

Optimización de procesos ante la emisión oportuna de reportes financieros y el proceso de toma de decisiones, ClassWallet, Inc.

Optimization of processes for the timely issuance of financial reports and the decision-making process, ClassWallet, Inc.

Monasterio-Pérez, Johnny*, Márquez, Santiago**

Maldonado Oliveros, Mariana***

*Doctor en Ciencias y Gerenciales. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría, Universidad Metropolitana, Venezuela. jmonasterio@unimet.edu.ve. <https://orcid.org/0000-0002-0123-8139>.

**Master in Science of Management (MBA ADLSOM currently Hult). Economista (UCV) Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Economía Empresarial, Universidad Metropolitana, Venezuela. sdmarquez@unimet.edu.ve. <https://orcid.org/0009-0002-8845-7752>.

***Estudiante de la carrera de Contaduría Pública y de la carrera de Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana, Venezuela. m.maldonado@correo.unimet.edu.ve. <https://orcid.org/0009-0000-6302-8252>.

Correo para recibir correspondencia:

Johnny Monasterio-Pérez
jmonasterio@unimet.edu.ve

RESUMEN

OBJETIVO: Proponer metodologías para la optimización de la gestión administrativa y contable ante la emisión oportuna de reportes financieros en la empresa ClassWallet, Inc.

MATERIAL Y MÉTODO: La investigación se fundamentó en un estudio cuyo diseño correspondió al tipo documental y de campo, con alcance proyectivo. Como medio de recolección de datos se empleó la técnica de observación directa sobre los procesos y procedimientos administrativos y contables, y la aplicación de una entrevista semiestructurada a expertos del área de finanzas que se desempeñan en cargos claves de la entidad.

RESULTADOS: Demuestran que los procesos administrativos y contables, susceptibles a una constante revisión, son medulares para la generación de reportes financieros mensuales y anuales.

CONCLUSIONES: Haciendo uso de las metodologías, objetivos y resultados claves, la entidad alcanza a mejorar, de forma considerable, los niveles de eficiencia de aquellos procesos que están orientados a la generación de la información financiera, apta para la oportuna toma de decisiones en la entidad ClassWallet, Inc.

PALABRAS CLAVE: optimización de procesos, reportes financieros, información financiera oportuna, toma de decisiones.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To propose methodologies for optimizing administrative and accounting management for the timely issuance of financial reports at ClassWallet, Inc.

MATERIAL AND METHOD: The research was based on a documentary and field study type, with a projective scope. The data collection method used was the direct observation technique of the management and accounting processes and procedures and the application of a semi-structured interview with experts in the finance area holding key positions within the organization.

RESULTS: The results demonstrate that the administrative and accounting processes, which are subject to ongoing review, are fundamental for generating monthly and annual financial reports.

CONCLUSIONS: By using the objectives, and key results, methodologies, the entity significantly improved the efficiency levels of those processes aimed at generating financial information suitable for the timely decision-making process at ClassWallet, Inc.

KEYWORDS: processes optimization, financial reports, timely financial information, decision-making.

Los problemas de índole administrativo nacieron juntamente con las empresas, basta con leer autores como Hitt et al. (2006) cuando mencionan a la administración como un proceso para “estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de objetivos, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p. 8), para darse cuenta cuando una empresa está o no alcanzando sus objetivos. Sobre estas consideraciones, las actividades y operaciones relacionadas con las acciones de planear, decidir y evaluar, conlleva y acciona una variedad de recursos, realizando actividades con una intención y orientación bien definida. El estudio de los autores comprende los esfuerzos para completar las actividades planteadas, y los resultados correspondan a los niveles deseados basados en una buena toma de decisiones: La premisa general sería lograr las metas propuestas para garantizar la evolución y crecimiento de la organización.

Las organizaciones requieren seguir procesos administrativos de forma coherente, al punto que eventualmente, se presentan problemas para tomar decisiones acertadas por parte de quienes tienen el encargo de mantener la operatividad de las empresas (Hitt et al., 2006). Suelen ocurrir muchos y variados problemas de índole administrativo, tales como la falta de planificación y la organización deficiente de la información financiera, entre otros. En este contexto, Romero (2010) señala que “la información contable se convierte en un importante instrumento que informa los elementos o medios económicos de la empresa y los acontecimientos relacionados con el desarrollo de su actividad” (p. 10).

En este sentido, los procesos administrativos se vinculan directamente con el proceso contable, desde aquí se agrupa la información financiera con el fin de presentar los estados financieros de las entidades. En efecto, la contabilidad, al reservarse el proceso de registrar, analizar e interpretar de manera estructurada la información financiera, permite el control de las operaciones económicas y financieras, lo cual tendría como objetivo establecer la emisión de esos reportes financieros para la organización (Guajardo y Andrade, 2008). Estos últimos al constituirse como documentos que se utilizan para conocer la situación económica y financiera en determinada fecha o periodo, se convierten en instrumentos de información valiosa para la toma de decisiones de la organización. De este modo, las actividades que se llevan a cabo para ejecutar los cierres mensuales recopilan la información que es presentada posteriormente en los reportes financieros para la toma de decisiones futuras en pro de la organización.

Es preciso destacar que no todas las organizaciones emiten reportes financieros de forma integral y oportuna, esto trae como consecuencia que los cierres de periodos sean menos precisos, y resulta probable que tal extemporaneidad ocasione inconvenientes en obtener una información pertinente que conlleva a una apropiada toma de decisiones para los proyectos

de la organización. La mayoría de estos inconvenientes suelen presentarse en las áreas que ejecutan procedimientos contables, por lo que sería oportuno ordenar y normalizar los procesos administrativos de la empresa.

En este orden de ideas, Garcés (2019), haciendo referencia a la empresa Disgarta, señala cómo esta entidad se ha mantenido en el mercado por más de siete años, demostrando un crecimiento constante desde sus inicios como empresa familiar hasta transformarse como una empresa mediana; sin embargo, su crecimiento ha dejado entrever que el análisis empírico de los estados financieros es menos efectivo al momento de tomar decisiones, ocasionando un crecimiento menor de lo que presentaba en años anteriores. Luego de que el autor realizara el análisis de esta entidad, concluye que el éxito o fracaso de una empresa es contar con información oportuna que le permita comprender de una manera acertada lo que sucede en el mundo organizacional para un crecimiento razonable de la empresa (Garcés, 2019).

En este contexto, ClassWallet, entidad fundada en el año 2014 y situada en los Estados Unidos, surge por la problemática que presentaban algunas instituciones escolares, profesores y estudiantes: Lo complicado y oneroso que podría llegar a ser el proceso de gestionar el cumplimiento de los fondos públicos (becas y financiamiento) para dichas instituciones. ClassWallet nace como una plataforma de distribución y reembolsos de los fondos públicos, es decir, la entidad se encarga de que los fondos lleguen a las personas adecuadas y garantiza que los mismos se utilicen para el objetivo original, eliminando la pesada carga de gestionar el cumplimiento de los fondos para los involucrados. Asimismo, esta entidad utiliza una tecnología patentada de monedero digital que facilita el cumplimiento de la normativa a disposición de los usuarios en cualquier momento mediante: Teléfonos inteligentes y computadoras (Simkins, 2023). Por ello, la empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado contando a la fecha con más de 6.200 escuelas y 4.1 millones de estudiantes en Estados Unidos.

Actualmente, la empresa ClassWallet no emite de forma oportuna los reportes financieros en el cierre de mes y en los lapsos requeridos, por lo que esto limita generar informes oportunos que coadyuven con el proceso de toma de decisiones para la planificación y organización a futuro. Por lo tanto, la compañía tiene especial interés de optimizar los procesos administrativos y contables, con el fin de abordar las nuevas estrategias para la expansión de la empresa. Partiendo de la premisa de que la principal meta financiera de cualquier empresa es maximizar su valor, resultó pertinente analizar y evaluar el proceso adecuado de las actividades realizadas por ClassWallet, con el fin de obtener la información oportuna para una buena toma de decisiones. En consecuencia, esta se ve limitada a seguir expandiéndose, por lo cual se hizo relevante determinar aquellos procesos y sistemas susceptibles de mejora con

el fin de disminuir sus actuales tiempos en la ejecución de las actividades que son necesarias para la generación de los reportes financieros.

Como parte del estadio de cuestionamiento central, este estudio se propone responder las siguientes interrogantes: i) ¿Cómo diagnosticar los procesos que requieran mejoras en la empresa ClassWallet?; ii) ¿Cuáles serían las metodologías que se pueden utilizar para optimizar los procesos en la empresa ClassWallet?; iii) ¿Cómo y cuándo implementar las optimizaciones de los procesos en la empresa ClassWallet?; para ello se planteó como objetivo general: Proponer metodologías para la optimización en la gestión administrativa y contable con base a la emisión de reportes financieros oportunos en la empresa ClassWallet, para el año 2025; y como objetivos específicos: i) Describir los procesos administrativos y contables que generan información a reportarse financieramente, en la empresa ClassWallet; ii) Analizar las actividades claves en la gestión administrativa y financiera que se optimizaran en la empresa ClassWallet; iii) Determinar las metodologías y buenas prácticas para la generación oportuna de la información financiera en la empresa ClassWallet.

Los procesos administrativos, las normas contables y el proceso de toma de decisiones

Fayol (1916), uno de los precursores de la administración, postuló ideas sobre el proceso administrativo como parte de un conjunto de actos o funciones que sigue determinadas reglas de forma organizada. El objetivo estuvo orientado a maximizar la eficiencia, el uso de los recursos, alcanzar la apropiada toma de decisiones, impulsar la adecuación al cambio y facilitar los logros de la organización. Este enfoque desplegó cuatro etapas para el proceso administrativo: Planificación, organización, dirección y control, permitiendo a la organización guiar sus acciones del presente con el fin de asegurar el crecimiento de la empresa en un corto, mediano y largo plazo. Las etapas están vinculadas indefectiblemente con la dimensión contable y tienen una relevancia particular, en virtud de que constituyen el mecanismo por el cual la organización alcanza sus objetivos.

Este panorama contable global, al basarse en un compendio de variables susceptibles a medición, gravita en un marco normativo que guía la práctica profesional: La comprensión de este es fundamental para la interpretación de la información financiera. Es así como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas (PCGA), caracterizado por su enfoque de reglas y normas detalladas, favorecen el mantenimiento del lenguaje contable que facilita la comparabilidad y transparencia de la información financiera entre empresas de diferentes países (Carpes y Beuren, 2014).

Esta información financiera viene a representar un elemento de suma importancia ante el proceso de toma de decisiones en virtud de que deviene del registro sistemático de las operaciones económicas de la empresa, se expresa en términos monetarios a través de estados financieros e informes, y proporcionan una visión clara y concisa de la realidad económica de la misma. El objetivo de esta información es mostrar la situación financiera de la empresa, evaluar el rendimiento de la entidad, controlar las operaciones y cumplir con las obligaciones legales de la misma (Carpes y Beuren, 2014), es de suma importancia en cualquier organización, permite la toma de decisiones y el conocimiento financiero de lo que sucede en los diferentes momentos del proceso administrativo y contable; Tua (2000) hace referencia que la información debe ser oportuna, precisa, completa, acorde, relevante, accesible y fácil de usar.

Este proceso de toma de decisiones se fundamenta en la elección para resolver un posible problema o responder a un acontecimiento tras un debate entre varias opciones, comprende la evaluación de riesgo y beneficios para elegir la decisión que se ajuste a los criterios y objetivos de la organización. Además, hay una serie de pasos que las organizaciones siguen ante este proceso: Comprender el problema, establecer diferentes criterios, evaluar las alternativas, identificar los riesgos, elegir la mejor opción y ponerla en práctica.

La toma de decisiones en las organizaciones deja ver la relevancia que tienen los negocios, influye en el desempeño de la organización y determina el éxito de esta. En este sentido, la rentabilidad de una organización está sujeta a la capacidad de tomar decisiones orientadas a la obtención de beneficios (Veliz y Carpio, 2019); este indicador refleja la existencia de ganancia y la inversión realizada para conseguirla, detecta oportunamente los errores, ayuda a verificar las operaciones que van a impulsar el crecimiento y/o detectar asertivamente los errores, con el fin de proyectar el adecuado uso del capital y los recursos de la organización.

Los reportes y cierres financieros

Los reportes financieros son documentos indispensables para conocer el estado económico de una organización en virtud de que se preparan a partir de los datos registrados a lo largo de un periodo de tiempo definido. El análisis de un reporte financiero es fundamental para anticiparse a posibles problemas futuros o evaluar que la estrategia utilizada ha sido la apropiada; expresa que la toma de decisiones ha sido acertada pues ha aumentado la rentabilidad de la empresa (López et al., 2024). Así mismo, al fomentar el adecuado registro de la actividad en la organización se puede vincular los datos en los reportes financieros y conocer cuáles son las acciones que realmente están reportando beneficios a la empresa.

Este tipo de reportes permite identificar inconsistencias que devienen del inadecuado registro de operaciones y la aplicación errada de normas y políticas contables (López et al., 2024).

El buen uso y manejo de los reportes financieros se transforma en un insumo básico para el proceso de toma de decisiones, ya que al fundamentarse en datos reales se disminuye el porcentaje de desaciertos y se exploran nuevas oportunidades que garanticen el éxito a la organización (Castrellón et al., 2021). En este sentido, el cierre mensual en las entidades económicas implica establecer, conciliar y notificar las actividades financieras del mes anterior, a los fines de confirmar que los registros financieros revelan con exactitud la posición financiera. Este proceso es útil como punto de control para la gestión financiera, puesto que permite evaluar el desempeño, la planificación hacia el futuro y garantizar el cumplimiento de las tareas propuestas (Macoveiciuc, 2023).

El proceso mensual de cierre financiero tiene gran importancia para el desempeño de las organizaciones, la exposición de la información financiera, mediante la emisión de reportes estados financieros, se convierte en la base para la toma de decisiones en virtud de que conjuga elementos como la evaluación del rendimiento financiero, la posición monetaria de la entidad y la medición de las metas alcanzadas, además, el proceso de revisión representa una herramienta esencial para la determinación de errores y la identificación de actividades fraudulentas; la detección y corrección oportuna forman parte de las tareas administrativas y contables de la entidad, son cruciales para garantizar la integridad financiera de la entidad.

Metodologías y prácticas administrativas y contables

Existen diversas metodologías que enmarcan la dinámica de la actividad administrativa y contable en las entidades, algunas de ellas están orientadas a los procesos y otras a los resultados. Mediante el uso de la metodología Objetivos y Resultados Claves (OKRs), Luna et al. (2017) enfatizan que los equipos funcionan mejor al enfocarse en los resultados: El establecimiento de metas claras es una herramienta para la construcción de objetivos medibles que guardan sintonía con la visión de la empresa. Esta metodología influye en la gestión de problemas con miras a que el equipo trabaje desde una dirección clara y enfocada en la consecución de objetivos concretos. Según Luna et al. (2017), el método reporta cinco beneficios: Enfoque, alineación, compromiso, seguimiento y esfuerzo; y los equipos establecen y alcanzan sus metas definiendo claramente los objetivos, haciendo seguimiento, midiendo los resultados y obteniendo beneficios de estos (Sousa et al., 2022).

Otra metodología es la llamada Kaizen, expresión japonesa derivada de las palabras “mejora” (Kai) y “bueno” (Zen), conducente a cultivar la cultura de realizar pequeñas mejoras de carácter regular para aumentar la eficiencia de los procesos cotidianos. La metodología se

basa en cinco pasos: Organización (Seiri), reducción de búsquedas (Seiton), limpieza (Seiso), estandarización (Soiketsu) y disciplina (Shitsuke), y está orientada a detectar y eliminar las imperfecciones dentro del proceso gestionado, favoreciendo en cambios positivos que aumentan el compromiso y la productividad para los colaboradores de la empresa (Chirinos et al., 2010). Esta metodología tiene beneficios para la empresa al estandarizar los procesos, incrementar la eficiencia y la productividad, el aprendizaje constante y adaptabilidad frente a cambios (Suárez- Barraza et al., 2011).

Takeuchi y Nonaka en 1986 introdujeron la metodología Scrum con base a la filosofía del rugby: Se caracteriza por un marco de trabajo que ayuda a los equipos a estructurar y gestionar sus labores a través de un conjunto de valores, principios y prácticas (Ballesteros, 2021). Esta metodología tiene como beneficios la mejora y eficiencia de la gestión de los proyectos, entregas tempranas y regulares del trabajo final, mayor adaptabilidad a entornos complejos y cambiantes, mayor calidad de entrega de los productos o servicios, con el fin de fomentar la transparencia, la adaptabilidad y la colaboración para el crecimiento de la empresa (Montes de Oca, 2022).

MATERIAL Y MÉTODO

Según la fuente de obtención de datos, la presente investigación contempló un diseño documental y de campo (Arias, 2012). El diseño documental consistió en obtener información a través de informes y otros documentos sobre la gestión de los procesos ejecutados de forma manual y automática; se recolectó información a lo largo de la gestión del proceso mediante la técnica de la observación. Adicionalmente, se implementó un diseño de campo, que incluyó la técnica de entrevistas a diferentes niveles del área de finanzas de la empresa ClassWallet. La investigación alcanzó el nivel descriptivo (Arias, 2012) a través de la comprensión y el entendimiento de los procesos actuales de la organización, y el tipo proyectivo (Hurtado, 2000) en atención a que se buscó proponer una mejora en la secuencia de procesos, considerando la dinámica de actividades operativas, administrativas y contables de la empresa; esto permitirá disminuir tiempos de ejecución en los reportes y evitar la duplicidad en la carga de la información y mejoras de varios procedimientos.

La unidad de análisis se centró en los procesos, sistemas, metodologías y buenas prácticas, con el fin de garantizar la calidad y oportunidad de la información. Así mismo, la unidad de observación fueron los reportes financieros emitidos en la oportunidad en que la organización requería tomar las decisiones. En lo que respecta a los informantes claves fueron personas que por su vivencia y experiencia ofrecieron información relevante al investigar el estudio en cuestión (Robledo, 2009), en este caso se trató del vicepresidente (IC1) y gerente del área

(IC2); estas personas son líderes y especialistas que tienen, entre sus funciones, la planificación, el análisis de alternativas para la toma de decisiones, la supervisión, la coordinación y gestión del área de finanzas, en la empresa ClassWallet.

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Procesos en el área administrativa y contable para la emisión de reportes financieros oportunos.	Los reportes y estadísticas financieras son herramientas que permiten conocer la información económica, financiera y patrimonial de la empresa en un determinado momento el cual proporciona información para una buena toma de decisiones, para mejorar la situación financiera de la empresa y lograr sus objetivos.	Procesos administrativos y contables.	Frecuencia. Puntualidad. Cobertura.
		Gestión administrativa y financiera.	Recursos para la gestión. Cumplimiento de los pasos.
		Grado de oportunidad y confianza en la información financiera.	Grado de conocimiento. Metodología aplicada. Buenas prácticas inherentes.
		Procesos de optimización.	Inventario de los procesos. Optimizar. Prioridad. Tiempo de ejecución. Adecuación y reprogramación.

Nota. Elaboración propia.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una matriz de información que permitió agrupar los datos por los distintos temas de intereses hasta alcanzar la identificación de las categorías apriorísticas. Asimismo, el guion de la entrevista (semiestructurada) estuvo conformado por siete preguntas relevantes sobre el propósito de la investigación; con la información obtenida de forma cualitativa, se analizaron las expresiones y opiniones de cada informante clave, favoreciendo así la interpretación de los resultados a partir de la constatación del estadio teórico versus la determinación de las categorías apriorísticas y las categorías emergentes.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a lo largo de la investigación relacionados con la propuesta de metodologías que optimicen la gestión administrativa y contable para la emisión de reportes financieros oportunos de la empresa ClassWallet. Los recursos empleados incluyen la documentación y revisión interna, revisión bibliográfica y antecedentes externos, observación directa y entrevistas a personas claves que están involucradas en los procesos. Los resultados obtenidos están organizados de manera sistemática para facilitar su comprensión y se organizan en torno a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

En cuanto a la observación de los procesos del área, fue notable que la entidad viene ejecutando sus cierres mensuales en quince días hábiles posterior al inicio del mes siguiente en que se reporta, esto es originado por tres motivos principales: desconexión de los sistemas, procesos no documentados y roles no definidos. Por lo tanto, el análisis de los reportes financieros se realizó a destiempo, lo cual no permite la toma de decisiones oportuna en la empresa. Con relación a la entrevista aplicada a los informantes claves, se observaron deficiencias, desafíos actuales y oportunidades de mejora que presentan los procesos de la empresa, esta información fue descargada con el fin de elaborar un esquema de interpretación de categorías, el propósito fue organizar y clasificar la información obtenida para dar estructura y precisión a la información (Tabla 2).

Tabla 2
Categorización de información

Objetivo Específico	Nivel de agrupación	Categoría
Identificar los procesos administrativos y contables que generan información a reportarse financieramente en la empresa ClassWallet.	- Procesos claves. - Fecha de ejecución de los procesos claves. - Ineficiencias en los procesos.	A.1. Diagnóstico de los procesos.
Analizar las actividades claves en la gestión administrativa y financiera que se optimizaran en la empresa ClassWallet.	- Optimización de los procesos claves. - Priorización de los procesos claves.	B.1. Análisis de los procesos claves.
Determinar las metodologías y buenas prácticas para la generación oportuna de la información financiera en la empresa ClassWallet.	Información financiera.	C.1. Reportes financieros oportunos.

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Descripción de los procesos administrativos y contables

Mediante la observación de los procesos ejecutados en la entidad, se determinó una carga operativa más de lo usual, esto atendió básicamente a: i) Procesos manuales al momento de facturar; ii) Conciliación manual de la información financiera; iii) Actividades ejecutadas fuera de los plazos correspondientes; y, iv) Emisión tardía de los reportes financieros. Gran parte de esto, originado por la falta de conexión entre los sistemas, obliga a la entidad a realizar cierres tardíos que exceden los quince (15) días hábiles posterior al mes siguiente al que se reporta, además, el proceso de formación implica tiempo para el aprendizaje, ausencia de la documentación de los procesos y falta de definición de roles de los miembros que integran el área de finanzas. En este sentido, el análisis de los reportes financieros se realiza de forma extemporánea, limitando así la toma de decisiones oportuna en la entidad. Por consiguiente, se visualizó la necesidad de optimizar los procesos para una ejecución eficiente (Tabla 3).

Tabla 3*Información de los procesos en la empresa ClassWallet*

Procesos	Tiempo	Habilitadores	Personal involucrado
Facturación.	30 min. por factura.	2 sistemas Excel	3 personas
Conciliación de la información financiera.	3 horas cada conciliación financiera.	2 sistemas Excel	3 personas
Oportunidad de ejecución de las actividades principales.	Se carga parte de la información en los 15 días hábiles en el mes con respecto al anterior.	Sistemas Excel Word	9 personas
Emisión de los reportes financieros.	En vista de los puntos anteriores su entrega es tardía.	Sistemas Excel Word	9 personas

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Para identificar los procesos claves de la empresa, fue pertinente efectuar un diagnóstico de los procesos con el fin de determinar cuáles de ellos son los que ameritan una optimización en vista de la complejidad de las actividades que se ejecutan y el tiempo dedicado a ellos. En la entidad ClassWallet se identificó que el proceso de facturación se realiza a través de diferentes áreas, pasos y sistemas que no están interconectados, esto implica la doble carga de la información en forma manual (extemporánea), y las conciliaciones financieras (bancarias) se realizan en otro sistema cuya información (estado de cuenta del banco) se carga de forma manual. Asimismo, la fecha de ejecución de los procesos claves no es la oportuna por lo que el cierre de mes culmina aproximadamente en la tercera semana del mes siguiente al que se reporta, esto deja como evidencia que los procesos claves no se ejecutan eficientemente (Tabla 4).

Tabla 4*Categoría A.1 Diagnóstico de los procesos*

Variable	IC	Criterio del Experto	Observación del investigador
Identificación de los procesos claves del cierre de mes.	IC1	Conciliaciones bancarias y fondos fiduciarios de nuestros clientes, registro correcto de las cuentas por pagar y cobrar, elaborar documentos de trabajo detallando y analizando cada línea del balance financiero y de ganancias y pérdidas.	Se confirma con la información de los informantes claves que existen procesos que son importantes y que requieren una mejora para así llegar a analizar los estados financieros al detalle.
	IC2	Todo es importante, ya que todo está relacionado, pero diría que uno de los procesos claves es la conciliación de las cuentas bancarias, tarjetas de crédito y el proceso del registro de los ingresos.	
Tiempo de ejecución de los procesos	IC1	El tiempo del cierre se está ejecutando en 15 días hábiles.	Se concluye que los tiempos de entrega de la información financiera no corresponde a
	IC2	La entrega de la información del mes se realiza entre la tercera y cuarta semana de este.	

Variable	IC	Criterio del Experto	Observación del investigador
			los tiempos esperados por la administración.
Cierre en los primeros 5 días del mes	IC1	La falta de automatización y de mejora en procesos claves.	Se evidencia que existen procesos administrativos y contables a optimizar.
	IC2	Todavía hacemos muchos trabajos manuales, por eso a veces nos cuesta trabajo cerrar el mes tan rápido como quisiéramos.	

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Los informantes resaltaron que los procesos claves se presentan como una oportunidad de mejora en virtud de que los tiempos de entrega de la información financiera no corresponde con los tiempos esperados, esto evidencia la existencia de procesos administrativos y contables susceptibles a optimizarse.

Análisis de los procesos claves en la gestión administrativa y financiera

Identificados los procesos claves, resultó conveniente analizar dichos procesos para identificar el nivel de complejidad, el tiempo de ejecución, las actividades manuales, las prelación de procesos y el valor que agrega al optimizarlo. Posterior al análisis, se priorizaron los procesos claves teniendo presente la eficiencia del resultado que genera cada uno de ellos (Tabla 5).

Tabla 5
Categoría B.1 Análisis de los procesos claves

Variable	IC	Criterio del Experto	Observación del investigador
Necesidad de optimización de los procesos claves.	IC1	Ya implementamos Amazon QuickSight que es una herramienta de inteligencia empresarial que permite obtener reportes básicos directamente de la fuente principal de información que es nuestra plataforma digital. Al momento estamos trabajando con cada integrante del Departamento de Finanzas para identificar el proceso manual que más tiempo nos toma para tomar acción inmediata y automatizar la mayor parte posible.	Se corrobora que con las respuestas de los informantes claves, es necesaria la optimización en vista que comentan que ya han implantado una herramienta, pero están conscientes en que se debe seguir avanzando en otras actividades.
	IC2	Es uno de nuestros objetivos en el mediano y largo plazo. Hasta el momento hemos implementado algunos cambios.	
Priorización de los procesos claves a optimizar.	IC1	Todos los procesos claves son importantes, pero las conciliaciones serán la prioridad.	Se afirmó que todos los procesos claves se tienen que optimizar, pero hay algunos que son más prioritarios que otros.
	IC2	Las conciliaciones de cuentas de banco y tarjetas de crédito es uno de los procesos que más nos toma tiempo en completar.	

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Los informante claves hacen referencia que aun cuando no se ha implementado una herramienta o sistema que integre la totalidad de los procedimientos se debe seguir

avanzando en la optimización de los procesos claves y que estos hay que priorizarlos por la importancia y el aporte que puedan generar en el mediano y largo plazo.

Determinación de las metodologías y buenas prácticas

La identificación de los procesos claves y el análisis de ellos para priorizar y optimizarlos está relacionada directamente con la emisión de los reportes financieros, por lo que actualmente no se emiten en la oportunidad correspondiente y, por ende, la toma de decisiones es tardía para la empresa (Tabla 6).

Tabla 6
Categoría C.1 Reportes financieros oportunos

Variable	IC	Criterio del Experto	Observación investigador
Reportes de la información financiera para la toma de decisiones.	IC1	La toma de decisiones está ligada directamente a diferentes reportes financieros de la empresa. Tenemos inversionistas los cuales están interesados en que la compañía crezca y reporte ganancias. Los reportes financieros nos permiten hacer un <i>forecast</i> , que es indispensable para la toma de decisiones, y al momento no tenemos buena data a tiempo que nos permita tener un <i>forecast</i> más preciso.	Se confirmó que los reportes financieros no contienen toda la información necesaria y en tiempo para la toma de decisiones de la empresa.
	IC2	Los reportes financieros no contienen toda la información necesaria para la toma de decisiones. Cada mes y cada trimestre los reportes son compartidos con los inversionistas y ellos están satisfechos con los resultados, pero requieren los mismos en un menor tiempo.	

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Los informantes clave mencionan que no se cuenta con todos los reportes financieros, y los mismos se emiten en lapsos inoportunos; aun cuando se remiten a los accionistas de la empresa, estos mencionan que deberían recibirlos con mayor oportunidad, por esta razón se deduce que la acción de generar los diferentes reportes financieros en el tiempo oportuno y suministrarlos a la alta gerencia permitirá la toma de decisiones oportuna.

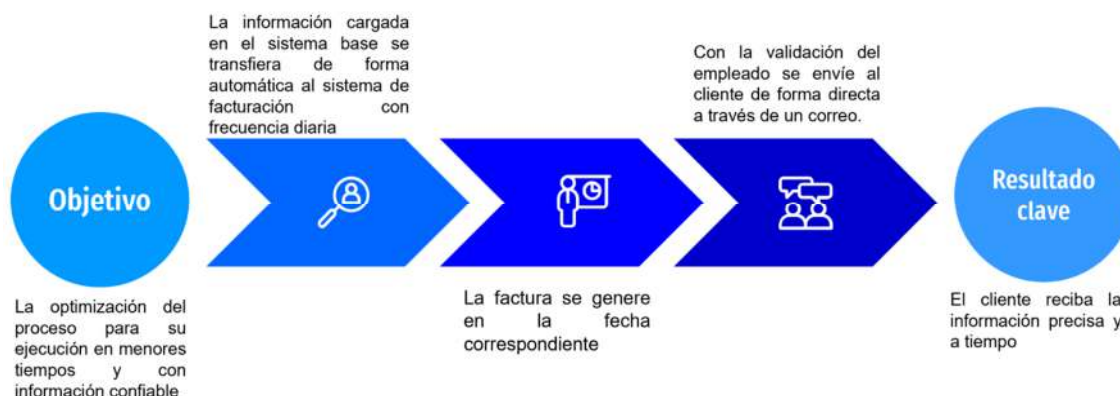
Propuesta de aplicación de metodologías para la solución de problemas encontrados en la entidad ClassWallet, Inc.

A raíz de la investigación realizada, se destacaron metodologías que no solo se presentan como una oportunidad de mejora, sino que también se ajustan a los problemas detectados de la empresa ClassWallet. La puesta en práctica de las metodologías OKRs, Kaizen y Scrum en la empresa ClassWallet puede coadyuvar a una mejor ejecución de sus procesos operativos y contables, y, por ende, en emisión oportuna de la información financiera que respaldará la toma de decisiones de esta.

Metodología OKRs

Esta metodología se propone para los procesos de facturación y conciliaciones de información financiera, los cuales se realizan en diferentes áreas a través de actividades manuales y sistemas que no están interconectados. Dicha metodología permite visualizar objetivos simples y colaborativos que apuntan a metas específicas y definidas, y que tienen un impacto importante en la optimización de los procesos mencionados, los cuales se medirán a través de resultados claves en función de lograr el objetivo esperado. En relación con el proceso de facturación el objetivo es la optimización de este para su ejecución en menores tiempos y con información confiable: El resultado clave es que el cliente reciba información precisa y a tiempo, esto implica que la información registrada en el sistema base se transfiera de forma automática al sistema de facturación con frecuencia diaria y la factura se genere en la fecha correspondiente, y que con la validación del empleado, se envíe al cliente de forma directa a través de un correo electrónico (Figura 1).

Figura 1
Proceso de facturación

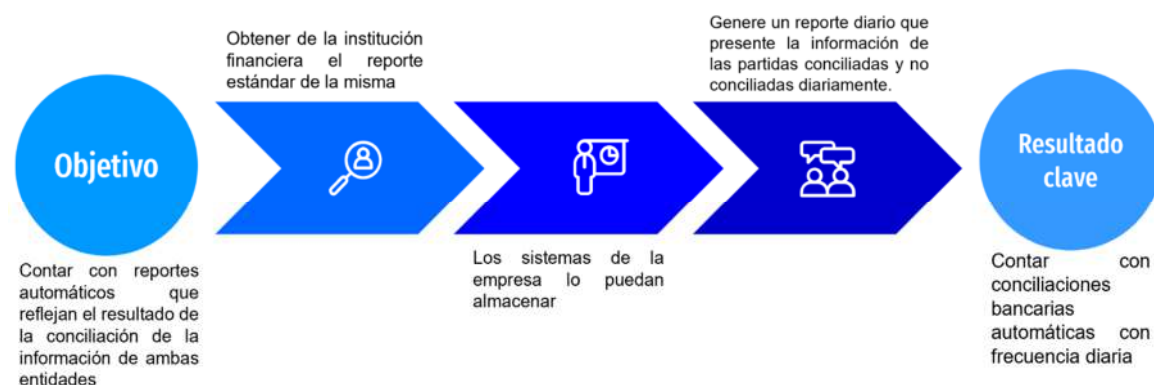


Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

En cuanto a las conciliaciones de información financiera, como las conciliaciones bancarias, el objetivo es contar con reportes que reflejen el resultado de la conciliación de la información de ambas entidades, y el resultado clave es contar con conciliaciones bancarias automatizadas con una frecuencia diaria. Para ello, se requiere obtener, de la institución financiera, el reporte estándar de la misma que admita su carga en los sistemas de la empresa y así genere un reporte diario que presente la información de las partidas conciliadas y no conciliadas diariamente (Figura 2).

Figura 2

Proceso de conciliación de la información financiera



Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

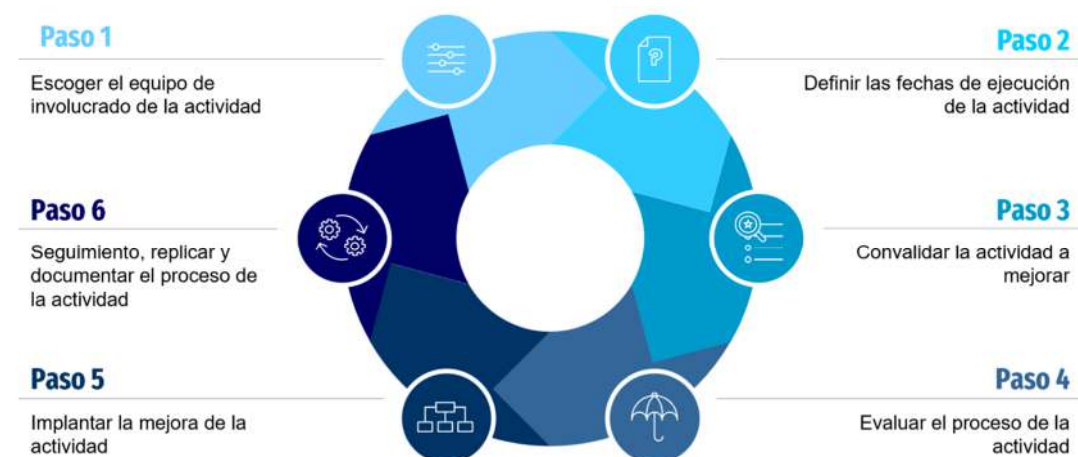
Metodología Kaizen

Esta metodología se plantea para optimizar la oportunidad de ejecución de las actividades principales, tales como la carga de la data, cierres diarios, documentación de los procesos y la concreción de roles y actividades de cada integrante en la empresa. La implantación de esta metodología favorece la mejora permanente, basándose en la idea de que, si se realizan pequeñas mejoras de forma continua a lo largo del tiempo, estas pueden conducir a cambios importantes a largo plazo.

En cuanto a la oportunidad de ejecución de las actividades principales, la metodología se aplicó a través de siete pasos: i) Selección el equipo involucrado; ii) Definición de fechas para la ejecución de actividades; iii) Convalidación de las cuatro actividades susceptible de mejora; iv) Evaluación del proceso; v) Implantación de mejoras de cada actividad; vi) Seguimiento; y, vii) Réplica y documentación del proceso de las actividades. Lo expuesto anteriormente tiene como finalidad que las actividades se ejecuten con frecuencia diaria, que los sistemas cierren al final del día, que los procesos estén documentados y los empleados de la empresa cuenten con los roles correspondientes de su cargo. En consecuencia, los resultados de la aplicación de la metodología tienen como beneficio disminuir el tiempo de ejecución de las actividades y permite claridad en el proceso extendido para los integrantes del área de Finanzas (Figura 3).

Figura 3

Proceso de ejecución de las actividades principales - información diaria



Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

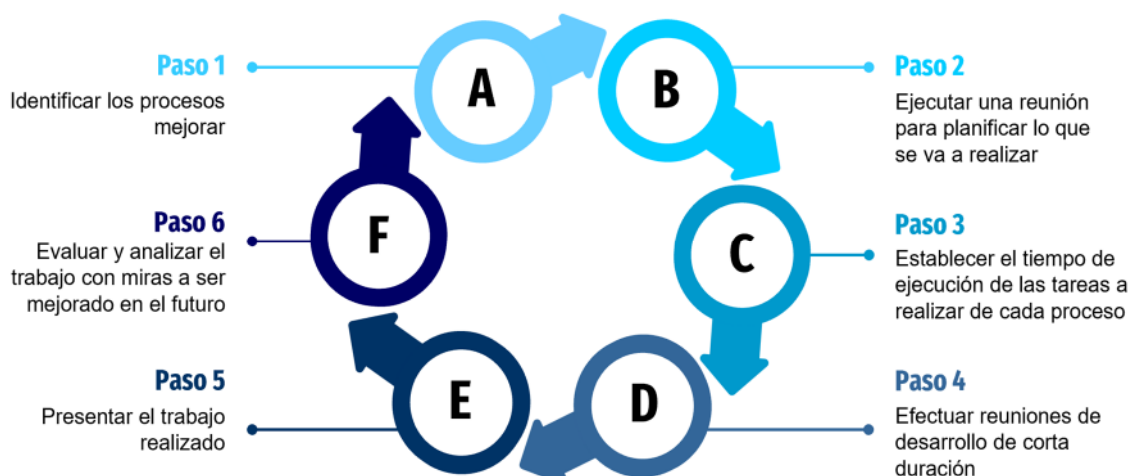
Metodología Scrum

La metodología suele aplicarse para propiciar la emisión oportuna de reportes financieros. Para el caso objeto de estudio estos reportes se emiten la cuarta semana del mes siguiente al que se reporta, el análisis de la información se realiza en muy poco tiempo, no se completan los informes que detalle la gestión de la empresa, debilitando así el sentido de oportunidad del proceso de toma de decisiones. Esta metodología establece un marco de trabajo en el cual las personas pueden abordar problemas complejos y en paralelo hacen entregas parciales de forma eficiente y creativa con el máximo valor.

En relación con la emisión de los reportes financieros, para la entidad ClassWallet se aplicó la metodología abarcando seis pasos: i) Identificación del trabajo a realizar; ii) Ejecución de reuniones para planificar lo que se buscaba realizar; iii) Establecimiento del tiempo de ejecución de las tareas a realizar; iv) Desarrollo de reuniones de corta duración; v) Presentación del trabajo realizado; y, vi) Evaluación y análisis del trabajo susceptible a ser mejorado en el futuro. Lo expuesto anteriormente tuvo como finalidad la emisión de los reportes en la primera semana de mes para su análisis correspondiente, complementando así los reportes financieros, con el objeto de mejorar la toma de decisiones oportuna. Los resultados de la aplicación de dicha metodología trajeron los siguientes beneficios: i) Mayor oportunidad para analizar la información definitiva, y, ii) Ejecución de una acertada toma de decisiones en la empresa (Figura 4).

Figura 4

Proceso de emisión de los reportes financieros - cierre de mes



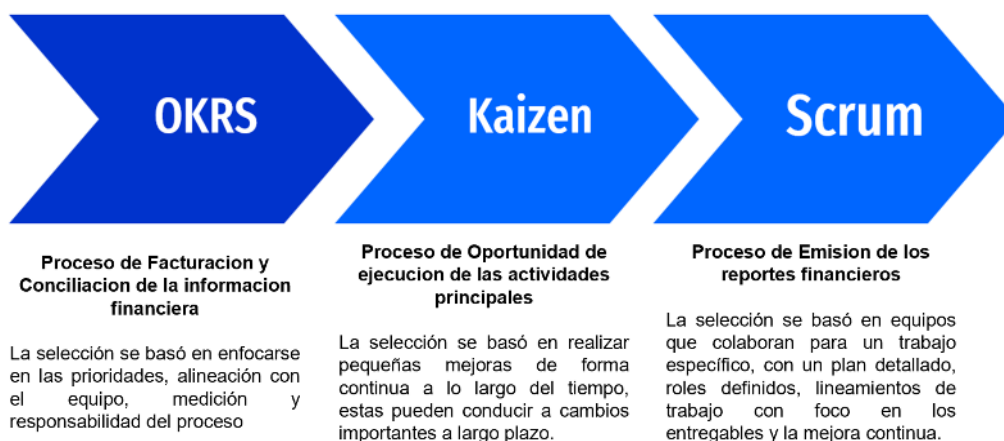
Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

La Figura 4 presenta cómo la aplicación de las metodologías abordó los problemas presentados mejorando la eficiencia y efectividad de los procesos en ClassWallet (Figura 5).

La adopción de las metodologías Objetivos y Resultados Claves OKRs (Grove, 1983), Kaizen (Imani, 1986) y Scrum (Takeuchi y Nonaka, 1986) promete una transformación significativa de los procesos para la emisión de los reportes financieros, que coadyuven con la gestión administrativa, la gestión contable y la transparencia financiera para la toma de decisiones oportuna en la empresa ClassWallet.

Figura 5

Resumen de los procesos versus las metodologías aplicadas



Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

Mejoras en tiempos de respuestas y ruta crítica

Para la identificación en la oportunidad de mejora de los lapsos de procesamiento de información y ejecución de actividades, se establecieron rangos temporales que orientan la

optimización de procesos relacionados con la emisión de reportes para ClassWallet. En la Tabla 7 se desglosan las actividades, identificadas en los procesos claves a partir de la observación directa y el aporte de los informantes clave; se señala además las actividades más probables de pertenecer a la ruta crítica en la emisión de reportes, pues se evidenciaron cargas manuales de datos, espera por reportes bancarios y utilización de sistemas distintos, previamente presentados en la Tabla 3, como habilitadores. En este sentido, la evaluación y análisis de los resultados obtenidos permitieron identificar mejoras en los tiempos de repuestas con una reducción general de quince días aproximadamente, producto de la intervención asociada a las tres metodologías OKRs, Kaizen y Scrum en la empresa ClassWallet.

Tabla 7
Mejoras de tiempo en procesos, actividades y ruta crítica

Procesos	Actividades	Ruta Crítica Probable	Tiempo actual	Tiempo máximo viable	Mejora de tiempos
Facturación	A Percepción B Procesamiento C Emisión D Envío	A, B	30 min. por factura	10 min por factura	Mejora 20 minutos por factura
Conciliación de la información financiera	A Reporte bancario B Carga de información C Conciliación D Análisis	A, B, C	3 horas cada conciliación financiera	2 horas cada conciliación financiera	Se mejora al menos una hora por conciliación
Oportunidad de ejecución de las actividades principales	Identificar como parte de la optimización	Por identificar con la propuesta	45 días	30 días	15 días en el proceso completo
Emisión de los reportes financieros	Identificar como parte de la optimización	Por identificar con la propuesta	45 días	30 días	15 días en la emisión de reportes financieros

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes clave.

Asimismo, aun cuando las metodologías utilizadas en la empresa ClassWallet, OKRs, Kaizen y Scrum se enfocaron en procesos de índole administrativo, algunos autores como Flores y Flores (2021) sugieren el uso de la metodología PERT-CPM para el tratamiento de procesos como proyectos. En este sentido, si bien el beneficio no solo se evidencia al asignar prioridades ante la visión integral que sugiere la metodología usada, también la filosofía PERT-CPM pudiera contribuir al momento de establecer metas (OKR), áreas de pequeñas mejoras (Kaizen) y seguimiento y control eficiente (Scrum), sin embargo, Flores y Flores (2021) señalan que en las condiciones propias del PERT-CPM, el proyecto debe ser único, no repetitivo y exclusivo cuando el número de actividades distintas es muy reducido. En el caso

de la empresa ClassWallet, el proyecto a identificar bajo la metodología sugerida sería la optimización de procesos.

CONCLUSIONES

Para inicios del año 2024, el área de Finanzas de la empresa ClassWallet no contaba con la emisión de reportes financieros al cierre de mes en los lapsos requeridos, por lo que a la hora de generar informes financieros estos no coadyuvaban de forma oportuna al proceso de toma de decisiones. Ante esta situación, se realizó una investigación tanto interna como externa con el propósito de proponer metodologías orientadas a optimizar los procesos para el cierre de mes y así mejorar la programación de acciones que devienen del nivel gerencial en la entidad ClassWallet. A través de un análisis detallado del proceso actual, la revisión bibliográfica y la aplicación de técnicas de observación y entrevistas a informantes clave, se describieron e identificaron las deficiencias en los procesos de facturación, conciliación de la información financiera, la ejecución de las actividades principales y la emisión de los reportes financieros; se confirmó que el cierre de mes se venía desarrollando en los primeros quince días del mes siguiente al que se reporta.

En la evaluación del proceso de la empresa ClassWallet, mediante las técnicas de observación y entrevistas realizadas, se identificaron deficiencias y desafíos de la entidad. Es por ello por lo que se propuso la aplicación de las metodologías Objetivos y Resultados Claves OKRs, Kaizen y Scrum como habilitadores sinérgicos para mejorar los procesos claves, con el fin de lograr mejoras en el proceso toma de decisiones de la empresa. Para esto, se validó con los informantes clave la implementación de metodologías y buenas prácticas para la generación oportuna de la información financiera, contribuyendo así a la generación de información relevante, confiable, exacta y certera. En este sentido, las metodologías propuestas (OKRs, Kaizen y Scrum) proporcionaron mejores resultados a los procesos de la empresa, en virtud de que permite enfocarse en objetivos claros y seguros, y a su vez, traza la ruta para alcanzarlos, coadyuvando así en la toma oportuna de decisiones que garantizan el sostenimiento y crecimiento de la empresa.

Los pasos a seguir para su aplicación se iniciaron con la formación del personal en las diferentes metodologías, se conformaron los equipos de trabajo, se seleccionaron los procesos claves a optimizar y se ejecutaron las actividades correspondientes; los resultados apuntaron a lograr la eficiencia en la gestión administrativa y contable de la empresa ClassWallet.

Con la aplicación de cada metodología, se evidenció los beneficios en los procesos tratados, para el caso de OKRs: Los procesos de facturación y de conciliación de información financiera,

se seleccionó un objetivo a optimizar y su resultado clave mediante el análisis y mejora de cada actividad involucrada; en cuanto a la metodología Kaizen: El proceso de ejecución de las actividades diarias, se consideró mediante la conformación del equipo, fechas acordadas, validación de la mejora, evaluación del nuevo proceso, implementación de la mejora, seguimiento y documentación se apunta a tal optimización; y en lo que respecta a la metodología Scrum: El proceso de reportes financieros del cierre de mes con la identificación de mejora, el desarrollo de reuniones de acuerdos y planificación, el tiempo de ejecución de las tareas, el desarrollo de reuniones de seguimiento, la presentación de status, evaluación y análisis de los resultados obtenido, permitieron continuar con su optimización en el tiempo.

En este sentido, se analizaron los procesos clave, identificando complejidad, tiempo de ejecución, actividades manuales, prelación de procesos y el valor que agrega al optimizarlo; posteriormente se priorizaron aquellos procesos claves considerando los niveles de eficiencia que genera cada uno de ellos en el corto y mediano plazo, en pro de mejorar la emisión oportuna de reportes financieros. Asimismo, mediante la formación del personal, la conformación de equipos de trabajo, la selección de los procesos claves a optimizar y la ejecución de actividades por cada rol, se lograron abordar las deficiencias de los procesos, ofreciendo diferentes opciones para la mejora continua de los mismos. Se obtuvo como estrategia positiva la adopción de las metodologías Objetivos y Resultados Claves, con el fin fomentar una mejora continua para la emisión de la información financiera.

Se propuso la implementación combinada de las metodologías Objetivos y Resultados Claves (OKRs), Kaizen y Scrum, como una solución para mejorar, de forma efectiva y constante, los procesos administrativos y contables de la entidad ante los cierres de mes en los lapsos correspondientes. Esto permitirá la emisión oportuna de reportes financieros a los cinco (5) días hábiles siguiente al mes en que se reporta, la disposición de información para el respectivo análisis financiero ante el proceso de toma de decisiones, y el alcance de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, lo que se traducirá en la materialización de aquellos esfuerzos que apuntan al crecimiento y la rentabilidad de la entidad.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. *(Editorial Episteme)*.
<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Ballesteros, L. (2021). Scrum implementation and practice in the subject of project formulation and evaluation in the economic and administrative sciences department at universidad

- El Bosque Panorama, 15(29), 2021 Politécnico Grancolombiano, Colombia.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343967896019>
- Carpes, A. y Beuren, I. (2014). Nivel de Integración de los Sistemas de Contabilidad Financiera y Gerencial con el Proceso de Convergencia Contable y la Efectividad de la Controladuría Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 8(3), julio-septiembre, 2014, pp. 290-309. Academia Brasileira de Ciências Contábeis. Brasília, Brasil. <https://www.redalyc.org/pdf/4416/441642785005.pdf>
- Castrellón, X., Cuevas, G. y Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. Revista FAECO sapiens, 4(2), 2021. Universidad de Panamá, Panamá
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179
- Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A. y Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. Negotium, 6(16), julio-octubre, 2010, pp. 113-135. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78216323006.pdf>
- Fayol, H. (1987). Administración industrial y general. Editorial Universitaria.
https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Flores, C. y Flores, K. (2021). Aplicación del modelo PERT-CPM a la gestión de proyectos de marketing empresarial. Revista De Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales, 10(1). <https://doi.org/10.22370/riace.2021.10.1.2969>
- Garcés, C. (2019). Indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa Disgarta. [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pucesa.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2860/1/77028.pdf>
- Grove, A. S. (1983). High Output Management. Random House.
<https://archive.org/details/dli.ernet.213936/page/n1/mode/2up>
- Guajardo, G. y Andrade, N. (2008). Contabilidad financiera. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). La Administración (9ª ed.). Pearson Education.
https://www.academia.edu/34734855/Administraci%C3%B3n_Michael_A_Hitt_J_Stewart_Black_y_Lyman_W_Porter_redacted
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Fundación Sygal. Caracas, Venezuela.
<https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill Education.
<https://archive.org/details/kaizen00masa/page/n5/mode/2up>
- López-Moreno, S., Granados-González, P. y Moreno-Adalid, A. M. (2024). La elaboración de informes financieros que aportan valor: una revisión bibliográfica. ESIC Market. Economics and Business Journal, 55(1), e326. DOI: 10.7200/esicm.55.326
https://www.researchgate.net/publication/380204304_La_elaboracion_de_informes_financieros_que_aportan_valor_Una_revision_bibliografica

- Luna, A., Ribeiro, F., Maciel, T., Farias, I. y Moura, H. (2017). Uma abordagem para o gerenciamento estratégico ágil em saúde utilizando PES, OKR e MAnGve. *Revista Eletrônica Estacio Recife*, 3(2).
<https://reer.emnuvens.com.br/reer/article/view/146>
- Macoveiciuc, A. (2023). Proceso de cierre de fin de mes: pasos, lista de verificación y mejores prácticas. <https://yokoy.io/es/blog/proceso-de-cierre-de-mes/>
- Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias Administrativas* (19), 2022. Universidad Nacional de La Plata.
<https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Robledo, J. (2009). Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. *Nure Investigación*, 42, septiembre-octubre 09.
<file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ObservacionParticipante-7724016.pdf>
- Romero, A. (2010). Principios de contabilidad financiera. México, 2010 (4ª ed.). McGraw Hill.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25145w/Principios_de_contabilidad_4ta_Edicion.pdf
- Simkins, R. (2023). Historia de ClassWallet. (ClassWallet).
<https://classwallet.com/>
- Sousa, J., Borchardt, M., Alves, M. y Nogueira, E. (2022). Guidelines for Implementing Innovations in Hospital Organizations BBR. *Brazilian Business Review*, 19(3), 2022, may-june, pp. 331-350, Fucape Business School
<https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.3.6>
- Suárez-Barraza, Manuel, F., Castillo-Arias, I., Miguel-Dávila, J. (2011). La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 5(1), enero-abril, 2011, pp. 60-74 Portal Universia S.A. Boadilla del Monte, España
<https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851326007.pdf>
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.
<https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
- Tua, J. (2000). El marco conceptual para la información financiera: análisis y comentarios. España. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=4672>
- Veliz, J. Carpio, R. (2019). Reportes financieros y la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración* 2019, 6(2), 110-117.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7520693.pdf>