



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Digitalización y mejoras en el proceso administrativo-contable
en una empresa familiar con actividades de comercio exterior**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Gabriel Eduardo Rubio Maticorena

Revisor:
Mgtr. Yulliana Marised Llauce Ontaneda

Piura, septiembre de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Gabriel Eduardo Rubio Maticorena, egresado del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 73893315, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Digitalización y mejoras en el proceso administrativo-contable en una empresa familiar con actividades de comercio exterior”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Contador Público.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Yulliana Marised Llauce Ontaneda, identificado con DNI: 45460104

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 15/09/2025.



.....
Firma del autor¹

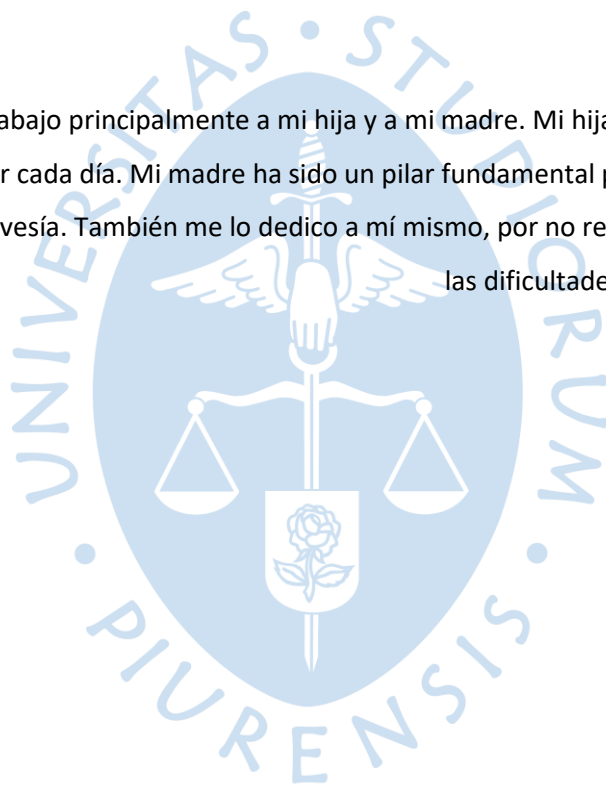


.....
Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a mi hija y a mi madre. Mi hija es la luz que me motiva a ser mejor y avanzar cada día. Mi madre ha sido un pilar fundamental por su apoyo incondicional durante toda esta travesía. También me lo dedico a mí mismo, por no rendirme y seguir a pesar de las dificultades. Siempre hacia adelante.



Agradecimientos

Agradezco a todos aquellos que me han acompañado durante esta grata travesía.



Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional expone las acciones realizadas por el autor para fortalecer el área administrativa-contable de la empresa M.A. Export S.A.C., empresa de carácter familiar. Estas mejoras se llevaron a cabo entre 2022 y 2023, el autor se basó en una metodología cualitativa de tipo descriptiva, con base en los documentos financieros de la empresa y su participación en la misma.

El objetivo de estas acciones fue mejorar el control interno de la empresa y la eficiencia del área administrativa. Entre las principales acciones realizadas destacan la digitalización, el cambio en la frecuencia del registro de operaciones, el diseño de un cuadro de posición de caja y la solicitud y evaluación de cotizaciones logísticas desglosadas.

Este trabajo evidencia que implementar mejoras en los procedimientos administrativos y contables, incluso en empresas familiares, es clave para fortalecer su desarrollo, facilitar la gestión financiera y generar ventajas competitivas.



Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1 Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Actividad.....	9
1.1.3 Misión y visión de la empresa	9
1.1.4 Organización	9
1.2 Descripción general de la experiencia	10
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	10
1.2.2 Propósito del puesto	11
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	11
1.2.4 Resultados concretos logrados	12
Capítulo 2 Fundamentación del tema	13
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	13
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	14
2.2.1 Digitalización y almacenamiento de documentos contables.....	15
2.2.2 Registro diario y clasificación de operaciones financieras.....	15
2.2.3 Implementación de la posición de caja.....	15
2.2.4 Desglose y análisis de los costos logísticos	15
Capítulo 3 Fundamentación del tema	16
3.1 Desarrollo de experiencias.....	16
3.2 Aportes.....	17
3.2.1 Digitalización y almacenamiento de documentos contables.....	17
3.2.2 Registro diario y clasificación de operaciones financieras.....	21
3.2.3 Implementación de la posición de caja.....	23
3.2.4 Clasificación y análisis de los costos logísticos.....	27
Conclusiones.....	29
Referencias	30

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa durante el periodo 2022-2023.....	10
Figura 2 Organigrama actual de la empresa	17
Figura 3 Carpetas digitales organizadas por áreas.....	19
Figura 4 Estructura de la carpeta Administración.....	20
Figura 5 Conciliación bancaria diaria	22
Figura 6 Estructura de la carpeta Proveedores.....	22
Figura 7 Estructura de la carpeta Cajas.....	23
Figura 8 Estructura de la carpeta Carvimsa	23
Figura 9 Posición de caja soles	25
Figura 10 Posición de caja dólares	26
Figura 11 Cotización desglosada de operador logístico.....	28
Figura 12 Comparación de operadores logísticos.....	28



Introducción

En la actualidad, muchas empresas peruanas con actividades de comercio exterior tienen como desafío la poca importancia a los controles administrativos y contables, especialmente en organizaciones familiares con capacidad humana reducida. Esto suele darse debido a la baja disponibilidad de personal capacitado, así como el enfoque inicial que tienen las empresas nacientes en las áreas de Producción y Comercial, dejando de lado lo administrativo.

Ese fue el caso de M.A. Export S.A.C., una empresa familiar dedicada al comercio exterior de frutas frescas de estación, cuyo crecimiento puso en evidencia serias deficiencias en sus procesos administrativo-contables. Durante los primeros años, gran parte de estas funciones eran asumidas por la fundadora, quien priorizaba la gestión comercial y las negociaciones con agricultores, limitando el trabajo administrativo-contable a la recolección mensual de documentos físicos para su posterior entrega al estudio contable externo a fin de cumplir las obligaciones tributarias; lo cual no era suficiente debido a que la contadora solo registraba la información recibida, no la analizaba. Este enfoque dificultaba la trazabilidad de la información, generaba acumulación de tareas, errores en pagos y conciliaciones, y limitaba el análisis necesario para una toma de decisiones oportuna.

Frente a esta situación, y motivado por un compromiso con la mejora continua y la necesidad de establecer un mayor control sobre las operaciones internas, el autor apoyado en su formación como contador y creciente participación en la empresa, impulsó una serie de mejoras orientadas a fortalecer la estructura administrativa.

Este trabajo tiene como objetivo describir y analizar dichas mejoras, desarrolladas a partir de una metodología cualitativa descriptiva. La información fue obtenida a través de la observación directa y el análisis de registros internos recopilados entre 2022 y 2023.

Entre las mejoras implementadas destacan la digitalización y organización documental en la nube, el registro diario y clasificación de archivos financieros, la creación de un cuadro de posición de caja y la evaluación comparativa de costos logísticos. Estas mejoras permitieron disminuir errores ocasionados por la acumulación mensual de trabajo, además de optimizar procesos y ayudar en la toma de decisiones.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

M.A. Export S.A.C. es una empresa familiar peruana dedicada a la comercialización de frutas frescas de estación, principalmente mango y palta. Fundada en julio de 2020, ha desarrollado un modelo de negocio enfocado en la articulación comercial entre productores nacionales y mercados internacionales, operando sin campos ni planta de procesamiento propios. Su actividad principal se desarrolla mediante la coordinación con plantas de empaque externas y agricultores aliados, lo que le permite mantener una estructura operativa flexible y adaptable. Desde sus inicios la empresa ha priorizado la construcción de relaciones sostenibles y justas con sus socios estratégicos, apostando por el crecimiento conjunto en cada etapa de la cadena de valor.

1.1.1 Ubicación

M.A. Export S.A.C. tiene su domicilio fiscal en Jr. Ica N.º 530, Int. 202, Piura Cercado, Piura - Piura - Piura.

1.1.2 Actividad

La principal actividad de M.A. Export S.A.C. es la comercialización internacional de frutas frescas de temporada, siendo los productos más representativos el mango Kent y la palta Hass. La empresa también ha exportado palta Zutano y Ettinger en campañas anteriores. Los destinos de exportación incluyen Estados Unidos, Países Bajos, España, Rusia, Marruecos, entre otros. Además de su actividad exportadora, la empresa comercializa fruta a nivel nacional, vendiendo a otros exportadores dentro del país.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

Misión: entregar productos de la más alta calidad a cada uno de nuestros clientes en todo el mundo. Así como, promover el crecimiento de nuestros agricultores, clientes y de toda la cadena de producción con una comercialización justa.

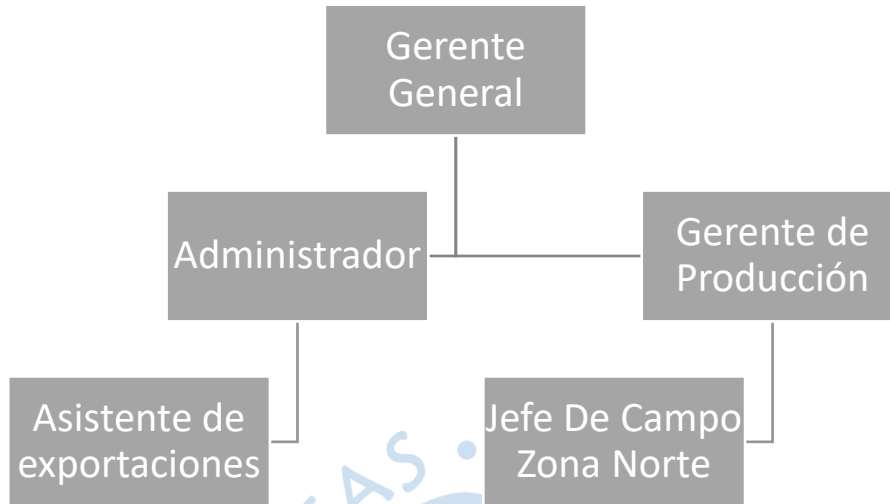
Visión: ser una empresa líder en el sector agroindustrial, siendo reconocidos por nuestra calidad, para que en cualquier parte del mundo puedan disfrutar de nuestros productos.

1.1.4 Organización

Actualmente, M.A. Export S.A.C. cuenta con un equipo de nueve colaboradores en planilla, complementado por una contadora externa. La estructura organizacional incluye áreas como administración, logística, comercial, producción, operaciones y campo.

Figura 1

Organigrama de la empresa durante el periodo 2022-2023



Nota. Elaboración propia a base de información obtenida de la empresa (2022-2023).

1.2 Descripción general de la experiencia

El presente trabajo se basa en la experiencia profesional del autor dentro de la empresa M.A. Export S.A.C., desarrollada inicialmente como Asistente Administrativo-Contable desde el año 2020, luego como administrador general desde enero de 2022 y por último como gerente general desde finales de 2023. Esta trayectoria permitió al autor conocer de manera integral el funcionamiento de la organización, involucrándose activamente en todos los procesos de la empresa.

Durante esta trayectoria, el autor asumió funciones clave orientadas en fortalecer el orden interno, establecer mecanismos de control de la información contable y optimizar la gestión de pagos, rendiciones y coordinación con el área contable externa. Estas responsabilidades aumentaron a partir de su designación como gerente general en 2023, cargo desde el cual amplió su capacidad de decisión e influencia en la operatividad de la empresa. Toda esta experiencia se desarrolló en un entorno real, dinámico y exigente, donde las decisiones tomadas desde su rol tuvieron impacto directo en la eficiencia operativa y en el cumplimiento de los compromisos de la empresa.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Durante su periodo como administrador general de M.A. Export S.A.C., el autor tuvo a su cargo una serie de funciones vinculadas principalmente al área administrativa y contable interna de la empresa, entre las cuales destacan:

- Elaboración y revisión de conciliaciones bancarias mensuales.
- Gestión de contratos con clientes, proveedores y trabajadores.
- Determinación de costos por producto y elaboración de cotizaciones de venta.

- Registro, seguimiento y actualización de cuentas por pagar y por cobrar.
- Revisión y control de rendiciones de viáticos.
- Manejo del registro de compras y ventas.
- Coordinación con la contadora externa para el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Elaboración y envío de expedientes de *drawback*.
- Control de *stock* de insumos, cajas vacías y fruta empacada.
- Revisión de reportes de producción.
- Control y ejecución de pagos a proveedores, planilla, detracciones y otros compromisos.
- Emisión de comprobantes electrónicos en el portal SUNAT: facturas, boletas, notas de crédito, notas de débito y liquidaciones de compra.
- Elaboración de documentos administrativos como órdenes de compra y guías de remisión.
- Gestión, clasificación y archivo de documentación administrativa y contable.
- Otras funciones administrativas y operativas asignadas por la gerencia general.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del puesto de administrador general es asegurar el adecuado desarrollo de los procesos administrativos y contables internos de la empresa, garantizando el cumplimiento de las obligaciones financieras, contables y tributarias. Asimismo, busca fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia operativa mediante la organización, supervisión y mejora continua de las actividades propias del área.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El presente informe tiene como objeto las mejoras realizadas en el proceso administrativo-contable interno de M.A. Export S.A.C., destacando la digitalización y almacenamiento de documentos financieros, el cambio en la frecuencia del registro de operaciones financieras, entre otras acciones que se detallarán más adelante.

Previo a la implementación de mejoras, la empresa contaba con herramientas básicas para el control de sus recursos, como cuadros en Excel destinados a la conciliación bancaria y al seguimiento de cuentas por pagar y por cobrar; no obstante, la actualización de estos registros se realizaba con poca frecuencia, lo que generaba una acumulación de tareas hacia el cierre del mes, retrasos en la conciliación de cuentas y aumentaba el riesgo de errores en pagos y rendiciones. Asimismo, la documentación que sustentaba las operaciones era archivada físicamente, sin un respaldo digital, lo que dificultaba el acceso a la información cuando se estaba en campo y elevaba el riesgo de pérdida o deterioro de los documentos.

Frente a esta situación, el autor propuso sus mejoras, priorizando e iniciando con la actualización diaria de las operaciones financieras. Esto permitió tener un mejor control sobre los

pagos y cobranzas de la empresa. También hubo un proceso de digitalización y se implementó un cuadro de posición de caja que complementa la conciliación bancaria al mostrar con mayor nivel de detalle el destino de los fondos. Además, se organizaron los registros por proveedor y campaña para facilitar el seguimiento y control.

Finalmente, como parte de las mejoras orientadas a la eficiencia operativa y el control de gastos, se reforzó el proceso de toma de decisiones en la contratación de operadores logísticos, solicitando cotizaciones con desglose detallado de costos.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Las funciones desempeñadas y las mejoras implementadas durante el periodo que es estudio del trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados concretos en el área administrativa y contable de M.A. Export S.A.C:

- La trazabilidad de los documentos financieros mejoró notablemente gracias a la digitalización y respaldo en la nube a través de Dropbox.
- Esto redujo el riesgo de pérdida documentaria y facilitó el acceso remoto a la información, especialmente cuando se realizaban trabajos de campo.
- Al mantener la información financiera actualizada, se logró un mayor control sobre los pagos realizados y cobros pendientes, lo que a su vez mejoró la imagen y confianza que proyectaba la empresa con sus proveedores.
- En la contratación de operadores logísticos, la comparación detallada de costos ayudó a tomar decisiones más convenientes y evitar sobrecostos.
- Gracias al registro diario de operaciones, se alivió la carga laboral al cierre de cada mes, reduciendo los errores derivados de la acumulación de tareas.
- Al tener mayor disponibilidad de tiempo al cierre de mes, permitió al autor enfocarse en otras áreas operativas como campo y producción.
- Mejoró la relación con la contadora externa, eliminando devoluciones y observaciones al entregar la información completa desde el día 3 de cada mes.

Capítulo 2. Fundamentación del tema

Este capítulo presenta el marco teórico que respalda las mejoras implementadas en el proceso administrativo-contable de M.A. Export S.A.C., empresa familiar con actividades de comercio exterior. Se abordan conceptos clave vinculados al control interno, la digitalización, el uso de tecnologías en la nube, la gestión de liquidez mediante herramientas como la posición de caja, y la estructura de costos logísticos. Las bases teóricas provienen de investigaciones académicas y fuentes especializadas. A partir de esto se analizan las acciones ejecutadas en la práctica, con el fin de tener claro el vínculo entre la base teórica y la experiencia profesional.

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

En empresas familiares como M.A. Export S.A.C., es fundamental contar con un sistema de control interno que optimice las operaciones administrativas y minimice el riesgo operativo. Como señalan Aguirre Choi y Armenta Velázquez (2012), muchas pequeñas y medianas empresas tienen un limitado control interno debido a su carácter familiar; careciendo de formalidad, organización y manuales de procedimiento. Durante las primeras etapas de M.A. Export S.A.C., ocurría esta situación en la cual el control interno no era prioritario.

Como respuesta a esta falta de control, el autor implementó prácticas como el registro diario de operaciones financieras y la clasificación de información por proveedor y campaña. Estas acciones mejoraron la trazabilidad documental y fortalecieron la calidad de la información necesaria para la toma de decisiones. En la misma línea, Ardila (2023) afirma que la falta de un control diario está asociada a la poca cultura organizacional como al uso ineficiente de herramientas tecnológicas.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2013) define el control interno como un proceso dinámico y flexible que se adapta a las necesidades específicas de cada organización, con el fin de proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos. En M.A. Export S.A.C. las acciones implementadas reflejan este principio, al establecer procesos que han demostrado ser eficaces incluso en pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, la digitalización se ha convertido en una necesidad estratégica para las empresas. Por su parte, Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos (SAP, s.f.) diferencia “digitización”, que es la conversión de documentos físicos a formato digital; de la “digitalización”, que es el rediseño de los flujos de trabajo para que los datos de la organización se procesen a través de tecnologías digitales. Alonso Recio (2021) destaca que esta evolución tecnológica amplía el rol de los contadores, ya que impulsa la generación de información estratégica, permite presentar información financiera de manera más precisa y ordenada. Por ello, la digitalización no debe tomarse como un fin, sino un medio que nos ayuda a innovar y crear una experiencia única.

Durante esta evolución, el uso de plataformas en la nube ha ganado relevancia. Dimitriu y Matei (2014) introducen el concepto de "*cloud accounting*", destacando que este modelo permite almacenar y procesar información de manera remota y segura, mejorando la accesibilidad y el resguardo de la información financiera.

En M.A. Export S.A.C., la digitalización se implementó mediante la digitización y almacenamiento organizado de información financiera en la nube mediante Dropbox. Además, se rediseñó el flujo de trabajo administrativo al clasificar la información por proveedor y campaña, lo que mejoró la trazabilidad y la eficiencia operativa, especialmente en periodos de alta carga operativa, como las campañas de exportación.

Otra acción clave en la gestión financiera de la empresa fue la implementación de un cuadro de posición de caja. Según SAP (s.f.), esta herramienta permite visualizar el saldo bancario actualizado y las transacciones realizadas con mayor detalle, facilitando decisiones inmediatas. Por su parte, el *Business Development Bank of Canada* (BDC, 2023) destaca que contar con una posición de caja sólida permite evaluar si la empresa podrá cubrir sus pasivos corrientes y así anticiparse a necesidades de liquidez.

Desde una perspectiva estratégica, Michalski (2010) sostiene que una gestión óptima del efectivo equilibra los costos de mantener liquidez con el riesgo de no contar con fondos suficientes, y que el tipo y tamaño de estos costos dependerán de la estrategia financiera de la empresa.

Finalmente, la adecuada gestión de los costos logísticos es esencial para la rentabilidad de las empresas con actividades de comercio exterior. Ongkunaruk y Piyakarn (2011) resaltan que los costos logísticos en productos perecibles como el mangosteen tienden a incrementarse debido a su vida útil limitada. Zadorozhnyi & Hrytsyshyn (2019) señalan que los costos logísticos deben analizarse en función de los procesos específicos llevados a cabo como la adquisición, almacenamiento, distribución, entre otros, teniendo en cuenta factores cuantitativos y cualitativos. Ávalos Peñafiel et al. (2018) refuerzan esta postura al mencionar que la contabilidad de costos por procesos es clave para las PYMES, ya que permite un control detallado de los recursos y una toma de decisiones más informada. En M.A. Export S.A.C., se aplicó esta perspectiva al solicitar cotizaciones con costos desglosados a los operadores logísticos con quienes se trabajaba. Esto permitió identificar sobrecostos ocultos y optimizar la contratación de operadores logísticos.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

El periodo de estudio comprende desde inicios de 2022 hasta fines de 2023. Este trabajo utilizó una metodología cualitativa descriptiva, mediante la cual el autor recopiló información clave con base en documentos generados por el área administrativa y contable, tales como reportes, informes internos, entre otros. Gracias a estos se pudo identificar e implementar las mejoras que se detallan a continuación:

2.2.1 Digitalización y almacenamiento de documentos contables

La primera acción implementada fue la digitización de documentos financieros, tales como comprobantes de pago físicos, contratos con proveedores, guías de remisión, entre otros, los mismos que fueron organizados por proveedor y por campaña para mejorar el seguimiento y control. Estos fueron almacenados en la nube mediante la plataforma Dropbox. Esta acción mejoró la trazabilidad documental, reforzó la seguridad de los documentos y facilitó la consulta inmediata de la información, lo cual fue útil principalmente cuando el equipo se encontraba en campo donde la conexión es limitada. Con las mejoras obtenidas tras este cambio en el flujo de trabajo, se reafirma que la digitalización es un medio para la innovación y el crecimiento.

2.2.2 Registro diario y clasificación de operaciones financieras

El cambio en la frecuencia del registro de operaciones financieras, de esporádica a diaria, ayudó al buen orden de la empresa y permitió corregir a tiempo los errores detectados. Asimismo, la información se clasificó por proveedor y campaña, lo que mejoró el seguimiento y el control de las cuentas por pagar y por cobrar.

2.2.3 Implementación de la posición de caja

El fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa vino con la implementación de un cuadro de posición de caja, que complementó las conciliaciones bancarias mensuales al mostrar con mayor detalle el destino de cada transacción.

2.2.4 Desglose y análisis de los costos logísticos

Finalmente, se aplicó la política de solicitar un desglose detallado de costos a los operadores logísticos, ya que se facturaba el mismo importe por servicio sin diferenciar el tratamiento que haya tenido cada embarque. Esto permitió identificar sobrecostos por *courier*, insumos y el transporte del ingeniero de SENASA a la planta de empaque. Este criterio permitió una mejor toma de decisiones en la contratación de operadores logísticos.

Capítulo 3. Fundamentación del tema

3.1 Desarrollo de experiencias

La trayectoria profesional del autor comenzó en 2020 como asistente administrativo-contable, cuando M.A. Export S.A.C. fue fundada. Durante esta etapa pudo familiarizarse con la información financiera de la empresa y sus controles ya que estos estaban siendo creados. Este primer acercamiento fue clave, pues permitió contrastar la teoría que aún veía en la universidad con la realidad.

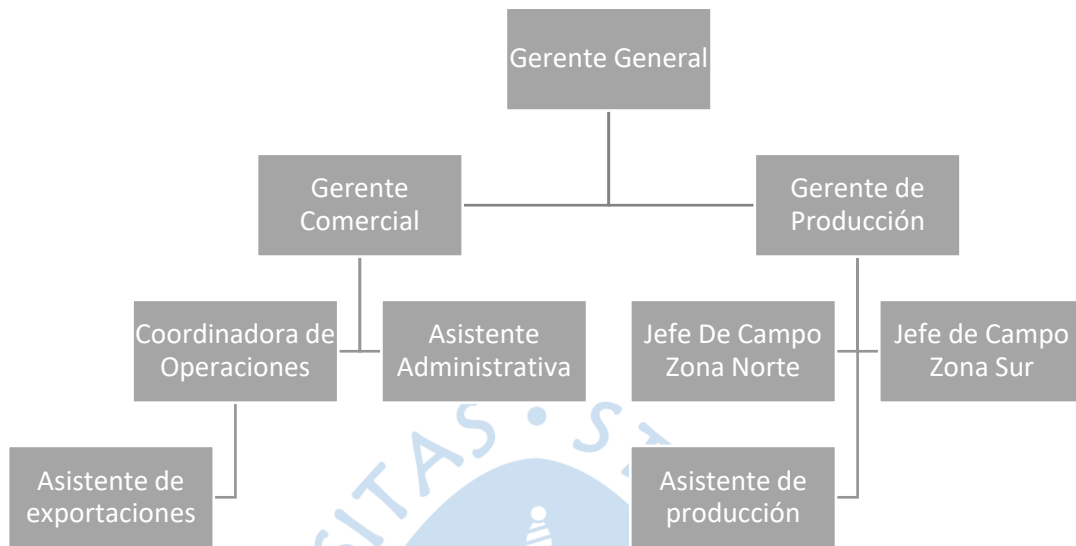
En 2022 asumió el puesto de administrador general, posición que le permitió aplicar los cambios necesarios para fortalecer las debilidades que observó en su cargo anterior, tales como el registro esporádico de la información financiera, trazabilidad documental limitada, falta de control en los viáticos y sobrecostos logísticos. Este periodo fue clave ya que permitió cambiar el flujo de trabajo del área administrativa, aplicar criterios de control interno y en general mejorar la eficiencia del área.

A fines de 2023 fue designado como gerente general de M.A. Export S.A.C., etapa en la que el enfoque se centró en la supervisión de todas las áreas y el crecimiento sostenido de la empresa. Permitted integrar la experiencia operativa adquirida para implementar mejoras en otras áreas como en campo, donde se decidió contratar un jefe de campo, quien se encargó de gestionar el envío de la fruta hacia la planta de empaque, lo que disminuyó costos por viáticos y liberó tiempo del gerente de Producción, quien realizaba esa labor, o en el área comercial a través de la cual se realizó el acercamiento a Promperú, que a la fecha siguen siendo un aliado relevante para la empresa. Asimismo, fortaleció sus habilidades de liderazgo y toma de decisiones.

Estas experiencias permitieron al autor aplicar la teoría estudiada y contribuir a la solución de los problemas identificados en la empresa.

Figura 2

Organigrama actual de la empresa



Nota. Elaboración propia con base en la información obtenida de la empresa.

3.2 Aportes

3.2.1 Digitalización y almacenamiento de documentos contables

La digitalización y el almacenamiento en la nube se implementaron con el fin de optimizar la gestión de la información financiera y principalmente contar con un acceso ágil y seguro a los documentos de la empresa cuando el equipo se encontraba fuera de oficina.

Previo a esta mejora, la empresa contaba únicamente con archivos físicos, lo que dificultaba localizar documentos. En algunas ocasiones se perdió información relevante debido a accidentes como derrames de tinta y frente a esta situación la empresa no contaba con un respaldo documental adecuado.

Tras la digitización, los documentos fueron escaneados y organizados en la plataforma Dropbox, estructurados en carpetas por áreas: Administración, Contabilidad, Comercial, Producción, Exportaciones, Proveedores, Recursos Humanos y Otros, como se muestra en la Figura 3. Esta clasificación facilitó la consulta documental y redujo tiempos de búsqueda. Entre los documentos escaneados se incluyen contratos, conciliaciones bancarias, rendiciones, facturas físicas, entre otros.

Esto mejoró la trazabilidad documental, redujo el riesgo de pérdida de información y habilitó el acceso remoto desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

La Figura 4 muestra la estructura interna de la carpeta Administración, en ella se incluyen subcarpetas destinadas a conciliaciones, contratos, posición de caja, entre otros documentos esenciales para el control financiero.



Figura 3

Carpets digitales organizadas por áreas

The screenshot shows the Dropbox web interface. On the left is a sidebar with navigation options like 'Inicio', 'Fotos', 'Compartido', and 'Archivos eliminados'. The main area displays a folder named 'M.A 2023' with a list of sub-folders organized by area. The folders are: ADMINISTRACION, COMERCIAL, CONTABILIDAD, EXPORTACIONES, OTROS, PRODUCCION, PROVEEDORES, and RECURSOS HUMANOS. Each folder entry includes a star icon, the number of members, and a 'Modificado' column.

Nombre	Quién puede acceder	Modificado
ADMINISTRACION	3 miembros	--
COMERCIAL	2 miembros	--
CONTABILIDAD	3 miembros	--
EXPORTACIONES	6 miembros	--
OTROS	2 miembros	--
PRODUCCION	3 miembros	--
PROVEEDORES	3 miembros	--
RECURSOS HUMANOS	3 miembros	--

Nota. Captura de pantalla de la plataforma Dropbox (2023).

Figura 4

Estructura de la carpeta Administración

Nombre ↑	Quién puede acceder	Modificado
CARTAS	3 miembros	--
CONCILIACIONES	3 miembros	--
CONTRATOS	3 miembros	--
COSTOS	3 miembros	--
COTIZACIONES DE VENTA	3 miembros	--
COTIZACIONES RECIBIDAS	3 miembros	--
DATOS BANCARIOS	3 miembros	--
DETRACCIONES	3 miembros	--
DOCUMENTOS LEGALES	3 miembros	--
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	3 miembros	--
LIQUIDACIONES DE VENTA DE FRUTA A TERCEROS	3 miembros	--
ORDEN DE COMPRA A PROVEEDORES	3 miembros	--
ORDEN DE COMPRA DE CLIENTES	3 miembros	--
OTROS	3 miembros	--
POSICIÓN DE CAJA	3 miembros	--
PROYECCIÓN	3 miembros	--
RENDICIONES	3 miembros	--
REPORTE DE REBATE	3 miembros	--
VIGENCIA DE PODER	3 miembros	--

Nota. Captura de pantalla de la plataforma Dropbox.

3.2.2 Registro diario y clasificación de operaciones financieras

Con el objetivo de fortalecer los registros financieros en M.A. Export S.A.C., se cambió la frecuencia con que se registraban las operaciones, pasando de un registro esporádico que acumulaba todo al cierre de mes, a un registro diario que permitió identificar a tiempo los errores que ocurrían en el día, lo cual evitó el estrés del trabajo acumulado. Esta acción se complementó con una nueva clasificación de los registros por proveedor y campaña. Esto respondió a la necesidad de corregir errores frecuentes como pagos duplicados, omisión de facturas, reclamos de proveedores y otras situaciones que generaban desorden.

Los archivos que más se beneficiaron de este cambio fueron las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar y las conciliaciones bancarias. Debido a que su actualización era esporádica, dificultaba la visualización de las obligaciones vigentes, especialmente cuando algunas facturas no se registraban oportunamente y se terminaban traspapelando o se perdían entre todos los correos recibidos.

Las cuentas por pagar y por cobrar también se vieron beneficiadas con la clasificación de registros, debido a que se optó por crear un archivo por cada proveedor y a su vez por cada campaña; en lugar de únicamente contar con los registros de cuentas por cobrar y por pagar, los que centralizan toda la información en un solo documento. Este cambio permitió hacer seguimientos específicos, identificar claramente los montos adeudados y facilitar la preparación de expedientes para trámites específicos, como la restitución de derechos arancelarios-drawback.

La Figura 5 muestra un extracto del cuadro de conciliación bancaria correspondiente al mes de diciembre de 2022, el cual ya era alimentado diariamente como parte del nuevo procedimiento implementado. Esto permitió mantener un control actualizado y riguroso de las salidas de dinero, permitiendo contar con la conciliación bancaria desde los primeros días de cada mes. Como parte del ordenamiento del archivo, también se incorporaron filtros automáticos que permiten segmentar las operaciones por proveedor, motivo o estado de conciliación, agilizando la revisión y detección de inconsistencias.

Complementariamente, las Figuras 6, 7 y 8 ilustran la clasificación de la información contable relacionada con proveedores. En la Figura 6, se muestra la estructura principal de la carpeta "Proveedores", subdividida en categorías como "Operación logística", "Maquila" o "Materia prima", lo que permitió agrupar los documentos según el tipo de servicio o insumo contratado. En la Figura 7, se muestra la organización específica dentro de la subcarpeta "Cajas", donde los archivos están ordenados por nombre del proveedor. Finalmente, la Figura 8 detalla la estructura interna de la carpeta del proveedor Carvimsa, clasificada por campañas anuales, lo que permitió realizar un seguimiento cronológico de las operaciones y mejorar el control de pagos y saldos pendientes.

Figura 5

Conciliación bancaria diaria

CONCILIACIÓN BANCARIA BCP SOLES DICIEMBRE						
FECHA	DESCRIPCIÓN	MONTO	N° OPERACIÓN	NOMBRE / RAZON SOCIAL	MOTIVO	CONCILIADO
01/12/2022	A 515 3931464 0	-S/450.00	02092445	[REDACTED]	VIÁTICOS	SÍ
01/12/2022	A 475 96016248 0	-S/10,000.00	02026991	[REDACTED]	PAGO DE FRUTA	SÍ
01/12/2022	A 475 96016248 0	-S/30,000.00	02026999	[REDACTED]	PAGO DE FRUTA	SÍ
01/12/2022	IMPUESTO ITF	-S/2.00	0 0	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	GASTO BANCARIO	SÍ
02/12/2022	A 475 96016248 0	-S/22,000.00	02046989	[REDACTED]	PAGO DE FRUTA	SÍ
02/12/2022	IMPUESTO ITF	-S/1.10	0 0	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	GASTO BANCARIO	SÍ
03/12/2022	A 475 36271082 0	-S/4,000.00	02027845	[REDACTED]	ALQUILER DE CAMIONETA	SÍ
03/12/2022	A 475 96016248 0	-S/10,000.00	02003374	[REDACTED]	PAGO DE FRUTA	SÍ
03/12/2022	A 475 96016248 0	-S/30,000.00	02003372	[REDACTED]	PAGO DE FRUTA	SÍ
04/12/2022	IMPUESTO ITF	-S/2.20	0 0	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	GASTO BANCARIO	SÍ
05/12/2022	TRANSF. BCO. BBVA	S/83,819.52	00002015	[REDACTED]	PAGO DE LAS FACTURAS E001-158, E001-159, E001-160 Y E001-161	SÍ
05/12/2022	COMIS PAGO DETRACCION	-S/3.50	00001069	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	GASTO BANCARIO	SÍ
05/12/2022	COMIS PAGO DETRACCION	-S/3.50	00001069	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	GASTO BANCARIO	SÍ
05/12/2022	COMIS PAGO DETRACCION	-S/3.50	00001069	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	GASTO BANCARIO	SÍ
05/12/2022	COMIS PAGO DETRACCION	-S/3.50	00001069	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	GASTO BANCARIO	SÍ
05/12/2022	COMIS PAGO DETRACCION	-S/3.50	00001069	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	GASTO BANCARIO	SÍ
05/12/2022	PAGOS AFP PRIMA	-S/231.07	00005188	AFP PRIMA	PAGO AFP	SÍ
05/12/2022	PAGO DETRAC 1714478952	-S/504.00	01348700	MAR AZUL EXPORT S.A.C.	DETRACCIÓN DE LA FACTURA E001-146	SÍ
05/12/2022	PAGO DETRAC 1714478054	-S/505.00	01350122	MAR AZUL EXPORT S.A.C.	DETRACCIÓN DE LA FACTURA E001-153	SÍ

NOMBRE / RAZON SOCIAL

- MEDINA GALVEZ HERNAN AUGUSTO
- MEDLOG PIURA S.A.C.
- REXTIE S.A.C.
- REY ENCALADA JIMMY JOSE
- RUBIO MATICORENA GABRIEL EDUARDO

CONCILIADO

SÍ

MOTIVO

- ALQUILER DE CAMIONETA
- ALQUILER DE OFICINA
- CAMBIO DE DÓLARES A SOLES
- DETRACCIÓN DE LA FACTURA E001-146
- DETRACCIÓN DE LA FACTURA E001-151
- DETRACCIÓN DE LA FACTURA E001-153
- DETRACCIÓN DE LA FACTURA E001-157

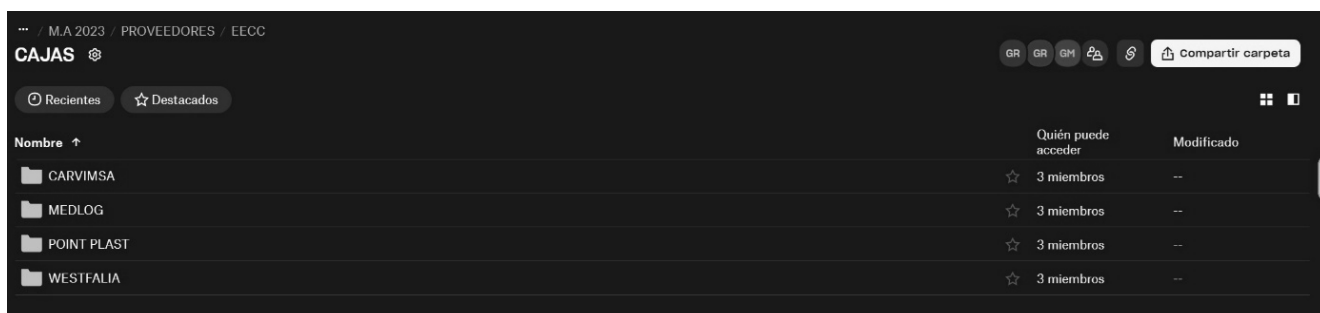
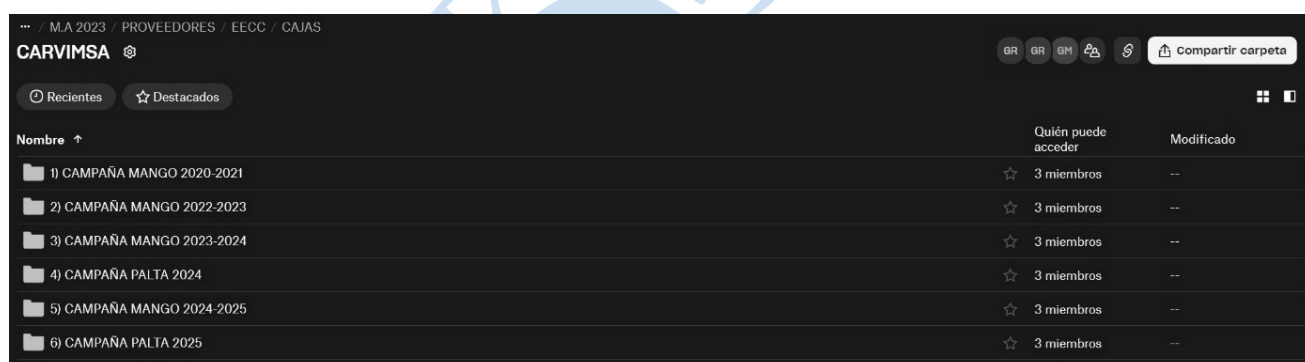
Nota. Captura de pantalla de la conciliación bancaria a diciembre 2022 de M.A. EXPORT S.A.C.

Figura 6

Estructura de la carpeta Proveedores

Nombre	Quién puede acceder	Modificado
ADICIONALES	3 miembros	--
CAJAS	3 miembros	--
ETIQUETAS	3 miembros	--
MAQUILA	3 miembros	--
MATERIA PRIMA	3 miembros	--
OPERACIÓN LOGÍSTICA	3 miembros	--

Nota. Captura de pantalla de la plataforma Dropbox.

Figura 7*Estructura de la carpeta Cajas**Nota.* Captura de pantalla de la plataforma Dropbox.**Figura 8***Estructura de la carpeta Carvimsa**Nota.* Captura de pantalla de la plataforma Dropbox.

3.2.3 Implementación de la posición de caja

Con el objetivo de mejorar el control del flujo de efectivo, se implementó un cuadro de posición de caja en Excel, diseñado como complemento a la conciliación bancaria, pero con una función más operativa y predictiva. A diferencia de la conciliación, que se actualizaba al día siguiente con los movimientos ya reflejados en el banco, la posición de caja se llenaba en el momento que se realizaban los pagos o ingresos, lo que permitió una toma de decisiones más rápida y precisa.

Este cuadro registraba de manera diaria los ingresos y egresos tanto en soles como en dólares, y mostraba de forma clara el saldo disponible por día, sin necesidad de acceder en línea a las cuentas bancarias. Esta herramienta brilló notoriamente durante las campañas de exportación, cuando el equipo se desplazaba a zonas rurales con señal de internet limitada. Gracias a su sincronización en la nube mediante Dropbox, el documento podía ser consultado desde el celular incluso en campo, facilitando la coordinación de pagos y la negociación de adelantos con agricultores.

La Figura 9 muestra una captura del cuadro de posición de caja en soles, donde puede apreciarse el seguimiento diario de los saldos, así como los egresos clasificados por tipo de gasto. Del mismo modo, la Figura 10 presenta el registro en dólares, el cual seguía la misma lógica operativa.

Esta herramienta incluía además una clasificación por rubros (por ejemplo, fruta, maquila, préstamos, detracciones, entre otros), lo que facilitó el análisis conjunto con la gerencia para determinar qué egresos podían diferirse y cuáles debían priorizarse. Este nivel de detalle no solo fortaleció el control de los recursos disponibles, sino que también permitió detectar patrones de gasto y optimizar la planificación financiera de la empresa.

A la fecha, el uso de la posición de caja continúa vigente en M.A. Export S.A.C. debido a su practicidad y su impacto positivo en la gestión diaria, lo que ha permitido un mayor orden, transparencia y eficiencia en la administración de los fondos.



Figura 9

Posición de caja soles

POSICION DE CAJA SOLES 2023																	
MES	DICIEMBRE																
SEMANA	50							51									
DIA	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	LUNES	MARTES
FECHA	10/12/2023	11/12/2023	12/12/2023	13/12/2023	14/12/2023	15/12/2023	16/12/2023	17/12/2023	18/12/2023	19/12/2023	20/12/2023	21/12/2023	22/12/2023	23/12/2023	24/12/2023	25/12/2023	26/12/2023
SALDO INICIAL	S/ 185,391.31	S/ 185,382.61	S/ 185,046.58	S/ 181,430.97	S/ 161,852.65	S/ 187,383.46	S/ 177,767.29	S/ 147,767.29	S/ 147,117.95	S/ 176,041.15	S/ 314,838.90	S/ 263,536.35	S/ 263,231.35	S/ 239,437.35	S/ 167,625.56	S/ 167,572.01	S/ 167,292.01
INGRESOS																	
MATERIA PRIMA		S/ 31,068.09	S/ 4,959.15	S/ 26,550.00	S/ 41,275.37	S/ 35,400.00			S/ 25,205.80								
OTROS				S/ 0.03													S/ 1,000.00
IGV																	
DRAWBACK																	
INGR X TRANSPASO DE DOLARES				S/ 75,440.00				S/ 4,123.90	S/ 37,530.00	S/ 144,924.00			S/ 11,004.00				
TOTAL INGRESOS	S/ -	S/ 31,068.09	S/ 4,959.15	S/ 101,990.03	S/ 41,275.37	S/ 35,400.00	S/ -	S/ 4,123.90	S/ 62,735.80	S/ 144,924.00	S/ -	S/ -	S/ 11,004.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
EGRESOS																	
FRUTA		S/ 31,251.12		S/ 120,000.00	S/ 15,341.81	S/ 40,000.00	S/ 30,000.00		S/ 30,000.00		S/ 50,000.00			S/ 65,511.79			S/ 8,924.00
PRÉSTAMOS BANCARIO						S/ 5,002.12							S/ 2,542.20				
SERVICIOS - TELEFONIA, INTERNET									S/ 279.70	S/ 55.90							
CAJA CHICA / VIATICOS		S/ 150.00	S/ 1,566.50	S/ 1,561.00	S/ 400.00			S/ 3,341.00	S/ 3,530.00	S/ 3,570.00	S/ 300.00	S/ 305.00	S/ 2,175.00	S/ 1,300.00	S/ 50.00	S/ 260.01	S/ 500.00
CONTADORA																	
HABERES													S/ 22,071.90	S/ 5,000.00			
OTROS SERVICIOS			S/ 7,007.11					S/ 1,430.59		S/ 2,500.00	S/ 1,000.00						
IFT Y COMISIONES	S/ 8.70	S/ 3.00	S/ 1.15	S/ 7.35	S/ 2.75	S/ 14.05		S/ 1.65	S/ 2.90	S/ 0.35	S/ 2.55		S/ 39.90		S/ 3.55		S/ 4.00
Detracciones													S/ 7,969.00				S/ 136.00
AFP																	
TOTAL EGRESOS	S/ 8.70	S/ 31,404.12	S/ 8,574.76	S/ 121,566.35	S/ 15,744.56	S/ 45,016.17	S/ 30,000.00	S/ 4,773.24	S/ 33,812.60	S/ 6,126.25	S/ 51,302.55	S/ 305.00	S/ 34,798.00	S/ 71,811.79	S/ 53.55	S/ 260.01	S/ 9,564.00
SALDO	S/ 185,382.61	S/ 185,046.58	S/ 181,430.97	S/ 161,852.65	S/ 187,383.46	S/ 177,767.29	S/ 147,767.29	S/ 147,117.95	S/ 176,041.15	S/ 314,838.90	S/ 263,536.35	S/ 263,231.35	S/ 239,437.35	S/ 167,625.56	S/ 167,572.01	S/ 167,292.00	S/ 158,728.01

Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Posición de caja dólares

POSICION DE CAJA DOLARES 2023																				
MES	DICIEMBRE																			
SEMANA	50					51					52									
DIA	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
FECHA	10/12/2023	11/12/2023	12/12/2023	13/12/2023	14/12/2023	15/12/2023	16/12/2023	17/12/2023	18/12/2023	19/12/2023	20/12/2023	21/12/2023	22/12/2023	23/12/2023	24/12/2023	25/12/2023	26/12/2023	27/12/2023	28/12/2023	29/12/2023
SALDO INICIAL	\$124.24	\$124.24	\$1,204.09	\$41,977.42	\$21,977.42	\$21,919.24	\$21,919.24	\$21,919.24	\$20,819.24	\$10,817.92	\$50,247.94	\$55,216.19	\$56,481.14	\$53,072.75	\$53,072.75	\$53,072.75	\$53,072.75	\$53,071.43	\$46,364.71	\$26,364.71
INGRESOS																				
ANTICIPO CLIENTES MANGO			\$38,170.33							\$78,433.92										
ANTICIPOS CLIENTES PALTA											\$7,252.00									
REBATES		\$1,079.90	\$2,605.00									\$1,265.00								
OTROS INGRESOS																				
TOTAL INGRESOS		\$1,079.90	\$40,775.33							\$78,433.92	\$7,252.00	\$1,265.00								
EGRESOS																				
MAQUILA											\$2,283.30							\$6,672.42		
OPERADOR LOGISTICO					\$58.18															
CAJAS																				
OTROS																				
PRÉSTAMO BANCARIO																				
IFT Y COMISIONES		\$0.05	\$2.00						\$1.32	\$3.90	\$0.45	\$0.05					\$1.32	\$34.30		
TRASPASO DOLA. A CTA SOLES				\$20,000.00				\$1,100.00	\$10,000.00	\$39,000.00			\$3,408.39						\$20,000.00	\$20.00
TOTAL EGRESOS		\$0.05	\$2.00	\$20,000.00	\$58.18			\$1,100.00	\$10,001.32	\$39,003.90	\$2,283.75	\$0.05	\$3,408.39				\$1.32	\$6,706.72	\$20,000.00	\$20.00
SALDO	\$124.24	\$1,204.09	\$41,977.42	\$21,977.42	\$21,919.24	\$21,919.24	\$21,919.24	\$20,819.24	\$10,817.92	\$50,247.94	\$55,216.19	\$56,481.14	\$53,072.75	\$53,072.75	\$53,072.75	\$53,072.75	\$53,071.43	\$46,364.71	\$26,364.71	\$6,364.71

Nota. Elaboración propia.

3.2.4 Clasificación y análisis de los costos logísticos

Con el objetivo de optimizar los costos logísticos de M.A. Export S.A.C., se solicitó a los operadores logísticos un desglose de costos en sus cotizaciones enviadas. Esta acción permitió identificar sobrecostos y negociar de manera más eficaz. Cabe resaltar que las operaciones principales, como transporte, despacho o agenciamiento aduanero se mantenían integradas en cada operador para asegurar una única responsabilidad en caso de eventualidades. Sin embargo, se optaba por adquirir los insumos logísticos como filtros de etileno o termógrafos, por separado, cuando ello era conveniente.

La cotización desglosada (ver Figura 11) facilitó un análisis detallado de cada componente del servicio, desde el transporte interno y el derecho de embarque hasta servicios menores, como *courier* o la emisión de certificados de origen. Esta información permitió identificar oportunidades de ahorro y negociar ajustes específicos. Por ejemplo, si un operador ofrecía una tarifa más competitiva en transporte local o agenciamiento, se solicitaba al otro proveedor que igualar esa tarifa, en lugar de solicitar descuentos generales sin fundamento.

Asimismo, este enfoque permitió identificar prácticas poco transparentes, por ejemplo, si esta semana se exportaba 5 contenedores a un mismo cliente, esos documentos viajaban en una sola valija, sin embargo, se facturaban individualmente como si hubieran ido en valijas diferentes. Este tipo de hallazgos reforzó la importancia de solicitar cotizaciones desglosadas, incluso cuando se trabajaba de forma habitual con un operador.

Para una mejor toma de decisiones, se desarrolló un cuadro comparativo de operadores logísticos (ver Figura 12), que permitió visualizar de forma clara las diferencias de precios por línea naviera, así como los costos adicionales. Esta comparación no solo reveló variaciones significativas en el precio final por contenedor, sino también en los servicios incluidos.

Si bien algunos operadores manifestaron resistencia ante esta práctica, con el tiempo se comprendió que su finalidad era garantizar eficiencia y sostenibilidad en las campañas.

Figura 11*Cotización desglosada de operador logístico***SERVICIO INTEGRAL LOGISTICO : VÍA TPE****Exportador : MAR AZUL****Producto: Mangos Frescos**

Estructura de Costos	LINEAS DPWL				
	MSC	SEABOARD USA	SEABOARD CANA	DEL MONTE	CMA CGM
Gate Out Deposito de Vacios + Handling Gate Out TPE	403.34	413.34	403.34	403.34	443.34
Transporte : ctr. mty Paíta(NPT)- MEDLOG-Paíta(NPT)	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00
Derecho de Embarque ctr. full	207.55	207.55	207.55	207.55	207.55
Agenciamiento de Aduanas	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00
Agenciamiento Maritimo	271.66	402.00	281.00	412.00	181.66
2 filtros de etileno	38.00	38.00	38.00	38.00	38.00
2 termografos " Temple 4 "	38.00	38.00	38.00	38.00	38.00
Courrier	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Certificado de origen					
Total Costos Directos	1,453.55	1,593.89	1,462.89	1,593.89	1,403.55
Profit DPWL	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
TARIFA US\$	1,533.55	1,673.89	1,542.89	1,673.89	1,483.55

Nota. Cotización enviada por el operador.**Figura 12***Comparación de operadores logísticos*

OP. LOGISTICO	LINEAS				
	MSC	SEABOARD USA	SEABOARD CANA	DEL MONTE	CMA CGM
DPW	\$1,533.55	\$1,673.89	\$1,542.89	\$1,673.89	\$1,483.55
TRANSLOGISTIC	\$1,500.00	\$1,730.00	\$1,569.00	\$1,699.00	\$1,466.00
DIFERENCIAS INCLUYE TRAMITE SENASA+CPB	\$33.55	-\$56.11	-\$26.11	-\$25.11	\$17.55

OP. LOGISTICO	HR LIBRE SOBRESTADIA	HR LIBRES EQUIPO	COSTO 1	COSTO 2	CANAL ROJO
	1	2			
DPW	\$6.00	\$6.00	\$25.00	\$15.00	\$60.00
TRANSLOGISTIC	\$6.00	\$4.00	\$15.00	\$15.00	\$80.00

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

- Las empresas familiares con actividades de comercio exterior suelen enfrentar limitaciones operativas que afectan directamente el control administrativo-contable, especialmente cuando no cuentan con personal especializado ni herramientas digitales adecuadas para gestionar sus procesos.
- El registro diario de las operaciones financieras resulta eficaz para mejorar la eficiencia operativa y reducir errores frecuentes como pagos duplicados, documentos extraviados o conciliaciones bancarias incompletas.
- Clasificar adecuadamente la información documental de una empresa mejora la eficiencia operativa, al reducir tiempos de búsqueda y cruce de información
- La digitalización es aplicable a todo tipo de empresas en mayor o menor magnitud e implementarla permite mejorar la trazabilidad documental, disminuir la dependencia de documentos físicos y optimizar la gestión administrativa incluso fuera de oficina.
- Si bien el análisis numérico es clave al comparar y elegir un proveedor logístico, también lo es la calidad del servicio recibido, dado que, en el comercio de productos perecibles como el mango fresco, la puntualidad y el cuidado en la cadena logística son tan importantes como el precio.
- El uso de un cuadro de posición de caja ofrece mayor claridad sobre los recursos y permite visualizar en el corto plazo las obligaciones pendientes.
- Finalmente, en empresas familiares resulta clave contar con procesos bien definidos, para evitar conflictos propios de su naturaleza. Además, un control compartido de los recursos favorece un crecimiento transparente, ordenado y sostenible.

Referencias

- Aguirre Choi, R., & Armenta Velázquez, C. E. (2012). *La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México*. *El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1–17. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_la_importancia_del_control_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexico.pdf
- Alonso Recio, L. M. (2021). *Digitalización y contabilidad de gestión* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de Oviedo]. Universidad de Oviedo <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/60516>
- Ardila, Y.C. (2023). *Apoyo al área de finanzas en el equipo de trabajo de gestión financiera y tesorería en el grupo de trabajo de contabilidad, Centrales Eléctricas del Norte de Santander: Optimización del proceso de control y diligenciamiento del registro diario de actividades para el cumplimiento de costos ABC por parte de los trabajadores de Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A.E.S.P.* [Informe de pasantía, Universidad de Santander]. <https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/3b758ecc-2a71-455b-ad05-e1f14424f675>
- Ávalos Peñafiel, V. G., Sanandrés Álvarez, L. G., Ora Hidalgo, L. A., Vallejo Sánchez, D. P., & Izurieta Castelo, M. I. (2018). *Estructura de costos en medianas y pequeñas empresas del Ecuador*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/costos-empresas-ecuador.html>
- Business Development Bank of Canada. (2023). *Cash Position* <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/cash-position>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno: Marco integrado – Resumen ejecutivo (Traducción al español)*. <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a/3.COSO+2013+Resumen+Ejecutivo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a>
- Dimitriu, O., & Matei, M. (2014). *A new paradigm for accounting through cloud computing*. *Procedia Economics and Finance*, 15, 840–846. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114005413>
- Michalski, G. (2010). *Planning optimal from the firm value creation perspective*. *Levels of operating cash investments*. *Journal for Economic Forecasting*, (1), 198–214 <https://ideas.repec.org/a/rjr/romjef/vy2010i1p198-214.html>
- Ongkunaruk, P., & Piyakarn, C. (2011). *Logistics cost structure for mangosteen farmers in Thailand*. *Systems Engineering*, *Procedia*, 2, 40–48 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211381911000956>

Systems Applications & Products in Data Processing. (s.f.). *Cash Position*.

https://help.sap.com/docs/SAP_BUSINESS_BYDESIGN/2754875d2d2a403f95e58a41a9c7d6de/2cb79e18722d10149b76c35d23db99b7.html?locale=es-ES

Systems Applications & Products in Data Processing. (s.f.). *Digitization vs. Digitalization*.

<https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/digitization-vs-digitalization.html>

Zadorozhnyi, Z., & Hrytsyshyn, A. (2019). *Lohistychni vytraty ta yikh klasyfikatsiia [Gastos logísticos y su clasificación]*. Herald of Economics, 2(84), 109-117. <https://doi.org/10.35774/visnyk2017.02.109>

