en la mayoría de las industrias. Ante este panorama, los gerentes se ven obligados a desarrollar estrategias que les permitan mantener o mejorar su posición en el mercado. No obstante, en muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en el sector servicios, dicha información continúa siendo utilizada principalmente con fines operativos, fiscales o de cumplimiento normativo, lo que limita su potencial como herramienta estratégica para la gestión (Hornngren et al., 2021).

De acuerdo con la Contaduría General de la Nación, (2019) enfatiza que la contabilidad no solo es un requisito legal, sino también un recurso valioso para la gestión de una organización. Esto implica que la información contable debe ser utilizada activamente para la toma de decisiones, la planificación, el control y la evaluación del desempeño, más allá de simplemente cumplir con las normas y leyes establecidas. La inmediatez ha llevado a que la información contable sea vista únicamente como un requisito legal, tributario y fiscal, y no como un insumo clave para la toma de decisiones. A este concepto se suma lo indicado por Hornngren et al. (2021) enfatiza que la falta de integración y la percepción de la contabilidad como un engranaje aislado pueden conducir a errores en la planificación financiera y el desarrollo operativo, desdibujando la visión completa del desempeño organizacional.

El problema de investigación que aborda este estudio se centra en la subutilización de la información contable en los procesos de toma de decisiones administrativas. A pesar de su disponibilidad, diversos estudios han evidenciado que los informes contables no son incorporados de manera sistemática en la gestión organizacional, lo cual genera decisiones basadas en intuición o experiencia más que en evidencia empírica (Amat & Perramon, 2020; Balestrini et al., 2024). Esta situación refleja un vacío entre la generación de información y su uso efectivo, asociado a factores como la baja frecuencia de

consulta, limitaciones en la comprensión de los informes y la existencia de barreras cognitivas, técnicas y organizacionales que dificultan su aprovechamiento (Atkinson et al., 2012).

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de fortalecer la capacidad de las PYMES para tomar decisiones informadas en entornos cada vez más exigentes. En el contexto colombiano, donde las tasas de supervivencia empresarial son reducidas, resulta fundamental comprender cómo la información contable puede contribuir a mejorar la calidad de la gestión. La literatura ha señalado que la adecuada utilización de la información financiera permite optimizar la asignación de recursos, mejorar el control de costos y aumentar la competitividad organizacional (Garrison et al., 2021; Horngren et al., 2021). Sin embargo, su impacto depende no solo de su disponibilidad, sino de su comprensión, interpretación y uso estratégico por parte de los tomadores de decisiones (Davenport, 1997).

Es bien sabido que muchas pequeñas y medianas empresas no logran superar los primeros cinco años, principalmente debido a decisiones poco informadas o a un uso ineficiente de su información financiera. Un estudio de Confecámaras de 2023, “La Supervivencia Empresarial en Colombia”, reveló que solo el 33.5% de las empresas colombianas sobreviven más allá de los cinco años. Aunque las PYMES son un pilar fundamental para la economía, a menudo se enfrentan a retos importantes en la optimización de sus recursos. Una de las razones principales de su fracaso, especialmente en el sector servicios, es la falta de conexión entre los datos contables y la toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se sustenta en los aportes de la contabilidad gerencial y la teoría de la toma de decisiones. En particular, se retoman los planteamientos de Atkinson et al. (2012), quienes destacan la importancia de la información contable como soporte para la gestión estratégica; de Kaplan y Norton (1996), quienes enfatizan la integración de la información en los sistemas de control y estrategia; y de Simon (1997), cuya teoría de la racionalidad limitada permite comprender cómo las restricciones cognitivas afectan la capacidad de los individuos para procesar información compleja. Asimismo, se incorpora la perspectiva de Davenport (1997), quien plantea que el valor de la información depende de su uso efectivo dentro de las organizaciones.

En cuanto a los antecedentes, diversas investigaciones han evidenciado que las PYMES presentan dificultades en la integración de la información contable en sus procesos administrativos. Estudios como los de Amat y Perramon (2020) señalan que la contabilidad en estas organizaciones suele limitarse a

funciones operativas, mientras que Balestrini et al. (2024) evidencian que un alto porcentaje de empresas en América Latina toma decisiones sin un respaldo analítico sólido. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Garrison et al. (2021), quienes sostienen que la desconexión entre la información contable y la toma de decisiones estratégicas representa un riesgo significativo para la eficiencia organizacional. El presente estudio se desarrolla en el contexto de PYMES del sector servicios en Bogotá, un segmento caracterizado por su relevancia económica y su alta vulnerabilidad frente a factores internos y externos. En estas organizaciones, la toma de decisiones recae en gran medida en los directivos, cuya capacidad para interpretar y utilizar la información contable resulta determinante para el desempeño empresarial (Daft, 2020). Este contexto permite analizar de manera específica las dinámicas de uso de la información contable en entornos reales de gestión.

En este marco, la investigación tiene como objetivo general determinar la usabilidad de los informes contables como recurso estratégico en los procesos administrativos de las PYMES del sector servicios en Bogotá. De manera específica, se busca analizar la frecuencia de uso de los informes contables, determinar el grado de comprensión y análisis por parte de los tomadores de decisiones, e identificar las barreras que limitan su utilización estratégica.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender en profundidad cómo los tomadores de decisiones de las PYMES del sector servicios utilizan la información contable en sus procesos administrativos. Este enfoque permite analizar percepciones, prácticas y significados construidos por los actores dentro de su contexto organizacional, más allá de la medición de variables cuantificables.

El estudio es de tipo descriptivo e interpretativo, dado que busca, por un lado, caracterizar la forma en que se utiliza la información contable en la gestión empresarial y, por otro, comprender los factores que influyen en su uso, incluyendo el nivel de comprensión y las barreras existentes. En cuanto al diseño, la investigación es no experimental, transversal y de carácter fenomenológico–interpretativo, ya que analiza el fenómeno en su contexto natural, en un momento determinado, sin manipulación de variables. Para esta investigación, se ha estructurado variables claves centradas en el uso de la información contable dentro de los procesos administrativos y estratégicos de las PYMES del sector servicios en

Bogotá. Estas categorías permiten comprender cómo los actores organizacionales perciben, analizan, interpretan y aplican la información financiera dentro de su gestión diaria, utilizándola como un recurso estratégico en los procesos administrativos.

La población objeto de estudio estará conformada por Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector servicios, localizadas en Bogotá, cuya actividad económica principal se centre en la prestación de servicios profesionales, técnicos, comerciales o administrativos. Este segmento es relevante debido a sus diversas dinámicas administrativas, que nos permitirán comprender el uso de la información contable desde múltiples perspectivas.

Para la investigación, priorizaremos aquellas PYMES que cuenten con áreas contables formalmente establecidas, ya sea a través de departamentos internos o mediante asesoría contable externa estructurada. Esta condición garantiza que las empresas dispongan de procesos definidos de registro, análisis y presentación de información financiera, facilitando la exploración del fenómeno estudiado y el acceso a prácticas contables integradas en la gestión administrativa.

La población objetivo para la aplicación de entrevistas estará constituida por los actores clave en la toma de decisiones y en la interpretación de la información contable. Esto incluye a Representantes Legales, Propietarios, Gerentes Administrativos, Contadores, directores de las áreas financieras y contables dentro de estas PYMES. Su rol central los convierte en informantes idóneos para identificar percepciones, prácticas, barreras y oportunidades de mejora relacionadas con el uso estratégico de la información contable.

El instrumento de recolección de información ha sido validado mediante juicio de expertos, de conformidad con lo presentado en el Anexo 1. Para este proceso, el instrumento fue sometido a revisión por un grupo de profesionales con amplia trayectoria en el ámbito de la consultoría, así como en el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa en estudios sociales, empresariales y sectoriales. Los expertos participantes cuentan con más de veinte (20) años de experiencia profesional, lo que les ha permitido desarrollar una experticia sólida en el diseño, aplicación y evaluación de instrumentos de investigación. Su valoración aportó criterios especializados para avalar la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia del instrumento, contribuyendo así a fortalecer su validez de contenido y su adecuación al enfoque cualitativo del estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio evidencian que el uso de la información contable en las PYMES del sector servicios en Bogotá no responde a una lógica estratégica consolidada, sino a dinámicas fragmentadas condicionadas por el nivel de comprensión, la frecuencia de consulta y la existencia de barreras cognitivas, técnicas y organizacionales.

En primer lugar, se identifica que la frecuencia de uso de los informes contables es limitada y predominantemente reactiva. La consulta de la información se realiza principalmente en momentos específicos, como cierres de mes, cumplimiento de obligaciones fiscales o situaciones críticas. Esto se refleja en afirmaciones como: “los informes se miran cuando toca” (E7, comunicación personal, 2026), lo cual evidencia que la información no se integra de manera sistemática en los procesos de gestión. Este hallazgo sugiere un bajo nivel de madurez en el uso de la información gerencial, en línea con lo planteado por Atkinson et al. (2012), quienes señalan que la subutilización de la información limita su potencial estratégico.

En segundo lugar, el estudio revela que el nivel de comprensión de los informes contables es heterogéneo y, en muchos casos, limitado. Aunque un grupo de directivos logra interpretar la información y utilizarla en decisiones estratégicas, la mayoría presenta dificultades para comprender su contenido, lo cual genera dependencia del profesional contable. Expresiones como: “uno no entiende muchas cosas del informe” (E2, comunicación personal, 2026) o “los informes son muy técnicos” (E5, comunicación personal, 2026), evidencian una brecha entre la generación de la información y su apropiación. Este resultado coincide con lo expuesto por Davenport (1997), quien sostiene que la información solo genera valor cuando es comprendida y utilizada en contextos de decisión.

Asimismo, se observa que la intensidad del análisis de la información contable es generalmente superficial, centrada en indicadores básicos como ingresos, gastos y utilidades, sin profundizar en relaciones financieras más complejas. Esto implica que las decisiones se basan en una lectura parcial de la realidad organizacional, lo cual limita su efectividad. Desde la perspectiva de la teoría de la racionalidad limitada de Simon (1997), este comportamiento puede explicarse por las restricciones cognitivas de los tomadores de decisiones, quienes simplifican el análisis ante la complejidad de la información.

En relación con el propósito de uso, los resultados muestran que la información contable se utiliza principalmente con fines operativos, y en menor medida tácticos y estratégicos. Solo un grupo reducido de participantes evidencia un uso estratégico, integrando la información en decisiones relacionadas con inversión, crecimiento o planificación. Este hallazgo se alinea con lo planteado por Kaplan y Norton (1996), quienes destacan que la información adquiere valor estratégico únicamente cuando se articula con los objetivos organizacionales y se integra en los sistemas de gestión.

De manera transversal, el estudio identifica que estas dinámicas están condicionadas por la presencia de barreras estructurales, agrupadas en tres dimensiones principales:

Barreras cognitivas, relacionadas con la falta de formación en temas contables, que limitan la capacidad de interpretación y generan dependencia del contador (E6).

Barreras técnicas, asociadas a la complejidad, extensión y falta de claridad de los informes, lo cual dificulta su comprensión (E4, E5).

Barreras organizacionales, vinculadas a la desarticulación entre el área contable y la gestión administrativa, lo que impide un uso integrado de la información (E8).

Estas barreras no solo afectan la comprensión, sino que impactan directamente la frecuencia, la intensidad de análisis y el propósito de uso de la información, configurando un ciclo de subutilización.

Este hallazgo permite validar empíricamente el modelo teórico propuesto en la investigación, en el cual las barreras condicionan la comprensión, y esta, a su vez, determina el uso de la información contable en la toma de decisiones.

Desde una perspectiva teórica, los resultados dialogan con los planteamientos de Simon (1997), al evidenciar cómo las limitaciones cognitivas restringen la capacidad de análisis; con Kaplan (2004), al demostrar que la información no genera valor si no se integra estratégicamente; y con Mintzberg (1994), al reflejar que en contextos organizacionales reales las decisiones no siempre siguen procesos racionales estructurados, sino que se basan en experiencias, intuiciones y rutinas.

En términos comparativos, los hallazgos coinciden con estudios previos que evidencian una baja utilización estratégica de la información contable en PYMES, donde esta suele ser percibida como un requisito legal más que como una herramienta de gestión (Amat & Perramon, 2020). No obstante, el presente estudio aporta como novedad la integración de tres dimensiones analíticas (frecuencia,

comprensión y barreras) en un modelo explicativo que permite entender de manera sistémica el fenómeno.

En síntesis, los resultados evidencian que la información contable en las PYMES analizadas se encuentra disponible, pero no es plenamente aprovechada como herramienta estratégica, debido a limitaciones en su comprensión, análisis e integración en la gestión. Esta situación tiene implicaciones prácticas relevantes, ya que sugiere la necesidad de fortalecer las competencias de los usuarios, mejorar la presentación de los informes y promover una cultura organizacional orientada al uso de datos.

Desde una perspectiva prospectiva, el estudio abre la posibilidad de desarrollar modelos de intervención enfocados en la capacitación financiera, el rediseño de los sistemas de información contable y la integración de herramientas de análisis que faciliten la toma de decisiones estratégicas en las PYMES.

Ilustraciones, Tablas, Figuras

Tabla 1. Matriz Frecuencia

Nivel	Frecuencia de consulta	Intensidad de análisis	Propósito de uso	N° de entrevistados	%
Bajo	Baja	Baja	Operativo	8	45%
Medio	Media	Media	Táctico	5	37.5%
Alto	Alta	Alta	Estratégico	2	17.5%
Total				15	100%

Nota: La clasificación corresponde a patrones cualitativos identificados en los discursos de los entrevistados. La mayoría se concentra en niveles bajos de uso, lo que evidencia un enfoque operativo y no estratégico de la información contable. Fuente: elaboración propia (2026).

Tabla 2. Limitaciones y barreras en el uso de la información contable

Categoría central	Subcategoría	Código emergente	Descripción analítica	Evidencia (E)	Implicación
Barreras cognitivas	Falta de capacitación	Desconocimiento contable	Limitada formación financiera	E6	Dependencia del contador

	Baja comprensión	Dificultad interpretativa	No se entienden los informes	E2, E10	Uso superficial
Barreras técnicas	Complejidad	Sobrecarga informativa	Exceso de datos y tecnicismos	E4, E5	Desinterés
	Falta de claridad	Mala presentación	Informes poco amigables	E4	Interpretación errónea
Barreras organizacionales	Desarticulación	Fragmentación interna	Contabilidad no integrada	E8	Decisiones aisladas
	Uso reactivo	Consulta eventual	Uso en momentos específicos	E7	No hay estrategia
Uso de la información	Nivel operativo	Uso básico	Cumplimiento normativo	E3	Bajo impacto
	Nivel estratégico	Uso analítico	Apoyo a decisiones	E1	Alto valor

Nota. Las barreras se agrupan en dimensiones cognitivas, técnicas y organizacionales, afectando directamente el uso estratégico de la información contable. Fuente: elaboración propia (2026).

Tabla 3. Matriz de impacto de barreras en el uso de la información contable

Barrera	Tipo	Impacto	Gravedad	Nivel
Falta de capacitación	Cognitiva	Limita análisis	Alta	● Alto
Baja comprensión	Cognitiva	Uso superficial	Alta	● Alto
Complejidad de informes	Técnica	Desincentiva uso	Media	● Medio
Falta de claridad	Técnica	Interpretación errónea	Media	● Medio
Desarticulación	Organizacional	Decisiones aisladas	Alta	● Alto
Uso reactivo	Organizacional	Sin planificación	Media	● Medio

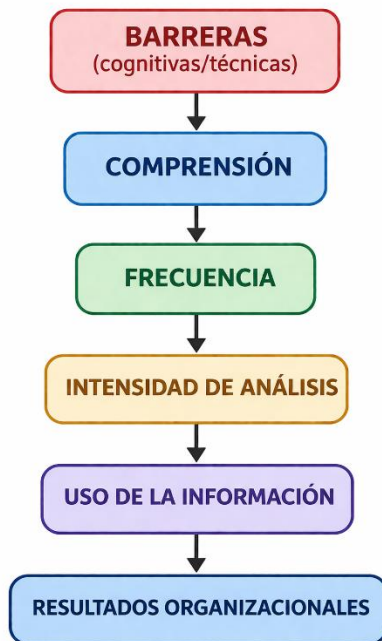
Nota. Las barreras cognitivas y organizacionales presentan mayor gravedad, afectando directamente la toma de decisiones estratégicas. Fuente: elaboración propia (2026)

Figura 1. Red semántica: Frecuencia de uso de la información contable



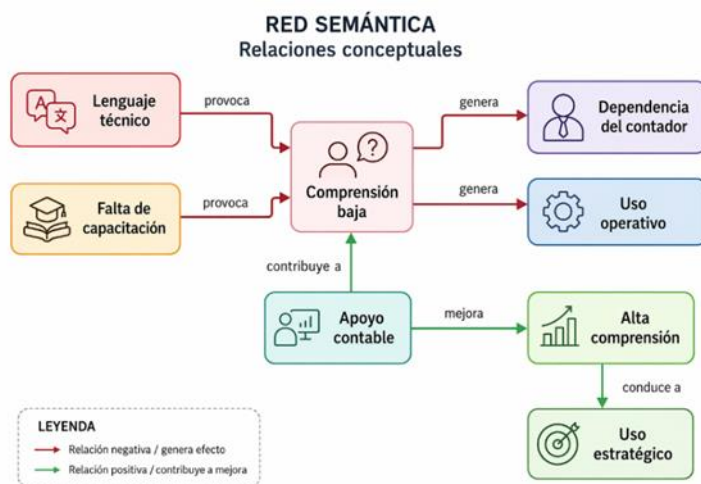
Nota. La figura evidencia la relación progresiva entre frecuencia, análisis y propósito, mostrando un predominio de uso operativo. Fuente: elaboración propia (2026).

Figura 2. Red semántica integrada: Frecuencia – Comprensión – Barreras



Nota: la red semántica integrada permite comprender de manera sistémica las relaciones entre la frecuencia de uso de los informes contables, el nivel de comprensión de estos y las barreras que limitan su aprovechamiento dentro de las organizaciones.

Figura 3. Red Semántica



Nota: La red semántica evidencia que la comprensión de la información contable está determinada por factores como la formación, la claridad de los informes y el acompañamiento del contador

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten afirmar que el uso de la información contable en las PYMES del sector servicios en Bogotá se caracteriza por una baja integración estratégica, evidenciada en una frecuencia de consulta limitada, una comprensión parcial de los informes y la presencia de barreras estructurales que restringen su aprovechamiento en la toma de decisiones.

En primer lugar, se concluye que la frecuencia de uso de los informes contables responde a una lógica reactiva y no a un enfoque de gestión continua. La información es consultada principalmente en momentos específicos —como cierres financieros o cumplimiento de obligaciones— lo que limita su función como herramienta de monitoreo permanente del desempeño organizacional. Este hallazgo evidencia una brecha entre la disponibilidad de información y su incorporación efectiva en los procesos decisorios.

En segundo lugar, la investigación demuestra que el nivel de comprensión de la información contable constituye un factor determinante en su uso estratégico. La limitada capacidad interpretativa de los tomadores de decisiones reduce la profundidad del análisis y restringe el tránsito desde un uso operativo hacia uno táctico o estratégico. En este sentido, la contabilidad pierde su potencial como lenguaje organizacional y se mantiene como un instrumento técnico aislado.

En tercer lugar, se identificó que las barreras cognitivas, técnicas y organizacionales actúan de manera

interdependiente, configurando un sistema de limitaciones que afecta no solo el acceso a la información, sino su interpretación y aplicación. Las barreras cognitivas —particularmente la falta de formación— y las organizacionales —como la desarticulación entre áreas— presentan el mayor impacto, lo que sugiere que el problema trasciende lo técnico y se ubica en el ámbito de las capacidades y dinámicas internas de las organizaciones.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos confirman que la toma de decisiones en las PYMES analizadas se encuentra influenciada por condiciones de racionalidad limitada, donde la complejidad de la información y las restricciones cognitivas impiden su uso óptimo. Asimismo, se evidencia que la información contable no logra consolidarse como un recurso estratégico debido a su débil articulación con los sistemas de gestión y los objetivos organizacionales, lo que limita su contribución a la generación de valor.

En consecuencia, se sostiene que la madurez en la gestión de la información contable en las PYMES estudiadas es baja, dado que no se evidencia una cultura organizacional orientada al uso sistemático de datos para la toma de decisiones. La predominancia de enfoques basados en la experiencia o la intuición refuerza la subutilización de la información disponible.

No obstante, los resultados también sugieren que existen oportunidades de mejora significativas. El fortalecimiento de competencias analíticas en los directivos, la simplificación y adecuación de los informes contables, y la integración de la información en los procesos de planeación y control podrían favorecer una transición hacia un uso más estratégico de la contabilidad.

Finalmente, este estudio deja abiertos algunos interrogantes relevantes para futuras investigaciones. Entre ellos, se destaca la necesidad de profundizar en el impacto de la transformación digital y las herramientas de analítica de datos en el uso de la información contable, así como explorar modelos de intervención que permitan mejorar la alfabetización financiera de los tomadores de decisiones en PYMES. Asimismo, resulta pertinente ampliar el análisis a otros sectores económicos y contextos geográficos, con el fin de contrastar los hallazgos y fortalecer la comprensión del fenómeno en distintos entornos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management accounting:*



- Information for decision-making and strategy execution (6th ed.). Pearson.
- Balcázar Sarmiento, B. M., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de Cuenca. *Visionario Digital*, 3(2.2), 50–80. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602>
- Cohen, J., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos* (14th ed.). Pearson.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 349–410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390–418. <https://doi.org/10.2307/247660>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard



Business School Press.

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). Time-driven activity-based costing. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

Simon, H. A. (1997). Administrative behavior (4th ed.). Free Press.

