Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

El manual de funciones como herramienta clave para la optimización del departamento de compras en una empresa textil

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Kimberly Briggith SALVADOR YACHAS

ASESOR

Dr. Jesús Pascual AYALA ZAVALA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Salvador, K. (2025). *El manual de funciones como herramienta clave para la optimización del departamento de compras en una empresa textil*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Kimberly Briggith Salvador Yachas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70988406
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09172852
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0117-6078
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07223810
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06025989
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.18 Gestión Empresarial
Grupo de investigación	NO APLICA

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro Latitud: -12.1062656 Longitud: -77.04020138
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2025 – Junio 2025
URL de disciplinas OCDE	Economía https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01 Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N° 172-EPCO-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día veintinueve de noviembre del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001843-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 29 de noviembre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
MIEMBRO	:	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
MIEMBRO - ASESOR	:	Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"EL MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA TEXTIL"***, presentado por la bachiller Kimberly Briggith Salvador Yachas con código de matrícula N° 17110073, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 12:00 horas, se dio por concluido el acto académico y, leída la presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Presidente

Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Miembro

Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala
Miembro - Asesor

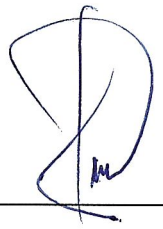
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Contabilidad N° 000189-2025-EPCO-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"EL MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA TEXTIL"*, presentado por la bachiller Kimberly Briggith Salvador Yachas para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 10% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 28 de enero de 2026

Firma del asesor: 

Nombres y apellidos del asesor: Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala

DNI: 09172852

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

A mi familia, quienes han creído en mi y me han apoyado siempre durante toda mi vida, dándome ánimos y esforzándose por sacarme adelante. Este logro no solo es mío sino por y para ustedes.

A mi novio, David, quien siempre me recuerda que todo esfuerzo tiene su recompensa a pesar de lo difícil que sea, todo de la mano de Dios es posible.

A mi querido gato Edgar, quien permaneció conmigo durante toda mi etapa universitaria, acompañándome en las desveladas demostrándome así su amor incondicional.

Finalmente, a mis abuelos, que desde el cielo me bendicen día a día y cuidan a los que amo; a los que siempre han estado, Camu, esto no lo hubiese logrado sin tu motivación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, siempre, a Dios, por permitirme estar donde estoy, siendo la guía en los tiempos difíciles y bendiciéndome en mis logros.

Agradezco al Dr. Jesús Pascual Ayala Zavala, por la paciencia y vocación para apoyarme en la realización de este trabajo, desde el día uno brindándome las recomendaciones y puntos de vista para una mejora.

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, mi alma mater, que me enseñó que los sueños son posibles, que con esfuerzo todo valdrá algún día la pena.

Finalmente, a mi querido gato Edgar, este logro es de los dos, gracias por ser parte de mi vida durante estos trece años.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....1

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD.....3

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad.....3

1.1.1. Reseña histórica 3

1.1.2. Servicios que brinda.....3

1.1.3. Organización y estructura empresarial….....3

1.2. Periodo de duración de la actividad.....4

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad.....4

1.4. Razón o denominación social 5

1.5. Dirección postal 5

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 6

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 6

2.1. Organización de la actividad 6

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 8

2.3. Problemática 8

2.3.1. Descripción del problema 8

2.3.2. Formulación del problema 10

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 10

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 14

2.4. Metodología y procedimientos 19

2.4.1. Técnicas e instrumentos 19

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 20

2.5. Resultados de la actividad 22

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos…..22

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 29

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 30

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 31

II. CONCLUSIONES 33

II. RECOMENDACIONES 34

II. REFERENCIAS.....35
II. ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES 37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama

Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa

Figura 3 Proceso de compra de materiales propuesto

Figura 4. Orden de Compra generada por sistema Odoo

Figura 5. Cotización válida de proveedor

RESUMEN

En el presente trabajo de suficiencia profesional se tiene como finalidad plantear una mejora en el proceso de adquisición de bienes y prestación de servicios en el departamento de compras de una empresa textil, a través de la creación e implementación de un Manual de Funciones considerando las actividades realizadas durante la compra.

Para el planteamiento de estas mejoras en la empresa Apparel Pro S.A.C., la metodología que se aplicó tuvo como base la recolección de datos a través de reuniones con los principales involucrados del área de compras dando importancia a las debilidades y fortalezas que se manejaban en el área, las cuales al pertenecer al proceso productivo desencadenaban en errores y omisiones contables, tales como pagos dobles o aplicaciones de anticipos sin realizar. Es así como se propuso un flujograma del proceso de compras el cual permite tener una visión más clara para la creación del Manual de Funciones.

Entre los principales resultados de la implementación, se pudo dar a conocer ciertas necesidades como la falta de capacitación contable del personal de compras, esto con el fin de obtener un mejor manejo de la documentación requerida en el proceso de compra.

Finalmente, se concluyó que el manejo de Manual de Funciones elaborado en base a un buen Proceso de Compra permite un mejor control sobre las actividades y da a conocer las responsabilidades de cada miembro, lo que conlleva a un mejor control interno en la empresa.

Palabras clave

Proceso de compra, Cuentas por pagar, Manual de funciones, Control interno

ABSTRACT

The purpose of this professional proficiency assessment project is to propose an improvement in the goods procurement and services delivery process in the purchasing department of a textile company through the creation and implementation of a Functions Manual, taking into account the activities performed during the purchasing process.

To propose these improvements at Apparel Pro S.A.C., the methodology applied was based on data collection through meetings with key stakeholders in the purchasing area. This methodology emphasized the weaknesses and strengths of the area, which, as part of the production process, led to accounting errors and omissions, such as double payments or unrealized advance payments. A purchasing process flowchart was proposed, providing a clearer overview for the creation of the Functions Manual.

Among the main results of the implementation, certain needs were identified, such as the lack of accounting training among purchasing staff, in order to improve the management of the documentation required in the purchasing process.

Finally, it was concluded that managing a Function Manual based on a sound purchasing process allows for better control over activities and makes the responsibilities of each member clear, leading to improved internal control within the company.

Keys words

Purchasing Process, Accounts Payable, Function Manual, Internal Control

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, un proceso de compra eficiente es fundamental para la estabilidad financiera de una empresa. Al mantener un control preciso de sus obligaciones por pagar, la empresa puede evitar incumplimientos y problemas con los proveedores, lo que a su vez permite establecer una buena relación con ellos. Esto facilita el acceso a créditos y financiamiento, y contribuye a proyectar una imagen rentable y confiable en el mercado.

En el área contable, un buen proceso de compras permite llevar un orden adecuado en la documentación y transacciones que requieran para realizar este proceso, además permite tener un almacén ordenado.

El presente trabajo de investigación intenta demostrar la importancia del proceso de compra en la empresa Apparel Pro S.A.C. considerando las funciones que corresponden a cada área para que este proceso se pueda cumplir adecuadamente y de esa manera se pueda obtener el bien o servicio de manera oportuna, económica y de buena calidad.

Este trabajo a su vez permite dar a conocer las deficiencias que conlleva no contar con un Manual de Funciones, donde se especifiquen las atribuciones que deben cumplir cada uno de los empleados que participan en el proceso de adquisiciones que la empresa requiera, evitando omisiones y compras de mala calidad e inoportunos.

El primer capítulo presenta una descripción detallada de la empresa donde se desempeña la actividad profesional, incluyendo la actividad económica y la estructura organizacional, también se da a conocer la finalidad de la compañía a través de sus objetivos para una mejora en el mercado.

En el segundo capítulo, se muestra las actividades realizadas por el profesional las cuales conllevan a la investigación, incluyendo el análisis de procesos y la identificación de problemas. También se presentan conocimientos normativos y teóricos que sirven de base para abordar la problemática de la empresa.

Finalmente, en el tercer capítulo, presenta las conclusiones de la problemática analizada, destacando la propuesta de mejora en el proceso de compra mediante la implementación de un manual de funciones.

INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La empresa fue fundada en el año 2002 por la familia Mitre en vista de la falta de marcas accesibles en el mercado, teniendo como prioridad crear un producto que sea resistente a las diversas actividades diarias. Esta empresa nace en conjunto con otras empresas textilerías, las cuales se convertirían en sus principales proveedores.

1.1.2. Servicios que brinda

Esta empresa, realiza ventas al por menor y por mayor de prendas de vestir diversas enfocándose más en un estilo deportivo sin dejar de lado la tendencia actual. Con el fin de que el producto final cumpla con los requisitos de los clientes, se realizan proformas de diseño antes de enviar a producción cada lote, teniendo en cuenta también el material y la buena calidad que los caracteriza.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

La Organización empresarial se basa según las actividades realizadas en la empresa, teniendo como base a los asistentes los cuales son

supervisados por jefatura siendo estos los responsables de cada área ante la Gerencia General.

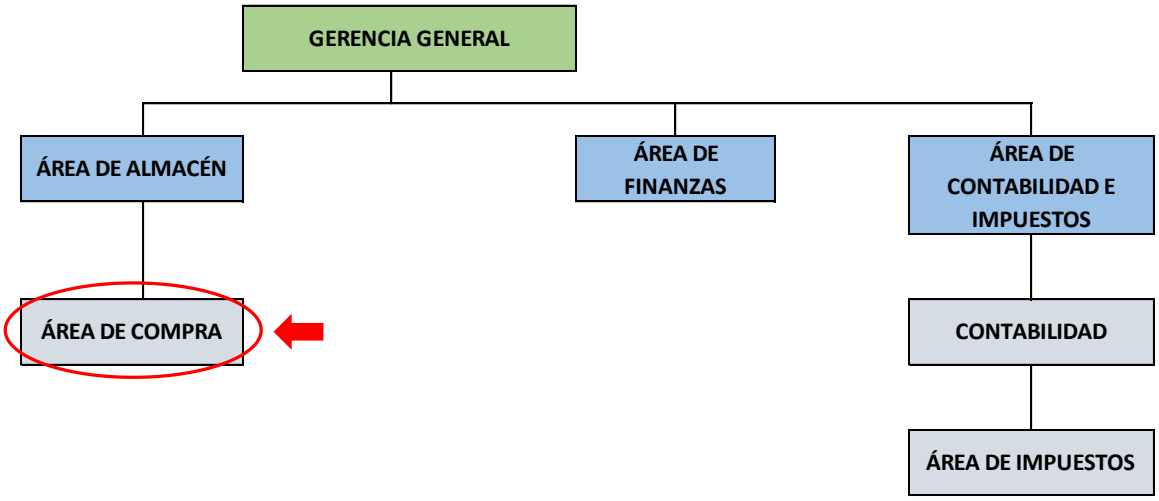


Figura 1. Organigrama

1.2. Periodo de duración de la actividad

El periodo comprendido de ejecución de funciones en la empresa Apparel Pro S.A.C. bajo el cargo de Analista de Cuentas Contable es desde la segunda mitad del mes de junio del 2025 hasta la actualidad.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La empresa, tiene como finalidad dar a conocer al mercado nacional e internacional, un modelo de vestimenta para el uso de actividades diarias y deportivas con un estilo distintivo y moderno. Para lograr esto, la empresa, selecciona materiales de alta calidad y diseños que siguen las últimas tendencias. La empresa ofrece producto a un público diverso sin tener en cuenta la edad y género ni preferencias, para tal efecto, cuenta con un equipo

de diseñadores altamente capacitados, expertos en la línea de textiles, este equipo para cumplir con sus objetivos selecciona cuidadosamente los materiales y diseños necesarios para elaborar productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. De esta manera, no solo se busca rentabilidad, sino también contribuir al crecimiento sostenido del sector textil.

1.4. Razón o denominación social

Tipo de contribuyente: Sociedad Anónima Cerrada S.A.C.

La Razón Social: Apparel PRO S.A.C.

RUC: 20504187234

1.5. Dirección postal

La empresa se encuentra ubicada en la Calle Miguel Dasso Nro. 139, Oficina Nro. 602 en el distrito de San Isidro, departamento y provincia de Lima. El código postal es 15073 según Código Postal Nacional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

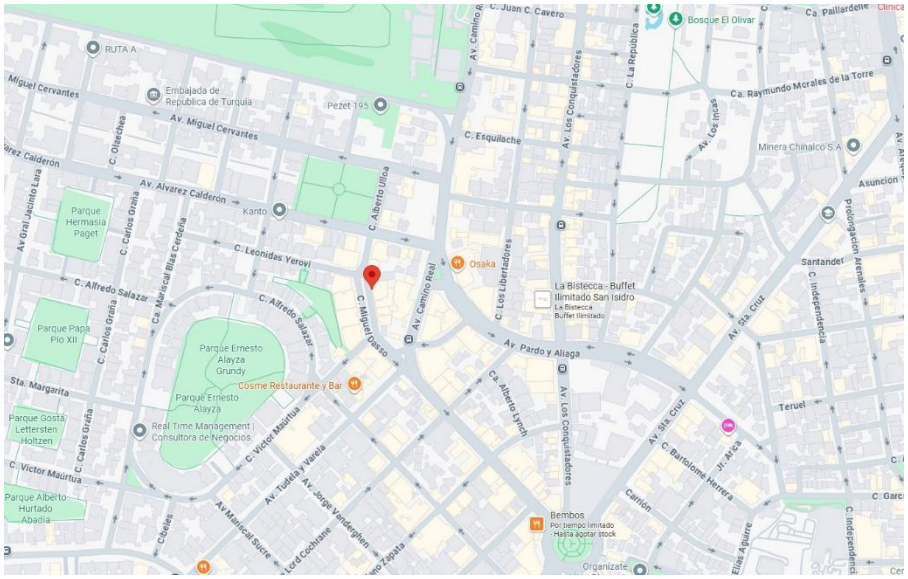


Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

La empresa no posee una página web ni central telefónica, por lo que se proporcionará el correo de la gerencia administrativa actual laurag@appareltech.us.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

En la organización, se labora en el Área Contable, bajo el puesto de Analista Contable que consta en desarrollar las siguientes actividades:

- Recepción y validez de documentación de compras y ventas para su registro en el sistema SISTCONT y ERP ODOO, en ambos se utiliza el módulo de Contabilidad y Compras para revisar las órdenes de compra generadas por

el área de almacén y la emisión de boletas y facturas, asimismo se realiza la validación a través del portal de SUNAT para dar conformidad.

- Cálculo de detracciones correspondientes y realizar el pago a tiempo para tomar el crédito fiscal de las facturas, tener un control de los pendientes.
- Realizar la Conciliación Bancaria y el registro en los sistemas contables, con el fin de realizar los análisis de las cuentas correspondientes, este proceso se trata de manejar diariamente para poder tener una información más exacta.
- Realizar el cruce de depósitos de las ventas realizadas a través de tarjetas como por ejemplo IZIPAY, OPENPAY y transferencias bancarias, teniendo en cuentas las comisiones de venta de cada tarjeta, las cuales son facturadas a finales de cada mes.
- Realizar los análisis de las cuentas por pagar, siendo esta la que consta con ciertos inconvenientes ya que se encuentran desfases y pagos pendientes por aplicar, esto debido a que se realizan pagos sin facturas y solo con cotizaciones.
- Realizar provisiones mensuales de intereses financieros, aplicación de gastos devengados y análisis de demás cuentas contables.
- Preparación de impuestos mensuales, considerando conceptos como transferencias gratuitas, importación de materiales y servicios prestados por no domiciliados.
- Revisión, preparación y presentación de libros contables Diario y Mayor mensuales.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

El presente trabajo tiene como objetivo principal optimizar el proceso de compras de la empresa Apparel Pro S.A.C. mediante la implementación de un manual de funciones. Esta herramienta permitirá que la adquisición de bienes y servicios se realice bajo estándares de calidad, garantizando una gestión más eficiente de la documentación y la programación de pagos, así como un registro contable preciso que facilite el control de las cuentas por pagar pendientes.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

En el estudio realizado a la empresa se identificó que el proceso de compras se desarrolla de manera desordenada, ya que no existe un procedimiento preestablecido. Esta situación genera retrasos en las adquisiciones, lo que a su vez ocasiona errores y demoras en los pagos a los proveedores, afectando negativamente la imagen de la empresa frente a ellos.

Asimismo, se identificó la falta de un Manual de Funciones, lo que impide que los colaboradores conozcan con claridad sus responsabilidades, actividades y niveles de autoridad dentro del proceso de compras. Esta deficiencia genera falta de seguimiento y control sobre la documentación

requerida por el área de contabilidad para el registro y pago oportuno de las obligaciones.

Principales causas:

a. Falta de procedimientos documentados

- No existen políticas ni flujos de trabajo definidos para las adquisiciones.
- Las actividades se realizan de forma empírica o bajo criterios individuales.

b. Ausencia de un Manual de Funciones

- No están claramente delimitadas las responsabilidades ni los roles en el proceso de compras.
- Se producen duplicidades o vacíos de control en las tareas administrativas.

c. Deficiencia en la comunicación interdepartamental

- Falta coordinación entre el área de compras y contabilidad.
- No existe un sistema estandarizado para la entrega y seguimiento de documentación.

d. Carencia de capacitación en gestión de procesos

- El personal no cuenta con herramientas metodológicas para la planificación y control de compras.

Formulación del problema

¿Cuál es la importancia de implementar mejoras en el proceso de compras mediante la creación de un manual de funciones en una empresa del sector textil?

2.3.2. Antecedentes de la realidad problemática

Para el desarrollo del presente TSP se revisaron algunos trabajos de investigación relacionados a la problemática presentada, entre los cuales destacamos:

2.3.3. Antecedentes nacionales:

Tapiaza (2022) desarrolló una investigación titulada “Plan de Implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF) en el Área de Logística de la Empresa PROBAS SAC en el año 2019”, como parte de los requisitos para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas. En dicho estudio, la autora destaca la relevancia de implementar un Manual de Organización y Funciones en el área de compras, independientemente del tamaño de la empresa.

El objetivo principal de la investigación es identificar claramente las responsabilidades de cada miembro de la organización, con el fin de lograr una mejor integración en los procesos internos. Además, el MOF permite establecer líneas de autoridad y definir los requisitos específicos para cada

cargo o puesto de trabajo, lo que contribuye a una estructura organizacional más eficiente.

Asimismo, el estudio propone una metodología para implementar un Manual de Funciones desde cero, utilizando el Diagrama de Ishikawa como herramienta de análisis. Este enfoque facilita la identificación de las causas que originan los problemas detectados en la empresa, permitiendo así diseñar soluciones más precisas y efectivas.

Este estudio se vincula con el Trabajo de Suficiencia Profesional, ya que facilitó la identificación de problemas y deficiencias en el proceso de compras mediante una reunión con los responsables del área, lo que permitió abordar y mejorar los aspectos críticos detectados a través del Diagrama de Ishikawa. (Anexo 1)

Vasquez (2025) en su informe de suficiencia profesional que tiene como título “Servicio de Outsoursing en la gestión de cuentas por pagar en una empresa del sector hidrocarburos” desarrollado como requisito para optar al título profesional de contador público, tiene un objetivo de proponer e implementar mejoras en el servicio de outsourcing en la gestión del proceso de cuentas por pagar contemplando un mayor control al momento de registrar la documentación, programar pagos y un cumplimiento tributario adecuado. Su metodología se basó en la recolección de antecedentes documentarios los cuales le permitieron justificar las estrategias de mejora propuestas, llegando a la conclusión que un buen

manejo en el registro documentario y corrida de pago permitirá un mayor control al analizar las cuentas por pagar, a su vez una mejora en la relación con los proveedores y una imagen favorable para la empresa.

Este antecedente fue fundamental para el Trabajo de Suficiencia Profesional, ya que permitió identificar la mejor manera de implementar un proceso eficiente de análisis de cuentas por pagar, considerando las debilidades detectadas en la empresa. Además, destacó la importancia de la gestión documental y la sustentación adecuada de cada compra para lograr un mejor control de las obligaciones por pagar.

2.3.4. Antecedentes internacionales:

Andrade (2012) desarrolló una investigación titulada "Diseño del Manual de procedimientos de gestión de compras en distribuciones eléctricas GB LTDA" como requisito de su pasantía para optar el título profesional de contador público situada en la Ciudad del Cali, Colombia, en la cual hace mención a la creación de un Manual de Funciones a consecuencia de la deficiencia del control interno en el departamento de compras, hecho que repercute en la perdida y mal manejo de los inventarios en la empresa con proyecciones al crecimiento de actividades operativas. Es así que inicia con la descripción de cada área relacionada al proceso de compra, dando a reconocer las carencias y dificultades que presentan, asimismo identifica y evalúa los riesgos que pueden repercutir en los procesos siguientes, por consecuente propone alternativas para una mejora

en el control interno del área y finalmente establece responsabilidades a cada miembro que participa.

En base a este antecedente, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional planteó la implementación de un manual de funciones para el departamento de compras, enfocado en reducir pagos duplicados y anticipos no identificados, y optimizar la gestión de cuentas por pagar.

Romero (2023) en su investigación titulada “Manual de Procesos para el Departamento de compras de A&B y suministros Hotel Quito” para optar el título de Tecnólogo Superior en Administración, Ecuador, tiene como objetivo implementar un Manual de funciones con el fin de definir el alcance, los responsables y los procesos a ejecutarse para el proceso de adquisiciones de la empresa. A través de entrevistas y encuestas aplicadas al personal, el estudio identifica diversas deficiencias operativas y determina las áreas que requieren intervención. De esta manera, se propone una estructura organizativa más clara y eficiente, orientada a optimizar la gestión de compras y fortalecer el desempeño del departamento.

El presente trabajo de suficiencia profesional se relaciona con este antecedente, ya que destaca la importancia de conocer las responsabilidades de cada miembro del equipo y los procesos involucrados en la adquisición de bienes y servicios para elaborar un manual de funciones efectivo y adaptado a las necesidades específicas de la empresa.

2.3.5. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Anticipo a proveedores:

Son pagos realizados con anterioridad a los proveedores, esto debido a un interés de adquirir productos o servicios necesarios para la empresa para un futuro, puede darse de manera parcial o total según acuerdo entre proveedor y empresa. (Herrera, 2019)

Un buen manejo de anticipos a proveedores permite tener una información más clara y concisa de cuentas por pagar pendientes al cierre de cada periodo, evitando así incumplimiento en los pagos y pagos erróneos o dobles, esto sin duda genera una imagen financiera estable para la empresa e intensifica las buenas relaciones con sus proveedores.

Compras:

Una compra se da cuando se adquiere materiales, productos o servicios según los requerimientos de un área de la empresa, estos deben contar con principios tales como la calidad, la cual debe cumplir con los estándares solicitados y que pueda cubrir la necesidad presentada; el momento, está adquisición debe ser realizada en el momento preciso para evitar interrumpir el proceso de producción o venta y el precio, el cual debe estar dentro del presupuesto dado, sin afectar la cantidad ni la calidad solicitada. (Chiavenato, 2000).

Una compra se realiza con el fin de continuar el proceso productivo de manera eficiente. Para lograrlo, es fundamental que se efectúe de manera oportuna, considerando los requerimientos específicos en cuanto a calidad, precio y características del producto o servicio solicitado. Además, la compra debe ser anticipada y planificada estratégicamente para optimizar recursos y minimizar riesgos, lo que permite tomar decisiones informadas y asegurar el éxito de la organización.

Control interno:

Es una serie de acciones, las cuales ayudan a prevenir la pérdida de recursos, mostrar una información financiera confiable y que la empresa cumpla con las normas aplicables. Además, participan todos los miembros de la organización con el fin de cumplir con los procesos planteados por la empresa de manera eficiente. Cabe mencionar que el control interno efectivo solo puede ayudar a la organización a lograr sus objetivos más no asegura el éxito organizacional. (Coopers & Lybrand, 1997)

Basándonos en esta definición, el control interno es una forma de establecer roles y responsabilidades las cuales deben ser cumplidas por el personal para un cumplimiento adecuado en los procesos productivos, es así que se requiere una constante revisión para evaluar y proponer mejoras según sea la necesidad de cada área.

COSO ERM:

Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal, aplicado a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectarla, gestionar los riesgos dentro del nivel aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (Ambrosone, 2007).

En términos generales, el COSO ERM constituye un marco integral y dinámico orientado a que las organizaciones identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos que puedan incidir en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo. Su finalidad es optimizar la toma de decisiones y asegurar la sostenibilidad del valor organizacional, promoviendo una cultura de gestión del riesgo en la que todas las instancias de la entidad asumen responsabilidades claras y compartidas.

Facturas:

Según la definición de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) es un comprobante de pago que acredita la transferencia de bien o la prestación del servicio, es emitido entre sujetos del Impuesto General a las Ventas con derecho a crédito fiscal con el fin de sustentar un gasto o costo con efecto tributario. Este comprobante, debe cumplir con normativas para su correcta emisión:

- ✓ Apellidos y nombres, razón social o denominación.
- ✓ Nombre comercial de ser el caso
- ✓ Número de RUC del emisor
- ✓ Dirección del domicilio fiscal del emisor y dirección del punto de entrega.

De acuerdo con esta definición podemos afirmar que la documentación requerida en una adquisición de bienes o servicios debe tener un seguimiento el cual asegure que cumpla con la normativa tributaria para evitar errores u omisiones que hagan inválida la factura.

Gestión de Cuentas por pagar:

Una buena gestión de cuentas por pagar implica tener un buen manejo y control de las obligaciones que tiene la empresa con sus proveedores, el cual inicia con la recepción y aceptación de la factura hasta la programación de pago correspondiente. Es así que una buena gestión no solo se da por el buen manejo de las transacciones financieras sino de la optimización de recursos a través de un entendimiento integral de obligaciones con el fin de mantener una buena imagen financiera. Richard S. Ruback (1983)

Esto quiere decir que no solo se trata de realizar transacciones diversas para el pago de obligaciones, sino de darle un seguimiento con el objetivo de no incumplir con los proveedores teniendo en cuenta plazos de vencimiento establecidos y líneas de crédito permitidas ya que una buena

gestión de cuentas por pagar permitirá mantener la imagen financiera estable y una buena relación con terceros.

ISO 9001:

Establece los requisitos para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que permita a las organizaciones proveer productos y servicios conformes, aumentar la satisfacción del cliente y promover la mejora continua. Está diseñada para aplicarse a cualquier organización, sin importar su tamaño o tipo, y se fundamenta en el enfoque basado en procesos y riesgos.

Aplicar los principios de la ISO 9001 al diseño de un Manual de Funciones permite que el documento no solo describa cargos, sino que también fortalezca la gestión de la calidad, la trazabilidad y la mejora continua dentro de la organización.

Manual de funciones:

Un documento que contiene, de manera ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, los cuales son necesarios para un mejor desarrollo del trabajo. (Duhalt Kraus Miguel A., 1977)

Un manual de funciones se utiliza como una herramienta de conocimiento para la elaboración de procesos en una empresa pues brinda

la información necesaria para delegar niveles de responsabilidad los cuales permiten un mejor control en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas. Además, sirve como un instrumento para la toma de decisiones laborales y evitar contingencias que puedan ser motivo de infracciones en procesos de auditoría laboral de entes reguladores como lo es SUNAFIL.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de suficiencia, se desarrollaron las siguientes técnicas:

a. Recopilación de datos:

Para poder obtener de manera más acertada las funciones correspondientes al personal del departamento de compras, se coordinaron diversas reuniones por la plataforma de Meet, las cuales permitieron conocer de una manera más concreta el proceso de compra, las deficiencias presentadas y los involucrados en este.

b. Observación:

Como encargado del registro de documentos en los sistemas contables, el bachiller identificó las deficiencias y complicaciones en el análisis de las cuentas por pagar pendientes al final de cada mes.

c. Análisis documental:

La técnica del presente trabajo está basada en la recopilación de información que la empresa maneja de manera confidencial e interna, a la cual se ha podido acceder de manera limitada y con los permisos correspondientes. Se empleó el análisis documental como técnica de investigación, revisando otras investigaciones, tesis, publicaciones de revistas y otras fuentes relacionadas con el tema tratado.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

a. Identificación del problema

En el presente trabajo de suficiencia profesional, se identificó un problema relacionado con el proceso de compra en la empresa Apparel Pro S.A.C. La falta de un manual de funciones claro y definido ha generado deficiencias en el proceso, lo que se refleja en la existencia de pagos pendientes de aplicar en las cuentas por pagar. Al realizar un análisis contable, se detectó que estos pagos se habían realizado con cotizaciones, pero no había un responsable designado para darle seguimiento a la emisión de facturas y cierre de compras solicitadas por el área correspondiente. Esto ha generado errores y omisiones de documentos pendientes, además de pagos atrasados o dobles, lo que afecta la eficiencia y exactitud de la contabilidad de la empresa.

b. Análisis del marco normativo

Para el control interno, el uso de políticas y procedimientos garantizan operaciones eficientes y eficaces ya que salvaguardan los activos de la empresa al disminuir riesgos de errores y fraudes dentro de esta. Además, permite que la empresa opere de manera responsable y que sus informes financieros o de control sean más fiables. Considerando este punto, un buen uso del control interno a través del seguimiento al personal de la empresa, permitirá detectar deficiencias en el proceso productivo y una mejora en el área correspondiente.

Teniendo en consideración el ISO 9001 la cual busca brindar un soporte a la organización a través de la mejora en la eficiencia profesional, mejora del control interno, reducción de costos entre otros aspectos funcionales de la empresa, se encontró que la empresa presenta deficiencia en el área de compras, al no contar con un manual de funciones no se da a conocer quien o quienes son los responsables de darle seguimiento a la entrega de documentos al área de contabilidad para su registro y programación al realizar una compra, también se han detectado pagos dobles o anticipos a proveedores sin aplicar cuando estas compras o servicios ya han sido recibidas y dados respectivamente, el pago de detracciones a facturas que han sido anuladas con notas de crédito y provisiones de gastos sin revertir.

c. Construcción de la alternativa de solución

En base al análisis realizado se ha propuesto realizar un Manual de Funciones para el área de compras en el cual se especifique actividades, responsabilidad y funciones del personal que influye en las actividades realizadas. También se propone la representación gráfica del proceso de compra que se realizará con el fin mejorar la recepción de documentación y programación de pagos.

d. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

Para la implementación de la propuesta, se realizó reuniones con la jefatura de compras, en las cuales los puntos a tratar fueron el proceso realizado durante los últimos meses, el personal involucrado y la frecuencia en la que se realizan las compras. También se dio a conocer los tipos de servicios o mercadería que se adquiere en un proceso de compra, esto con el fin de determinar cuál proceso se adecua de manera integral a cada una de estas adquisiciones.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

De la entrevista con la jefatura podemos determinar las siguientes observaciones realizadas:

- **Compras de materiales:**

- El proceso de compra de materiales no mantiene un orden establecido pues considera, a cualquiera que haga un requerimiento por correo, un autorizado para realizar dicha compra, sin tener en cuenta cotizaciones ni evaluación de precios.

- **Compra de útiles de oficina-limpieza:**

- En este caso, al ser compras de suministros para limpieza u oficina los cuales tienen un precio poco diferenciado en los diversos establecimientos que ofrecen dichos productos, no se considera necesario realizar el proceso de compra propuesto, ya que incurriría en un trabajo innecesario. Se considera el envío oportuno de los comprobantes de pago que sean entregados al momento de realizar dicha compra para considerar el sustento del gasto realizado.

Asimismo, en la reunión realizada se pudo concluir que el personal no estaba siendo correctamente capacitado para poder darle un seguimiento a la documentación requerida por el área contable, pues al no seguir un proceso que indique sus funciones correspondientes no deja entrever donde inician y terminan sus responsabilidades en el proceso de compra. Es así que se elaboró un cuadro con las principales causas y consecuencias que se detectaron:

Causa	Consecuencia
Falta de conocimiento de funciones a realizar	- Omisión de seguimiento de documentos involucrados en el proceso de compra. - Errores en documentación recepcionada - Retraso en pagos a proveedores - Aplicaciones de anticipos sin realizar.
Falta de capacitación	- Omisión de parámetros tributarios que deben tener los comprobantes de pago.

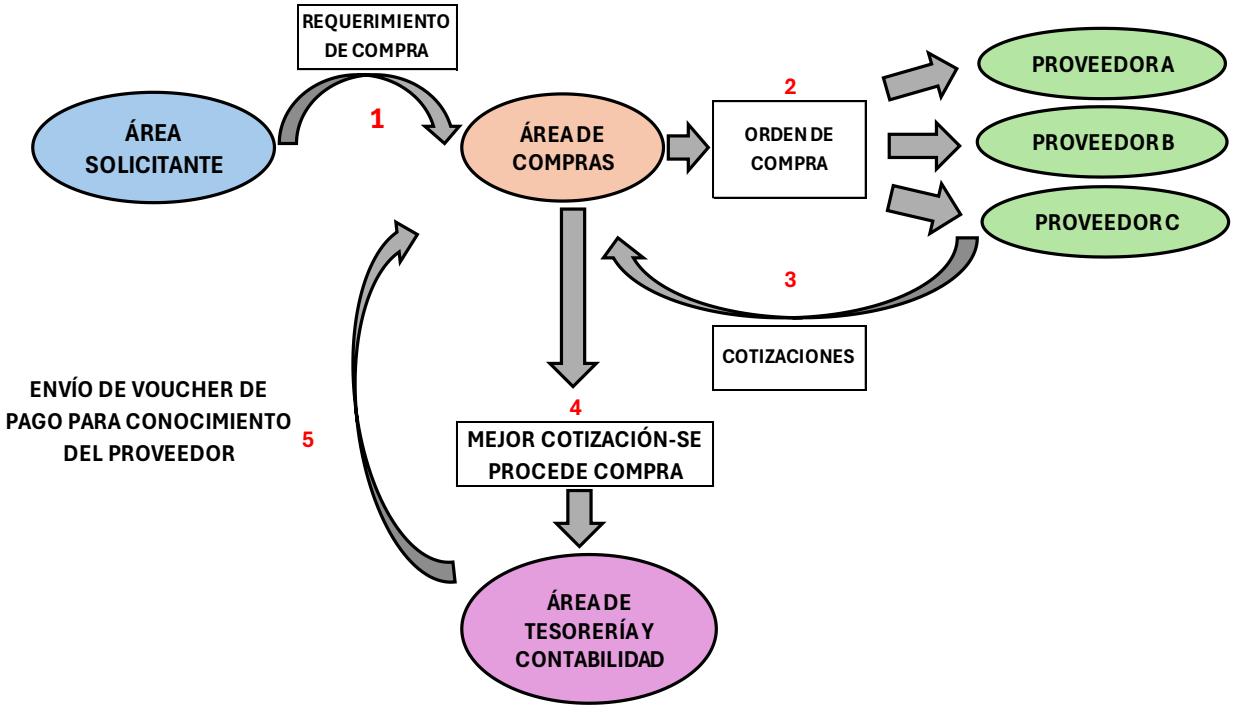
A continuación, se muestra el proceso de compra propuesto en esta investigación, considerando los puntos críticos del área de compras:

i. Proceso de compra:

El área solicitante que puede ser cualquier departamento de la empresa encargado de producción, al considerar una necesidad de un bien o servicio para el proceso productivo envía un requerimiento al área de compras, quien al recepcionar dicho documento y obtener la validación del jefe de área, prepara una orden de compra con las especificaciones dadas por el área solicitante, estas son enviadas a diversos proveedores, que de acuerdo a la política de la empresa, estos no pueden ser menor a tres, de preferencia son aquellos con los que se ha trabajado. Estos proveedores deben enviar sus cotizaciones al correo del departamento de compras en las cuales se les debe exigir las especificaciones de los

productos solicitados, el número de cuenta bancaria para realizar el depósito y el nombre al que sale dicha cuenta, esto con el fin de validar que la empresa cumpla con los estándares de bancarización.

Figura 3 Proceso de compra de materiales propuesto



ii. Manual de Funciones:

Teniendo en cuenta el proceso de compra planteado, se propone un Manual de Funciones establecido para el departamento de compras considerando cada etapa del proceso a realizar, en este se detalla cada función a la que está subordinado tanto el jefe de compras como el asistente de compras, guardando relación entre sus responsabilidades y

generando la dependencia uno del otro para un mejor control al momento de iniciar con el ciclo de compras. Para la elaboración de dicho Manual de funciones se considera que debe seguir la siguiente estructura:

- ✓ **Área al que pertenece:**

  Especificar área a la que corresponde dicho Manual de Funciones

- ✓ **Objetivo:**

  Resumen breve de los objetivos y propósitos del área en cuestión con el fin dar a conocer los principios sobre el que se trabaja para el bienestar de la empresa.

- ✓ **Referencia del puesto de trabajo:**

  Se hace mención a la jerarquía que se maneja dentro del área y a quién se debe rendir cuentas.

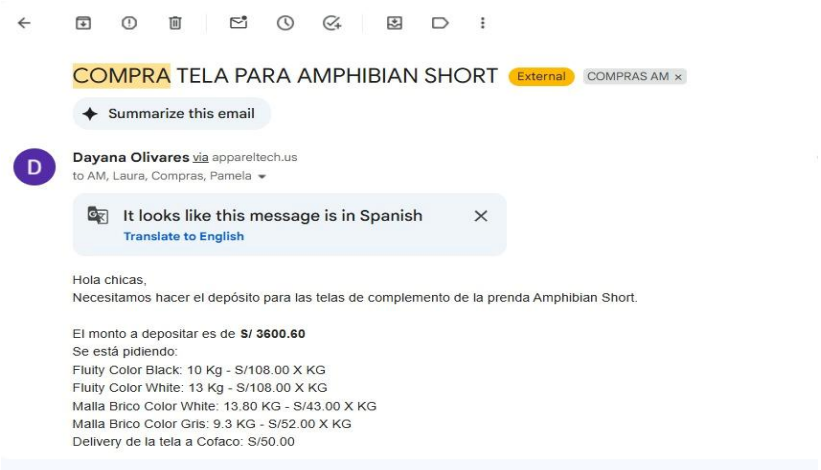
- ✓ **Funciones y responsabilidades:**

  Se dan a conocer las actividades a realizar por cada miembro del departamento de compras, brindado una descripción más detallada de sus funciones, también, se tiene en cuenta la relación entre ellos para lograr el objetivo común por área de trabajo y como consecuencia una mejora para la empresa.

iii. Documentos del proceso de compra:

- **Requerimiento de Compra:**

Este debe darse a través de un correo al Jefe de Compras teniendo en cuenta las características de lo solicitado, la cantidad, el precio aproximado que se debería pagar y la fecha en la que se requiere dicha adquisición.



COMPRA TELA PARA AMPHIBIAN SHORT External COMPRAS AM ×

Summarize this email

D **Dayana Olivares** via appareltech.us
to AM, Laura, Compras, Pamela

It looks like this message is in Spanish
Translate to English

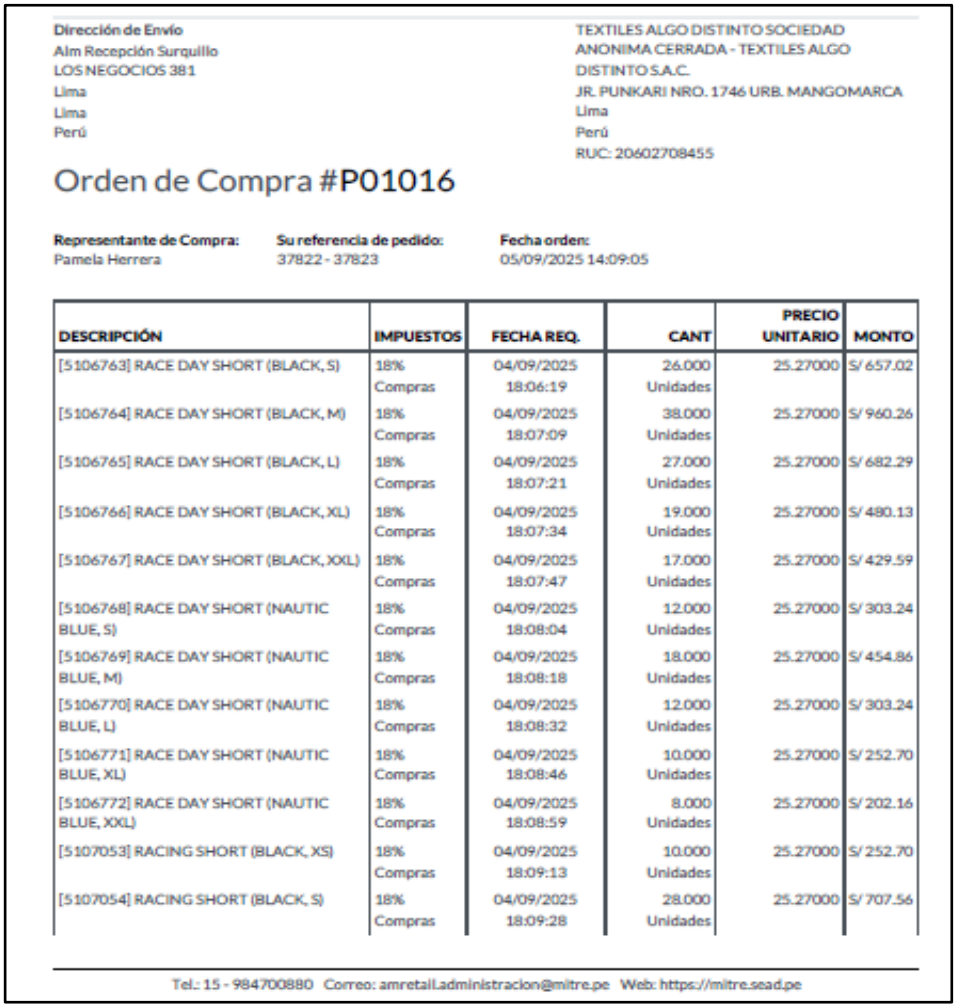
Hola chicas,
Necesitamos hacer el depósito para las telas de complemento de la prenda Amphibian Short.

El monto a depositar es de **S/ 3600.60**
Se está pidiendo:
Fluity Color Black: 10 Kg - S/108.00 X KG
Fluity Color White: 13 Kg - S/108.00 X KG
Malla Brico Color White: 13.80 KG - S/43.00 X KG
Malla Brico Color Gris: 9.3 KG - S/52.00 X KG
Delivery de la tela a Cofaco: S/50.00

- **Orden Compra:**

Es realizada por el Asistente de Compras en base a las especificaciones dadas en el requerimiento de compras previamente aprobado por el Jefe de Compras, una vez terminada se envía a los proveedores más recurrentes con el fin de obtener la mejor cotización para la adquisición.

Figura 4.Orden de Compra generada por sistema Odoo.



Dirección de Envío
Alm Recepción Surquillo
LOS NEGOCIOS 381
Lima
Lima
Perú

TEXTILES ALGO DISTINTO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - TEXTILES ALGO DISTINTO S.A.C.
JR. PUNKARI NRO. 1746 URB. MANGOMARCA
Lima
Perú
RUC: 20602708455

Orden de Compra #P01016

Representante de Compra: Pamela Herrera
Su referencia de pedido: 37822 - 37823
Fecha orden: 05/09/2025 14:09:05

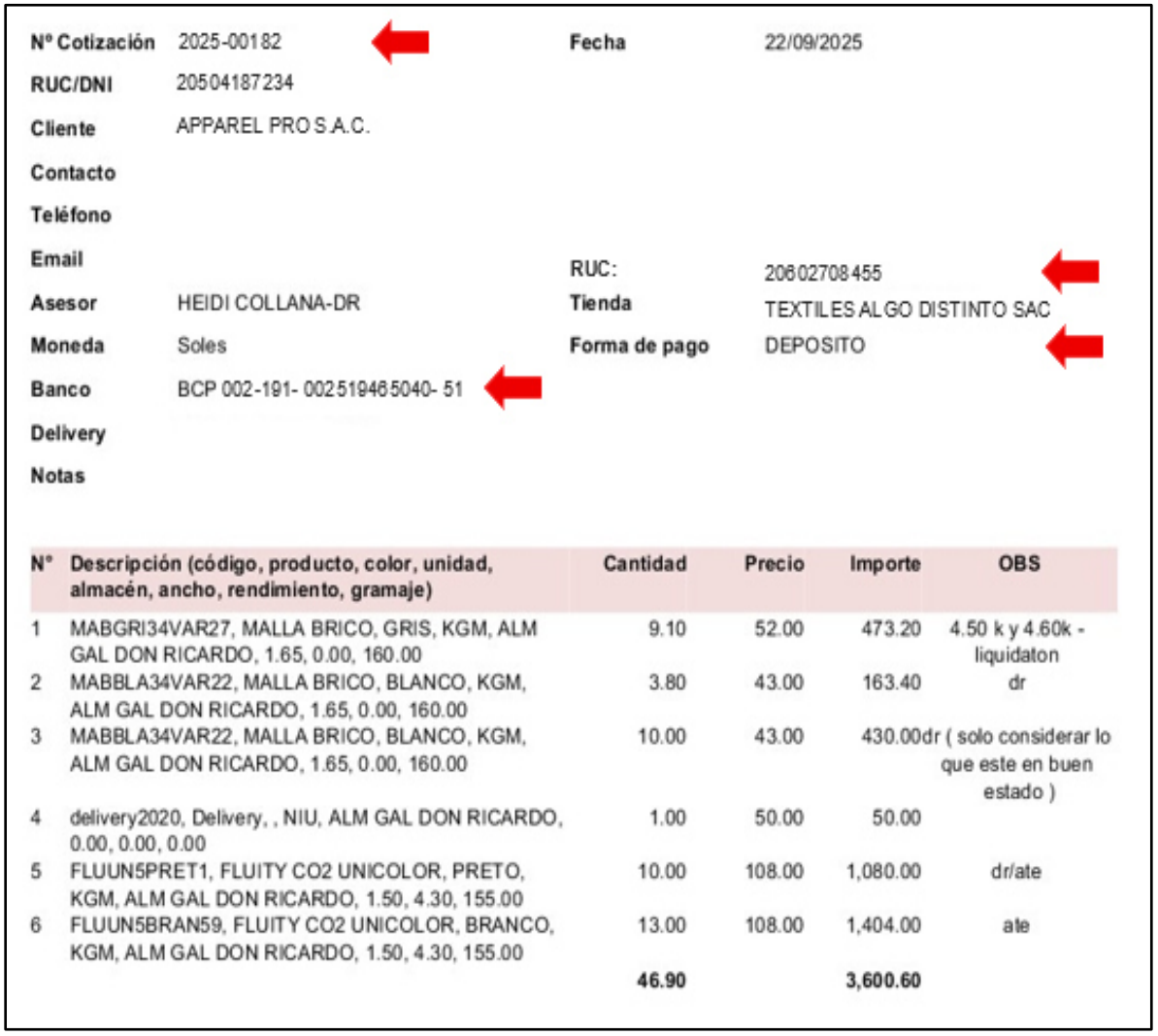
DESCRIPCIÓN	IMPUESTOS	FECHA REQ.	CANT	PRECIO UNITARIO	MONTO
[5106763] RACE DAY SHORT (BLACK, S)	18% Compras	04/09/2025 18:06:19	26.000 Unidades	25.27000	S/ 657.02
[5106764] RACE DAY SHORT (BLACK, M)	18% Compras	04/09/2025 18:07:09	38.000 Unidades	25.27000	S/ 960.26
[5106765] RACE DAY SHORT (BLACK, L)	18% Compras	04/09/2025 18:07:21	27.000 Unidades	25.27000	S/ 682.29
[5106766] RACE DAY SHORT (BLACK, XL)	18% Compras	04/09/2025 18:07:34	19.000 Unidades	25.27000	S/ 480.13
[5106767] RACE DAY SHORT (BLACK, XXL)	18% Compras	04/09/2025 18:07:47	17.000 Unidades	25.27000	S/ 429.59
[5106768] RACE DAY SHORT (NAUTIC BLUE, S)	18% Compras	04/09/2025 18:08:04	12.000 Unidades	25.27000	S/ 303.24
[5106769] RACE DAY SHORT (NAUTIC BLUE, M)	18% Compras	04/09/2025 18:08:18	18.000 Unidades	25.27000	S/ 454.86
[5106770] RACE DAY SHORT (NAUTIC BLUE, L)	18% Compras	04/09/2025 18:08:32	12.000 Unidades	25.27000	S/ 303.24
[5106771] RACE DAY SHORT (NAUTIC BLUE, XL)	18% Compras	04/09/2025 18:08:46	10.000 Unidades	25.27000	S/ 252.70
[5106772] RACE DAY SHORT (NAUTIC BLUE, XXL)	18% Compras	04/09/2025 18:08:59	8.000 Unidades	25.27000	S/ 202.16
[5107053] RACING SHORT (BLACK, XS)	18% Compras	04/09/2025 18:09:13	10.000 Unidades	25.27000	S/ 252.70
[5107054] RACING SHORT (BLACK, S)	18% Compras	04/09/2025 18:09:28	28.000 Unidades	25.27000	S/ 707.56

Tel.: 15 - 984700880 Correo: amretailadministracion@mitre.pe Web: https://mitre.sead.pe

- **Cotizaciones aceptadas:**

Como parte del proceso de compra planteado, al recepcionar las cotizaciones, estas deberán cumplir los siguientes requisitos para considerarse válidas ya que el tipo de información que se requiere debe estar completa y clara para poder realizar la programación de pagos al ser aceptadas.

Figura 5. Cotización válida de proveedor



Nº Cotización	2025-00182	**Fecha**	22/09/2025
RUC/DNI	20504187234		
Cliente	APPAREL PRO S.A.C.		
Contacto			
Teléfono			
Email		**RUC:**	20602708455
Asesor	HEIDI COLLANA-DR	**Tienda**	TEXTILES ALGO DISTINTO SAC
Moneda	Soles	**Forma de pago**	DEPOSITO
Banco	BCP 002-191- 002519465040- 51		
Delivery			
Notas			

N°	Descripción (código, producto, color, unidad, almacén, ancho, rendimiento, gramaje)	Cantidad	Precio	Importe	OBS
1	MABGRI34VAR27, MALLA BRICO, GRIS, KGM, ALM GAL DON RICARDO, 1.65, 0.00, 160.00	9.10	52.00	473.20	4.50 k y 4.60k - liquidaton
2	MABBLA34VAR22, MALLA BRICO, BLANCO, KGM, ALM GAL DON RICARDO, 1.65, 0.00, 160.00	3.80	43.00	163.40	dr
3	MABBLA34VAR22, MALLA BRICO, BLANCO, KGM, ALM GAL DON RICARDO, 1.65, 0.00, 160.00	10.00	43.00	430.00	dr (solo considerar lo que este en buen estado)
4	delivery2020, Delivery, , NIU, ALM GAL DON RICARDO, 0.00, 0.00, 0.00	1.00	50.00	50.00	
5	FLUUN5PRET1, FLUITY CO2 UNICOLOR, PRETO, KGM, ALM GAL DON RICARDO, 1.50, 4.30, 155.00	10.00	108.00	1,080.00	dr/ate
6	FLUUN5BRAN59, FLUITY CO2 UNICOLOR, BRANCO, KGM, ALM GAL DON RICARDO, 1.50, 4.30, 155.00	13.00	108.00	1,404.00	ate
		46.90		**3,600.60**	

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

El proceso de compra planteado en el presente trabajo de suficiencia permite tener claro conocimiento de cada proceso que debe realizarse antes y durante la adquisición de un bien o servicio, además basándonos en este planteamiento podemos iniciar la creación del manual de funciones el cual es un instrumento de control que permite evaluar las deficiencias y mejoras que deben realizarse en el área evaluada. Esto permitirá un mejor control de

las compras y a su vez un mayor orden en las cuentas por pagar al llegar este proceso al área de tesorería y contabilidad.

Otro punto planteado es el manejo de documentación al realizar la adquisición, pues al ser el departamento de compras el intermediario entre la empresa y proveedor es quien debería tener la facultad de supervisar y dar seguimiento a las facturas y otros que se requieran para hacer válida la compra a nivel tributario, anticipándose a cualquier problema que pueda surgir al cierre de periodo y de registros contables. Es así que se propone un cruce para validar si el comprobante de pago existe o se encuentra aceptado por SUNAT, el cual puede realizarse a través del ingreso de los datos de la factura o directamente con el envío del TXT, este debe ser solicitado al proveedor en conjunto con la factura, una vez realizada esta validación se dirige la documentación al departamento de Tesorería y Contabilidad para la programación de pagos. Al realizarse este proceso, el voucher de pago será enviado al departamento de compras quien a su vez reenviará al proveedor para su conocimiento.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

Teniendo el desarrollo e implementación de la alternativa para mejora en el proceso de compra al desarrollar un flujo de este, podemos constatar que según Corzo (2018) en su trabajo titulado "*Propuesta de mejora del proceso de compras de la empresa corporación Oxigas del sur SAC 2017"* el proceso de compras es muy importante para el desarrollo

comercial y demás actividades de la empresa ya que establece una metodología que permite asegurar el oportuno abastecimiento de materiales o servicios para poder cumplir con el proceso productivo. Es decir que si no se maneja un proceso de compra de acuerdo con lo que la empresa requiere podemos presentar irregularidades durante el proceso productivo, eso debido a adquisiciones a destiempo o de mala calidad que no cumplan con los requerimientos dados por el área que lo solicita.

Caiza y Viracocha (2020) en su tesis titulada *"Manual de Funciones para Empresa Cía. Napoleón Paramo del Distrito Metropolitano de Quito"* propone un Manual de Funciones aplicando encuestas y entrevistas a su personal, teniendo en cuenta a las diversas áreas de la empresa y a la base organizacional puesto que la empresa donde se realizó dicho estudio comprende un personal mayor a cien personas y requiere un mayor control, en el caso de la empresa Apparel Pro S.A.C. al tener un personal menor a quince personas incluyendo demás áreas parte del proceso productivo, el manual propuesto se basó según las reuniones hechas con los participantes sin necesidad de un estudio tan exhaustivo.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

En el desarrollo del presente trabajo de suficiencia, tuvo como limitación principal la falta de información precisa de cada proceso realizado en la empresa, por tanto, se tuvieron que realizar propuestas basadas en las reuniones y coordinaciones que se tuvieron con el personal

involucrado, sin embargo, estas propuestas son aplicables a cualquier área teniendo en cuenta a las personas responsables de cada departamento con ideas claras de mejoras y disposición de adaptación a nuevas políticas y funciones. Como resultado se generó una mejora continua desde el inicio de la aplicación del Manual de Funciones, permitiendo así una relación permanente entre el área de compras y el área contable con el fin de llevar un adecuado orden documentario.

III. CONCLUSIONES

1. En el estudio realizado al departamento de compras de la empresa Apparel Pro S.A.C. se logró evidenciar que no cuenta con un Manual de funciones, manual que permitiría asignar funciones al personal que labora en esta área para su desempeño eficiente.

2. Asimismo, en el desarrollo de este trabajo se logró elaborar un diagrama en el cual se muestra el proceso de compra de la empresa que permite ver las áreas que intervienen, diagrama que sirve de base para elaborar una propuesta de un Manual de Funciones para el área de compras.

3. Se constató que la empresa no hace seguimiento al proceso de adquisiciones debido a que la documentación presentada por parte de los proveedores no tiene un orden establecido y esto dificulta el registro y la atención a sus pagos. Además, genera retraso y errores al área de contabilidad.

4. Se determinó que la empresa no hace seguimiento a los pagos realizados con anticipación, una vez que se haya aprobado por el departamento de tesorería. Esto trae como consecuencia, pagos dobles, anticipos no atendidos y no recuperados y otros errores. Estos errores y omisiones son detectados por el área de contabilidad, generando trabajos adicionales para corregir estas anomalías, causando pérdidas a la empresa.

IV. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la jefatura de compras, implementar dicho manual según el modelo planteado, esto con el fin de llevar un orden al establecer responsabilidades en los miembros del área y una mejora en los procesos de adquisición de bienes o servicios.

2. Se recomienda al área de compras, usarlo como modelo a seguir en el proceso de compra e ir implementado mejoras continuas con un mayor estudio en consideración a los demás departamentos de la empresa y así obtener un proceso más elaborado y libre de errores u omisiones.

3. Se recomienda a la gerencia administrativa, brindar capacitaciones al personal encargado de la recepción documentaria antes de su envío al área de contabilidad, trabajar en coordinación con este departamento para seguir con los parámetros tributarios que deben cumplir la documentación mencionada y no caer en errores u omisiones de carácter tributario.

4. Se recomienda al departamento de compras, manejar una comunicación continua con el área de tesorería y contabilidad antes, durante y después del proceso de adquisición del bien o servicio con el fin de manejar una información precisa de las obligaciones por pagar y aplicaciones de anticipos a proveedores.

REFERENCIAS

Ambrosone, Mario (2017*). La Administración del Riesgo Empresarial: Una responsabilidad de todos-El enfoque COSO.* PricewaterhouseCoopers.

https://auditoriapractica.com/wp-content/uploads/2018/03/COSO_ERM.pdf

Palomino Arana, Danitza (2025*). Propuesta de mejora en el área de compras de una empresa manufacturera de mobiliario de madera.* Artículo Repositorio Universitario Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/593158/Articulo%28es%29.pdf?sequence=9

Perupetro (2023). *Manual de organización y funciones – MOF. de PERUPETRO S.A.* Perú: Manual empresarial.

https://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/corporativo/b0c8e459-b3cd-421b-88f3-9f92dd9f9230/Manual+de+Organizacion+y+Funciones.pdf?MOD=AJPERES&MOF%202023

Rivas Marquez Glenda (2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos.* Venezuela: Universidad de Carabobo.

https://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art6.pdf

Romero Changoluisa, Héctor Manuel (2023). *Manual de Procesos para el Departamento de Compras de A&B y Suministros Hotel Quito.* Ecuador Tecnólogo Superior en Administración.

https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/413/1/ROMERO%20CHANGOLUISA%20HECTOR%20MANUEL.pdf

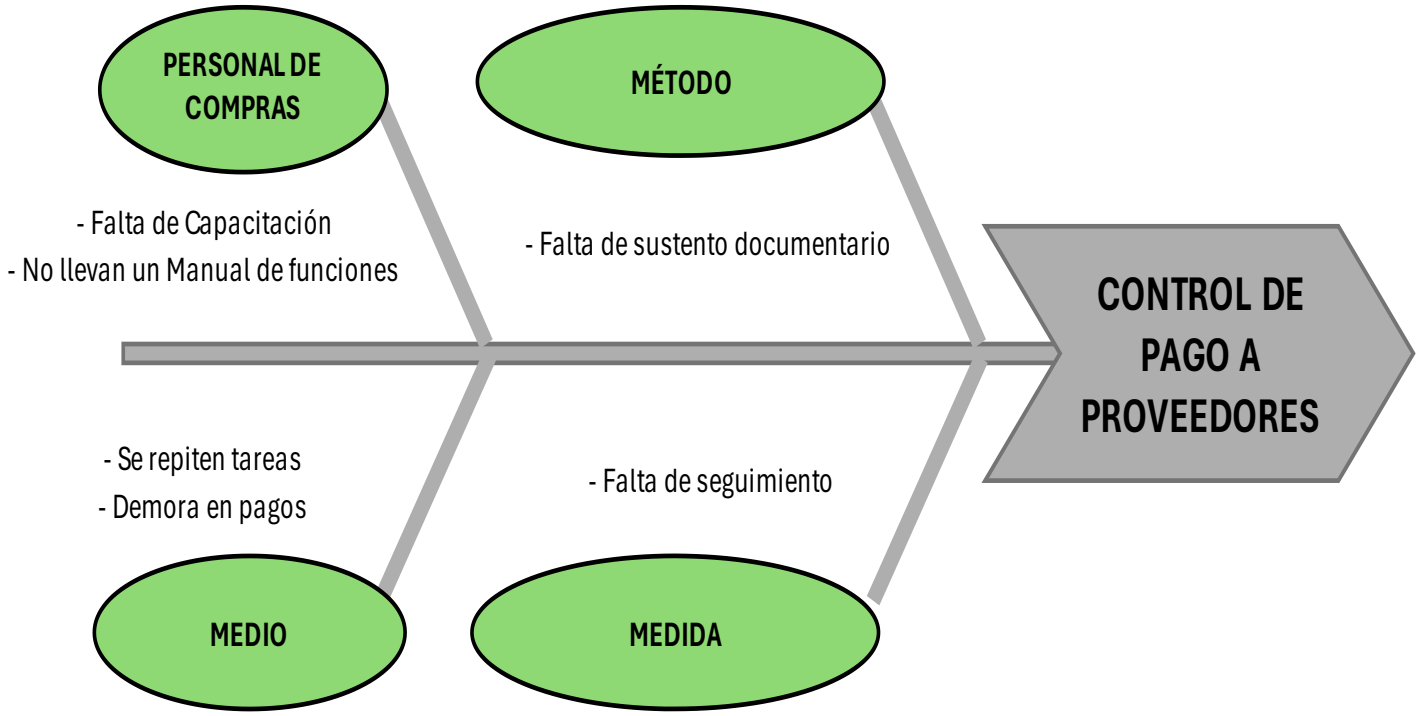
Tapiaza Quispe, Mayra Cinthya (2022). *Plan de Implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF) en el Área de Logística de la Empresa PROBAS SAC en el año 2019.* Perú: Universidad Tecnológica del Perú.

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6318/M.Tapiaza_Tesis_Titulo_Profesional_2022.pdf?sequence=1

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES:

Anexo 1:

Diagrama de Ishikawa: Departamento de Compras



Anexo 2:

Manual de funciones: Departamento de compra

I. Área al que pertenece:

Departamento de compras

II. Objetivo:

Dirigir y controlar los procesos de adquisición de bienes y servicios, garantizando la transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo, así como la gestión oportuna de los riesgos asociados a las compras, conforme a los lineamientos

III. Referencia del puesto de trabajo:

Dependencia directa:

Gerencia General

Responsable de área:

Jefe de compras

Subordinados:

Asistente de Compras

IV. Funciones y responsabilidades:

- **Jefe de compras:**

✓ Supervisar y autorizar requerimientos solicitados por diversas áreas de la empresa.

✓ Control de frecuencia en la que se realiza las compras solicitadas.

✓ Dar aprobación a la mejor cotización teniendo en consideración precio y calidad del producto o servicios solicitados y que cumpla con las características solicitadas.

- ✓ Recepcionar los productos adquiridos y servicios realizados según requerimientos.

- **Asistente de Compras:**

- ✓ Generar la Orden de Compra según especificaciones solicitadas por el área correspondientes previa autorización del jefe de compras.
- ✓ Ingresar Orden de Compra al sistema Odoo en coordinación con el área de Contabilidad para el destino de la cuenta contable.
- ✓ Solicitar factura previa al pago del proveedor teniendo en cuenta la cotización aceptada.
- ✓ Derivar documentación al área contable para su programación de pagos y enviar voucher correspondiente al proveedor a través de un correo para tener evidencia del pago realizado.

Anexo 3:

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales			
• Razón social de la empresa	Apparel Pro S.A.C.		
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Departamento de compras		
• Nombre y cargo del profesional responsable	Mg. Luz Laura Guevara Grajeda		
• Periodo de labores (Horas laboradas)	480 horas		
• Nombre del bachiller	Kimberly Briggith Salvador Yachas		
• Escuela profesional	Contabilidad		
2. Evaluación (*)	**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	X		
b. Puntualidad y asistencia	X		
c. Eficiencia y dedicación	X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	X		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	X		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.	X		
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	X		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	X		
Sub total	20		
TOTAL (Números y letras)	20 Veinte		
Comentarios adicionales			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Mág. Luz Laura Guevara Grajeda.

Dr./Mág.
Evaluador