



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE RESPUESTA DEL SAP**  
**CONTRACT LIFECYCLE MANAGEMENT (CLM) EN LA CREACIÓN Y/O**  
**ACTUALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS MARCOS EN UNILEVER**  
**ANDINA VENEZUELA, S.A.**

**EMPRESA: UNILEVER ANDINA VENEZUELA, S.A.**

**AUTORA: Katherine De Sousa**

**C.I 24.298.068**

**SAN DIEGO, MAYO 2019**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE RESPUESTA DEL SAP**  
**CONTRACT LIFECYCLE MANAGEMENT (CLM) EN LA CREACIÓN Y/O**  
**ACTUALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS MARCOS EN UNILEVER**  
**ANDINA VENEZUELA, S.A.**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

Tutor Académico: Nohelia Durán. C.I: 7.135.386

---

Tutor Empresarial: Yasmely González. C.I: 12.540.441

**AUTOR: KATHERINE DE SOUSA**  
**C.I. 24.298.068**

**SAN DIEGO, MAYO 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque sé que en cada paso que he dado, él ha estado guiándome y llenándome de sabiduría y fuerzas para culminar cada una de mis metas.

A mi familia, especialmente a mis padres quien con su amor, trabajo, sacrificio, consejos y cuidados, me formaron y educaron, convirtiéndome en la mujer que hoy soy.

A mi esposo quien desde que llegó a mi vida se convirtió en mi apoyo y pilar y con amor y paciencia me ha llenado de fuerzas para culminar esta etapa.

A mi tutora, por brindarme su conocimiento e invertir su tiempo en prepararme y orientarme a culminar con éxito esta meta.

A la Universidad por convertirse en un segundo hogar y brindarme los conocimientos adquiridos.

*Dedicada a mi Hermano,  
Mi ángel protector.  
L.M.P.Ch*

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN.....	ii
DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO DE PASANTÍA.....	iii
DESCRIPCIÓN PROGRAMATIVA.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. LA EMPRESA .....	2
1.1. Razón Social.....	2
1.2. Reseña Histórica.....	2
1.3. Misión.....	3
1.4. Visión.....	3
1.5. Valores.....	3
1.6. Estructura Organizativa.....	4
1.7. Actividades Realizadas Durante las Pasantías.....	5
II. EL PROBLEMA.....	6
2.1 Planteamiento del problema.....	6
2.2 Objetivo General.....	8
2.3 Objetivo Específico.....	8
2.4 Justificación.....	8
2.5 Alcances.....	9
III. MARCO REFERENCIAL .....	11
3.1 Antecedentes.....	11
3.2 Bases teóricas.....	15
3.3 Definición de Términos .....	20
IV. MARCO METODOLÓGICO .....	23
4.1 Fases Metodológicas.....	23

V.	RESULTADOS.....	26
5.1	Análisis e Interpretación de los Resultados.....	26
5.2	Cumplimiento de la Fase I.....	27
5.3	Cumplimiento de la fase II.....	34
5.4	Cumplimiento de la Fase III.....	35
VI.	LA PROPUESTA.....	36
6.1	Justificación de la Propuesta.....	36
6.2	Objetivo General.....	37
6.3	Objetivos Específicos.....	37
6.4	Factibilidad de la Propuesta.....	37
6.5	Desarrollo de la Propuesta .....	38
	CONCLUSIONES.....	44
	RECOMENDACIONES.....	45
	REFERENCIAS.....	46

## INDICE DE ORGANIGRAMAS, CUADROS Y GRAFICOS

### ORGANIGRAMAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama estructural de la Empresa Unilever Andina Venezuela, S.A, planta Yagua, diagonal a PDVSA Gas.....	4
<b>Figura 2.</b> Organigrama de Nueva Transacción.....	40
<b>Figura 3.</b> Organigrama de Petición al SAP CLM.....	42

### TABLAS

<b>Tabla N° 1.</b> Resultado del conocimiento de los procedimientos que rigen en el Departamento de Compras.....	27
<b>Tabla N° 2.</b> Creación del Contrato Marco.....	28
<b>Tabla N° 3.</b> Seguimiento del Contrato Marco.....	29
<b>Tabla N° 4.</b> Fases de aprobación del Contrato Marco.....	30
<b>Tabla N° 5.</b> Optimización de los tiempos de respuesta del CLM.....	31
<b>Tabla N° 6.</b> Riesgo en el proceso de compra.....	32
<b>Tabla N° 7.</b> Matriz FODA.....	33

### GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1.</b> Resultado del conocimiento de los procedimientos que rigen en el Departamento de Compras.....	27
<b>Gráfico N° 2.</b> Creación del Contrato Marco.....	28
<b>Gráfico N° 3.</b> Seguimiento del Contrato Marco.....	29
<b>Gráfico N° 4.</b> Fases de aprobación del Contrato Marco.....	30
<b>Gráfico N° 5.</b> Optimización de los tiempos de respuesta del CLM.....	31
<b>Gráfico N° 6.</b> Riesgo en el proceso de compra.....	32

## INTRODUCCIÓN

Unilever Andina Venezuela, S.A., es una empresa con más de 20 años en el mercado venezolano, comercializando con la marca de helados Tío Rico, la cual fue el primer fabricante de helados del país. Cuenta con representaciones y proveedores nacionales e internacionales que les han permitido ampliar su gama de productos tanto en el mercado local como de importación directa.

Su organización presenta las relaciones entre el personal que dirige, realiza y verifica trabajos inherentes a la realización del producto y a la calidad; una de las áreas encargadas de esto es el Departamento de Compra, donde se realizó las pasantías, la cual es dirigida por el Gerente de Compra.

En el área de compras de materia prima se efectúa un procedimiento que aunque cumple con los parámetros de control interno, representa un riesgo para la organización y además es realizado por la empresa CLM en la India, la cual suele pronunciarse de dos a tres días siguientes a la fecha de solicitud.

Como consecuencia de esto, Unilever Andina Venezuela, S.A., se planteó la necesidad de elaborar un procedimiento que regule y controle el proceso. Es por ello, que el presente informe es realizado de acuerdo a los conocimientos adquiridos durante la preparación como contador público, en un periodo de tiempo donde se lograra desarrollar las fases del caso práctico.

Por esta razón, el trabajo titulado optimización de los tiempos de respuesta del *SAP Contract Lifecycle Management (CLM)* en la creación y/o actualización de los contratos marcos en Unilever Andina Venezuela, s.a. se realizó en VI capítulos para dar validez a los enfoques expuesto en este Informe de Pasantía.

## CAPÍTULO I

### LA EMPRESA

#### 1.1 **Razón Social:** Unilever Andina Venezuela, S.A

**Ubicación:** Carretera Nacional Vía Yagua Sector Los Naranjillos, diagonal a PDVSA GAS.

#### 1.2 **Reseña Histórica:**

Unilever es una empresa multinacional británico-neerlandesa con alcance global que inicio en 1885 cuando el británico William Lever, comenzó su negocio haciendo jabón sunlight. Durante la segunda mitad del siglo XX la empresa se diversificó a base de productos hechos de aceites y grasas y amplió sus operaciones en todo el mundo.

En septiembre de 1929, Unilever se formó mediante la fusión de las operaciones de la margarina holandesa Unie y de la fabricante de jabón británica Lever Brothers, con el nombre de la empresa resultante como portador del nombre de ambas compañías. La fusión tuvo sentido comercial, ya que el aceite de palma era una materia prima importante tanto para las margarinas como para los jabones, y podía importarse más eficientemente en grandes cantidades logrando expandirse en las categorías de cuidado personal hogar y alimentos.

En 1965 Unilever comienza operaciones en Venezuela y adquieren en 1994 el 100% de las acciones de la marca Tío Rico, fundada en 1952 por Diego Cisneros y C.W. Bradley, el primer fabricante de helados en el país.

En el 2000, se logra una gran inversión y se adquiere Diversey Lever, líderes mundiales en suministro de sistemas y productos de limpieza del sector industrial

institucional, sin embargo, dos años después decide vender la empresa a Johnson Diversey.

### **1.3 Misión**

Aportar “vitalidad” a la vida, satisfacemos necesidades diarias de nutrición, higiene cuidado personal, con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida.

### **1.4 Visión**

En Unilever queremos hacer crecer nuestro negocio, a la vez que reducimos el impacto ambiental y aumentamos nuestro impacto social positivo.

Nuestra empresa siempre ha sido impulsada por un sentido de propósito, un hilo que nos conecta con nuestras compañías fundadoras y sus misiones sociales para mejorar la salud, higiene y la vida en general de sus comunidades.

Seguimos creyendo que la empresa debe contribuir positivamente para atender los desafíos que enfrenta el mundo y que esta es la única manera en que una empresa tendrá éxito

### **1.5 Valores**

Ø **Creatividad:** promovemos la capacidad de brindar respuestas oportunas a las necesidades y expectativas de los consumidores y nuestros relacionados. Para ello es indispensable generar nuevas ideas y combinarlas de manera única, contribuyendo a un ambiente de apertura al cambio y motivación hacia el reto.

Ø **Honestidad:** La sinceridad, la verdad, la honradez y la integridad deben ser principios fundamentales de nuestras acciones diarias.

Ø **Confianza:** Promovemos un ambiente de confianza, en el cual cada quien expresa sus pensamientos e ideas con plena libertad.

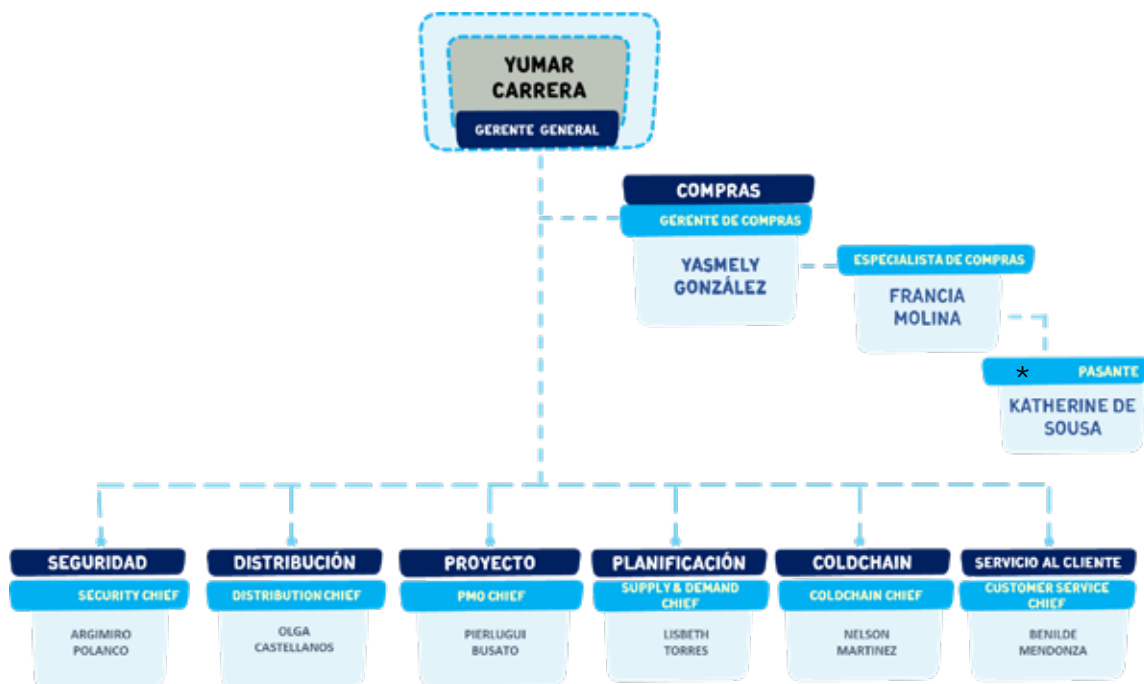
Ø **Trabajo en Equipo:** Estimulamos el compañerismo, la solidaridad el respeto profesional y el intercambio de experiencias y de conocimientos. Únicamente

mediante la integración de nuestras individualidades lograremos una mayor productividad dentro de un ambiente de cordialidad.

Ø **Disciplina:** El respeto irrestricto a las normas establecidas y el ejercicio continuo de los valores promovidos por la empresa debe ser el soporte indispensable para el alcance de la misión. La integración continua solo logra ser constructiva cuando se enmarca en los principios que son universalmente compartidos y aplicados.

### 1.6 Estructura Organizativa

La Empresa, posee una estructura organizativa funcional, ajustada al proceso productivo, la siguiente figura muestra la división departamental y las líneas de comunicación.



\*Pasante

**Figura 1.** Organigrama Estructural

**Fuente:** Unilever Andina Venezuela, S.

## **1.7 Actividades Realizadas durante las Pasantías**

Las actividades de pasantías fueron desarrolladas en el departamento de Compras de la empresa Unilever andina Venezuela, S.A el cual tiene como objetivo establecer los lineamientos para alcanzar la uniformidad y estandarización en el abastecimiento y manejo apropiado en la compra de insumos (materias primas y material de empaque) que se utilizan en la empresa, de acuerdo al código de Principios de Negocios de Unilever, Políticas de Compra MA, Política de contratos (generada por el departamento Legal), Framework Procurement Regional, Proceso USQS (Sistema de Calificación de Proveedores de Unilever) especificaciones, requisitos de calidad y costos, incorporando los aspectos relacionados al control total de pérdidas y protección al medio ambiente tanto en las compras a proveedores locales como del exterior.

Las actividades desarrolladas durante las pasantías incluyen:

- Ø Análisis de Incremento de precios.
- Ø Actualización y control del archivo de incremento de precios.
- Ø Creación y modificación de los contratos marcos.
- Ø Solicitud de cotizaciones.
- Ø Control de las facturas pendientes por pagar a los proveedores.
- Ø Preparación y envío de valijas.
- Ø Solicitud de muestras a los proveedores y almacén de UL.
- Ø Contacto y comunicación con los proveedores para algún tema en específico.
- Ø Cualquier otra actividad inherente al área de Procurement.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad, las organizaciones le apuestan a la implementación de programas tecnológico-administrativos para el buen desempeño y eficiencia de las funciones comerciales, ya que además de cumplir con los parámetros de un control interno adecuado, prestan un servicio de calidad, estos programas permiten a la organización perfeccionar constantemente sus procedimientos a modo de mejorar la realización de sus funciones, desarrollarse a prueba de errores y mantener competitividad en el mercado.

En este sentido, se encuentra fuera de toda duda el impacto que ha tenido la tecnología en el área de la contabilidad. Las tecnologías de información operan como motor de cambio que permite dar respuestas a las nuevas necesidades de información. La implementación de software permite recopilar todo tipo de datos de la empresa y procesarlos para proporcionar a las diferentes áreas de la organización, información útil para tomar decisiones. Su sistema modular facilita que pueda llegar a actuar en un departamento muy concreto de la empresa o bien a nivel global y estratégico si se le suman más módulos al software. Desde este punto de vista parece que la implementación de programas tecnológicos resulta totalmente benéfica para la organización; sin embargo, el uso de la tecnología no siempre se traduce en una mayor eficiencia.

Las empresas que dependen en gran medida de los sistemas informáticos para realizar negocios pueden llegar a un paro virtual si el sistema se viene abajo. Hay típicamente una curva de aprendizaje que acompaña a la introducción de un nuevo

proceso, que puede conducir a una pérdida de productividad y empleados descontentos. Para los empleados que teletrabajan y experimentan problemas informáticos, puede ser más difícil recibir apoyo técnico oportuno.

En Venezuela la mayoría de las empresas promueven el uso intensivo de las tecnologías de información para generar una transformación en los procesos productivos con el fin de mejorar las relaciones con sus proveedores y cliente a través de la colaboración y la innovación. Cada día se aprecia la emergencia de iniciativas hacia las empresas inteligentes, iniciativas que enfrentan desafíos debido a la complejidad de los factores (sociales, económicos, tecnológicos, organizacionales) que en ellas intervienen.

En el caso de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A planta Guacara, dedicada a la fabricación y distribución de helados de la reconocida marca Tío Rico se puede evidenciar ciertas debilidades en la gestión administrativa, generalmente en el área de compras productivas esto debido a que por ser una empresa transnacional se rige bajo los estándares de la empresa matriz, esto incluye los procesos departamentales justificados en el programa *SAP CLM* ya que para generar una compra, inicialmente debe crearse un contrato marco, el cual debe estar actualizado y debidamente registrado (precio, línea con el material a comprar, condiciones de compra, etc.) este proceso es realizado por el programa *SAP CLM*, operado desde la India, el cual suele pronunciarse de dos a tres días siguientes a la fecha de solicitud, teniendo en cuenta la diferencia de usos horarios.

La fluctuación en los precios, dada la situación económica que se presenta en el país, representa uno de los factores desfavorable para la realización del proceso antes mencionado, ya que a los proveedores se les imposibilita garantizar el precio y la disponibilidad de los productos solicitados, lo que en ocasiones genera retrasos en la obtención de estos.

Es por ello que surge la necesidad de desarrollar estrategias que mejoren el proceso de compras, con la intención de suprimir las debilidades que se presentan en dicho procedimiento. De esta manera, el propósito de este trabajo es diseñar una

propuesta para optimizar las compras de materia prima en la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A. con miras a solventar las insuficiencias detectadas, proporcionando a la organización la eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

### **2.1.1 Formulación del Problema**

Ante la problemática planteada se formula la siguiente pregunta:

¿De qué manera se lograrían optimizar los tiempos de respuesta del *SAP Contract Lifecycle Management (CLM)* en la creación y/o actualización de los Contratos Marcos de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.?

### **2.2 Objetivo General**

Proponer la optimización de los tiempos de respuesta del *SAP Contract Lifecycle Management (CLM)* en la creación y/o actualización de los contratos marcos en la empresa Unilever Andina de Venezuela, S.A.

### **2.3 Objetivos Específicos**

- Ø Diagnosticar los principales problemas en la creación y/o actualización de los contratos marcos en el sistema SAP de la empresa Unilever Andina de Venezuela, S.A.
- Ø Determinar la debilidades y fortalezas en el proceso de creación y/o actualización de los contratos marcos en el sistema SAP de la empresa Unilever Andina de Venezuela, S.A.
- Ø Diseñar una propuesta que optimice el proceso de creación y/o actualización de los contratos marcos en el sistema SAP de la empresa Unilever Andina de Venezuela, S.A.

### **2.3 Justificación**

El departamento de compras de una empresa se ocupa de la gestión de todas las actividades relacionadas con la programación, la coordinación y la ejecución de la

adquisición de todos aquellos materiales que una compañía requiera para el desempeño de su actividad, por lo tanto, es indispensable que la información solicitada y/o presentada por dicho departamento fluya oportunamente para garantizar la operatividad de la organización.

Una Empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, considerando las necesidades o requisitos que exigen los clientes para desarrollar una estrategia y planificación del producto o servicio que demanden.

Los inconvenientes que se han presentado en la Empresa Unilever Andina Venezuela, S.A en cuanto a los retrasos en la creación de los contratos para proveedores por parte del programa *CLM SAP*, representan un riesgo para la organización, puesto que se imposibilita garantizar la obtención de los insumos requeridos para el proceso productivo, generando una alerta y dando justificación a la realización de este informe de pasantías que tiene la finalidad de proporcionar una propuesta a manera de buscar una solución a los inconvenientes antes descritos.

La importancia de este estudio radica, en saber determinar de manera oportuna las debilidades que puedan presentarse en el departamento de compras, para realizar las correcciones pertinentes antes de que figure un impacto negativo para la organización.

Finalmente, este informe constituirá un antecedente para futuras investigaciones que surjan acerca del tema; sirviendo además de herramienta, para los profesionales, instituciones y empresarios interesado en materia del departamento de compras, específicamente en lo que respecta a la creación de contratos marcos,

## **2.4 Alcance**

Este informe de pasantías se realiza en la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A Ubicada en Carretera Nacional Vía Yagua Sector Los Naranjillos, diagonal a PDVSA GAS y consiste en la propuesta de opciones para el mejoramiento y la optimización en la creación de los contratos marcos que gestionan las compras de

materia prima, queda en manos de quienes dirigen esta área administrativa, su implementación y seguimiento.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

En este capítulo se analizan y exponen teorías, investigaciones y antecedentes considerados válidos y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio, Señala Tamayo y Tamayo (2006, p. 96) “El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas.”

#### 3.1 Antecedentes

Según Tamayo y Tamayo (2006), “Los antecedentes de la investigación constituyen una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (P.54). A continuación, se ofrecen algunos trabajos de investigación que se relacionan con el presente informe de pasantías.

Men Lam, H (2015), realizó su trabajo que lleva como título **“Proponer lineamientos administrativos para el mejoramiento de las funciones contables en la empresa el restaurant mega sabor, C.A”**, realizado en la Universidad de Carabobo para obtener el título de licenciado en Contaduría Pública. Su objetivo principal se enfoca en identificar los elementos que se desarrollan y diseñar lineamientos para la ejecución de las funciones de manera eficaz dentro de la organización, considerándose una investigación de campo se trabajó con una población conformada por 7 trabajadores que laboran en la empresa, lo cual sería la totalidad de la muestra. La técnica de recolección de datos que se ejecutaron fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Y luego del estudio en los diagnósticos empleados se identificaron fallas en la gestión de los procesos, de acuerdo a esto se propuso lineamientos que proporcionaron a la organización las herramientas

necesarias para optimizar sus funciones, lo cual condujo al uso correcto de los recursos financieros y por ende el cumplimiento de los objetivos de los procesos administrativos.

La relación que tiene dicha investigación con el presente trabajo de pasantía es su aporte para diseñar propuestas, proporcionando herramientas que conllevan al mejoramiento de la gestión contable y por tanto a la optimización de sus funciones, lo cual sirve como marco de referencia para la presente investigación.

Alberto Rosemary y González Fabiana (2015), elaboraron un trabajo de investigación titulado **“Propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras - cuentas por pagar - pagos de la empresa “l.h.r industrial supply c.a” ubicada en valencia, edo. Carabobo”** La presente investigación ha sido realizada con el fin de elaborar una propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos de la empresa L.H.R. Industrial Supply C.A. con el fin de lograr la optimización del proceso y prácticas administrativas y contables, que les permitan ser más eficientes y eficaces en la realización de sus actividades diarias, y de esta manera lograr la exitosa consecución de sus metas y objetivos. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ya que la misma aporta una posible solución ejecutable en la problemática planteada, fundamentada en una investigación de campo de tipo descriptivo, apoyada en las bases teóricas y en las referencias bibliográficas. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y la aplicación de la encuesta que consta de quince (15) preguntas cerradas. Los datos obtenidos de tales instrumentos fueron analizados para conocer la situación actual del ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos en la empresa y sobre esta base elaborar la propuesta de estrategias que se adapte a las necesidades de las mismas y las cuales permitieron darle validez y confiabilidad a la investigación. El objetivo principal de esta propuesta proporciona una mejora en el ciclo de compras con la finalidad de obtener controles adecuados para su proceso, así como las actividades que se desarrollan dentro del área administrativa de la empresa.

El aporte directo con la investigación, se fundamenta en la necesidad de desarrollar herramientas que mejoren la gestión en los procesos de compras de la organización para alcanzar la eficiencia, eficacia y consecuentemente el logro de los objetivos planteados.

Cuerva, Y (2013), elaboró un estudio titulado: **“Manual de Normas y Procedimientos Contables, en el Proceso de Compras Utilizando el Sistema Profit en la Empresa Ipeca Construcciones, C.A.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP) para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La empresa presentaba deficiencias en los procesos de compras, ya que al no seguir una serie de pasos estructurados se afectan los lineamientos que contribuyen al desarrollo de la empresa. El objetivo fundamental del informe fue elaborar un manual de normas y procedimientos, describiendo los pasos de las actividades involucradas en el proceso de compras de forma secuencial y ordenada. La metodología utilizada se llevó a cabo a través de la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. Entre las técnicas de recolección empleadas tiene la observación directa y la encuesta, a través de un cuestionario de 6 preguntas, el cual fue aplicado a los trabajadores del Departamento Administrativo y Contable, los cuales conforman la población y la muestra del estudio. Una vez obtenidos los resultados, el autor concluyó que existen debilidades en cuanto a los procesos de compras de la empresa, cuyas fallas afectan directamente su buen funcionamiento, ya que existía un manual de normas y procedimientos que le permitiera al personal tener una guía de responsable-acción de fácil entendimiento. Por lo tanto, propone la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos Contables en el Proceso de Compras Utilizando el Sistema Profit.

El antecedente planteado se relaciona con el presente estudio, ya que estuvo orientado a proponer una serie de operaciones para optimizar el proceso de compras de la empresa, el cual se ve seriamente afectado al carecer de ciertos procedimientos indispensables para realizar dicha gestión.

María Gabriela Vivas (2014), realizó un trabajo de pasantías titulado **“Optimización del procedimiento administrativo para la emisión de requisiciones de materiales indirectos y servicios (im&s) en la empresa kraft foods Venezuela, planta valencia”** realizado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP) para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La empresa Kraft Foods Venezuela, Realiza su proceso de compras mediante una serie de pasos y procedimientos que en ocasiones se ven afectados lo que origina alguna irregularidad administrativa durante el procedimiento de emisión de requisiciones de compras, tales como, la no coincidencia de las características del material solicitado en la cotización del proveedor con las indicadas en la requisición de compras, por lo que el comprador le solicita al requisitor la modificación de la misma, lo que genera pérdida de tiempo y retraso en la generación de la orden de compra. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible mediante la aplicación de cuestionario dirigidos a la población sujeta a estudio la cual se ubicó en 5 departamentos de la empresa, los cuales son los que intervienen directamente con el proceso. El objetivo principal de este estudio es Proponer la optimización del procedimiento administrativo para la emisión de requisiciones del departamento de materiales indirectos y servicios de la empresa Kraft Foods Venezuela, Planta Valencia.

El estudio mencionado anteriormente tiene como aporte el enfoque al cual está realizado, ya que ambos sugieren la optimización de los procesos, dado que estos se ven afectados por la irregularidad en la creación de los contratos a los proveedores, es así como el desarrollo de los objetivos planteados y el informe en general ayudaron a darle una mejor orientación al estudio actual.

Giselle Harb (2014), elaboro un informe de Pasantías titulado: **“Propuesta para optimizar el proceso de cotización en el departamento de compras de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A., Valencia Edo. Carabobo”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez para obtener el título de licenciada en Contaduría Pública. Su objetivo principal está dirigido a optimizar el proceso de cotización en el departamento de compras, ya que dicha empresa presenta una

problemática relacionada con la gestión del proceso de compras, por la existente deficiencia en sus manuales de políticas y procedimientos, en el cual no se tiene establecido un monto adecuado para utilizar una cotización y proceder a generar la orden de compra, motivo por el cual se retrasa el ciclo de compras en espera de la respuesta de otros proveedores que oferten el material y/o servicios solicitados; considerándose una investigación de campo se realizó y aplicó una encuesta a una muestra de 3 trabajadores que laboran en el departamento de compras y luego del estudio, los resultados arrojan deficiencias en el departamento de compras, que implican atrasos en la gestión de los procesos de cotización. En base a lo mencionado anteriormente, el estudio se justifica, ya que a través del diseño de una propuesta, se podrá optimizar el ciclo de compras, su situación financiera y así como también la imagen de la empresa ante usuarios y proveedores.

Este estudio se encuentra vinculado con el presente informe ya que el proceso de cotizaciones es uno de los que se ve seriamente afectados en la empresa Unilever Andina Venezuela, por lo que dicho estudio sirve de referencia para la propuesta de optimizar y lograr un mejor desempeño en el proceso de compras.

### **3.2 Bases Teóricas**

Según Arias Fidias (2006), las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

#### **3.2.1 Sistema de Información Contable**

Según Catacora (1997), Es la combinación del personal, de los registros y de los procedimientos que un negocio utiliza para satisfacer sus necesidades de información financiera. Se distinguen dos tipos básicos de sistemas de información contable: integrados, que comparten información para eliminar redundancia y facilitar el acceso a la información y la elaboración de informes; y no integrados, que realizan la transferencia de información mediante movimientos resumidos al final de periodos previamente definidos. Además, merecen destacarse los sistemas auxiliares diferentes

del sistema contable, que manejan en forma operativa y detallada todas las transacciones de un negocio: producción, ventas, compras.

### **3.2.2 Compras**

El autor Fung (1999), define las compras como la adquisición de los recursos y bienes de proveedores que contribuyen a los objetivos estratégicos y administrativos de la organización. Así mismo, es una actividad que responde creativamente a las necesidades de los consumidores internos y a mantener una buena relación con los proveedores y consumidores externos

### **3.2.3 Importancia de las compras**

Para el autor Alberto Sangri Coral (2014), esta actividad radica en su vitalidad para el éxito de la empresa, ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos. La empresa necesita de insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos.

Las compras bien planeadas deben redituar a la empresa ahorros en efectivo, en su liquidez, y en la fluidez del capital. Bajo un sistema organizado, las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidad de uso y otros beneficios.

### **3.2.4 Responsabilidad del área de compras**

Según el autor Alberto Sangri Coral (2014), tiene varias actividades:

- Precios, pedidos, inspecciones de lo adquirido, cuando así lo amerite.
- Los que comparte con otros departamentos, sobre:
  - Û Informes, inventarios, convenios, contratos, almacenaje, etcétera.
  - Û Actividades que son su obligación y le interesan.
  - Û Recibir, almacenar y dar seguimiento.

### **3.2.5 Procedimiento de Compras**

Cruz (2001), señala que un procedimiento básico de compras se compone de un conjunto de actividades que a continuación se enumeran y guardan una secuencia lógica:

Ø Recepción de la requisición o solicitud de materiales, se reciben las requisiciones provenientes principalmente del departamento de almacén debidamente autorizadas.

Ø Localización de las fuentes proveedoras, se localizan a los proveedores que tengan los materiales sean nacionales o extranjeros. En primera instancia se consulta el archivo de proveedores con que cuenta la empresa, así como catálogos, revistas especializadas, folletos, o bien a la información que brindan las cámaras, instituciones o asociaciones industriales, entre otras.

Ø Solicitud de cotización, se solicitan por vía telefónica, fax, correo o a través de mensajero, y en la que transcribe todos los datos inherentes a lo solicitado en la requisición, además de lo indicado por el proveedor.

Ø Cuadro o tabla comparativa de cotizaciones, este documento lo maneja exclusivamente el Departamento de Compras con el propósito de hacer un resumen o compendio de las principales características que ofrecen los proveedores respecto a sus materiales o productos y de esa manera estar en posibilidades de elegir la mejor decisión de compras.

Ø La negociación, es la parte más importante de todo el proceso de compras, porque aquí el comprador pone en juego toda su habilidad, astucia y experiencia para tomar la mejor decisión, pero siempre con el principio de beneficio mutuo (se debe considerar a los proveedores como socios), porque cuando se manejan las relaciones comerciales en un solo sentido, no dura mucho tiempo. Las buenas negociaciones son producto de las buenas relaciones humanas y comerciales de cualquier empresa.

Ø La orden de compra, se elabora la orden de compra que ofrezca las mejores condiciones de negociación. En las prácticas comerciales es un documento formal

que entrega el responsable de compras al proveedor elegido, que al aceptarlo y firmarlo de conformidad tácitamente se convierte en un contrato de compra-venta que genera consecuentemente derechos y obligaciones para ambas partes.

Ø Pedido, este documento manejado comúnmente por las empresas se considera un tanto informal en virtud de que no hay sanciones de trascendencia sobre todo para el proveedor cuando existe incumplimiento en el pedido, sea por cambio de precio, por las fechas de entrega, la garantía, etc., y se emplea normalmente para compras de poco valor y se formula generalmente por vía telefónica o fax. Sin embargo, el comprador debe llevar un registro minucioso de estas, ya que al final también se reflejan en las inversiones de la empresa.

Ø Seguimiento de las órdenes de compra, se establecen formas de control para activar las órdenes de compras enviadas a los proveedores y se vigilan las entregas que estos realizan. Cuando el departamento de compras ha creado una orden de compra o pedido a cualquier proveedor, debe verificar que este cumpla con las condiciones de entrega pactadas y las especificaciones en cuanto a la calidad, cantidad y garantía de los materiales o productos referidos en la orden de compra.

Ø Recepción y comprobación de los materiales, se reciben las mercancías o insumos. Corresponde principalmente a los departamentos que tienen la responsabilidad de verificar las entregas que hacen los proveedores, generalmente son Almacén o Tráfico. Estos departamentos, entre otras, deben verificar el contenido de la orden de compra o pedido contra el contrato de transporte (guía, talón de embarque), para cerciorarse de que es precisamente lo que se consignó en la orden de compra y que no haya mermas, faltantes o deterioro significativo en el peso o contenido de los materiales o productos que se reciben. Así como hacer los reclamos correspondientes y notificar a Compras y Contabilidad de estos.

Ø Acuse de recibido, es el documento por excelencia que maneja el almacén para dar aviso o indicar las mercancías que está recibiendo por parte de la empresa proveedora, mismo que deberá coincidir literalmente con la descripción que se señala en la orden de compra (tamaño, peso, cantidad, calidad, etc.) que origina la entrega al

almacén, todo esto a fin de señalar si hubo alguna falla en cuanto a los materiales que se solicitaron, por ejemplo: mermas considerables, defectos, retraso en las entregas u otros.

Ø Revisión de documentos y pago de facturas, en este caso, Compras, como parte iniciadora de las adquisiciones, debe participar también en el cierre y vigilancia de las compras. En sentido estricto Contabilidad a través del ares de Cuentas por Pagar, recibe las facturas para su revisión y pago correspondiente. (Generalmente el proveedor presenta sus facturas a cobro antes de su vencimiento). El área de Cuentas por Pagar extiende contra recibo al proveedor en el que se indica la fecha precisa en que presentarse a cobro, o bien en la que se hará el pago vía deposito en la cuenta de cheques del citado proveedor, lo anterior, en virtud de las condiciones de pago que se hayan pactado en la orden de compra o pedido.

Ø Punto de recompra, el departamento de almacén determina el punto de recompra que garantice la continuidad de entrega de insumos o productos, según los métodos cuantitativos existentes para pronosticar las compras futuras de una empresa.

Este concepto es de suma importancia para la investigación de dicho proyecto, ya que detalla cómo se realiza un proceso de compras en una empresa, y el mismo es necesario para el desarrollo

### **3.2.6 Cotización**

Fung, P. (1999) Establece, que el encargado del análisis de la cotización, utilizará medios especializados y organizados, con el objetivo de encontrar la mejor fuente de recurso para la empresa”, en este sentido se deberá considerar diversos factores, como es precio, fecha de entrega, características del producto y alguna condición legal de ser necesaria, permitiendo seleccionar la más conveniente.

### **3.2.7 Orden de compra**

Según Cruz, L. (2007) “aceptarlo y firmarlo en conformidad, tácitamente se convierte en un contrato de compra-venta”, esto quiere decir que la aprobación genera

derechos y obligaciones por los usuarios involucrados. Por otra parte, este comprobante le genera la responsabilidad al proveedor de surtir lo solicitado, sirve de soporte al departamento de contabilidad y genera un pre aviso para la preparación de la recepción. Igualmente menciona, que debe constar de: - Numero de Orden de compra. - Fecha en qué se formula. - Nombre y razón social del comprador y del proveedor. - Partida. - Cantidad. - Unidad de medida. - Descripción detallada de los artículos.

### **3.2.8 Proveedor**

De acuerdo con Cruz (2007), el proveedor es toda aquella persona física o moral encargada de abastecer o proporcionar cosas, materiales, materias primas u otros que requiere una empresa.

### **3.3 Definición de Términos Básicos**

**Contract Administrator:** Equipo responsable de introducir el UPC en SAP.

**Contrato Marco de Compra:** Documento cargado en el sistema SAP en el cual se refleja las condiciones de la negociación tales como proveedor, cantidad, precios, escalas de precio, incoterm y días crédito, del cual se toma información para la Solicitud de Compra. Este documento para estar disponible en SAP pasa por un flujo de aprobación de acuerdo con el ToA.

**EM (Entrada de Mercancía) o IR (Informe de recepción):** Es el documento mediante el cual el encargado de bodega de materias primas y material de empaque certifica que los materiales recibidos coincidan con la orden de compra, contra el documento de remisión y/o con los datos de la factura (Varía de país a país en MA). Este reporte se realiza en *SAP* y actualmente se le conoce como MIGO.

**Especificaciones Técnicas de Compra:** Es el documento en el cual se detallan las características fisicoquímicas de los materiales. Estas especificaciones se encuentran en el sistema Interespec, liderado por R&D.

**Hoja de Seguridad del Producto:** Conocida por sus siglas en inglés *MSDS* (Material Safety Data Sheet). Esta hoja contiene la descripción del material de sus propiedades químicas y físicas, procedimientos de manejo y almacenamiento, medidas de primeros auxilios, medidas contra incendios, información ecológica, etc. Esta información es generada por el fabricante y proporcionada por el proveedor de las materias primas o sustancias.

**Inventario:** Cantidad de insumos, mercancías o artículos disponibles en el almacén que garantizan la operatividad de una empresa.

**Investigación y Desarrollo (R&D):** Departamento responsable de definir la fórmula, materias primas a utilizar, condiciones de uso y almacenamiento, para cada producto.

**Materia Prima:** Bienes utilizados en el proceso de fabricación de productos, para ser vendidos posteriormente.

**Materiales no Productivos (IP) Indirect Procurement:** Cualquier otro ingrediente o material que no sea parte de la formulación de la producción de un producto terminado; tales como maquinaria, equipo, repuestos, insumos, EPP, sustancias químicas que funcionan como ayuda del proceso, sustancias químicas del laboratorio, materiales o sustancias utilizadas por contratistas.

**Orden de Compra:** Documento por el cual se confirma a un proveedor la compra de un artículo o material solicitado utilizada para compras productivas (PI) y generada a través del sistema SAP.

**Procurement PI Unilever:** Departamento responsable de negociar las compras de Ítems productivos como Materias Primas y Materiales de Empaque Regional o Local

**QA:** Departamento de Aseguramiento y Calidad.

**Solicitud de Compra:** Documento por medio del cual el usuario especifica lo que necesita comprar utilizada para compras productivas (PI) y generada a través del sistema SAP.

**Supply Planning:** Departamento encargado de elaborar las órdenes de compra de Materias Primas y Materiales de Empaque después de haber determinado el volumen

y fechas de utilización, así como también el transporte interno de los materiales para la producción.

**UPC (Unilever Purchasing Contract)- CTF (Contract Creation Form):** Es un formato estándar de Excel que contiene la información básica que se necesita para subir/actualizar un contrato en *SAP*. Incluirá los detalles comerciales, incluyendo precio, material, volumen, Incoterms, términos de pago, etc., comprendiendo un periodo específico acordado. Este es el nuevo contrato *SAP*.

## CAPÍTULO IV

### FASES METODOLÓGICAS

En este capítulo se hace referencia a la metodología de investigación a utilizar para lograr los objetivos específicos del presente informe, teniendo en cuenta que se debe optimizar los tiempos de respuesta del SAP CLM en la creación y/o actualización de los contratos marcos en Unilever Andina Venezuela, S.A; las cuales se estructurara en tres (3) fases metodológicas que a continuación se describe:

#### **Fase 1: Diagnosticar los principales problemas en la creación y/o actualización de los contratos marcos en el sistema SAP de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.**

En esta fase se empleó como técnica de recolección de información la encuesta con la finalidad de obtener información sobre el proceso de los Contratos Marcos en el sistema *SAP*, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Según Sabino (2008), el cuestionario es un instrumento escrito que “establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas” (p. 72).

En la presente investigación se aplicó la encuesta, en forma de cuestionario de tipo cerrado, el cual permitió llevar a cabo el análisis e interpretación de los resultados recopilados en dicha encuesta. Al respecto, Sabino, C. (2008) “Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones,” (p. 38)

En este caso el cuestionario estuvo conformado por seis (6) preguntas cerradas y directas, con respuestas (Si/No), con el fin de obtener datos precisos sobre la situación presentada. Los datos aportados por el cuestionario se realizaron cuantitativamente en este sentido: fueron tabulados y ordenados, se elaboraron cuadros y gráficos con su respectiva interpretación.

La población según el diccionario enciclopédico Larousse (2006), define la palabra población como un “conjunto de elementos sometidos a un estudio estadístico, pudiendo hacer referencia a seres humanos, animales y cualquier elemento que se pueda contabilizar de acuerdo a una muestra extraído de una población” (p.809). La población del presente informe estuvo conformada por tres (3) personas que laboran en el Departamento de Compras y una (1) persona del Departamento de Planificación, para el total de cuatro (4) empleados.

Al hablar de la muestra, Sampieri, H. (2006), expresa lo siguiente: “Es, en esencia, un sub grupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (p. 38)

La muestra tomada para el análisis, está representada por tres (3) personas que trabajan en el Departamento de Compras de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.

## **Fase II: Determinar las debilidades y fortalezas en el proceso de creación y/o actualización de los Contratos Marcos en el sistema SAP de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.**

Se realizó un análisis de los resultados emitidos a través de la técnica e instrumento de recolección de datos seleccionados, los cuales fueron desglosados en factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades), a fin de ser colocados en una matriz FODA.

Para Francés (2006), la matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica, la cual representa las oportunidades y amenazas del

entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios. Esta matriz es ideal para determinar las debilidades y fortalezas presentes en la creación y/o actualización, y de esta manera generar una propuesta de mejora.

**Fase III: Diseñar una propuesta que optimice el proceso de creación y/o actualización de los Contratos Marcos en el sistema *SAP* de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.**

Una vez que las diferentes técnicas de recolección de información fueran sometidas a los procesos de análisis y se obtuvieran los resultados, se presenta la propuesta para optimizar el proceso de creación y/o actualización de los contratos marcos en el sistema *SAP* de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A. Esta propuesta describe de manera clara los métodos que se deben llevar a cabo para lograr optimizar el proceso de compras.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados**

En el presente capítulo se realiza la presentación y análisis de los resultados obtenidos que fueron desarrolladas durante la elaboración del estudio, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Méndez (2007), expone que el análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos que se han obtenido, reflejándolos en cuadros y gráficos, una vez dispuestos, se inicia su análisis tomando en cuenta las bases teóricas, cumpliendo así los objetivos propuestos.

Así mismo, Hernández, Fernández y Batista (2006) describen el análisis de datos como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. (p. 419). Por otra parte, Bavaresco (2006), señala que es en esta etapa cuando los cuadros elaborados deberán ser interpretados para obtener los resultados, donde se converge el sentido crítico objetivo -subjetivo que le impartirá el investigador a esos números recogidos en las tablas.

Por lo tanto, se aplicaron técnicas de análisis de datos, en primer lugar, para dar respuesta a la fase I del estudio, a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos como es el cuestionario, compuesto de seis (6) preguntas dicotómicas, las cuales fueron aplicadas a tres (3) personas, a fin de diagnosticar los principales problemas en la creación y/o actualización de los contratos marcos en el sistema *SAP* de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.

Los resultados obtenidos en el cuestionario se analizaron y se tabularon mediante gráficos circulares, cuadros estadísticos de frecuencia absoluta, relativo, porcentual, elaborando reportes descriptivos con su respectiva interpretación sobre la información recabada.

Con los resultados obtenidos en la fase anterior, se procederá a realizar la matriz FODA, identificando las debilidades y fortalezas en el proceso de creación y/o actualización de los contratos marcos en el sistema *SAP*, cumpliendo así la segunda fase del estudio.

Por último, la información obtenida mediante las fases anteriores, permitió sentar las bases para desarrollar la tercera fase, a través del diseño de una propuesta para optimizar el proceso de creación y/o actualización de los contratos marcos en la empresa para luego establecer las conclusiones y proponer un conjunto de recomendaciones que surjan como producto del análisis de los resultados.

## **5.2 Fase I: Diagnosticar los principales problemas en la creación y/o actualización de los Contratos Marcos en el sistema *SAP* de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.**

En esta fase metodológica se analizaron y tabularon los datos aportados por el cuestionario realizado, donde la población estuvo representada por cuatro (4) personas que laboran en la empresa en estudio, estando la muestra conformada por tres (3) personas relacionadas directamente con el problema. El instrumento estuvo constituido por seis (6) preguntas de respuestas cerradas y dicotómicas (Si-No).

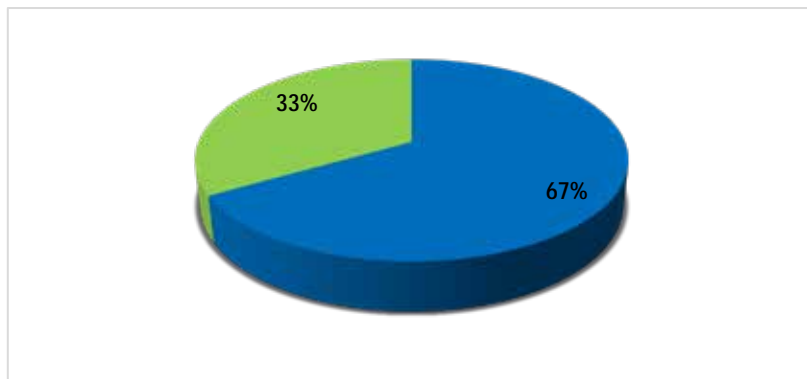
A continuación, podrán observar el análisis de las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta en la empresa.

**Ítem N° 1.** ¿Conoce usted los procedimientos que rigen en el departamento de Compras?

**Tabla N° 1.** Resultado del conocimiento de los procedimientos que rigen en el Departamento de Compras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** De Sousa, K (2019)



**Gráfico N° 1:** Resultado del conocimiento de los procedimientos que rigen en el Departamento de Compras

**Fuente:** Tabla N° 1

**Análisis:**

El presente gráfico refleja que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados conocen los procedimientos del departamento de compras, mientras que el treinta y tres por ciento (33%) no conoce el mismo. Se puede señalar, por los resultados obtenidos que un porcentaje considerable conoce los parámetros establecidos dentro del departamento de compras, al conocer los procedimientos de la empresa el personal puede realizar una labor eficiente.

**Ítem N° 2.** ¿Considera usted que la creación del Contrato Marco debe realizarse de manera oportuna?

**Tabla N° 2.** Creación del Contrato Marco

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

Fuente: De Sousa, K (2019)



**Gráfico N° 2:** Creación del Contrato Marco

Fuente: Tabla N° 2

**Análisis:**

El cien por ciento (100%) de las personas encuestada respondieron que debe realizarse de manera oportuna la creación del Contrato Marco, porque de lo contrario se ve violentada la regla de No Po/ No Pay, es decir la orden de pedido (Po) no puede tener fecha posterior a la recepción del material y para que el material este en recepción significa que se canceló (Pay), lo cual sería falso.

**Ítem N° 3.** ¿Cree usted importante hacer seguimiento al estatus del Contrato durante la creación y/o actualización?

**Tabla N° 3.** Seguimiento del Contrato Marco

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	3	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

Fuente: De Sousa, K (2019)



**Gráfico N° 3:** Seguimiento del Contrato Marco

Fuente: Tabla N° 3

**Análisis:**

El cien por ciento (100%) de las personas encuestada manifestaron que, si es importante hacer seguimiento al estatus del Contrato durante la creación y/o actualización esto con el fin de conocer la fase de aprobación en la que se encuentra y tomar en consideración el tiempo faltante hasta su publicación en la plataforma SAP.

**Ítem N° 4.** ¿Considera usted que las fases de aprobación a las que son sometidos los contratos tienen un impacto en el tiempo de creación?

**Tabla N° 4.** Fases de aprobación del Contrato Marco

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** De Sousa, K (2019)



**Gráfico N° 4:** Fases de aprobación del Contrato Marco

**Fuente:** Tabla N° 4

**Análisis:**

Según el gráfico anterior, se puede observar que el cien por ciento (100%) señalaron que las fases de aprobación a las que son sometidos los Contratos Marcos si tienen un impacto en el tiempo de creación, dado que si el monto del contrato es elevado, este puede tardar más, ya que debe pasar por diversos aprobadores, los cuales pueden encontrarse en diferentes países.

**Ítem N° 5.** ¿Cree usted que es necesaria la optimización de los tiempos de respuesta del Contract Lifecycle Management (CLM)?

**Tabla N° 5.** Optimización de los tiempos de respuesta del CLM

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	3	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** De Sousa, K (2019)



**Gráfico N° 5:** Optimización de los tiempos de respuesta del CLM

**Fuente:** Tabla N° 5

**Análisis:**

El cien por ciento (100%) de las personas que participaron en la entrevista opinaron que si es necesario la optimización de los tiempos de respuesta del Contract Lifecycle Management, ya que esto mejoraría en gran medida el tiempo de creación y/o actualización de los Contratos Marcos necesarios para realizar las compras de materiales de manera oportuna, logrando evitar el aumento de costo y garantizar los precios por los que se oferta inicialmente, siendo esto una fortaleza para este estudio.

**Ítem N° 6.** ¿Considera usted que la situación económica y social que presenta el país afecta o representa un riesgo en el proceso de compras?

**Tabla N° 6.** Riesgo en el proceso de compra

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	3	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

Fuente: De Sousa, K (2019)



**Gráfico N° 6:** Riesgo en el proceso de compra

Fuente: Tabla N° 6

**Análisis:**

Según la gráfica anterior, el cien por ciento (100%) de los encuestados, señalaron que la situación económica y social que presenta el país afecta o representa un riesgo en el proceso de compras, lo que genera finalmente una demora en el ciclo de compra y un desembolso mayor por parte de la empresa para poder adquirir los bienes y/o servicios requeridos.

**5.3 Fase II: Determinar las debilidades y fortalezas en el proceso de creación y/o actualización de los Contratos Marcos en el sistema SAP de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.**

De acuerdo a los resultados observados, se hace necesario indicar cuales son los factores internos y externos que afectan a la empresa, los cuales son necesarios para elaborar la propuesta de optimización que corresponde realizar en esta fase, a continuación, se presenta el siguiente cuadro:

**Tabla N° 7. Matriz FODA**

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<b>Unilever Andina Venezuela, S.A.</b>		Personal capacitado	La creación del contrato demora de 3 a 4 días.
		Cooperación entre departamentos	Los proveedores mantienen los precios de 12 a 24 horas.
		Inducción para el llenado de formato del Contrato (CCF)	Dependiendo del valor del contrato pasa por diferentes aprobadores.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
	Cursos de capacitación	Aprovechar las enseñanzas de los cursos para realizar las actividades que se desarrollan en el departamento	Emplear los conocimientos adquiridos del curso para analizar y desarrollar los objetivos propuesto
	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
	Diferencias en el huso horario	Ampliar la información existente y lo que se está haciendo en el extranjero con respecto al tema para ir adquiriendo más conocimientos y lograr el cumplimiento de los objetivos	Debilidades y amenazas son enfocadas para mejorar e ir conociendo lo que se esta haciendo en el exterior con respecto al tema
	Idioma		
Variado personal de atención durante la secuencia de creación			
Tiempo de respuesta			

Fuente: De Sousa, K (2019)

## **Análisis General**

Con el diagnóstico tanto en la encuesta como en la matriz FODA se confirma la necesidad del estudio realizado, planteando la situación actual del entorno interno y externo de la empresa en relación al proceso de creación y/o actualización de los Contratos Marco.

De acuerdo a los resultados obtenidos, a pesar de que la empresa cuenta con formatos estandarizados para la elaboración de los contratos, es necesario realizar una optimización del mismo debido que existe procesos que generan retrasos en el momento de la creación y/o actualización de los Contratos Marco.

### **5.4 Fase III: Diseñar una propuesta que optimice el proceso de creación y/o actualización de los Contratos Marcos en el sistema *SAP* de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A.**

Una vez finalizada la Fase I y la Fase II, se presenta la propuesta que optimice el proceso de creación y/o actualización de los Contratos Marcos en el sistema *SAP* de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A. Con el fin de cumplir con el objetivo general de este informe de pasantía. La siguiente propuesta consta de la implementación de criterios, basados en la creación de un comunicado previamente aprobado por los gerentes generales tanto local como regional (Middle de las Américas) solicitando la atención prioritaria de los contratos provenientes de Venezuela, donde estos no excedan un lapso mayor a 48 horas, debido a la situación económica que presenta el país.

## CAPÍTULO VI

### LA PROPUESTA

Toda empresa debe llevar un adecuado control de las diferentes operaciones que en ella se realicen, para establecer un alto nivel de excelencia y calidad en sus actividades cotidianas que se van realizando desde las más simples hasta las más complejas y así lograr los objetivos propuestos. Por esto, se hace necesario que las empresas desarrollen y mantengan una serie de procedimientos, a fin de que los empleados puedan desenvolverse en cada una de los puestos que ocupen o actividades que realicen en las empresas.

Sin embargo, existen empresas que tienen fallas en el control interno o externo, tal es el caso de la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A, ya que presenta problemas que afectan su estructura organizativa, así como también, el desenvolvimiento de los integrantes del Departamento de Compras en el proceso de creación y/o actualización de los Contratos Marcos, los cuales tardan de 3 a 4 días al momento de realizarlos.

Desde esta perspectiva se presenta la propuesta para la optimización de los tiempos de respuesta del *SAP CLM* en la elaboración de dichos contratos, la cual pretende mejorar el proceso de compras de materia prima y alcanzar la eficiencia del mismo.

#### **6.1 Justificación de la Propuesta**

La propuesta para la optimización de los tiempos de respuesta del *SAP CLM* en la creación y actualización de los contratos Marcos en la empresa Unilever Andina Venezuela, S.A se justifica debido a que permitirá conseguir la eficiencia y eficacia

en el desarrollo de las actividades principales realizadas por el departamento de compras, con la finalidad de reducir de manera significativa el tiempo necesario para concretar una negociación, garantizando el costo de los materiales y agilizando la obtención del mismo, sin transgredir las leyes establecidas por la organización.

## **6.2 Objetivo General**

Mejorar el proceso de compras de materia prima a través de la optimización de los tiempos de respuesta del *SAP CLM* en la creación y/o actualización de los Contratos Marco.

## **6.3 Objetivos Específicos**

- Ø Ceder al gerente de compras local la capacidad de aprobar las actualizaciones realizadas a los Contratos Marco.
- Ø Solicitar la apertura de una transacción donde se pueda modificar la columna de precios de los Contratos Marco dentro de la plataforma *SAP*
- Ø Crear una petición al *SAP CLM* aprobada por los gerentes de compra tanto local como regional para la rápida atención de los contratos creados en Venezuela.

## **6.4 Factibilidad de la Propuesta**

### **6.4.1 Factibilidad Institucional**

Tanto los gerentes como los empleados involucrados en el desarrollo de la propuesta tienen la capacidad y la disposición de cooperar para conceder un mejor aprovechamiento de los recursos y lograr la agilización del proceso de compras, por tanto se puede decir que institucionalmente la propuesta se presenta factible.

#### **6.4.2 Factibilidad Técnica**

Para el desarrollo de esta propuesta se dispone de los recursos necesarios, así como del conocimiento y habilidades en el manejo del sistema *SAP*, lo que garantiza la factibilidad de dicha Propuesta

#### **6.4.3 Factibilidad Operativa**

La propuesta a implementarse, no requiere de ningún tipo de reestructuración en los departamentos involucrados, solo un cambio dentro de las políticas internas, donde cuenta con personal capacitado dispuesto a realizar las labores y emplearlas para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, de manera que la propuesta se presenta factible operacionalmente.

#### **6.4.4 Factibilidad Económica**

Es importante considerar la factibilidad al implementar cada factor que comprende el mejoramiento del proceso de compras mediante la optimización de los tiempos de respuesta del *SAP CLM* en la creación y/o actualización de los Contratos Marcos, dado que la implementación de la propuesta representa la posibilidad de modificar ciertas políticas internas, estas van a generar valor agregado contribuyendo a la organización a conseguir sus objetivos y aminorando las pérdidas de recursos. De igual manera la relación costo-beneficio que genera dicha propuesta, es de gran utilidad ya que el valor económico empleado en su desarrollo no comprende desembolsos considerables de dinero, contrario a esto, se pretende que la inversión monetaria sea irrelevante considerando el beneficio que trae consigo, la corrección de las debilidades encontradas en el proceso de compras.

#### **6.5 Desarrollo de la propuesta**

La propuesta tiene como intención aportar soluciones a los problemas detectados en los procesos de compras de materia prima sirviendo como instrumento para optimizar la creación y/o actualización de los Contratos Marco y permitiendo

controles administrativos internos. En tal sentido el desarrollo de la propuesta se basa en lo siguiente:

Ø Ceder al gerente de compras local la capacidad de aprobar las actualizaciones realizadas a los Contratos Marco.

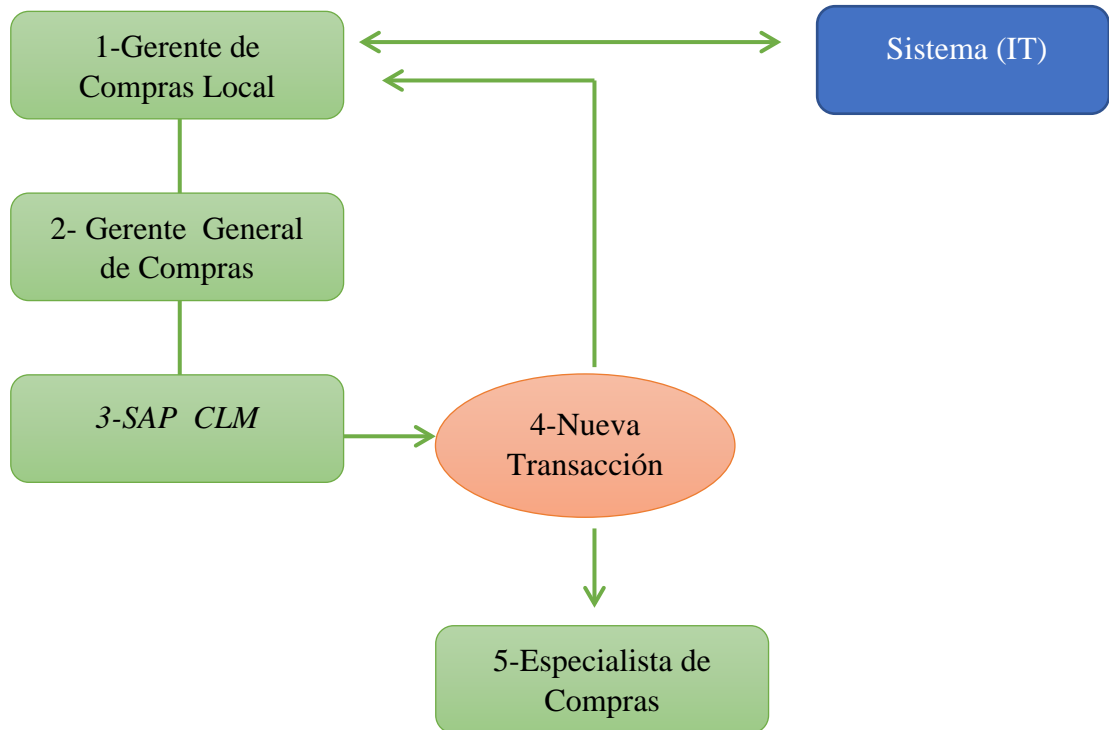
Generalmente los contratos pasan por diversas fases de aprobación antes de llegar al CLM lo cual genera retrasos en el proceso. La idea de ceder la capacidad de aprobación al gerente local representa un impacto importante en la actualización de dichos contratos.

Para hacer esto posible se debe actuar de la siguiente manera:

El gerente de compras local emite una solicitud ante el gerente general de compras regionales para que ceda a este, la potestad de aprobar las modificaciones realizadas en la columna de precios de los Contratos Marco, con la intención de mitigar el tiempo, garantizando rapidez en el proceso y la oportuna obtención de los materiales. A través de esta propuesta se da a conocer específicamente al gerente de compras regional los factores o situaciones que ponen en riesgo el proceso productivo de la organización.

Una vez aprobada esta petición, toda modificación de los contratos será aprobada por el gerente de compras local lo que acelera en gran medida la obtención de los materiales y el aprovechamiento de los precios.

Ø Solicitar la apertura de una transacción donde se pueda modificar la columna de precios de los Contratos Marco dentro de la plataforma *SAP*



**Figura 2.** Organigrama de Nueva Transacción

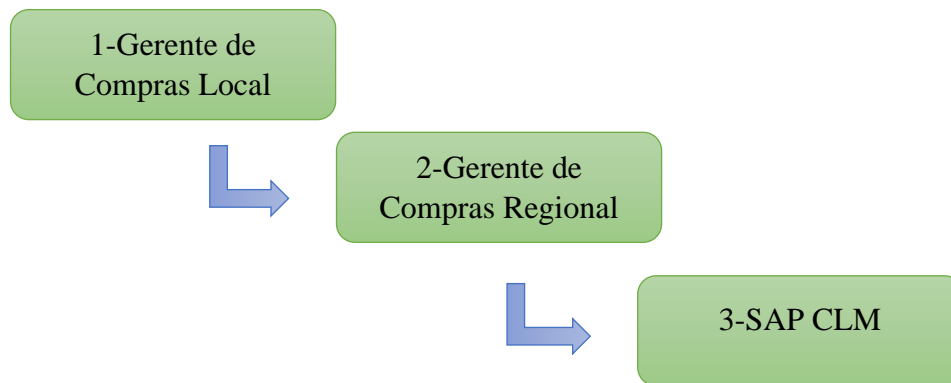
**Fuente:** De Sousa, K (2019)

Dado que los precios representan un ítem importante que se encuentra en constante modificación por la paridad cambiaria y de inflación que presenta el país, resultaría útil otorgar al personal responsable de la creación y/o actualización de los Contratos Marco un usuario capacitado para modificar dicha columna dentro de la plataforma *SAP*.

## **Procedimiento**

1. El gerente de compras hace la requisición al departamento de sistema para la apertura de un ticket, el cual otorga la posibilidad de rastrear el desarrollo del caso.
2. Una vez que el ticket este creado se remite la solicitud al gerente de compras regional quien es el encargado del grupo que representa Unilever Middle de las Américas.  
En dicha petición se explica la necesidad existente de que los Contratos Marco puedan ser modificados localmente en su columna de precios.
3. Luego de evaluar la propuesta y con la aprobación del gerente de compras regional, este emite la orden al SAP CLM para la creación de una nueva transacción, que permita al especialista de compras modificar la columna de precios de los contratos.
4. Aperturada la nueva transacción, quedará disponible para ser utilizada solo por el gerente de compras local y el especialista de compras.
5. El especialista de compras puede modificar el contrato cuando el caso lo amerite, sin embargo el gerente de compras local es quien debe aprobar dicha modificación, con los respectivos soportes de cotización para que el contrato pueda ser usado en una próxima compra.

- Ø Crear una petición al SAP CLM aprobada por los gerentes de compra tanto local como regional para la rápida atención de los contratos creados en Venezuela.



**Figura 3.** Organigrama de Petición al SAP CLM

**Fuente:** De Sousa, K (2019)

Debido a que el SAP CLM atienden las solicitudes de todo el grupo que representa Unilever Middle de la Américas , es indispensable que sean atendidas con prioridad las requisiciones del país, donde se especifique que los contratos deben ser creados en un lapso no mayor a 48 horas dependiendo de la hora en la que se realiza la solicitud de esta manera lograr sostener la negociación con los precios por los que se oferto inicialmente, respetando las políticas tanto de la empresa como de los proveedores.

**Procedimiento:**

1. El gerente de compras local realiza la petición formal que será presentada al gerente de compras regional.

2. Una vez evaluada la petición y expuesto las condiciones , el gerente de copras regional dirige dicha petición al SAP CLM , en ella se debe indicar justificativamente la necesidad de que los contratos realizados en Venezuela reciban un trato especial sobre los demás contratos, como lo establece el párrafo inicial.
3. Las condiciones y lineamientos deben ser establecidos dentro del departamento de compras, imponiendo un límite horario para hacer las requisiciones y estas sean respondidas en un lapso no mayor a 24 horas, Si por el contrario, este límite es excedido esperar respuestas en las siguientes 48 horas.  
El límite horario debe ser hasta las 9:00 am hora local considerando la diferencia de nueve (9) horas y media que tiene la india, sobre Venezuela.

## CONCLUSIONES

A lo largo de estas pasantías, se obtuvieron conocimientos imprescindibles para llevar a cabo con éxito esta exigencia que impone la carrera, como es manejar los diferentes términos y procedimientos que permiten ser engranados de buena manera con los adquiridos en las aulas de clases.

En cuanto a los objetivos planteados en el presente informe y los análisis de la problemática con respecto a la optimización de los tiempos de respuesta del *SAP CLM* en la creación y/o actualización de los Contratos Marcos en Unilever Andina Venezuela, S.A se lograron desarrollar mediante un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos para la compra de materia prima, los cuales deben ser realizados por un personal capacitado siguiendo las políticas y procedimientos de la empresa, sin embargo se detectó que no todo usuario involucrado conoce completamente los procedimientos del departamento de compras, por tanto es indispensable hacer provecho del apoyo y orientación que brinda cierto personal externo, respecto al llenado y creación de los Contratos Marco.

Por consiguiente se determinó la necesidad existente de que tanto la creación como actualización de dichos Contratos sean realizadas de manera oportuna, por lo cual se debe hacer seguimientos del mismo para tener en cuenta el tiempo final de publicación; Generalmente este tiempo abarca de tres (3) a cuatro (4) días siendo uno de los factores de mayor peso las fases de aprobación a las que son sometidos.

La importancia de que los contratos realizados por Unilever Andina Venezuela S.A, reciban la excepción de un tratado especial sobre los demás, radica en la situación económica que presenta el país, por la alta inflación y la paridad cambiaria que impide la obtención de los materiales de forma eficaz. Por tanto se hace necesario modificar algunos aspectos en las políticas internas de la empresa para optimizar los tiempos de respuesta del *SAP CLM* en la creación y/o actualización de Contratos Marco.

## RECOMENDACIONES

Una vez planteada la propuesta y establecida las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

- Ø Motivar al personal para que asistan a los cursos de capacitación actualizados en la creación de contratos, así como de manejo del idioma extranjero (ingles) para lograr una comunicación efectiva.
- Ø Hacer constante seguimiento del Contrato al momento de la creación
- Ø Tomar en consideración la diferencia horaria entre Venezuela y la India, la cual es de 9 horas y media, para establecer un límite al momento de realizar la requisición, de modo que esta, sea recibida el mismo día y respondida en un lapso de 24 a 48 horas, considerando este límite hasta las 9:00 am hora local.
- Ø Establecer un horario determinado en el que se pueda mantener un flujo de comunicación directo con el personal que maneja la plataforma del SAP CLM para aclarar posibles inconsistencias durante el proceso de creación y/o actualización de los Contratos Marcos.
- Ø Considerar esta propuesta como mecanismo para alcanzar la optimización de los tiempos de respuesta del *SAP CLM*.

## REFERENCIAS

Alberto Rosemary y González Fabiana (2015), **“Propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras - cuentas por pagar - pagos de la empresa “I.h.r industrial supply c.a” ubicada en valencia, edo. Carabobo”**.

Alberto Sangri Coral (2014). **Administración de Compras, Adquisiciones y Abastecimientos**. 1era edición. Editorial Patria. México.

Arias, F (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Editorial Episteme.

Bavaresco, A. (2006). **Proceso metodológico en la investigación**. Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE)

Catacora, F (1997) **Sistemas y Procedimientos Contables**. Consultores asociados. Caracas, Venezuela.

Cruz, L. (2007) **Compras un Enfoque Estratégico**, Primera Edición, Editorial McGraw Hill. México

Cuerva, Y (2013), **“Manual de Normas y Procedimientos Contables, en el Proceso de Compras Utilizando el Sistema Profit en la Empresa Ipeca Construcciones, C.A.”**, Universidad José Antonio Páez

Francés, A. (2006). **Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Editorial Pearson Prentice Hall.

Fung, P. (1999). **Gestión de compras en un contexto de cadena de suministro: evolución y resolución**, gestión de información logística.

Giselle Harb (2014), **“Propuesta para optimizar el proceso de cotización en el departamento de compras de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A., Valencia Edo. Carabobo”**, Universidad José Antonio Páez

Hernández, Fernández y Batista (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

Kanz, John y Lam, Danny (1999). **“Manual de Gestión en Tecnología. Una estrategia para la competitividad de la empresa”**. Colombia: McGraw-Hill.

María Gabriela Vivas (2014), **“Optimización del procedimiento administrativo para la emisión de requisiciones de materiales indirectos y servicios (im&s) en la empresa kraft foods Venezuela, planta valencia”**. Universidad José Antonio Páez.

Men Lam, H (2015), **“Proponer lineamientos administrativos para el mejoramiento de las funciones contables en la empresa el restaurant mega saborh, C.A.”** Universidad de Carabobo.

Méndez, C (2007). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.

Ramón García-Pelayo (2006). **Diccionario Enciclopédico Larousse**. Editorial Larousse

Sabino, C (2008). **El Proceso de Investigación**. 3ª Reimpresión, Ediciones Lumen7Humanitas. Caracas

Sampieri, H (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Tamayo, Tamayo (2006). **El Proceso de la Investigación Científica** (3era Edición. México

### **Electrónicas**

Contreras (2009) Análisis DOFA. [En línea]. Consultado el día 23 de abril de 2014 en la World Wide Web: <http://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-dofa/>

