

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION  
DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE LA EMPRESA  
VOPAK VENEZUELA S.A**



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

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA**  
**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE**  
**CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO**  
**DE FINANZAS DE LA EMPRESA VOPAK**  
**VENEZUELA S.A**

**Empresa:**

VOPAK VENEZUELA S.A

**AUTOR:**

Yannedi Colina

**C.I V-20.982.747**

San Diego, Abril 2018.



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

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA**  
**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL**  
**INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE**  
**FINANZAS DE LA EMPRESA VOPAK**  
**VENEZUELA S.A**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

**Licda. Nohelia Duran**

**C.I 7.135.386**

**Tutor Académico**

---

**Lcda. Yamaly Álvarez**

**C.I.: 13.817.177**

**Tutor Empresarial**

**AUTOR:**

**Yannedi Colina**

**C.I V-20.982.747**

San Diego, Abril 2018.

## **DEDICATORIA**

A lo largo de la vida se nos presentan distintas situaciones en las cuales tomar decisiones correctas depende de lo que queremos lograr. Desde mis comienzos en este largo camino me han tocado vivir momentos que sin duda alguna contribuyeron a formar mi destino y aunque a algunas veces llegue a sentir que posiblemente no era capaz, mantenerme con fe y convicción me motivaron e inspiraron a salir adelante y creer de que todo es posible si se trabaja duro entendiendo que cada en circunstancia es uno quien decide sacar y tomar lo positivo al fin y al cabo el crecimiento personal seguirá siendo constante.

Esta investigación se la dedico primeramente a Dios quien permitió que todo sea posible dándome la fortaleza y fe para lograr alcanzar la meta establecida.

A mis padres que sin duda alguna son la base para consolidar esta realidad, siendo uno de los más grandes apoyos a lo largo del camino confiando siempre en que todo es posible si para eso se trabaja.

A mi novio, que siempre con su cariño y sabiduría me ayudo a mantenerme firme y confiada de que si lo podía lograr.

A mis tutores, por sus conocimientos y su apoyo brindado para el desarrollo de esta investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la sabiduría, fortaleza y salud para lograr culminar con éxito esta etapa en mi vida de convertirme en profesional, por esta siempre presente en cada paso y dejarme enseñanzas en las distintas circunstancias.

A mi familia, por tanto amor, paciencia, apoyo y compañía a lo largo del camino siempre alentándome y ayudándome a siempre levantarme y seguir adelante con ánimo y fuerza.

A esta casa de estudio, Universidad José Antonio Páez por permitirme formarme como profesional dejando huella de excelencia en mi vida personal.

A la empresa Vopak Venezuela S.A por abrirme las puertas para brindarme una experiencia que sin duda alguna formo parte esencial en mi carrera adquiriendo conocimientos y herramientas necesarias para mi profesión, aportando información para la realización de dicha investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
<b>TITULO</b> .....	i
<b>PORTADA</b> .....	ii
<b>CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	v
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE CUADRO</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPITULO</b>	
<b>I LA EMPRESA</b>	
1.1 Ubicación.....	13
1.2 Reseña Histórica.....	13
1.3 Misión.....	14
1.4 Visión.....	14
1.5 Principios.....	14
1.6 Valores Institucionales Socialista.....	15
1.7 División de Tramitaciones	
1.7.1 Estructura Organizativa.....	16
1.7.2 Estructura Organizativa de la División de Tramitaciones....	16
1.7.3 Descripción de las Actividades de Pasantías.....	17

## **II EL PROBLEMA**

2.1 Planteamiento de problema.....	18
2.2 Formulación del Problema.....	21
2.3 Objetivos de la investigación	
2.3.1 Objetivo General.....	22
2.3.2 Objetivos Específicos.....	22
2.4 Justificación de la investigación.....	22
2.5 Alcance.....	24
2.6 Limitaciones.....	24

## **III MARCO TEORICO**

3.1 Antecedentes de la investigación.....	25
3.2 Bases Teóricas.....	29
3.2.1 Estrategias.....	30
3.2.2 Planificación Estratégica.....	31
3.2.3 El control interno.....	34
3.2.4 Importancia del Control Interno.....	36
3.2.5 Análisis FODA.....	38
3.2.6 El proceso administrativo.....	39
3.2.7 Organización.....	42
3.3 Bases Legales.....	43
3.4 Definición de Términos.....	44

## **IV MARCO METODOLÓGICO**

4.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	46
4.2 Fases de la Investigación.....	46
4.2.1. Fase I: Diagnóstico del proceso actual de control interno en los procesos que se ejecuta en el Departamento de finanzas de Vopak	47

Venezuela S.A.

4.2.2 II fase: identificación de los factores críticos que inciden en la gestión de departamento de finanzas. 49

4.2.3 Fase III: Diseño un plan estratégico para la optimización del control interno del Departamento de finanzas 50

## **V RESULTADOS**

5.1 Fase I: Diagnostico del Proceso Actual de Control Interno del Departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A. 52

5.2 Fase II: Identificación de los factores críticos que inciden en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A

## **VI LA PROPUESTA**

6.1 Objetivos..... 63

6.2 Justificación..... 63

6.3 Estudio de la factibilidad..... 64

6.4 Desarrollo de la propuesta..... 64

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones..... 67

Recomendaciones..... 68

**REFERENCIAS**..... 69

**ANEXOS**..... 70

## ÍNDICE DE TABLA

	<b>pp.</b>
TABLA N° 1 DEBILIDADES .....	53
TABLA N° 2 OMISIÓN DE PROCESOS .....	54
TABLA N° 3 DESCONOCIMIENTO .....	55
TABLA N° 4 DESCONTROL .....	56
TABLA N° 5 DESORGANIZACION .....	57
TABLA N° 6 MANEJO DE LOS EXPEDIENTES .....	58
TABLA N° 7 FORMACION .....	59
TABLA N° 8 CONOCIMIENTO .....	60
TABLA N° 9 ACCIONES CORRECTIVAS .....	61
TABLA N° 10 ESTRATEGIAS .....	62

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>pp.</b>
GRÁFICO N° 1 DEBILIDADES .....	53
GRÁFICO N° 2 OMISIÓN DE PROCESOS .....	54
GRÁFICO N° 3 DESCONOCIMIENTO .....	55
GRÁFICO N° 4 DESCONTROL .....	56
GRÁFICO N° 5 DESORGANIZACION .....	57
GRÁFICO N° 6 MANEJO DE LOS EXPEDIENTES .....	58
GRÁFICO N° 7 FORMACION .....	59
GRÁFICO N° 8 CONOCIMIENTO .....	60
GRÁFICO N° 9 ACCIONES CORRECTIVAS .....	61
GRÁFICO N° 10 ESTRATEGIAS .....	62

## INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años se ha venido desarrollando una nueva visión sobre el rol que juega la comunicación, las normas y procedimientos dentro de la empresa. La gerencia comienza a crear la visión de una organización en la cual estos elementos son imprescindibles para el logro de todos sus objetivos, buscando siempre la optimización de los procesos y recursos para hacerlos más eficientes. Hoy en día las empresas no buscan mecanizar sus tareas operativas, sino hacer llegar a todos sus niveles departamentales la información adecuada para así establecer controles y tomar decisiones acertadas en el momento preciso.

Toda organización posee una serie de procedimientos para lograr sus objetivos, claro está, su complejidad variara proporcionalmente con el tamaño de la organización, con el volumen de empleados que ésta contenga, con la actividad económica y procesos realizados.

La empresa Vopak Venezuela, S.A con unidades de negocio ubicadas en distintos países no escapa de esta situación ya que en sus largos años de fundada ha podido constatar la importancia de la comunicación, las normas y procedimientos como sistema circulatorio de la economía, y el desarrollo de la empresa.

El departamento de finanzas en sus distintas áreas que lo conforman se lleva a cabo una serie de procesos internos, donde están establecidos ciertos parámetros para su ejecución, los departamentos que conforman la empresa se deben dirigir al departamento de finanzas para hacer entrega de las facturas y los soportes

correspondientes donde son analizados luego se realiza el proceso de pago o se procede a realizar la devolución de los documentos en caso de que no cumplan con los parámetros exigidos. Presentándose en muchos casos inconvenientes en el cumplimiento de los procesos generando retrasos en los pagos y registros de las operaciones realizadas. Por tal motivo dicha investigación se basa en indagar los procesos, identificando los problemas, planteado estrategias y posibles soluciones para la optimización de los procesos internos del departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A.

Para esta etapa del proceso de investigación se ha realizado este proyecto el cual está conformado por cinco capítulos:

Capítulo I: La empresa – reseña histórica, ubicación, misión, visión y valores de la empresa. Capítulo II: El problema –planteamiento, formulación, objetivos generales y específicos, justificación y alcance. Capítulo III: Marco referencial conceptual – antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos. Capítulo IV: Fases metodológicas. Capítulo V: Resultados.

## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Ubicación**

La empresa Vopak Venezuela S.A se encuentra ubicada en la Av. Salom, frente a la Urb. Las Belisa vía Cadafe Puerto Cabello Estado Carabobo.

#### **1.2 Reseña Histórica (Vopak Venezuela S.A)**

La demanda de bienes y consumo reprimida y acumulada durante la segunda guerra mundial, las necesidades de reconstrucción, las nuevas tecnologías y el petróleo cada vez más abundante y barato fueron algunos de los factores que impulsaron una enorme expansión industrial y elevación del nivel material de vida que marcaron la década de 1950 a 1960.

##### **Año 1054-1956**

Comenzó un intercambio regular de productos químicos líquidos a granel entre el golfo de México y Rotterdam. Con el tiempo este transporte se extendió por todo el mundo.

##### **Año 1960**

La presencia de Venterminales, S.A. en el mercado Venezolano, se remonta a 1960, cuando un grupo de personas de nacionalidad Holandesa, residentes en Colombia, crean la organización Holanda Colombia, S.A. dedicada a la distribución de productos químicos empacados.

En la década de los 70, la Compañía Venezolana de Terminales (Venterminales) inicia sus operaciones en Puerto Cabello-Estado Carabobo, convirtiéndose en el terminal privado más grande para uso público en Venezuela, en el manejo de químicos líquidos y secos a granel. Ofrece ventajas concretas al cliente

importador, al igual que excelentes facilidades de atraque de buques marítimos.

### **Actualmente**

En la actualidad le brinda el servicio a más de 50 compañías donde están incluidas las más importantes del sector público y privado, tales como Petroquímica de Venezuela, Corpoven, Grupo Corimon, Unión Carbide, Grupo químico Shell y otros, expresando con orgullo, y satisfacción que Ventterminales se ha establecido como vital e indispensable proveedor de servicios portuarios a la industria Venezolana.

### **1.3 Misión**

Vopak Venezuela tiene como objetivo ser el más confiable, competitivo y eficiente proveedor de servicio de logística de productos líquidos y secos a granel. “Para lograrlo debemos ser capaces de proporcionar servicios eficientes y de alta calidad de valor agregado, combinados con las normas más altas de ética, de seguridad y de protección del medio ambiente, tanto local como mundialmente”.

### **1.4 Vision**

“Somos una empresa especializada en el manejo de productos químicos, líquidos y secos a granel, y estamos en la búsqueda de ser el terminal modelo en Latinoamérica en infraestructura, seguridad y calidad de servicio. ”

### **1.5 Principios**

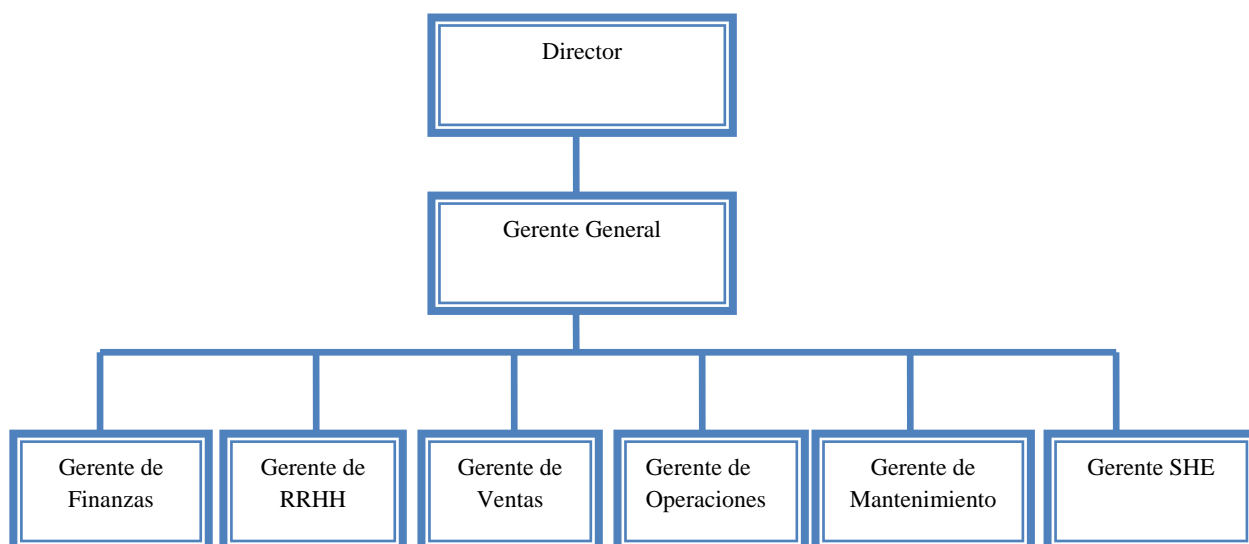
- Transparencia
- Eficiencia
- Eficacia
- Rendición de Cuentas

## **1.6 Departamento De Finanzas.**

1. Dirigir, planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión de la División, e impartir las instrucciones para la ejecución de las funciones correspondientes;
2. Recibir, radicar, seleccionar, entregar, controlar y prestar el servicio inherente al manejo de los documentos bajo su responsabilidad, así como la correspondencia de la Gerencia Regional, de acuerdo con los procedimientos que se le indiquen cuya tramitación no amerite la sustanciación de un expediente conforme a lo dispuesto en el artículo 5 de la ley Orgánica de Procedimientos Administrativos;
3. Llevar, bajo su responsabilidad, el archivo actualizado de los documentos relacionados con las obligaciones tributarias y sus respectivos pagos y en las demás actuaciones de la Gerencia Regional, estableciendo los controles que garanticen la custodia y conservación de los mismo;
4. Expedir y certificar copias de los documentos que reposen en los archivos de la Gerencia Regional;
5. Notificar todos los actos proferidos por las distintas dependencia de la Gerencia Regional;
6. Firmar los actos y documentos relativos a las funciones de su competencia;
7. Elaborar, ejecutar, supervisar y controlar el plan operativo de su área, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos por la oficina de planificación; y,
8. Las demás que la atribuyan.

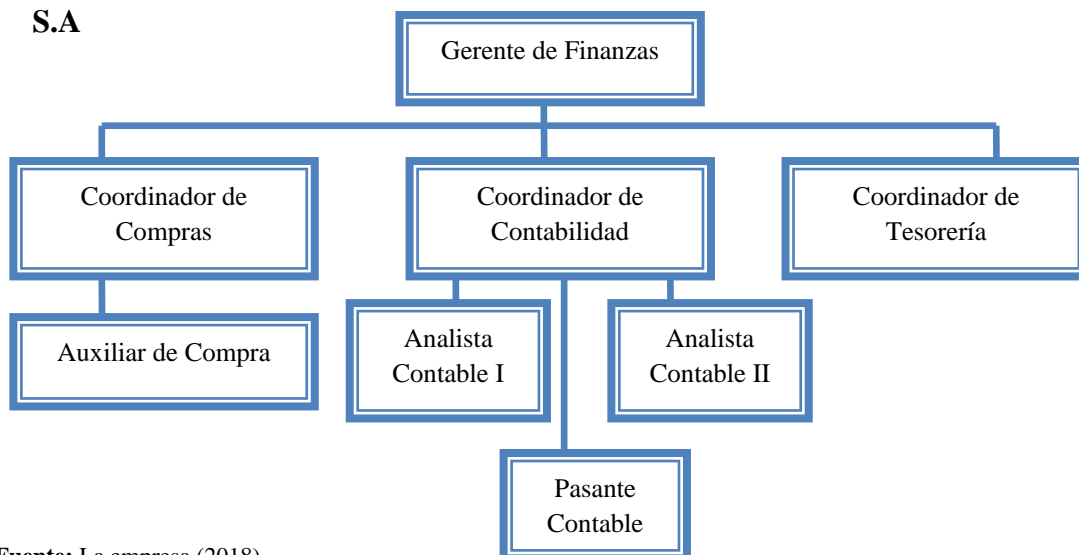
### 1.7.1 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la institución se presenta a continuación.



Fuente: La empresa (2018)

### 1.7.2 Estructura Organizativa Departamento de finanzas Vopak Venezuela S.A



Fuente: La empresa (2018)

### **1.7.3 Descripción de las actividades de pasantía**

- Inducción en cada departamento que conforman a la empresa Vopak Venezuela S.A
- Adaptación al sistema operativo utilizada en la empresa Vopak Venezuela.
- Departamento de compras prestando apoyo los procedimiento de recepción y creación de nuevos proveedor tomando en cuenta las políticas internas de la empresa
- Departamento de contabilidad, registrando las cuentas por pagar del departamento de finanzas.
- Departamento de tesorería, prestando apoyo en cargo de pago.
- Departamentos de compras prestando apoyo en compras, solicitud de cotizaciones y análisis de costos.
- Departamento de contabilidad, apoyo en el cierre mensual de la empresa con conciliaciones de bancos
- Departamento de tesorería apoyo en archivos de facturas y soportes para la empresa
- Gerencia de finanzas en apoyo de análisis de proyecciones estimadas
- Departamentos de compras apoyo como activador de compras,
- Departamento de contabilidad, registro en agilización de proceso de registro de facturas
- Departamento de tesorería apoyo en procesos de pagas a proveedores.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

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

Las organizaciones a nivel mundial deben fundamentar su operatividad en base a la creación de políticas, que permitan a lo largo de su gestión dar respuestas las distintas situaciones que se presentan, Es imprescindible asumir el hecho de que las normas y procedimientos, la comunicación efectiva son la única vía que posee el hombre para el buen entendimiento y conocimiento con el medio que le rodea. Esta realidad no escapa a ningún sector de la sociedad, bien sea político, económico, religioso ó social.

Efectivamente, dependiendo del propósito que la empresa quiera lograr dentro de una organización varia el tipo de estrategia a implementar, por lo general el control interno tiene por finalidad garantizar que la actividad económico-financiera de dicha Entidad se adecua a los principios de legalidad, economía, eficiencia y eficacia. Este control contribuye a reforzar la transparencia ante el ciudadano de las cuentas, de forma que éstas proporcionen una información fiable, completa, profesional e independiente sobre la gestión desarrollada por la Administración.

En Venezuela, la gestión del control interno de los procesos implementados en una organización son los garantes de que todos los objetivos establecidos se cumplan proporcionando efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera así como el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. La cual es llevada a cabo por un Departamento estratégico que gestiona y administra los recursos financieros y materiales de la institución,

diseñando y ejecutando en forma continua, procesos administrativos que permitan mantener la operatividad y el funcionamiento óptimo de la Institución.

De manera que una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. Ya que es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

La NIA hace referencia que las políticas y procedimientos son actividades de control que permiten asegurar que se están realizando las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la empresa; y el establecimiento de políticas servirá de base para crear los procedimientos que llevarán a cabo el cumplimiento de la misma, donde se remite a verificar cuales son las necesidades con las que cuenta la empresa, o por donde se debe de comenzar a realizar una investigación de riesgos que puedan perjudicar a la empresa

En el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A, se reconoce la gran importancia que tiene en la organización, el tener al día una serie de documentos que enmarquen las actividades diarias, en sus procesos internos. En los cuales se encuentran documentos que reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento. Con la implementación de unas reglas de procedimiento claras y conocidas por todos los empleados.

Sin embargo Para implementar a una empresa correctivos, para que los procesos normales operativos de la misma no se detengan, y toda la empresa se mantenga en sintonía, es necesario asumir que se presenta dentro de la organización una situación de irregularidad al momento del cumplimiento de los procesos de control interno, lo cual se debe a múltiples factores que intervienen en dichos procesos.

El departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A conformada por la coordinación de compras, coordinación de contabilidad y coordinación de tesorería, se desarrollan diversas estrategias que permiten el cumplimiento de las metas exigidas, las mismas van relacionadas con los objetivos de la organización y cada una va dirigida específicamente a las diferentes actividades que se realizan en dicha División, buscando una mejora continua en su gestión.

Aun cuando la empresa Vopak Venezuela S.A es una organización sólida la cual tiene constituida políticas, normas y controles operativos, se presenta retrasos en el cumplimiento de objetivos financieros, esto debido en gran parte a la omisión de procesos de control interno, ya que de esta manera se genera ciertas irregularidades ya que no se cumple en su totalidad con ciertas áreas del departamento de finanzas. En muchos casos el desconocimiento de los procesos a ejecutarse administrativamente así como también la falla en la comunicación, ocasionan grandes pérdidas de tiempo lo cual se resume en retraso al momento de alcanzar la eficacia en un objetivo plenamente establecido.

Las debilidades relacionadas con el control interno de los procesos en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A se basan en el caso de la Coordinación de compras, acumulación de facturas por faltas de soportes que avalen que el gasto, servicio o compra se realizó. También se presenta omisión en procesos internos a seguir al momento de recepción de facturas, de esta manera se salta el proceso al recibir la factura sin su respectiva copia ocasionando pérdida de tiempo al tener que re trabajar en sacar copias que le corresponde entregar a los proveedores al momento de recepción de las facturas. De esta manera se incumplen con las políticas guías de acciones y procedimientos para la ejecución de los procesos.

Coordinación de contabilidad, devoluciones de facturas por incorrectas, ya que las mismas deben cumplir con una serie de deberes formales, libres de enmiendas, tachadura o montos incorrectos. En dicho departamentos se genera acumulación de procesos ya que es el departamento encargado de utilizar de

manera estratégica la información financiera generada y el garantizar de que todo pago que se vaya a realizar se encuentre estimado y dentro de los parámetros establecidos por la coordinación, así como el encargado de proveer los comprobantes de las retenciones de ISLR, IVA a los proveedores que prestan servicios para la empresa. Al ser su proceso dependiente de la coordinación de compras se genera retraso ya que si el departamento anterior no cumple con las políticas establecidas por la organización su desempeño se ve afectado de igual manera.

Coordinación de tesorería, retraso en pago de factura, al ser el último proceso que se genera en la organización debe estar todo aprobado por el departamento de contabilidad, tomando en cuenta la liquidez con la que cuenta la empresa al momento de realizar los pagos, en muchos casos la factura es procesada con la copia al momento de proceder con la programación de pago pero es necesario que al momento de llegar la original se tiene que proceder a archivar la original ya que todo pago realizado debe tener respaldo.

La desorganización de los documentos, así como la falta de interés en el cumplimiento de las estrategias actuales del departamento de finanzas, generan este tipo de problemáticas dentro de la organización lo cual conlleva a diseñar un plan estratégico para el control de los procesos de control interno del departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A.

## **2.2 Formulación del problema**

Por lo anteriormente expuesto y motivo de estudio de esta investigación habría que preguntarse ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para una continua mejora en los procesos internos del departamento Vopak Venezuela S.A?

## **2.3 Objetivos de la Investigación**

### **2.3.1 Objetivo General**

Proponer un plan estratégico que contribuya en la gestión de optimización de los procesos de control interno de la empresa Vopak Venezuela S.A.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual en los procesos de control interno de la empresa Vopak Venezuela en el departamento de finanzas.
2. Determinar las debilidades y fortalezas en los procesos de control interno de la empresa Vopak Venezuela S.A, departamento de finanzas.
3. Diseñar un plan estratégico que contribuya en la gestión de control interno de los procesos de la empresa Vopak Venezuela S.A.

## **2.4 Justificación de la Investigación**

En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas de gestión, han ido apareciendo diferentes enfoques y técnicas, tales como: justo a tiempo, producción ajustada, reingeniería, fabricación de clase mundial, benchmarking, mantenimiento productivo y la calidad total entre otras.

La gerencia, dado a un rápido desenvolvimiento del mercado, requiere un óptimo manejo de información, para lograr con ello la toma de decisiones efectivas, lo cual conllevo a un mejor funcionamiento en los departamentos y

procesos existentes dentro de la organización, logrando así que arrojen ganancias significativas, se evitan pérdidas de tiempo y se omiten procesos innecesario, lo cual traerá como consecuencia un aporte adicional en el desarrollo de la organización. Tomando en cuenta que los seres humanos nunca han podido vivir aislados; necesitan comunicarse, relacionarse unos con otros, compartir conocimientos y experiencias, dar órdenes, expresar deseos y emociones.

El departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A tiene la responsabilidad de recibir, seleccionar, controlar y resguardar la documentación que se le suministra.

Siendo tarea principal del departamento suministrarle al proveedor la información que requiera acerca de las retenciones que se le realizan de acuerdo al cumplimiento de la ley, de manera eficiente y organizada, una vez que cumpla con los requisitos que le son exigidos.

Por lo tanto, es de vital importancia realizar un análisis de las estrategias implementadas por este departamento, para buscar mejora en materia de eficiencia y eficacia.

De igual modo, es conveniente una administración efectiva de los archivos, de tal manera que cada documento tenga un respaldo ante cualquier contingente que se pueda presentar.

Resaltando la importancia del servicio prestado por este departamento, es necesario reconocer que su gestión incide directamente en el control financiero de la organización.

Esta investigación servirá como punto de inicio para próximos estudios relacionados con control de gestión y estrategias gerenciales, permitiendo reforzar los conocimientos de esta área, sirviendo de antecedente y guía, permitiendo desarrollar el área de investigación de la Universidad José Antonio Páez, en lo concerniente a control de gestión brindando una pauta y permitiendo al investigador alcanzar la especialización en esta área.

## **2.5 Alcance**

Este estudio ha de ser aplicado en la empresa Vopak Venezuela S.A departamento de finanzas e involucra tanto a los funcionarios adscritos a dicho departamento como a los proveedores que día a día acuden a las oficinas hacer solicitudes relacionados con sus servicios a prestar; la optimización de las estrategias permitirá al personal trabajar de manera eficiente y cumplir con el tiempo que se le asigne a el proceso para darle repuesta a la solicitud.

## **2.6 Limitaciones**

La optimización de las estrategias aplicadas en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A, presenta como única limitante que las acciones a tomar se ajusten a los manuales de normas, políticas y procedimiento del Departamento.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico es definido por Bernal (2012), como “una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existente sobre el tema objeto de estudio, en que se muestra el nivel de conocimiento en dicho campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés”. De esta misma forma Méndez (2015), lo menciona como la “descripción de los elementos teóricos planteados por uno o más autores, dando oportunidad al investigador de fundamentar su proceso de investigación” (p.218)

#### 3.1 Antecedentes de la Investigación

En toda investigación que se realiza es impotente tomar en cuenta, los trabajos o investigaciones que referido a la temática se hayan realizado, con la finalidad de dar al lector toda la información posible sobre el tema que se pretende investigar y buscar en ellos aspectos más relevantes que fortalezcan el estudio.

En este sentido, Balestrini (2015) destaca que, “los antecedentes de la investigación son los que toman en cuenta el conocimiento previamente construido, por lo que cada investigación hace parte de una estructura teórica ya existente” Pag. 21.

A continuación se mencionan trabajos de grados, que sirvieron de referencia, dichos trabajos fueron seleccionados luego de una revisión de estos, realizados sobre el tema de estudio de diferentes instituciones de estudio.

Como primer antecedente se encuentra Guevare, A. (2014), desarrolló una investigación titulada: **Sistema de Control Interno para Mejorar la Calidad de**

**las Operaciones Administrativas Específicamente en el Área de Archivos del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello.** Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo generar en su investigación de campo de modalidad factible, se permite lograr un manejo adecuado y eficiente en los archivos de Dicha institución se hace necesario un sistema de control interno que permita manejar las operaciones administrativas. Y ayuda a operar la reorganización de los archivos en esta institución en pro de mejoría y la eficacia de los procesos administrativos.

La investigación ante mencionada, sustenta la importancia de un sistema de control interno, a fin de implementar estrategias que permitan la optimización de los procesos de control interno del departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A. Permitiendo la adecuada utilización del tiempo y control de las actividades, así como, la medición de los resultados obtenidos en su desempeño y el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos, la cual sería la organización, para que no se acumule trabajo.

A la par, Peraza, S. (2013), realizó una investigación titulada: **Plan estratégico para la optimización del control interno del departamento de crédito y cobranza en la empresa Molinos Carabobo, S.A.**, presentada en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Administración De Empresa. La investigación de campo, proyecto factible tuvo como finalidad proyectar la importancia de control interno dentro de una organización para lograr los objetivos que se plantean.

La cual concluyó que el departamento de crédito y cobranza en la empresa Molinos Carabobo, S.A presenta diversos inconvenientes o debilidades que debe tratar, tales como la no definición de objetivos estratégicos, falta de manuales y procedimientos afectan en el cumplimiento de objetivos establecidos por la organización, así como la necesidad de salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información.

Asimismo se tiene la investigación realizada por Di Gregorio, M. (2016), en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Servicios de Salud, titulado **“Evaluar el funcionamiento de los procesos de control interno en los archivos de consulta externa del Hospital Vargas de Caracas desde 1/1/05 hasta 1/1/06”**. La autora señala que es bien conocida la relevancia de los registros médicos, principalmente la referida a los aportes de los múltiples datos significantes para el médico y su paciente.

En la actualidad, en el hospital caso de estudio se desconoce cómo se archiva esta información, cuándo y cuál es el personal que se encarga de realizar esta actividad. Su objetivo principal fue evaluar el funcionamiento de los procesos de control interno en los archivos de consulta – externa del Hospital Vargas de Caracas desde el 1/1/05 hasta el 1/1/06, para determinar si satisfacen las necesidades de los usuarios.

Fue considerada como una investigación de tipo aplicada y evaluativa; con una población de 9.120 pacientes; definiendo una muestra aleatoria simple de población finita, resultando 1772 individuos. Como técnica de recolección de datos se empleó el cuestionario, de respuestas cerradas dicotómicas. Como resultados se obtuvo que el horario de llegada de los pacientes no tiene relación alguna con el retardo en la llegada de sus historias a causa de no cumplir los procesos de control interno en el área de archivos, así como que en las historias médicas se habían archivado los exámenes sólo en el 37,9% y que en 11,9% de la muestra no se encontró la historia disponible dificultando la continuidad y seguimiento de la patología que el paciente presentó e inclusive las complicaciones que puedan presentarse.

Esta investigación muestra la importancia que tiene dentro de una organización la constante evaluación de los procesos internos a fin de determinar las debilidades que pueden ocasionarse dentro de las organizaciones, como es el caso del departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A.

El de Cabrera, S., y Rondón, V. (2013), quienes presentaron un Trabajo Especial de Grado, que lleva por título “**Control interno para la gestión del departamento de cobranzas de la empresa Pirelli, ubicada en Guácara, Estado Carabobo**”, llevado a cabo en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Contadores Públicos, siguiendo los lineamientos de un proyecto factible. En el mismo se plantea la problemática que se presentaba en el departamento de cobranzas de la mencionada empresa, referida a la imposibilidad de conseguir una eficaz gestión administrativa, a causa de deficiencias para controlar la gestión, en un lapso determinado para hacer frente a las contingencias derivadas de sus operaciones.

En dicho trabajo, se concluyó que la falta de aplicación de indicadores de gestión, como mecanismo de control operacional limitaba significativamente la ejecución de acciones por parte del personal, generando deficiencias en el proceso de planificación y toma de decisiones. Esta investigación, hizo un valioso aporte a la presente, pues permitió conocer lo relativo al diseño de procedimientos efectivos de control administrativo, lo cual servirá para elaborar los mecanismos de control, que sirvan de apoyo a la gerencia para una acertada toma de decisiones, que posibilite el logro de resultados de excelencia gerencial en la empresa Molinos Carabobo, S.A.

Igualmente, Caro, Y (2015), presento un trabajo titulado **Evaluación del Sistema de Control Interno en el Área de Cobranza de la Clínica Razetti en Caracas**, realizada en la Universidad Santa María, con el fin de observar la aplicación de un conjunto de normas y procedimientos para la evaluación del control interno, lo que permitió determinar de qué manera se llevó a cabo el proceso de cobranza. La metodología empleada fue bajo la modalidad de un proyecto factible, en el cual se diseñaron los instrumentos de trabajo para realizar la evaluación de control integral con la intención de profundizar en la problemática presentada, y se utilizó como técnica de recolección de información la entrevista.

A manera de conclusión, la autora propone mejorar la organización por parte de los directivos de la clínica e igualmente la puesta en práctica de políticas que permitan optimizar el control en el área de cobranza, así como la creación de manuales tanto de funciones como de procedimientos. Con respecto a la investigación planteada y el trabajo que se está realizando se relaciona en la determinación de un conjunto de normas con la finalidad de llevar a cabo el proceso de control de cobranza correctamente.

La investigación antes mencionada muestra la importancia que tiene dentro de las organizaciones crear mecanismo que permitan la evaluación constante de los procesos, teniendo esto relación en la búsqueda de la creación de un plan estratégico para la optimizar los procesos de control internos en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A

### **3.2 Bases Teóricas**

Son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicarán en el problema de investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado. Según lo que plantea Arias (2008), los define como “estudios o tesis de grado relacionadas con el planteamiento que se proyecta, es decir, indagaciones realizadas con antelación y que guarden algún enlace con el propuesto” Pag.38.

En lo expuesto anteriormente se debe destacar la importancia de los comentarios e interpretaciones de todos los aspectos teóricos que se trate en el contenido de este capítulo, estableciendo la relación con el tema de estudio, de esta forma, se evitará que todo el enfoque teórico se convierta en supuestas definiciones, opiniones personales o glosario de términos. A tal efecto se plantean los siguientes:

#### **3.2.1Estrategias**

Entre este recorrido de términos, se encuentra a Andrews Kenneth R. (1977). Que afirma que la estrategia es el patrón de los principales objetivos,

propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en que clase de negocio la empresa esta, o quiere estar, y que clase de empresa es o quiere ser.

Para Chandler, A.D (1962) se entiende que la estrategia se relaciona con el planteamiento de los objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.

Lo anterior expuesto se relaciona con la presente investigación porque es un guía que se planifica para lograr calidad dentro de la gestión de los procedimientos de cada cuerpo perteneciente a la institución, lograr los objetivos a largo plazo, y prepara el camino para lo que se espera, sea una organización exitosa. Con calidad de gestión se logra rapidez, economía, eficiencia y eficacia, ya que se puede responder de manera efectiva.

### **3.2.2 Planificación Estratégica**

García L. (2009), establece que “Es un proceso por medio del cual una organización o empresa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla mediante una serie de análisis de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades” (p. 29). Acota que la planeación estratégica es útil para diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una misión y una visión, idear objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

La planificación estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución educativa como el caso estudio, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión. Debe permitir identificar valor en cosas que nadie hace o de agregar un valor diferenciado a cosas que todos hacen, debe permitir entender los cambios, y deben dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta.

Por su parte, Antornosi, E. (2008), establece 4 pasos bien definidos:

- **Formular los objetivos organizacionales a ser alcanzados:** Este paso le permite a la empresa establecer los objetivos globales, tales como metas a largo plazo, y define su importancia y prioridad de una manera sencilla y específica.
- **Análisis interno de las fuerzas de la empresa:** Por medio de este estudio organizacional coincidimos que el análisis de los puntos fuertes como lo son las fuerzas impulsadoras que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales, así mismo toma en cuenta los puntos débiles, las limitaciones y también todo lo que dificultan o impiden la realización de objetivos a alcanzar considerando los recursos, los tres aspectos primordiales: estructura organizativa de la empresa y la evaluación de desempeño de la misma.
- **Análisis externo del medio ambiente:** Por medio de este análisis el medio externo que condiciona toda operación generando retos y oportunidades, ocasionalmente mantiene ciertas consideraciones como lo son: competencia, el medio externo, políticas, sociales, culturales y leyes; mercados cubiertos por la empresa, sus características y fluctuaciones.
- **Formulación de alternativas estratégicas:** Las alternativas estratégicas constituyen los modus operandi que en el futuro la empresa puede optar para alcanzar sus objetivos globales, tomando en cuenta las consideraciones externas o internas. Este planteamiento estratégico debe implantar metas y especificar hasta donde la empresa quiere llegar en el futuro, tomando en cuenta una serie de planteamientos tales como: objetivos organizacionales generales previstos en un estudio de objetivos departamentales; las Actividades escogidas, los productos, bienes y servicios; el mercado proyectado por la empresa y utilidades esperadas.

Para Hih. (2009) el propósito estratégico es dar impulso a los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa para alcanzar sus metas en el ambiente competitivo. Se ocupa en ganar las batallas competitivas y lograr un liderazgo global, implica aprovechar al máximo los recursos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa cuando se establece de manera sólida. Asimismo se puede decir que refleja lo que la empresa es capaz de hacer como resultado de sus actitudes centrales y las formas en que puede explotar una ventaja competitiva.

Asimismo, Ireland. (2008) Señala, respecto a la misión estratégica, que proviene del propósito estratégico, se enfoca hacia el exterior y es la determinación del propósito exclusivo de una empresa y el panorama de sus operaciones con relación al producto y al mercado, esta proporciona descripciones generales de los productos que una empresa quiere producir y los mercados a los que servirá mediante la aplicación de sus aptitudes centrales. Una misión estratégica sólida, determina la individualidad de una empresa y es inspiradora y relevante para los grupos.

### **3.2.3 El Control Interno**

Como en todos los órdenes de la vida, cuando se desarrollan determinadas actividades, las mismas se planifican para cumplir con objetivos previamente trazados, pero debido a que la ejecución de tales actividades o funciones no siempre aportan los resultados que se esperan, con mucha frecuencia se deben diseñar elementos que debidamente aplicados contribuyan a controlar la tarea, de tal forma que los resultados obtenidos estén alineados con tales objetivos.

Debido a que en el mundo de los negocios, los cuadros directivos de las empresas no pueden esperar que los objetivos planificados se logren de forma casual, sino más bien planificado, surgen los controles internos, concebidos como mecanismos que permiten detectar desviaciones en el desarrollo de determinadas

actividades, en función de lo cual permite arrojar algún tipo de indicador que evidencie potenciales deficiencias, aportando las bases para que los directivos empresariales ejecuten las acciones correctivas que reorienten los resultados parciales de una determinada acción o proceso. En relación con el control interno, Terry, G. (2006), dice:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión de la política administrativa. (p. 184)

El referido autor sostiene que el control interno es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimule la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. La eficacia de la estructura de control interno, revisión y actualización constante es una responsabilidad de todos los directivos de la entidad.

Por su parte, De Latouche, M., Maldonado, R. y De Franca, L. (2005), señala el control interno, como “una serie de métodos y medidas adoptadas por un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, garantizar la exactitud y confiabilidad de datos contables para promover la eficiencia operacional y aumentar la adherencia a las políticas administrativas prescritas” (p. 215)

Según Moreno, A. (2004) “El control interno, es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerente o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades”. Acota el autor, que el control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por

el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Completan la definición de algunos conceptos fundamentales.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

### **3.2.4 Importancia del Control Interno**

Cada empresa u organización, independientemente de su tamaño, naturaleza, objetivos, debe diseñar un sistema de control interno que satisfaga sus propias necesidades, tomando en consideración la relación de costo beneficio, es decir, que los beneficios esperados de la aplicación del control interno deben superar los costos. En este sentido, se hace indispensable reiterar que el control interno no sólo varía de empresa a empresa, sino también según la naturaleza del activo, pues serán distintas las normas y medidas que se adopten para proteger el efectivo que

las que se adopten para el activo fijo y también para controlar el pasivo de la empresa.

De cualquier forma que se plantee, la implementación de controles internos como mecanismos que permitan asegurar que los resultados se ajustan a lo esperado, constituyen eficaces elementos que se integran a la estructura de gestión en el proceso administrativo. Al referirse a la importancia del control interno Weston J. F. (2003), señala: Los controles internos le permiten a los ejecutivos principales administrar mediante el rastrear la exposición frente a: riesgo de créditos, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo reputacional, riesgo legal, y otros riesgos relacionados con las transacciones con los activos y con los pasivos – así como frente al fraude y la seguridad. La intención es: salvaguardar los activos del negocio, asistir en el cumplimiento y en la conciliación contable, promover la accountability personal y conducir a la acción correctiva. Para su desarrollo, implementación y apropiado funcionamiento, un sistema de control interno requiere: leyes y regulaciones; supervisión rigurosa, política y objetiva corporativa; organización y estructura; información contable y tecnología avanzada. (p. 22)

De lo antes señalado, se puede acotar que en cualquier organización que posea un control interno eficaz deberán existir claras líneas de demarcación entre las responsabilidades y obligaciones del capital humano, y solamente se las puede hacer funcionar, según algunos registros adecuados de las diversas actividades del negocio y haciendo circular información escrita relacionada con las obligaciones de la plantilla. Dentro de este marco señalado por Mallo y Merlo (2004), los objetivos de control de gestión positivo y moderno, consisten en:

Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa, enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro, construir los indicadores adecuados de gestión, para controlar la actividad económica-financiera y garantizar la fiabilidad de la información, sugerir las acciones tendientes a la mejora continua de los resultados y establecer un sistema de

información automático que permita corregir sobre la marcha, las desviaciones. (P.21).

En efecto, es importante considerar que la toma de decisiones, ante una situación problemática tras un conflicto, tiene como fin buscar una solución al problema que se presenta. Ya que, frecuentemente se dice que lo único que es indudable en los negocios es el cambio. Cualquier negocio que no se adapte a los cambios, será dejado atrás y es por eso que debe ser necesario que el administrador examine constantemente su sistema, métodos y procedimientos de las condiciones existentes: Por otra parte, el control es una etapa importante dentro del proceso administrativo, ya que compara los sucesos registrados en la organización y los objetivos que se alcanzaron contra los que se deseaban; al descubrir desviaciones de inmediato se toma la acción correctiva adecuada al caso. De esta manera el control de una empresa gira, en su mayor parte, alrededor del cumplimiento de los planes sobre los cuales se ha basado la organización de la compañía.

### **3.2.5 Análisis FODA**

Borello (1994), propone un concepto detallado del análisis FODA: “Análisis que permite determinar los factores que pueden fortalecer (fortalezas u oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) cuatro logros de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”.

La matriz DOFA es una herramienta que permite obtener un diagnóstico exacto y preciso en la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas existentes. Según Francés (2005), define: “La matriz DOFA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz DOFA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación estratégica” Pag. 45.

La matriz DOFA permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico

preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas,

y las debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que se debe enfrentar.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros).

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. Serna (2003), comenta: “Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”.

Esta última teoría será la más resaltante a la hora de presentar el análisis de resultados de la presente investigación, ya que la misma permitirá realizar un análisis más profundo del control en los procesos del departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A.

### **3.2.6 El Proceso Administrativo**

El proceso administrativo está referido a las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con los que cuenta la empresa. Para Horngren, Sundem y Stratton

(2007), el proceso administrativo está constituido por cuatro (04) fases, como son: la planificación, la organización, la ejecución y la evaluación del plan estratégico, con el propósito de lograr una gestión gerencial efectiva. Seguidamente se describen dichas fases, empezando por la planificación.

*Planificación:* En cuanto a la planificación, se interpreta a Chapman (2006), que al referirse a las organizaciones de servicios, tal como es el caso de la empresa objeto de estudio, es más difícil la implementación de métodos de planificación, debido a los siguientes factores:

*Oportunidad:* Suele existir poco tiempo entre el reconocimiento de la demanda y la entrega esperada del producto del proceso. Los clientes ingresan a un establecimiento de servicios y esperan la entrega casi instantánea.

*Contacto con el cliente:* El cliente está más involucrado con el servicio. Casi siempre el punto de contacto está representado por la persona que entregará el servicio.

*Calidad:* En las organizaciones de servicios, una disminución clave de la calidad, radica en que buena parte de ésta puede ser intangible, lo cual ocasiona que sea mucho más difícil medirla con efectividad. (p.2).

Después de citar lo expuesto acerca de la planificación, se concluye que es una estrategia, estando consciente de que probablemente para el directivo de una empresa dicho concepto puede ser diferente que para los subordinados. Considerando los factores que influyen en la planificación, se puede señalar que para la propuesta de plan estratégico se deben tomar en cuenta la oportunidad, el contacto con el cliente y la calidad.

*Organización:* Con respecto a esta fase del proceso gerencial, Welsch y Welsch (2005), refieren:

Organizar es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva. (p. 5).

En función de lo citado con referencia a la fase de la organización se puede agregar que en la misma se agrupan y ordenan las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

La organización especifica al personal cuáles procesos, tareas, funciones y actividades le corresponde realizar, estableciendo los procedimientos para ello, fijando normas y reglas para el exacto cumplimiento de las mismas con criterio de eficiencia y eficacia; es decir, con el menor costo de esfuerzos, tiempo y recursos posible.

*Control:* Según Welsch y Welsch (2005):

Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas. (p. 5).

En correspondencia con lo citado, vale señalar que el control representa una etapa de suma importancia en el proceso gerencial, ya que establece los sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

El control está unido a otros conceptos como seguimiento, valoración o evaluación, supervisión, y acompañamiento.

En síntesis, el control tiene como funciones prevenir, corregir, y redirigir las acciones de acuerdo a los fines planteados. La falta de control supone que se pierdan esfuerzos y tiempo, y además, que no se cumplan con los objetivos preestablecidos.

*Dirección:* Para Welsch y Welsch (2005): “Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa”. (p. 5).

En virtud de la definición anterior acerca de la dirección, se considera relevante señalar que permite propiciar las actuaciones de los subordinados, orientadas hacia la delegación de la autoridad, la definición de los resultados esperados, la motivación del personal, la estimulación de la creatividad y la innovación para facilitar el cambio en las organizaciones.

De la estructura organizativa, depende la forma de comunicación. Generalmente se usa para controlar, para establecer las funciones de autoridad y mando; pero también debe usarse para motivar al personal y dejar que éste exprese sus emociones y demandas.

Finalmente, la comunicación fluida en una organización permite transmitir la información al personal de forma oportuna, de tal manera que se puedan enfrentar correctamente los problemas y las situaciones críticas que se presenten. No obstante, los autores previamente citados (Ob. cit), destacan que la toma de decisiones constituye el núcleo del proceso administrativo. Para ellos, existen dos tipos de decisiones fundamentales, las cuales son:

- Planeación: Se refiere al establecimiento de los objetivos de una organización y a delinear la forma en que se alcanzarán. Proporciona respuesta a dos preguntas:
- ¿Qué es lo que se quiere?, ¿Cuándo y cómo se logrará?
- Control: Consiste en la implementación de planes con el empleo de retroalimentación para alcanzar los objetivos.

### **3.2.7 Organización**

Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una

organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

### **3.3 Bases Legales**

En una investigación es necesario hacer mención de los fundamentos legales de la cual se sustenta. Cuando se habla de gestión de control interno en los procesos en este caso del departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A:

El artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal dispone que “El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas”.

En el artículo antes presentado se hace mención de la responsabilidad que tiene el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A de mejorar constantemente su gestión de control de los procesos internos en el departamento con el fin de garantizar los objetivos propuestos en la gestión de control de las actividades.

### 3.4 Definición de Términos Básicos

**Control:** Conjunto de actividades para examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias. Cronológicas más eficientes para obtener mejores resultados.

**Control Financiero:** Verificación sobre la ejecución de las funciones de finanzas de la empresa, a los fines de determinar si se desarrollan de acuerdo con lo planificado.

**Desempeño:** Es cuando un individuo puede realizar mejor su trabajo que otro individuo, debido a que tiene más habilidad, destreza y motivación para hacerlo.

**Deuda:** Obligación que tiene una persona de pagar o devolver una cosa, generalmente dinero o mercancía.

**Eficacia organizacional:** Grado en que una organización logra los objetivos.

**Eficiencia:** Medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción.

**Estrategias:** Líneas maestras para la toma de decisiones que tiene influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**Factibilidad:** Recursos disponibles para alcanzar objetivos previamente formulados.

**Gestión Administrativa:** Serie de actividades orientadas a controlar los resultados de las operaciones que se desarrollan en la empresa.

**Gestión Financiera:** Actividades propias de la gerencia cuyo objetivo es manejar y controlar las operaciones involucradas en la generación de los recursos y su utilización en actividades que reporten los mayores beneficios a la empresa, con base en datos técnicos relacionados con finanzas.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

Es de suma importancia para el correcto desenvolvimiento y realización de la investigación emplear la metodología adecuada que arroje resultados adecuados para realizar una estrategia que permita mejorar el control de los procesos internos en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A, además de identificar otros factores que pudiera ser de gran utilidad en el estudio.

En primer lugar es importante definir que esta investigación es de tipo proyecto factible, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2010), "... consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.21). La investigación tiene un diseño de campo.

Debido a que el tipo de estudio depende la estrategia de la investigación. Éste se enmarca dentro del nivel o alcance denominado estudio descriptivo, el cual posee como intención principal describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos.

Según Dankhe (1996), "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis" Pág. 22.

#### **4.2 Fases de la Investigación**

La realización de esta investigación, se llevó a cabo mediante fases, cada una de las cuales se corresponde al cumplimiento de objetivos específicos, las actividades que se describen a continuación:

#### **4.2.1 Fase I: Diagnóstico del proceso actual de control interno en los procesos que se ejecuta en el Departamento de finanzas de Vopak Venezuela S.A.**

Para el desarrollo de esta fase, en primer lugar, se realizó la revisión de documentos tales como facturas, historial y otros; que se manejan en el departamento de finanzas, lo que permitió constatar los niveles de eficiencia con el que se vienen obteniendo los resultados de la gestión del área. De forma paralela, se observó la forma como se trabaja en el área, el procedimiento utilizado, las normas de actuación, u otros mecanismos de control interno usualmente utilizados en el área.

Debido a que es importante conocer en qué situación se encuentra la organización, desde el punto de vista de expertos se consideró de fundamental relevancia desarrollar un proceso de observación directa, lo cual permitió orientar a la investigadora sobre los aspectos que intervienen en el proceso de control interno para el departamento los cuales favorecen o entorpecen el buen desarrollo del mismo. Arias (Ob. Cit.); sostiene que “la observación como técnica de recolección de datos consiste en ver y oír de manera deliberada intencionalmente hechos fenómenos y / o proceso determinados a estudios”. Por su parte, Hurtado y Toro (2006), puntualizan que la observación directa se sustenta en una “lista que se lleva cuando se va a hacer las observaciones, para que sirva de guía y detenerse sólo en lo que atañe a la investigación”.

En efecto, esta técnica permitió recolectar datos directamente de los procesos del departamento de finanzas específicamente lo relacionado con el control interno, y así comparar lo observado con la información aportada por los empleados clave de los departamentos involucrados, posibilitando así verificar si se cumple o no con lo planificado para cada procedimiento.

Según Arias (Ob. Cit.), “Los instrumentos son aquellos medios materiales de que se vale el investigador para recoger y almacenar la información”.

Lo captado a través de la observación directa, se registró en una Ficha, con la cual se aporta la seguridad de que las particularidades de los hechos que fueron observados a través de la técnica de la observación están debida y oportunamente registrados, permitiendo hacer acotaciones que la investigadora consideró pertinentes, y que posteriormente fueron utilizados para elaborar los análisis correspondientes.

Por último, para la realización del diagnóstico se utilizó la técnica de la encuesta, como medio para registrar las opiniones emitidas por el personal que labora en el área de finanzas, a través de esta se pudo conocer la percepción de los empleados involucrados en los procesos del departamento de finanzas, orientando a la investigadora sobre las fallas o debilidades del proceso. Para la aplicación de la encuesta se utilizó un cuestionario (Anexo B), conformado por diez (10) Ítem, con repuestas dicotómicas cerradas (SI – NO), que será entregado a los empleados que integran la muestra correspondiente. Según Sampieri (2003), “El cuestionario se entiende como un instrumento de medición ordenado, que registra datos observables, que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, reuniendo en él las condiciones esenciales de confiabilidad y validez” (p.73).

En cuanto a la población, en esta investigación es necesario contar con los elementos necesarios de los cuales se obtendrá la información recolectada. Es definida por Tamayo y Tamayo (2008), como “la... totalidad de fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 47). . En este caso, se posee una población finita, ya que de acuerdo con información suministrada por la gerencia de recursos humanos de la empresa, el número de trabajadores adscritos al Departamento de finanzas es de tres (7) personas, integrada por Gerente de finanzas, coordinador de compras, auxiliar de compras, coordinador de contabilidad, dos auxiliares de contabilidad y coordinador de tesorería. En tal sentido la muestra, Viene a ser aquella fracción de la población que representa la conducta del universo, es una parte respecto al todo, lo que se busca al emplear

una muestra es, evidentemente, lograr que, de una porción relativamente reducida de unidades, se pueda obtener conclusiones semejantes a las que se lograría si se estudiara el universo total.

Para Sabino (Ob. Cit) la muestra “es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres de la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (P. 63). Para efectos de esta investigación, el número de la muestra es igual a la totalidad de la población, es decir tres (03) personas, por ser un número reducido no es necesario emplear procedimientos muestrales. Según Arias (Ob. Cit), cuando la población es igual a la muestra entonces “los estudios de estos casos se concentran en uno o pocos elementos que se asume, no como conjunto sino como una sola muestra.

#### **4.2.2 II fase: Identificación de los factores críticos que inciden en la gestión de departamento de finanzas.**

En esta fase del proceso de investigación se efectuó el correspondiente análisis de las potenciales causas que, a través de la observación, la revisión documental y la encuesta, inciden sobre el problema de manejo y control de la gestión del departamento de finanzas, a través del análisis de contenido. Para identificar las fallas críticas de la gestión del departamento de finanzas se utiliza una Matriz FODA, con el fin de determinar los aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas ya que como se explicó en el capítulo anterior el análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico, que se utiliza para analizar elementos internos del proceso a través de sus fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma tales como oportunidad y amenazas.

Así mismo los factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y los aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos. Una vez realizado el análisis se diseña un cuadro de la situación que señala las

fallas permitiendo de esta manera conocer en forma precisa los elementos involucrados en el proceso del departamento de finanzas.

Cabe destacar que una falla es una condición no deseada que como consecuencia produce un mal desempeño bien sea de una función debido a la mala aplicación de un procedimiento o a la no aplicación del mismo. En un proceso, intervienen un conjunto de pasos necesarios que deben regirse por normas establecidas para dicho proceso. En este orden de ideas es necesario establecer una metodología que permita establecer cuales aspectos de la gestión están influyendo en una mala conducción del proceso, por lo tanto el conocimiento de los elementos externos e internos que afectan son fundamentales, ya que a través del análisis permiten al investigador establecer los lineamientos idóneos para mejorar la operatividad.

#### **4.2.3 Fase III: Diseño un plan estratégico para la optimización del control interno del Departamento de finanzas.**

En esta fase, a partir de la identificación de las necesidades detectadas, se procedió a realizar los cambios con la finalidad de dar solución a los problemas de gestión de control interno en materia de compras, contabilidad y tesorería que oriento el diseño de las estrategias más acordes con las deficiencias detectadas.

Es importante precisar que dentro de los elementos considerados importantes se tienen la definición de la misión y visión del plan, el establecimiento de lineamientos dirigidos a mejorar la coordinación de funciones del personal que integran el departamento de finanzas, formular lineamientos para establecer un modelo de informe de gestión y definición de indicadores orientados analizar la gestión del departamento y la determinación del periodo promedio.

Es importante señalar que el plan estratégico es un documento en el que los responsables de un área reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía o departamento. Por lo tanto, se considera como un programa de actuación que

consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Como propuesta, el plan estratégico debe optimizar el control interno de un área o departamento, concretando las decisiones que orienten la operatividad a una gestión eficiente.

## **CAPITULO V**

### **LOS RESULTADOS**

En relación al Análisis e Interpretación de los Resultados de los instrumentos de Recolección de Datos, Balestrini (2002), expresa lo siguiente: “al culminar la fase de recolección de datos estos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos”. (p.149).

#### **5.1.- Diagnostico del Proceso Actual de Control Interno del Departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A.**

Resultados del cuestionario aplicado a los empleados del departamento de finanzas del departamentos de finanzas.

#### **5.2.- Identificación De Los Factores Críticos Que Influye En Los Procesos De Control Interno En El Departamento De Finanzas De La Empresa Vopak Venezuela S.A.**

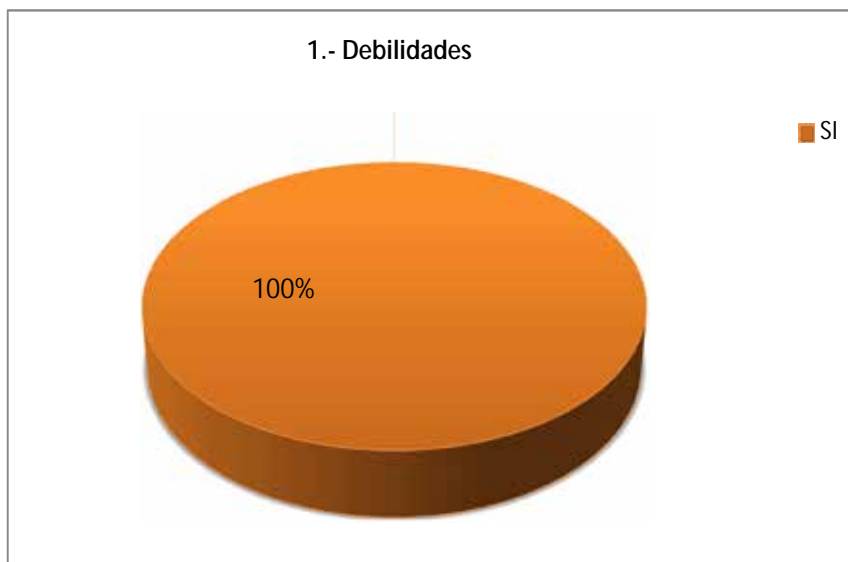
Aplicación de un análisis DOFA por medio de un cuadro de matriz FODA determinando las debilidades que influyen en el departamento de finanzas.

**Ítem 1. ¿Considera usted que los proceso de control interno presentan debilidades en el cumplimiento?**

**Tabla 1. Debilidades.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina (2018).



**Gráfico Nro.1**

Fuente: Colina (2018)

**Análisis:** De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un definitivo 100% de los funcionarios que trabajan en el departamento de finanzas, revelaron que existe descontrol en el cumplimiento de los procesos establecidos como medio de control interno.

**Ítem 2.** ¿Considera usted que la omisión de procesos de revisión de facturas y el cumplimiento de las políticas establecidas, entorpecen o retrasan el proceso administrativo de finanzas?

**Tabla 2. Omisión de procesos.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%



**Grafico Nro.2**

**Fuente:** Colina (2018).

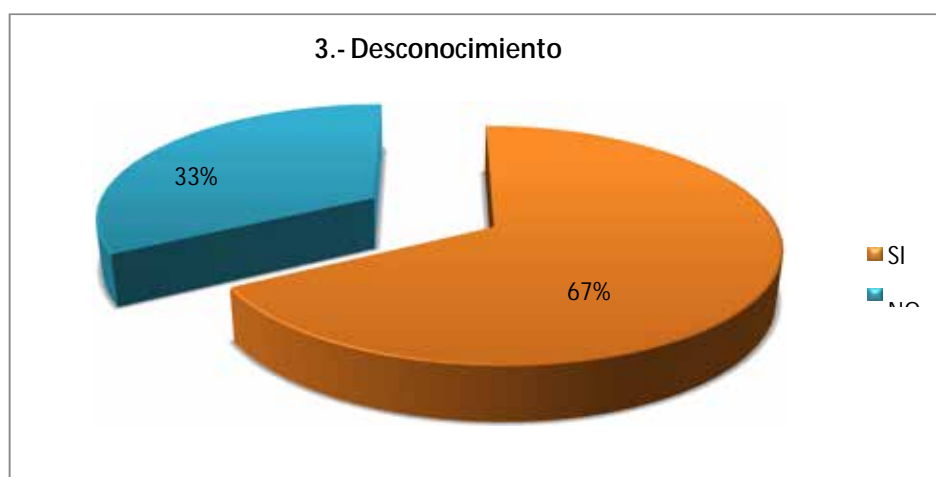
**Análisis:** En referencia a este ítem, el 100% de los encuestados consideran que la omisión de procesos de revisión de facturas y cumplimiento de políticas entorpecen el proceso administrativo de finanzas, haciéndolo más lento y propenso a fallas en dicho departamento, ya que al ser un engranaje son procesos que van relacionados entre si.

**Ítem 3.** ¿Cree usted que los problemas en el cumplimiento de procesos se debe al desconociendo de las normas y políticas?

**Tabla 3. Desconocimiento.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	3	33%
TOTAL	7	100%

Fuente: Colina (2018).



**Gráfico Nro.3**

Fuente: Colina (2018).

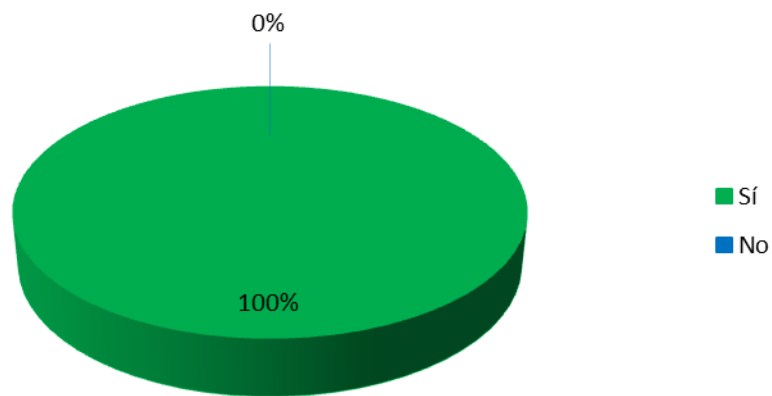
**Análisis:** El proceso de informativo y de conocimiento, es fundamental en toda gestión administrativa, por lo tanto cuando esta actividad no se realiza bajo las normas establecidas para su procedimiento, esto constituye una falla crítica para la gestión del departamento; en este sentido el 67% de los consultados respondió que cree que el incumplimiento de las políticas y normas se deben al desconocimiento de las mismas el 33% dice que no se debe al desconocimiento, sino al desinterés en el cumplimiento de las funciones que se delegan a cada miembro.

**Ítem 4.** ¿Existe descontrol en el manejo de información?

**Tabla 4. Descontrol**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Colina (2018).



**Gráfico 4. Descontrol**

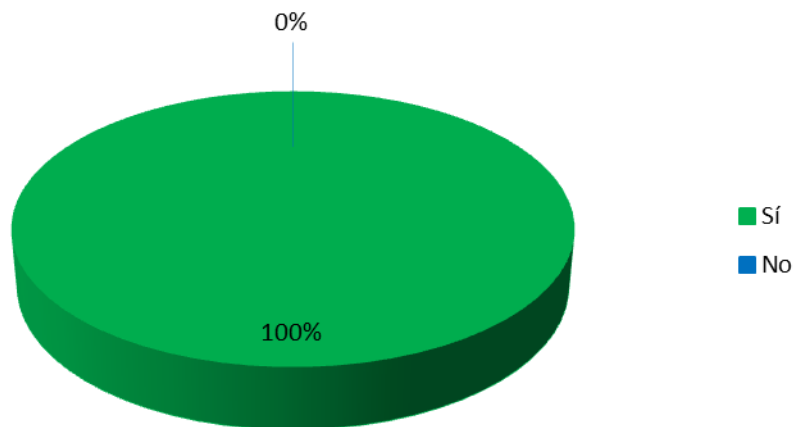
Fuente: Colina (2018).

**Análisis:** De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un definitivo 100% de los empleados del departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A, revelaron que existe descontrol en el manejo de información.

**Ítem 5.** ¿La desorganización de los expedientes es una constante en esta organización?

**Tabla 5. Desorganización**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Gráfico 5. Desorganización**

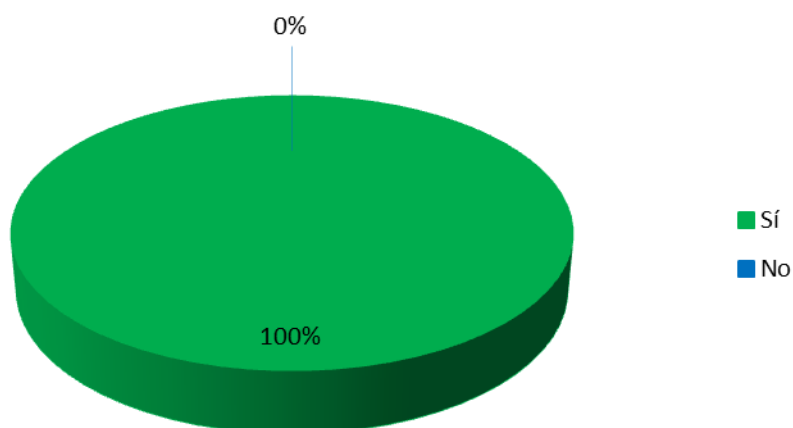
**Fuente:** Yannedi Colina

**Análisis:** De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un definitivo 100% de empleados que conforman el departamento de finanzas, revelaron que la desorganización de los expedientes sí es una constante en esta organización.

**Item 6.** ¿Considera usted que el manejo de los expedientes es ineficiente?

**Tabla 6. Manejo de los expedientes**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Gráfico 6. Manejo de los expedientes**

Fuente: Colina (2018).

**Análisis:** De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un definitivo 100% de los empleados que conforman el departamento de finanzas de la empresa

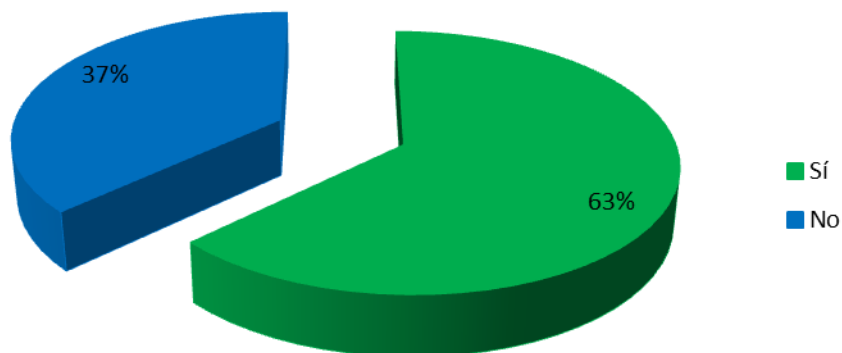
Vopak Venezuela S.A, revelaron que el manejo de los expedientes sí es ineficiente.

**Item 7.** ¿Ha participado en programas de formación y capacitación para el control de los procesos internos de una organización?

**Tabla 7. Formación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	4	63
No	3	37
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Colina (2018).



**Gráfico 7. Formación**

Fuente: Colina (2018).

**Análisis:** De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un 63% de los empleados que trabajan en el departamento de finanzas, revelaron que sí ha

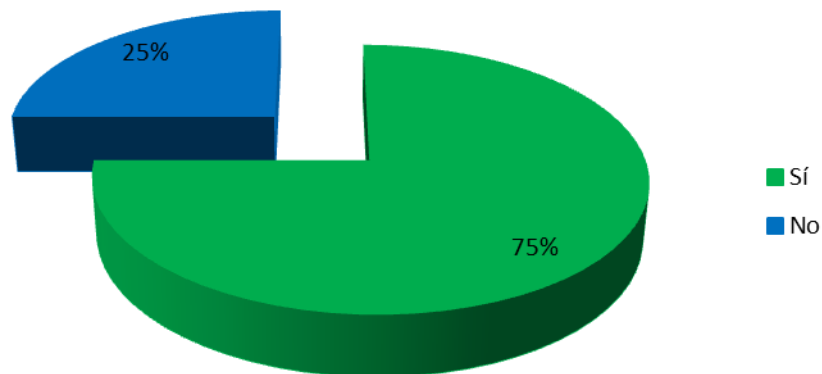
participado en programas de formación y capacitación para el manejo de archivos, mientras que 37% expresaron que no.

**Ítem 8.** ¿Posee usted los conocimientos y experiencia para el cumplimiento de procesos de control interno?

**Tabla 8. Conocimientos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	5	75
No	2	25
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Colina (2018).



**Gráfico 8.**

Fuente: Colina (2018).

**Análisis:** De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un 75% de los empleados que trabajan en el departamento de finanzas, revelaron que poseen los

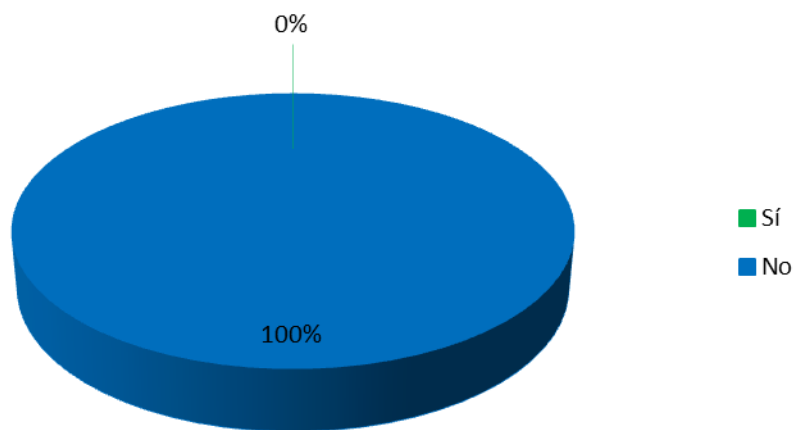
conocimientos y experiencia para el manejo de los expedientes, mientras que 25% expresaron que no.

**Ítem 9.** ¿Se realizan acciones correctivas para la mejora de los procesos internos?

**Tabla 9. Acciones correctivas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	7	100
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Colina (2018).



**Gráfico 9. Acciones correctivas**

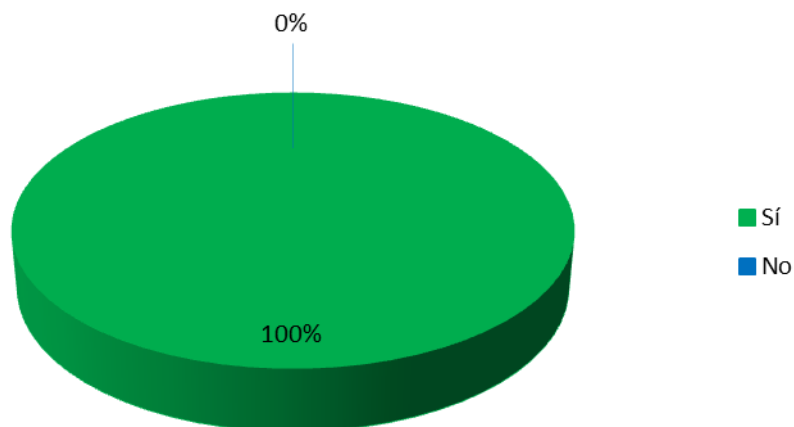
Fuente: Colina (2018).

**Análisis:** De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un definitivo 100% de los empleados del departamento de finanzas, revelaron que no realizan acciones correctivas para el manejo de los expedientes.

**Ítem 10.** ¿Considera usted que falta aplicar estrategias para la gestión de control de los procesos interno del departamento?

**Tabla 10. Estrategias**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	7	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Gráfico 10. Estrategias**

Fuente: Colina (2018).

**Análisis:** De acuerdo con la información reflejada en el gráfico, un contundente 100% de los empleados que conforman el departamento de finanzas, revelaron que sí falta aplicar estrategias para la gestión de control interno del los procesos en dicho departamento.

**Cuadro 1.** Matriz FODA

---

**FORTALEZAS**

**OPORTUNIDADES**

<p><b>1. Compromiso por parte del personal del departamento, para la ejecución de las diferentes labores.</b></p> <p><b>2. Existencia de normas, políticas y procedimientos en dicho departamento.</b></p>	<p><b>1. Llevar un control de los procedimientos implementados para el desarrollo operacional en el departamento.</b></p> <p><b>2. Cumplimiento con los objetivos establecidos en el departamento, así como la mejora del desempeño de los integrantes de dicho departamento.</b></p>
--	---

**DEBILIDADES**

**AMENAZAS**

---

**1-En el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A se presenta debilidad en la comunicación efectiva dentro del departamento.**

**2. Desconocimiento por parte de los integrantes de dicho departamento de las normas y políticas existente en dicha organización.**

1- Problemas en delegar funciones internas en el departamento de finanzas.

2. Afectar el desempeño de los integrantes de departamento, convirtiéndose esto en desmotivación por parte del recurso humana de dicha empresa.

La información presentada en el cuadro 1, permite referir que en departamento de finanzas de la Empresa Vopak Venezuela S.A, el proceso de control interno de los procesos tiene como fortalezas que existe el compromiso para realizar las labores, por parte del personal del departamento de finanzas. y al tener establecida normas y políticas internas las cuales deben ser dentro de una organización las encargadas de regular los procesos internos, de esta manera será mas fácil implementar estrategias adecuadas para la optimización de los procesos en el departamento.

Por tanto, la oportunidad del proceso es que se podrá llevar un control de los procesos internos del departamento, así como que el control de dichos procesos se realice apegado a la normativa vigente. Sin embargo hay que realizar acciones, para minimizar las debilidades observadas tales como; cumplimiento de normas y procedimientos del proceso referido, así como la capacitación del personal que integra el departamento.

En relación a las amenazas observadas, las mismas se deben a la no delegación de funciones dentro del departamento de finanzas, así como también se refleja en el desempeño del personal dentro de departamento.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Plan estratégico para la optimización de los procesos de control interno en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A**

##### **6.1 Objetivo**

Crear un plan estratégico adecuado para mejorar los procesos de control interno en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A

##### **6.2 Justificación**

La presente propuesta trata de concebir la creación de estrategias adecuadas para mejorar la gestión de los procesos del departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A, basada en los resultados obtenidos, posterior a la aplicación de un instrumento elaborado considerando los objetivos específicos

formulados, mediante los cuales se detectó la necesidad de subsanar de esta manera la problemática existente.

Es conveniente destacar que la propuesta enfoca dos (2) tipos de estrategias, la primera de éstas hace hincapié en los procedimientos enfocados en el proceso administrativo contribuirán con la gestión del departamento de finanzas en materia de organización y control, mediante la reducción de pérdidas operacionales y la promoción de la eficiencia en los procesos, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos, promoviendo de esta manera la gestión eficiente y eficaz del departamento. La segunda estrategia se centra en la capacitación al personal a cerca de la importancia del fiel cumplimiento de normas y procedimientos así como respetar cada política establecida dentro de la organización con la finalidad del cumplimiento a cabalidad de cada proceso interno, mediante talleres orientados básicamente a la optimización de los procesos, para lograr de esta manera agilizar los procesos de manera eficaz.

### **6.3 Estudio de Factibilidad**

La propuesta presentada se considera factible, debido a que se acopla a las necesidades que presenta el departamento de finanzas. Es importante señalar que para la implementación de la propuesta se cuenta con la aceptación de dicha departamento, igualmente la institución cuenta con los recursos económicos, administrativos y financieros por parte de la misma.

Técnicamente, el departamento de finanzas, dispone de equipos tecnológicos y todos los aspectos técnicos que se requieran para la puesta en marcha de la propuesta. Operativamente, esta institución está en condiciones de implementar la propuesta, ya que dispone del presupuesto y la capacidad instalada necesaria para optimizar el control de los procesos internos en el departamento..

El departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A, dispone del recurso humano que desempeña funciones en dicho departamento.

Desde el punto de vista económico, la propuesta es viable para el departamento, dado que las inversiones estarán enfocadas en capacitación del recurso humano en manejo de los procesos interno. Además, también incurrirá en costos operativos para la puesta en marcha de la propuesta. Sin embargo, exponer costos y beneficios de la misma resultaría subjetivo, por cuanto el departamento de finanzas tendrá esa tarea en el momento que se apruebe su implementación.

#### **6.4 Desarrollo de la propuesta**

- **Estrategia N° 1. Enfocar procesos internos en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A**
- **Estrategia N° 2 Capacitación al personal que integra el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A.**

El desarrollo de las estrategias enfoca el proceso administrativo, cuyas fases son las siguientes:

**6.4.1 Planificación:** Con relación a la planificación para mejorar el control administrativo en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A, se sugiere la implementación de las siguientes actividades:

6.4.1.1 Elaborar un programa de actividades diarios, a fin de que cada uno de los recursos humanos que allí desempeñan funciones, se dediquen a realizar lo que le corresponde diariamente.

6.4.1.2 Elaborar un informe diario de cada actividad realizada por cada uno de los recursos humanos que allí desempeñan funciones.

**6.4.2 Organización:** Con base a esta fase del proceso administrativo, se formulan como estrategias, las siguientes:

6.4.2.1 Establecer la organización para el manejo de los archivos, en el que se establezcan las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y

la comunicación para coordinar las diferentes funciones que desempeñan los trabajadores en el departamento de finanzas, que tienen relación con el manejo de los archivos.

6.4.2.2 Organizar los archivos de manera secuencial, considerando los archivos de longitud fija (los que almacenan la información en los archivos mediante un encabezado y luego se introducen uno a uno los registros ubicados en posiciones consecutivas) y los de longitud variable (almacenamiento de registros de varios tipos en un archivo y permite uno o más campos de longitudes variables y dichos campos pueden ser repetidos).

6.4.3 **Control:** Los procedimientos para mejorar los procesos de control interno en el departamento, son los siguientes:

6.4.3.1 Establecer las bases correctas para controlar el manejo de la información, mediante la elaboración e implementación de manuales de normas, políticas y procedimientos para el control y desarrollo de las actividades de manera efectiva.

6.4.3.2 Definir los valores organizacionales en el departamento de finanzas así como políticas internas.

6.4.3.3 Elaborar y divulgar los códigos de conductas en el departamento de finanzas.

6.4.3.4 Establecer la filosofía y estilo operativo del departamento de finanzas.

6.4.3.5 Establecer parámetros para la comunicación e investigación de las desviaciones que se presenten en cuanto al manejo de los archivos.

6.4.3.6 Segregación de funciones: Definir y establecer responsabilidades y funciones a los trabajadores, con el fin de evitar que un mismo trabajador tenga acceso a dos o más responsabilidades en el manejo de los archivos.

6.4.3.7 Desempeño laboral: Evaluación del desempeño laboral, a fin de medir el cumplimiento de las actividades pautadas.

6.4.3.8 Verificación de procedimientos: Verificar que los procedimientos

de manejo de los archivos se ajusten a lo establecido en el manual de normas políticas y procedimientos y en el manual de organización.

6.4.4 **Dirección:** Es importante se establezca la importancia del cumplimiento en el departamento de finanzas las funciones de dirigir, controlar y supervisar las actividades que desempeña el personal en cuanto al manejo de los procesos evitando la omisión de los mismo, y que a su vez logre eficiencia en la planificación, organización y control establecidos para el manejo efectivo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Las conclusiones son producto del desarrollo de los objetivos de la investigación; la misma se planteó como objetivo general proponer estrategias que contribuyan en la optimización de los procesos de control internos en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A; donde su alcance se dio gracias al establecimiento de tres (3) fases metodológicas correspondientes con los objetivos específicos, con la cual el presente informe de pasantía pudo lograr los resultados que a continuación se presentan.

Con relación a la primera fase de la investigación que consistió en: Diagnóstico del proceso actual de control interno en los procesos que se ejecutan en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A, se encontró que existe descontrol en el manejo de información, la desorganización de los expedientes es una constante en esta organización, el manejo la información es ineficiente, no existe coordinación en el manejo de los procesos, y de igual manera no cumplen con las solicitudes de los proveedores al requerir los expedientes, así como el desconocimiento de las competencias profesionales para el manejo de los procesos, lo cual genera dentro del departamento pérdida de tiempo y se resume en fuertes debilidades en el proceso de control interno del departamento..

En cuanto a la segunda fase formulada, basada en: identificación de los factores críticos que inciden en la gestión del departamento de finanzas, dando respuestas a la identificación de las constantes problemáticas que se presentan en dicho departamento, permitiendo de esta manera detectar las debilidades en el tiempo determinado al cumplimiento de objetivos establecidos, se evidenció que al desconocen los indicadores de gestión aplicables, no realizan acciones preventivas, ni correctivas para el manejo de los procesos de control interno, no hay retroalimentación en el manejo de la información generada, lo cual demuestra la necesidad de aplicar estrategias para optimizar los procesos internos, ya están

disponibles los recursos tecnológicos, está disponible el presupuesto para la aplicación de las estrategias,

Finalmente, como resultado de la tercera fase metodológica, se plasmó la propuesta referida al diseño de un plan estratégico para la optimización de los procesos de control interno en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A en materia de organización y control, planteando como objetivo fundamental la importancia que juega dentro de las organizaciones el cumplimiento de las normas y procedimientos implementados, así como también las políticas establecidas en función al logro de objetivos planteados en el tiempo determinado, mejorando de esta manera la situación actual que se presento en dicha investigación.

### **Recomendaciones**

En función de los resultados obtenidos y considerando las evidencias encontradas, se puntualizan recomendaciones, dirigidas al departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A:

- Para llevar a cabo una buena gestión de control interno en los procesos es recomendable el compromiso de todo el personal involucrado en el funcionamiento del departamento de la empresa Vopak Venezuela S.A.
- Por otro lado, se recomienda considerar la propuesta de capacitación a todo el personal involucrado en dicho departamento. Esto con la finalidad de tener conocimiento de la importancia que amerita.

## REFERENCIAS

Balestrini, M. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas.

Francés, A. (2005). **Estrategia para la empresa en América Latina**. Editorial IESA. Caracas.

Guevare, A. (2010). **Sistema de Control Interno para Mejorar la Calidad de las Operaciones Administrativas Específicamente en el Área de Archivos del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello**. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill, México.

Serna, H. (2008). **Gerencia Estratégica**. 3R Editores. Colombia.

Sieber Sandra, Valor Josep y Porta Valentín (2006) **Los Sistemas de Información en la Empresa Actual**. Editorial Mc Graw Hill. España.

Tamayo y Tamayo, Mario (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. Caracas.

Welsch, Glenn y Welsch, Ulrich (2005). **Presupuestos, Planificación y Control**. Pearson Educación de México, S.A. de CV. México.

**ANEXO B CUESTIONARIO**

**N° 1**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE  
VENEZUELA UNIVERSIDAD  
JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
SOCIALES ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

### **CUESTIONARIO N° 1**

**Dirigido a:** funcionarios que trabajan en el departamento de finanzas de la empresa Vopak Venezuela S.A.

**Objetivo:** Diagnosticar estrategias en materia de control internos y determinar el proceso del departamento de finanzas, dando repuesta en el tiempo determinado a los objetivos establecidos.

#### **INSTRUCCIONES**

- A continuación encontrará 10 ítems, responda marcando en la casilla de la alternativa que considere la más ajustada desde su punto de vista.
- Lea atentamente cada enunciado e indique el número, de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los postulados, señale con una equis (X) la respuesta que mejor coincida con su apreciación.
- No marque más de una alternativa a la vez.
- No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.
- No emplee mucho tiempo en cada respuesta.
- Si tiene alguna duda, consulte al investigador.

*Gracias!!!*

N°	ÍTEMS	Sí	No
1	¿Considera usted que los proceso de control interno presentan debilidades en el cumplimiento?		
2	¿Considera usted que la omisión de procesos de revisión de facturas y el cumplimiento de las políticas establecidas, entorpecen o retrasan el proceso administrativo de finanzas?		
3	¿Cree usted que los problemas en el cumplimiento de procesos se debe al desconociendo de las normas y políticas?		
4	¿Existe descontrol en el manejo de información?		
5	¿La desorganización de los expedientes es una constante en esta organización?		
6	¿Considera usted que el manejo de los expedientes es ineficiente?		
7	¿Ha participado en programas de formación y capacitación para el control de los procesos internos de una organización?		
8	¿Posee usted los conocimientos y experiencia para el cumplimiento de procesos de control interno?		
9	¿Se realizan acciones correctivas para la mejora de los procesos internos?		
10	¿Considera usted que falta aplicar estrategias para la gestión de control de los procesos interno del departamento?		

