

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO ANZOATEGUI  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA.



**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE  
AUDITORIA INTERNA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS  
ALIMENTICIAS HERMO DE VENEZUELA, S.A. SUCURSAL BARCELONA**

Elaborado por:

ZULAY HERNÁNDEZ

---

---

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CONTADURÍA PÚBLICA.

---

---

BARCELONA, JUNIO 2011

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO ANZOATEGUI  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA.



**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE  
AUDITORIA INTERNA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS  
ALIMENTICIAS HERMO DE VENEZUELA, S.A. SUCURSAL BARCELONA**

**REVISADO Y APROBADO POR:**

---

Prof. Lucas Gutiérrez  
Asesor Académico

BARCELONA, MAYO 2011

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO ANZOATEGUI  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA.



**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE  
AUDITORIA INTERNA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS  
ALIMENTICIAS HERMO DE VENEZUELA, S.A. SUCURSAL BARCELONA**

El jurado calificador hace constar que ha sido asignada la calificación de:

Jurado calificador:

---

PROF. LUCAS GUTIÉRREZ

Asesor Académico

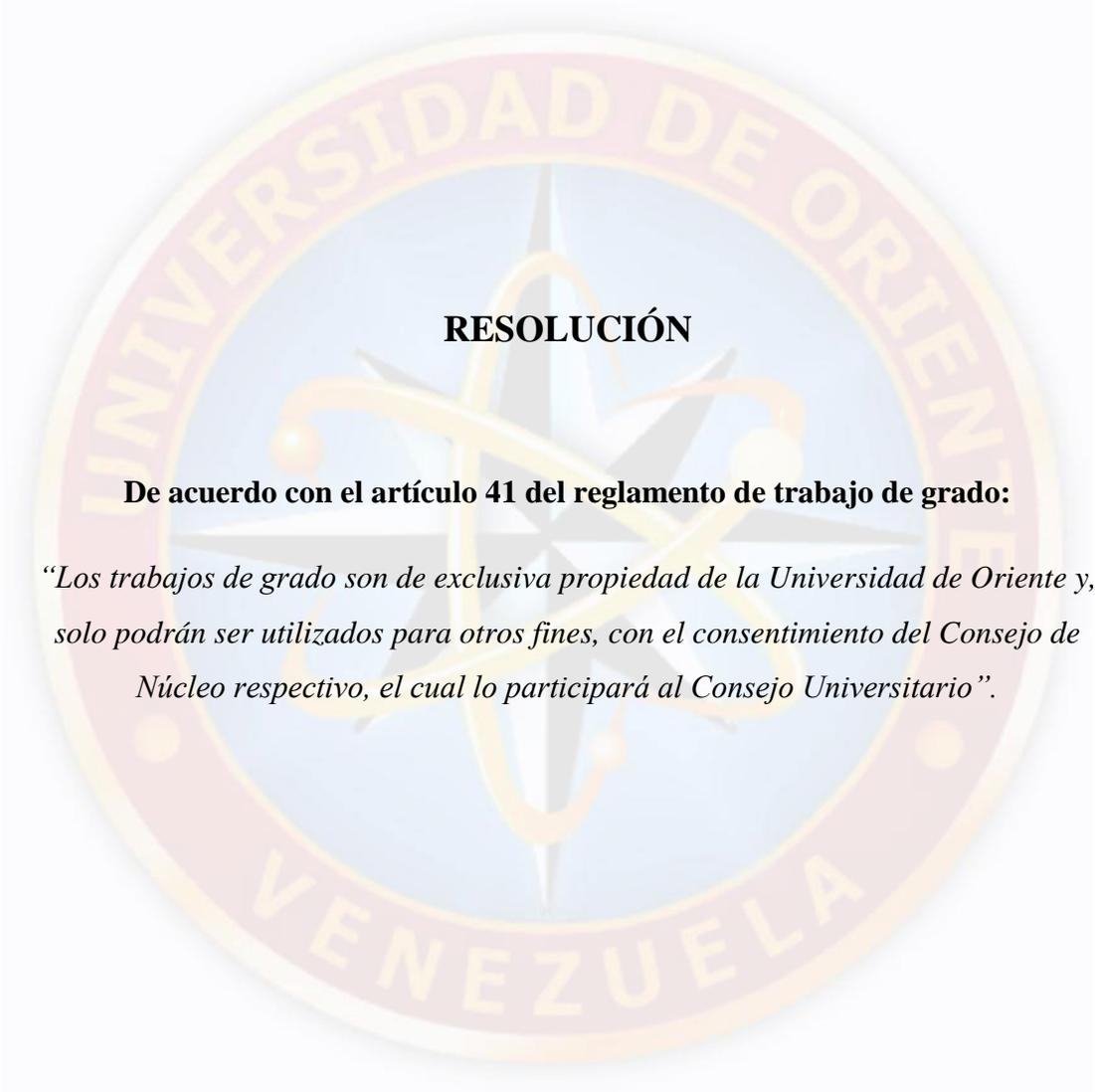
---

PROF.  
Jurado principal

---

PROF.  
Jurado principal

BARCELONA, MAYO 2011

The logo of the Universidad de Oriente, Venezuela, is a circular emblem. It features a central compass rose with a stylized atomic symbol overlaid. The text "UNIVERSIDAD DE ORIENTE" is written in a semi-circle at the top, and "VENEZUELA" is written in a semi-circle at the bottom. The entire emblem is set against a light blue background.

## RESOLUCIÓN

**De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de trabajo de grado:**

*“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y, solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.*

## **DEDICATORIA**

El logro de esta meta se la dedico primeramente a Dios por haberme dado la sabiduría, la inteligencia y la fortaleza necesaria para culminar mi carrera, por estar conmigo en aquellos momentos en que quise tirar la toalla. Sin su ayuda no hubiese sido posible alcanzar esta meta tan maravillosa de culminar mi carrera universitaria y lograr el título de Licenciada en Contaduría Pública, aunque ha pasado algún tiempo desde que comencé mis estudios y a pesar de todos los obstáculos que se me presentaron mantuve la esperanza y la ilusión de lograr este éxito. Por eso dedico este trabajo en especial a las personas que en todo momento tendieron su mano y me apoyaron para que este sueño sea mi realidad.

Muy especialmente a las personas que creyeron en mí:

A mí querida Mama quien me ha brindado su apoyo incondicional, gracias por estar conmigo en todo momento. Mamá que Dios te Bendiga.

A mi padre quien mientras estuvo a mi lado me dio su apoyo y todo cuanto pudo, cuando te fuiste sentí que todo había terminado y me dieron ganas de abandonar los estudios pero reflexione y decidí continuar, y lograr mi objetivo, se que desde el cielo me miras y debes sentirte orgulloso y feliz. Siempre estarás presente en mi vida, te quiero y te extraño.

A toda mi familia, por ayudarme a salir adelante a pesar de todos los obstáculos que se interpusieron en mi camino. Ustedes me ayudaron a salir triunfadora.

El más grande tesoro que me ha dado la vida: Mis Hijos Pedro Jesús y Laura Andreína, quienes me motivan a seguir adelante y por quienes deseo superarme cada día, y ser para ellos el mejor ejemplo a seguir en su futuro.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por todo lo que me ha dado, mi familia, mis hijos y por siempre estar conmigo en todo momento.

A mis Hijos: Laura Andreína Villanueva Hernández y Pedro Jesús Villanueva Hernández, representan para mí lo más valioso y hermoso que me ha dado la vida,

A mis padres Cruz Moreno y Teodosio Hernández que son los seres más hermosos que me dieron la vida

A todos mis Hermanos y Mi Familia, quienes con su apoyo y motivación me han brindado la oportunidad de culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi Asesor Académico Profesor Lucas Gutiérrez, por su asesoría ofrecida.

A mi asesor laboral mi hermana Iris Teresa Moreno por el apoyo y conocimientos brindados

A Priscila de Simao por su asesoría y dirección para la realización de esta investigación.

A la Universidad de Oriente que me brindó sus instalaciones para poder realizar mis estudios y culminarlos con éxito.

A todas las personas que estuvieron a mi lado y colaboraron conmigo para cumplir esta valiosa meta les estaré eternamente agradecida.

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>14</b>
1.1 Breve Reseña Histórica: .....	14
1.2 Misión y Visión de la Empresa .....	15
1.3 Objetivos de la Empresa .....	15
1.4 Estructura organizativa industrias alimenticias hermo de venezuela, s.a .....	17
1.5 Estructura organizativa sucursal industrias alimenticias Hermo e Venezuela, s.a .....	18
1.6 Breve descripción de las funciones llevadas a cabo dentro de la empresa .....	19
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.7.1 OBJETIVO GENERAL .....	21
1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21

<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.2 REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	24
2.3 BASES LEGALES .....	55
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>56</b>
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	56
3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	58
3.2.1 Observación directa y participativa.....	58
3.2.2 Entrevista no Estructurada. ....	59
<b>CAPITULO IV.DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>60</b>
4.1 Relaciones del Departamento de Ventas con otras áreas funcionales de la empresa .....	60
4.2 Manejo y Control del flujo de información que mantienen el departamento de ventas con otros departamentos para ejecutar el proceso de ventas dentro de la empresa. ....	66
4.3 Principales Características del Manejo y Control del Flujo de Información Interdepartamental en Relación al Proceso de Ventas Dentro de la Empresa .....	70
4.4 Mecanismos para Mantener un Óptimo Flujo de Información Interdepartamental y su importancia para Desarrollar el Proceso de Ventas Dentro de la Empresa .....	75

<b>CAPITULO V. DESVIACIONES OBSERVADAS MEDIANTE LA REVISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS .....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>84</b>
<b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para la empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A., Sucursal Barcelona</b>	
<b>CAPITULO VII.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>141</b>
7.1 Conclusiones .....	141
7.2 Recomendaciones.....	145
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA .....</b>	<b>146</b>
<b>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO .....</b>	<b>141</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la Auditoría Interna juega un papel importante para la utilización de los servicios de auditores internos por instituciones públicas y privadas, la función de Auditoría Interna, en todas las organizaciones, está adquiriendo cada vez mayor reconocimiento y responsabilidad, dichas organizaciones consideran que la Auditoría Interna es una necesidad imperiosa.

El éxito de una organización se logra ejecutando todas las operaciones con eficacia y eficiencia lo cual se puede obtener si existe un buen control interno y una auditoría interna permanente que puede medir la efectividad de los controles, básicamente realizar el seguimiento a fin de garantizar los objetivos establecidos en cada organización.

El reconocimiento de la eficacia y el potencial de la auditoría interna en las empresas, ha elevado al auditor interno a un alto rango de responsabilidad independiente en la escala jerárquica de la división de funciones, por ello el Jefe del Departamento de Auditoría Interna puede depender directamente de la junta de directores, el presidente de la institución, o de algún vicepresidente ejecutivo

Para tener éxito hoy en día, las organizaciones y los auditores internos deben diseñar un plan de auditoría centralizado en aquellas áreas de negocios significativas para los informes contables vitales respecto al tipo de riesgo que enfrenta la empresa; el resultado no es sólo una auditoría eficiente, sino también más efectiva.

El presente estudio ha sido enfocado en el diseño de un Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para la empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A. el cual surge de la necesidad requerida por parte del ente empresarial.

En este contexto la implementación de un Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para la empresa Industrias Alimenticias Hermo

de Venezuela, S.A. se perfila como la solución acertada para así solventar los diferentes problemas experimentados dentro de la organización.

De acuerdo a la entrevista realizada a la administradora de la organización, Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A. confronta diversos problemas en el área de ventas debido a la falta de una auditoría interna adecuada lo que ha generado situaciones graves de tipo conflictivo destacando el incumplimiento de los procesos los cuales inciden en el presupuesto organizativo, a fin de prevenir este tipo de situaciones que a largo plazo y mediano plazo pudieran afectar las metas y objetivos organizacionales, se propone este manual.

De acuerdo a lo planteado el diseño de un Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna, permitirá tener control sobre las operaciones y garantizará a la dirección de la empresa el buen uso y optimización del recurso lógicamente concebido dentro de los lineamientos establecidos.

Así pues, la implementación de un buen Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para la empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A; constituye la base para llevar a cabo diversos procedimientos definidos de acuerdo a las políticas empresariales.

Los manuales de Normas y Procedimientos detallan los pasos a seguir para cumplir con las funciones a desempeñar minimizando el margen de error y unificando los criterios acerca del manejo de las transacciones.

Por ello, y ante la extensión y alcance de éste problema, se pretende, dirigir acciones relativas al Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para la empresa Industrias Alimenticias de Venezuela, S.A., que permita y ayude a evaluar el cumplimiento de los procesos a fin de optimizar las funciones organizativa.

Podemos resumir, diciendo que el tema de estudio resulta muy importante debido a que tiene que ver con un aspecto medular de la empresa, como la preservación, control y supervisión de su estructura financiera.

Por lo tanto, este trabajo de grado tiene como objetivo general Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para la empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A., Sucursal Barcelona.

Ya que en la situación problemática se observa la urgente necesidad de una herramienta que sirva de guía y a la vez de mecanismo de control de todos los procesos llevados a cabo dentro de la empresa, motivo por el cual, luego de efectuado un diagnóstico se evidencia que muchos de los errores son producto de no poseer una guía adecuada de cómo debe realizar la evaluación dentro de la organización.

Con el diseño del manual propuesto se busca ofrecer una alternativa de solución a la empresa, especialmente cuando se trate de procesos de Auditoría Interna, la presentación de este manual tiene una incidencia directa y positiva en la empresa; ya que ofrece la herramienta idónea para presentar de manera lógica, secuencial y ordenada como se deben ejecutar las labores en el departamento de auditoría, indicando paso a paso cómo es el procedimiento para efectuar o llevar a cabo una auditoría interna. Además, sirve de referencia para aquellos que se inician en este departamento y que tienen relación con los procesos de auditoría, ya que representa la herramienta ideal para una inducción.

Para la elaboración de este trabajo de investigación se utiliza como metodología el modelo cualitativo, asumiendo un tipo descriptivo y con un diseño de campo con tendencia a proyecto factible.

Para la mayor y mejor comprensión de la presente investigación el trabajo se encuentra estructurado por capítulos los cuales se detallan a continuación:

CAPITULO I El Problema; compuesto por el planteamiento del problema, las interrogantes, los objetivos de la investigación, tanto general como los específicos, la justificación e importancia

CAPITULO II Marco Teórico, aquí se encuentran los antecedentes de la investigación y los fundamentos o bases teóricas que le dan el soporte a la investigación desde una óptica documental.

CAPITULO III Marco Metodológico, donde se describe la metodología utilizada para la realización de la misma

CAPITULO IV conformado por el Análisis de la investigación, presentando así una descripción del flujo de información del departamento de Venta con otras áreas funcionales de la empresa.

CAPITULO V en este capítulo se busca determinar las desviaciones observadas mediante el control y la revisión en el Departamento de Ventas.

CAPITULO VI conformado por el Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para e la empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A., Sucursal Barcelona

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES se presentan las conclusiones a las que se llegaron y se hacen recomendaciones o sugerencias para mejorar dicha problemática

## CAPITULO I

### IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

#### 1.1 Breve Reseña Histórica:

Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A., es una empresa fundada por dos inmigrantes alemanes en 1940, Moisés Muller y Julio Hermany que instalan una carnicería en la Urbanización la Florida en Caracas, este negocio llevaría por nombre los de sus fundadores HER (Hermany) y MO(Moisés)–HERMO; con el devenir del tiempo aunado al incipiente crecimiento económico y frente a la nutrida colonia Germana de ese entonces, deciden la adquisición de ciertas maquinarias que les permitieron cambiar la esencia comercial del negocio, en la parte posterior de la carnicería fabricaban embutidos con un sabor típico alemán, además de trabajar en forma muy artesanal y solo con la ayuda de una máquina Cutler con capacidad de 150 Kgs. por día.

La gama de productos HERMO, que hasta entonces estaba limitada a la fabricación de salchichas y salchichones se amplía, en 1963 con la elaboración del primer jamón. El espíritu de los primeros fundadores fue recogido por la tenacidad y visión de futuro de la familia Tufano, quienes hacen crecer la empresa y se lanzan a la gran aventura de entrar en la producción masiva de alimentos y gracias a un crédito de FONCREI en 1982, se inicia la construcción de lo que para su época sería una de las más modernas plantas industriales del país. En 1984 se inaugura la planta industrial Hermo en Santa Teresa del Tuy (Estado Miranda).

La familia Tufano decide vender la empresa a Industrias Alimenticias Noel, pertenecientes al sindicato Antioqueño; el grupo económico más importante de Colombia, y es a partir del 2 de Enero de 1996 cuando se inicia la nueva administración de este importante negocio. HERMO cambia su razón social a INDUSTRIAS ALIMENTICIAS HERMO DE VENEZUELA, S.A. y se constituye como la primera filial latinoamericana de Noel. La familia Industrias Alimenticias

Hermo de Venezuela, S.A. está constituida actualmente por 460 trabajadores y atiende el mercado a nivel nacional a través de sus sucursales en Caracas, Valencia, Barcelona y Maracaibo y otros centros de distribución ubicados en ciudades estratégicas a lo largo del territorio nacional.

## **1.2 Misión y Visión de la Empresa**

**Misión:** Satisfacer al consumidor con productos alimenticios de calidad, ofrecer a los clientes un servicio diferenciado y generar con el mejor equipo humano la rentabilidad esperada por los accionistas.

**Visión:** Ser una empresa sólida con marcas y productos reconocidos que deleiten y alimenten a los consumidores.

### **Valores:**

- a) Gente comprometida
- b) Marcas reconocidas
- c) Pasión por el servicio
- d) Cadena de abastecimiento efectiva.
- e) Presencia en punto de venta.

## **1.3 Objetivos de la Empresa**

### Objetivos Estratégico

**El foco estratégico de la organización está direccionado con el comportamiento del mercado de los jamones como su principal producto. La línea de jamones esta sub-dividida en jamones de pierna, jamón de espalda y fiambre. El mercado actual de embutidos esta focalizado en panaderías y**

**autoservicios, estos canales permite el contacto directo con el consumidor y determina la posición de la marca.**

Los principales objetivos son:

**Aumentar la distribución numérica (clientes) y ponderada (productos) de los canales de panadería y autoservicio.**

**Realizar actividades de trade y marketing para aumentar las ventas (rifas, incentivos, charcuteros)**

**Asignar promotores para el rebanado de los productos en los establecimientos de los clientes.**

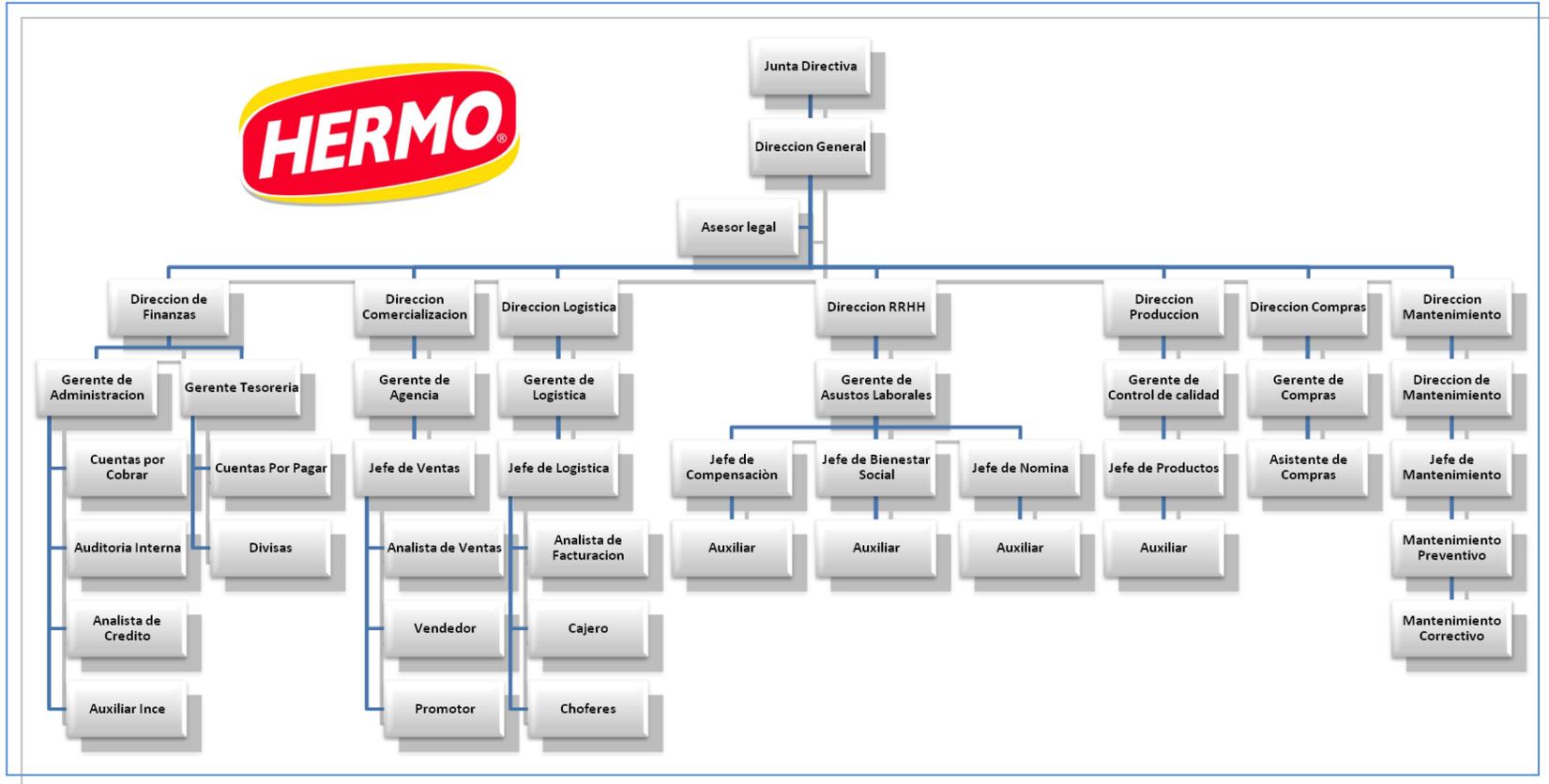
**Establecer una asignación de clientes nuevos (panaderías) a los vendedores**

**Aumentar los niveles de ventas de jamones y clasificar por rango la distribución ponderada del 80-20 de la zona.**

**Establecer objetivos de ventas en kg incentivando a través de rifas, viajes al exterior y bonificaciones.**

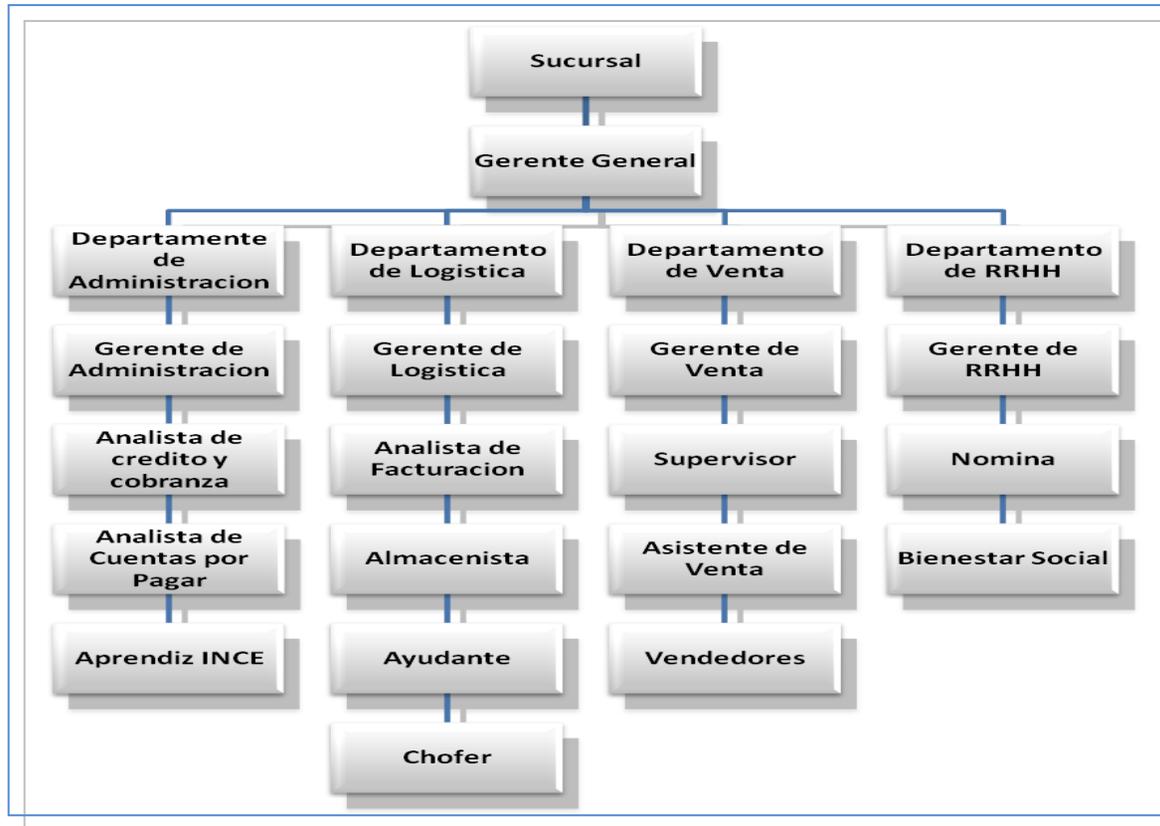
**Asignar promotores en los puntos de ventas a fin de garantizar la calidad de los productos.**

**1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS HERMO DE VENEZUELA, S.A**





**1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SUCURSAL INDUSTRIAS ALIMENTICIAS HERMO E VENEZUELA, S.A**



## **1.6 BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES LLEVADAS A CABO DENTRO DE LA EMPRESA**

La sucursal se presenta como una unidad operativa, que tienen como finalidad la distribución, ventas y administración de productos en un territorio definido, utilizando y administrando racionalmente los recursos económicos y humanos; para ello la empresa cuenta con una estructura compuesta por áreas que garantizan el cumplimiento de tales funciones, a través de los siguientes cargos:

### **Gerente General**

Cuya función es la de planificación, dirección, coordinación y evaluación de las actividades y trabajo de su equipo de ventas.

### **Departamento de Administración.**

Se encarga de planificar, analizar, coordinar, supervisar y ejecutar el control financiero y programático de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Analiza y evalúa las gestiones de administración, y tiene comunicación directa con los departamentos de venta y logística

### **Estructura del Departamento.**

Se encuentra conformado por 4 personas: Analista de crédito y cobranza, Analista de cuentas por pagar, Aprendiz INCES.

### **Departamento De Logística.**

Se encarga de todo lo relacionado con el servicio a los clientes internos (vendedores) y clientes externos, de la carga y descarga de la mercancía, inspecciona la calidad del producto, el control de inventarios y distribución de la mercancía. Además abarca todas las actividades relacionadas con facturación de pedidos.

Se encuentra conformado por 08 personas directas y 12 personas indirectas:

Jefe de Logística

Analista de facturación.

Aprendiz Ince.

Cuatro (4) Almacenistas.

Seis (6) Chóferes y 06 Ayudantes (indirectos)

### **Departamento de Venta.**

Su función es controlar las ventas de productos, atender al cliente y tener comunicación directa con la gerencia de ventas.

### **Estructura del Departamento**

Está conformado:

Un (01) Gerente

Dos (02) Supervisores de ventas

Catorce (14) Vendedores

Un (01) Asistente de Venta

## **1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para la empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A., Sucursal Barcelona.

### **1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Describir las características del Departamento de Ventas.
- Describir el flujo de información del Departamento de Ventas con otras áreas funcionales de la empresa
- Determinar las desviaciones mediante la revisión de las funciones ejecutadas en el Departamento de Ventas.
- Indicar las deficiencias y necesidades encontradas en el Departamento de Ventas en relación al proceso de Auditoría Interna
- Elaborar un Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna dirigido a la evaluación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Con la finalidad de identificar aportes de estudios anteriores que pudieran relacionarse con el presente estudio, se encontraron algunas investigaciones relacionadas con el diseño y aplicación de manuales para el proceso de Auditoría Interna, que se presentan a continuación:

González Ángela (2007) **“Los Manuales y su Importancia en el Mundo De La Gerencia”**. Trabajo de grado realizado en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, UGMA, Extensión Barcelona en el cual se presenta al manual como la herramienta efectiva para estandarizar y unificar los criterios básicos del análisis de los procedimientos que presenten las diversas unidades administrativas de la organización.

La autora expresa que es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere, así como los datos necesarios para presentar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento. A través del establecimiento de estos requerimientos mínimos de información, se estará en posibilidades de emitir juicios y dictámenes que orienten a las unidades administrativas en lo referente a la instrumentación y aplicación de las medidas de mejoramiento que incrementen su eficacia y eficiencia operativas.

Dentro de un manual resulta indispensable la presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución. Se recomienda un diagrama de flujo para mostrar las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, mediante el uso de la simbología definida en la sección "Metodología para la

integración y aplicación del diagnóstico en los procedimientos" Formas e instrucciones.

Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexaran, además, las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos

Morell G, Luisa M. (2007) en su trabajo de grado titulado **“Manual de Auditoría Interna una herramienta indispensable para el auditor”**; En su investigación para optar al título de Licenciada en Contaduría, realizado en la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, indica como objetivo principal presentar una propuesta de un Manual de Auditoría Interna usado como herramienta indispensable para el auditor, en el mismo la autora concluye que las exigencias actuales, la evolución económica y social y la estrategia empresarial al servicio de la toma de decisiones exigen una ampliación de las funciones de la auditoría interna en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, por lo que esta actividad ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna; contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en la organización hasta el punto que no se concibe una organización que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito sin la actividad de auditoría interna bien organizada.

Rodríguez, Álvaro (2008) en su investigación titulada **“Manual de Auditoría Interna para la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica”** En su investigación para optar al título de Licenciado En Contaduría en la Universidad Santa María. Núcleo Humberto Petrica, Edo Anzoátegui la cual tiene como objetivo general establecer el uso e implementación de un Manual de Auditoría Interna para la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica establece que el mundo de hoy es el de la supervivencia dinámica, donde no triunfa el más grande o el más fuerte, sino aquel que tiene la mayor capacidad de adaptación a través de una continua observación del impacto actual y futuro de las transformaciones políticas,

económicas, sociales y tecnológicas y donde la implementación de un manual de auditoría como esta herramienta de trabajo cumple con todas las exigencias necesarias para conformar un elemento a favor del desarrollo y desempeño correcto de las acciones y actividades que se deben ejecutar tomando como referencia la implementación de tecnología de punta para así garantizar la eficiencia, efectividad y éxito de los procesos involucrados.

## **2.2 REFERENCIAS CONCEPTUALES**

En este capítulo, se pretende dar a conocer fundamentos teóricos que servirán de base para la mayor comprensión y entendimiento del tema en estudio.

### **NORMAS**

#### **Definición e Importancia**

La norma es una regla u ordenación dictado por la autoridad competente del caso, con un criterio de valor y cuyo incumplimiento trae aparejado una sanción. Generalmente, impone deberes y confiere derechos. Además indica cuales son los escenarios validos en los cuales esta regula una materia en particular. Las normas son documentos técnicos con las siguientes características: contienen especificaciones técnicas de aplicación voluntaria; son elaborados por consenso de las partes interesadas ya que representa una regla de conducta obligatoria orientada a regular determinada actividad; y que es emitida por autoridad competente.

Según <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=2AAxWK6b>  
**“Son un conjunto de reglas o pautas a las que se ajustan las conductas o normas sociales que constituyen un orden de valores orientativos que sirve para regular y definir el desarrollo de comportamientos comunes, a los que otorga cierto grado de legitimidad y consentimiento”.**(2008:1)

La aplicación de las normas está asegurada por las expectativas de sanciones, así como por el miedo o la prevención a las negativas, lo que es consecuencia del

grado de predominio de las costumbres de cada época y del nivel de interiorización de reglas o pautas a lo largo del proceso de socialización; esta interiorización puede ser resultado tanto del cálculo interesado como de la identificación altruista con el grupo de que se forma parte.

### **Ventajas y Desventajas de las Normas**

#### **Ventajas:**

- Regula una materia específica
- Son objetivas y de obligatorio cumplimiento
- Permite fijar pautas a seguir o parámetros plenamente aceptados
- Mantienen su vigencia en el tiempo, pudiendo ser actualizadas cuando así lo requieran
- Facilitan la estandarización de procesos

#### **Desventajas:**

- Deben ser constantemente revisadas y actualizadas
- Requieren de divulgación y explicación para su aplicación
- El alcance es limitado a un aspecto, hecho, acción o actividad en particular
- Deben estar documentadas para que tengan validez
- En ocasiones las normas se vuelven inflexibles en relación a lo que regulan.

## PROCEDIMIENTOS

### Definición:

Es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependientes una de la otra, y que mediante un método o forma determinada de ejecución permiten obtener un producto o prestar un servicio.

Según establece Koontz, H. y C. O'Donnell (1978) un procedimiento representa aquellas:

**“Herramientas deseables para conseguir que hagan las cosas con eficiencia y en una formada dada o para control cuando es necesario no desviarse de esa forma (pp 57)<sup>1</sup>**

Una empresa establece pasos a seguir para regular actuaciones de todos los empleados. Los procedimientos son aplicables por lo general a las decisiones de tipo rutinario.

### Características de los Procedimientos:

- Deben estar sustentados en las políticas de la organización.
- Deben ser completos: considerar elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.
- Coherentes: sus pasos deben ser sucesivos, complementarios y que tiendan al mismo objetivo.
- Continuos: que tiendan a perpetuarse una vez establecidos, y las modificaciones se les agregan a los ya existentes.

---

<sup>1</sup> Koontz, H. y C. O'Donnell (1978): **Principios de dirección de empresas**, Ed Mc Graw Hill, Nueva York

### **Función de Los Procedimientos**

- Servir de guía de acción: Los procedimientos están planeados para proporcionar información que guíe a los administradores en sus decisiones.
- Deben sistematizar las tareas de una organización.
- Evaluar la eficiencia operacional de la empresa.

### **Objetivos**

Según indica Rodríguez T (2000)<sup>2</sup> los principales objetivos de un procedimiento son:

1. Servir de guía de acción a los empleados.
2. Ejercer presión sobre una acción que espera
3. Reglamentar las formas de hacer las cosas.
4. Asignar responsabilidades.
5. Delimitar el alcance de las funciones de los cargos y unidades.

Los procedimientos se pueden documentar por escrito en forma de manuales, resoluciones, memorando, circulares y mediante el uso de gráficas de flujo.

### **Técnicas para Documentar**

El proceso de dirigir un departamento requiere que se dispongan de las herramientas de tipo gerencial adecuadas para poder entender como suceden o se llevan a cabo los procedimientos en un área determinada.

---

<sup>2</sup> Rodríguez T (2000) Tesis de Grado pág 59

Una de las fallas más comunes que se pueden encontrar en las empresas, es la falta de documentación de las actividades y tareas que se llevan a cabo, de tal forma que con frecuencia se dan casos en que un empleado se retira de la empresa y se desconoce la forma en la cual realizaba sus actividades.

Normalmente, todo el conocimiento de la empresa es reflejado de distintas formas o maneras. La más común para llevar a cabo esta tarea es a través de la implantación de manuales de procedimientos. Podemos distinguir las siguientes técnicas para comunicar y documentar decisiones y procedimientos dentro de la empresa:

- a) Memorando
- b) Instructivos
- c) Circulares
- d) Manuales

- a) **Memorando:** Ampliamente utilizados en las empresas, son comunicaciones internas que en forma corta deben expresar una pauta, norma o decisión de algún funcionario.
- b) **Instructivos:** Son documentos que norman de manera detallada, la forma en que se debe llevar a cabo un procedimiento en específico. Aún cuando son mejores que los memorando, su carácter aislado no los favorece; dado que deben ser puntuales y específicos.
- c) **Circulares:** Son instrumentos que comunican a un gran número de personas, situaciones o guía de acción para casos específicos y en forma puntual. Su utilización para comunicar procedimientos debe ser limitado.
- d) **Manuales:** Por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los

procedimientos contables y no contables. Consisten en la descripción lógica y ordenada de todos los pasos a seguir en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, bajo el esquema de una especie de libro actualizado.

## MANUALES

Definición:

Según Continolo G, (1977) Dirección y organización del Trabajo Administrativo. Citado por Rodríguez T (2000) indica que un manual:

**“Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo viene a ser los roles por los cuales discurre todo el aparato empresarial. Son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades”** (pág 109)<sup>3</sup>

Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos más de ellas.

Según Catacora (1996) indica que:

**“El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa”.** (1996:357)<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Continolo Guisepe (1977) **Dirección y Organización del Trabajo Administrativo**. Ediciones Deusto

<sup>4</sup> CATACTORA, Fernando (1996):”**Sistemas y Procedimientos Contables**”. Editorial McGraw-Hill, Caracas.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

#### Objetivos de los Manuales Administrativos<sup>5</sup>

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

---

<sup>5</sup> CATACORA, Fernando (1996): "Sistemas y Procedimientos Contables". Editorial McGraw-Hill, Caracas

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

#### Tipos de Manuales<sup>6</sup>

Los diferentes organismos públicos o privados tienen necesidad de manuales diferentes.

El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr con su uso. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo y en otros, se logran varios.

#### **Clasificación**

Se presenta la clasificación por su Contenido. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de Historia. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Manual de Organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos,

---

<sup>6</sup> CATACORA, Fernando (1996): "Sistemas y Procedimientos Contables". Editorial McGraw-Hill, Caracas

funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones entre ellas

Manual de Políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos de la entidad. El conocimiento de la organización es el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Manual de Procedimientos. Es la expresión analítica de los procesos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La utilización de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y sigue correctamente los procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo

Manual de Contenido Múltiple. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización"; consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Manual General de Organización. Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y estructura funcional.

Manual General de Procedimientos. Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades de un organismo, a fin de uniformar la forma de operar.

Manual General de Políticas. Se refiere a presentar por escrito los lineamientos y actitud de la dirección superior para toda la empresa. Estas políticas generales establecen un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

#### Ventajas del Uso de los Manuales

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado serían difíciles de reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

#### Desventajas del Uso de los Manuales

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales
- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

#### Importancia de los Manuales en las Organizaciones<sup>7</sup>

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Tal como lo establece Franklin F Enrique (2000):

**“Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento”.** (pág 246)<sup>8</sup>

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias,

---

<sup>7</sup> FRANKLIN, Enrique (1999): **“Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura”**. Editorial McGraw-Hill, México

<sup>8</sup> FRANKLIN, Enrique (1999): **“Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura”**. Editorial McGraw-Hill, México

normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

#### Técnicas y Normas para su Elaboración

Existen diferentes recomendaciones a tener en cuenta al momento de redactar un manual de procedimientos. No obstante, resulta sumamente conveniente, tanto por su calidad técnica como por el efecto de generalidad que se logra con su uso, tomar como parámetro base lo establecido en la Norma IRAM 34.551, que se ocupa del contenido y presentación de los manuales de procedimientos administrativos. La norma comprende los siguientes aspectos:

#### Marco Introductorio

#### Identificación

En este apartado se incluyen los siguientes datos:

- Nombre oficial de la dependencia;
- Nombre completo del o de los procedimientos a que se refiere el manual;
- Número de identificación del o de los procedimientos señalados;
- Lugar y fecha de elaboración;
- Responsables de su elaboración; y
- Cantidad de ejemplares impresos

### Índice

Se deben presentar de manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento y de los principales temas que comprende el manual.

### Introducción

Este apartado cumple las funciones de prólogo y puede describir la circunstancia operativa o estratégica que genera u obliga la elaboración del manual de procedimientos administrativo. También sintetiza cómo se utilizará el manual, a quién va dirigido y cuándo se utilizará. Suele incluir un mensaje del titular del organismo.

### Objetivos del Procedimiento

En este punto deben explicarse, en forma clara y precisa, los propósitos y objetivos del procedimiento que se describirá en el manual.

### Alcance del Procedimiento

Este apartado debe contener la explicación de las áreas, secciones o personas sobre las cuales se aplicarán los procedimientos, en qué circunstancias se harán y

cuáles serán los límites de esa aplicabilidad. La presentación de dichas unidades debe llevarse a cabo según el orden en que intervienen dentro del procedimiento.

### Políticas y Normas de Operación

Las políticas o normas de operación deben prevenir situaciones alternativas que pueden presentarse al operar los procedimientos, es decir definir expresamente qué hacer o qué lineamientos deben tomarse como referencia en casos que no se presentan habitualmente o no están previstos en la diagramación del procedimiento.

### Instrucciones para el uso del manual

En esta sección, se debe explicar cómo usar el manual y en qué forma se actualizarán los contenidos del mismo, teniendo en cuenta la necesidad de revisar y reemplazar lo que pierde vigencia o para cubrir los nuevos requerimientos. La sección debe incluir los siguientes puntos:

- Estructura: indica la disposición de las partes en que está ordenado el manual;
- Codificación: se debe explicitar el sistema y criterios de codificación usados;
- Actualización: se deberá indicar la forma de identificar las revisiones, modificaciones, actualizaciones, quiénes pueden efectuarlas, por qué medios y cómo introducir el nuevo material o destruir el material eliminado.

### Cuerpo Principal

Normas de Trámite En este punto, se debe describir la secuencia de los pasos en los procedimientos administrativos. Conceptualmente la descripción tiene dos aspectos:

Tareas y decisiones involucradas que debe incluir:

Momento y oportunidad en que debe ser ejecutado cada paso;

Responsable (sector o persona) de la ejecución de cada paso;

Información requerida;

Medios a utilizar: archivos, formularios, equipos de comunicaciones y/o procesamiento;

Decisiones a tomar previendo todos los eventuales cursos de acción de posible aplicación; y Controles a efectuar y cursos de acción a tomar según el resultado del control. Archivos utilizados; debe incluir: Información a contener;

Método de clasificación de la información contenida;

Método de búsqueda de la información contenida;

Período de archivo de la información y tratamiento posterior al mismo; y Responsable de la custodia y mantenimiento actualizado.

## I. Flujogramas

Constituyen instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del juego de tareas administrativas. Son recomendables para registrar una secuencia de tareas y sus relaciones funcionales con las unidades involucradas en los circuitos administrativos analizados.

## EL CONTROL INTERNO

Según Rodrigo Estupiñán Gaitán, (2007) indica que en el control interno

**“Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y**

**que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos” (2007: s/p)<sup>9</sup>**

El control Interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la Información financiera.
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Por ser el Modelo COSO (Control Interno-Estructura Integrada, 1992) el modelo mayoritariamente adoptado a la fecha, como referencia tomamos su definición de control interno la cual señala: ..“ Es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos...”

La estructura del Control Interno propuesta por el Modelo COSO identifica cinco componentes interrelacionados que se mencionan y explican a continuación:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Monitoreo.

---

<sup>9</sup> Rodrigo Estupiñán, Gaitán (2007). **Administración o Gestión de Riesgos E.R.M y La Auditoría Interna**, Ecoe Ediciones, Bogotá.

1. **Ambiente de Control** es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el Consejo de Administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal. Establece el tono de una organización, influenciando en la gente la conciencia o sentido del control. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y estructura. En conclusión, el ambiente de control incluye factores de integridad, valores éticos y competencia del personal de la entidad.

2. **Evaluación de Riesgos** es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad de ocurrencia y sus posibles consecuencias negativas en la entidad.

En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:

- Los avances Tecnológicos.
- Los cambios en los ambientes operativos.
- Las nuevas líneas de negocios.
- La reestructuración corporativa.
- La expansión o adquisiciones extranjeras.
- El personal nuevo.
- El rápido crecimiento.

El enfoque de este análisis se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación.

Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados.

- **La precondition para la evaluación del riesgo.** Es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Porque la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

3. **Actividades de control.** Las actividades son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleva a cabo la administración. Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleva a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad.

Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.

- Controles detectivos.
- Controles correctivos.
- Controles manuales o de usuario.
- Controles de cómputo o de tecnología de información.
- Controles administrativos.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse de que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de los objetivos.

**4. Información y comunicaciones.** La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades.

Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente.

Ellos deben entender claramente el significativo comunicativo de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas. Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente de tal manera que permita a las personas entender y cumplir con sus responsabilidades.

**5. Monitoreo.** Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen.

El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir. Las actividades de monitoreo constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir mediante auditoría interna o externa. Los controles internos se deben implementar en los procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo.

## **LA AUDITORIA INTERNA.**

### **Definición.**

Según Rodrigo Estupiñán Gaitán, (2007)<sup>10</sup>:

**“La Auditoría Independiente, Interna deberá enfocar el análisis de operaciones, procedimientos, resultados de información y asesoría a la administración”. La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización y la ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control**

Precisamente sobre la auditoría de control interno o auditoría interna se ha modificado el enfoque esquematizando su evaluación y conclusiones más en el riesgo de control, sabiendo cómo obtener un conocimiento de la estructura de control interno en la organización, su proceso de diseño y realización de pruebas de controles que sirva de base para análisis o estudios posteriores.

---

<sup>10</sup> Rodrigo Estupiñán, Gaitán (2007). **Administración o Gestión de Riesgos E.R.M y La Auditoría Interna**, Ecoe Ediciones, Bogotá.

Es un proceso, ejecutado por una entidad (Gerencia) y por el resto de personal, diseñado para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la Empresa las tres siguientes categorías de objetivos: (1) Efectividad y eficiencia en las operaciones.2) Suficiencia y confiabilidad de la información financiera, y (3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

### **Organización del Departamento de Auditoría Interna**

En el sector privado, la existencia de un Departamento de Auditoría Interna, debe estar establecida dentro de los estatutos de la Entidad o Empresa., bajo la denominación de Servicios de Aseguramiento en funciones y dependencia claramente indicados.

**Nivel Jerárquico.** La delegación de autoridad debe ser planeada en la escritura organizacional como una dependencia a nivel de staff o asesoría mínimo de la gerencia, idealmente de la Junta Directiva o Consejo de Administración con el propósito de que la auditoría interna sea ejercida de una manera totalmente independiente, profesional y que sus resultados sean para la empresa un valor agregado que represente un positivo costo-beneficio. Los servicios de aseguramiento de auditoría interna que sean contratados por el sistema de Outsourcing (personal ajeno de la empresa) debe estar claramente indicados en los estatutos de la entidad.

**Profesionales capacitados.** Los auditores internos, desde su ejecutivo jefe, deben ser profesionales capacitados, deben tener una actitud imparcial y objetiva y evitar conflictos de intereses para proveer servicios de aseguramiento en auditoría interna y ejercer un debido cuidado desde la evaluación de riesgos, planeación y ejecución de una auditoría. Si la independencia u objetividad se viese comprometida directamente o en una apariencia deberá darse a conocer con oportunidad al nivel jerárquico y esperar su pronunciamiento para desarrollar alguna labor comprometida con el impedimento o posible impedimento.

**Supervisión y control de calidad.** El ejecutivo jefe de Auditoría Interna debe ejercer una supervisión y asistencia permanente a sus subalternos bajo revisiones periódicas a los trabajos efectuados; desarrollar reuniones primarias de asesoramiento, impulsar cursos de capacitación y de lectura de libros de actualización que ayuden a un buen desarrollo del trabajo no rutinario y bajo parámetros técnicos actualizados.

**Riesgos, controles y fraudes.** Dentro de los conocimientos a todo nivel dentro de la auditoría interna, sin ser totalmente experto, se debe conocer de los riesgos y controles claves en la informática. Se deben tener conocimientos en la identificación de fraudes y debe existir una tabla identificadora de riesgos y fraudes preparado por la experiencia de la empresa o de las otras empresas.

Se debe estar alerta de los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos de control, las operaciones o los recursos, haciendo salvedad de que el auditor interno no es infalible, pudiéndose escapar algunos riesgos o situaciones especiales de errores no intencionales o intencionales, por tanto deben considerarse aquellos que la experiencia le han indicado deben profundizarse en el presente y en el futuro.

**Debido cuidado profesional.** Los auditores internos deberán cumplir su trabajo con el cuidado y pericia que represente seguridad razonable, desarrollada con prudencia y competencia. Para ello, es importante considerar:

1. El alcance necesario para lograr los objetivos del trabajo.
2. La relativa materialidad de asuntos a los cuales se les aplica procedimientos de aseguramiento en auditoría interna.
3. La adecuación y eficacia de los procesos de administración de riesgos empresariales y controles.

4. La probabilidad de errores materiales, irregularidades e incumplimiento.
5. El costo de aseguramiento de la auditoría en relación con los potenciales beneficios.
6. Las herramientas o apoyo logístico necesarios, como computadores o portátiles, impresoras, software propio y otras técnicas y bases de datos asistidas electrónicamente.

**Planeación del trabajo de Auditoría Interna.** La Auditoría Interna debe elaborar y registrar un plan para cada trabajo que incluya el alcance, los objetivos y la asignación de recursos. Al planificar el trabajo la Auditoría Interna debe considerarse:

1. Los objetivos definidos en los estatutos para ser alcanzados por la Auditoría Interna.
2. Los medios con los cuales cuenta la Auditoría Interna para controlar su desempeño.
3. Los riesgos significativos, su impacto potencial y su evaluación para determinar si se conservan a un nivel aceptable.
4. Análisis de los sistemas de administración de riesgos empresariales con el propósito que se adecuen a niveles de eficacia comparados con modelos previstos y también para lograr mejoras a este sistema.

**Objetivos, alcance y programa de trabajo de aseguramiento.** Tomados con base en los objetivos generales, para cada trabajo de auditoría interna, ya sea de procesos, riesgos o controles, deberán establecerse objetivos específicos para cada área evaluada. El alcance del trabajo debe ser suficiente y competente referido a cada objetivo general o específico dentro de los diferentes sistemas de información,

registros, personal y propiedades físicas relevantes o cuantitativamente importantes, incluyendo las propiedades en poder de terceros.

Para lograr los objetivos, se deben tener definidos los recursos físicos, de personal y logístico basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles. Para desarrollar e identificar los objetivos y su alcance, la auditoría interna deberá contar con programas en los cuales se establezcan los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información de cada área evaluada dentro del proceso, riesgo y control. Los programas antes de cada trabajo, deben ser revisados por el jefe de la Auditoría Interna el cual adicionará o complementará estos para que queden hechos a la medida

**Cumplimiento de los objetivos.** Se dijo que la auditoría interna debe identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información para que pueda desempeñar su trabajo adecuadamente y cumplir con sus objetivos determinados. La información identificada y registrada en sus papeles de trabajo, debe ser suficiente, confiable, relevante y útil para ser analizada y evaluada, derivando conclusiones y así resultados que sean considerados como beneficios reales de valor agregado para la administración en general.

**Supervisión del trabajo en auditoría interna.** Todos los trabajos realizados de servicio de aseguramiento en auditoría interna deberán ser supervisados para asegurar el logro de los objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.

La supervisión debe incluir que se cumpla cabalmente con las funciones de evaluación de procesos, riesgos y controles internos, comprobando que ellos están dando seguridad razonable a la entidad en especial de que la auditoría interna con bases en normas de auditoría y de ética de manera eficaz y eficiente además debe comprobarse que el trabajo agrega valor y mejoras a las operaciones de la empresa;

incluyendo, entre otros, supervisión apropiada, evaluación interna periódica y monitoreo continuo del aseguramiento de calidad y mejora.

**Comunicación de los resultados** .Los informes a presentar sobre los resultados de la auditoría interna deben incluir los objetivos y el alcance del trabajo realizado, así como las conclusiones y recomendaciones y los planes de acción, ya sea de manera parcial, específica o integral, según el plan y programa diseñado para el cumplimiento de los objetivos.

Los informes deben ser objetivos, precisos, claros, concisos, constructivos, completos y oportunos. Antes de enviar oficialmente un informe, es conveniente se envíe un borrador a los departamentos afectados con el propósito de aclarar suficientemente su contenido y tener base de seguridad, después de lograr su fin, se prepara el informe oficial y se entregará personalmente o en una reunión o foro especial, donde deben participar la alta gerencia y si es posible personal del Comité de Auditoría.

En caso de errores y omisiones significativas en el informe oficial ya presentado deben ser enviadas las correcciones a las mismas personas que recibieron el original. Como reglas fundamentales en la preparación definitiva de los informes, se deben tener en cuenta las siguientes:

1. Evaluar el riesgo potencial para la organización.
2. Consultar con la Alta Gerencia o Consultor Legal, según corresponda.
3. Controlar la difusión, restringiendo la utilización de los resultados.

**Monitoreo y seguimiento.** Como base fundamental del monitoreo, la auditoría interna en sus programas deberá contemplar la forma de lograr un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan

sido efectivamente implantadas o que la Alta Gerencia haya aceptado el riesgo de tomar acción de seguimiento, discutiendo aquellos riesgos residuales, dejando en claro la responsabilidad de la alta gerencia y solicitando que ellos informen a la Junta Directiva o Consejo de Administración.

**Naturaleza del servicio de aseguramiento.** Los fundamentos principales del aporte que debe dar la auditoría interna en la empresa se basan en la evaluación y contribución a la mejora de los procesos de: a) gestión de riesgos; y b) controles. Se deberán utilizar enfoques sistemáticos y disciplinados que sirven para identificar y evaluar las situaciones significativas de los riesgos y para la contribución de mejoras de los sistemas de Gestión de Riesgos y de control.

Deben servir también, para asistir a la administración en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de eficacia y eficiencia para proveer mejoras continuas.

**Evaluaciones internas.** Es compromiso de la Auditoría Interna, con el propósito de lograr programas de calidad, mejoras continuas y aprovechamiento de los resultados obtenidos y pasados en sus informes, ejercer revisiones continuas y periódicas de su trabajo mediante auto evaluaciones o evaluaciones realizadas por terceros especializados. Esa metodología debe asegurar que se sigan los procesos adoptados para la actividad de la auditoría interna según el plan anual de auditoría y revisión de procesos, bajo retroalimentación, presupuestos de proyectos, sistemas de control interno, ciclos transnacionales, recuperación de costos y de las diferentes recomendaciones dadas por la misma auditoría interna y de terceros especializados.

Deben establecerse conclusiones respecto de la calidad del desempeño continuo y tomarse acciones de seguimiento a fin de asegurar que se implementen las mejoras apropiadas.

Se requieren también, de entrevistas y encuestas con los terceros interesados en la información presentada por la auditoría interna, como el del desempeño y la acción apropiada para lograr las mejoras, contribución a la gestión de riesgos, al gobierno corporativo y a los procesos de control de la empresa, el cumplimiento de las leyes, reglamentaciones y normas gubernamentales o de la industria, así como la determinación de eficacia en las operaciones, mejores prácticas y real valor agregado.

## **NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA**

### **Que son Normas de Auditoria**

Son todo señalamiento que se debe seguir durante la ejecución de un proceso de auditoría en el cual se establecen las condiciones mínimas del perfil que debe poseer el contador público, sus actitudes y aptitudes personales, para seguir obligatoriamente su aplicación en cada proceso de su actividad como auditor. Representan los patrones o criterios que se manejan al momento de efectuar una auditoria para regular las acciones que se implementan en dicho estudio contable.

### **Que son normas Internacionales de Auditoría y su Importancia**

Las Normas Internacionales de Auditoría contienen principios básicos y procedimientos esenciales, los cuales han sido destacados en el texto respectivo, mediante la utilización de letra negrita, a fin de procurar su correcta identificación. En forma complementaria se agregan lineamientos relacionados que pretenden hacer mayormente explicativos los conceptos. Para comprender y aplicar los principios básicos y los procedimientos esenciales, es necesario considerar todo el texto de la NIA incluyendo el material explicativo y de otro tipo contenido en ella y no sólo el texto resaltado.

La aparición de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) expedida por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), y las actualizaciones que realiza su Comité Internacional de Prácticas de Auditoría anualmente, denotan la presencia de una voluntad internacional orientada al desarrollo sostenido de la profesión contable, a fin de permitirle disponer de elementos técnicos uniformes y necesarios para brindar servicios de alta calidad para el interés público.

**Normas internacionales para el ejercicio profesional De la auditoría Interna.  
(El Instituto de Auditores Internos, (I.I.A))**

Como complemento a lo relacionado con la Organización de la Auditoría Interna en una empresa, se presenta a continuación las normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna con vigencia a partir del 1 de Enero de 2004.

**Servicio de Aseguramiento**

Comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuadas por los auditores internos para proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto. La Naturaleza y el alcance del trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno. Por lo general existen tres partes en los servicios de aseguramiento:

1. La persona o grupo directamente implicado en el proceso, sistema u otro asunto, es decir el dueño del proceso.
2. La persona o grupo que realiza la evaluación, es decir el auditor interno.
3. La persona o grupo que utiliza la evaluación, es decir el usuario.”

**Servicios de Consultoría.**

Son por naturaleza consejos y son desempeñados, por lo general, a pedido del cliente. La naturaleza y alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo efectuado con el cliente. Por lo general, existen dos partes en los servicios de consultoría:

1. La persona o grupo que ofrece el consejo o consultoría, es decir el auditor interno.
2. La persona o grupo que busca y recibe el consejo o consultoría, es decir el cliente del trabajo: Cuando desempeña servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión.

**Propósito de las Normas.**

- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna tal como éste debería ser.
- Proveer un marco para ejercer y proveer un amplio rango de actividades de Auditoría Interna de valor añadido
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la Auditoría Interna
- Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

**Conocimientos para el ejercicio de la Auditoría Interna**

- Ética.
- Auditoría
- Comunicación.
- Organización.

- Informática.
- Sociología.
- Fraude.
- Contabilidad Financiera.
- Recolección de Datos.
- Legales.
- Marketing.
- Contabilidad de Gestión.
- Estadística.
- Finanzas.
- Economía.
- Métodos Cuantitativos.
- Internacionales.
- Gubernamentales.
- Fiscales.

### **Situación de La Auditoría Interna en Venezuela.**

El Art. 9 de la Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública establece que no constituye ejercicio profesional de la contaduría pública, entre otros, actuar como auditor interno. No obstante, en la práctica observamos que las disposiciones para regular esta actividad son emitidas por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV). A la fecha, han pública la DNAI -1.

El informe de Auditoría Interna y la DNAI-2 Documentación del Trabajo de Auditoría Interna. Al respecto, debo destacar que estas Declaraciones fueron elaboradas en el año 1991 y entraron en vigencia a partir del 91 de Enero de 2002 LA DNAI-3. El IIA publicó en el año 2003 la última actualización de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, efectivas a partir

del 01 de Enero de 2004, dejando sin efecto las últimas publicadas por dicha organización en el año 2001, efectivas a partir del 01 de Enero de 2002.

### **2.3 BASES LEGALES**

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000 art 135
- **Código Orgánico Tributario** Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001
- **Código de Comercio** Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955
- **Código de Ética del Contador Público** gaceta oficial N° 30.216 de fecha 27 de septiembre de 1973 y gaceta oficial N° 30.617 del fecha 6 de febrero de 1975.
- **Código Penal** Gaceta Oficial N° 5.494 Extraordinario de fecha 20 de octubre de 2000
- **Ley de Ejercicio Profesional de la Contaduría Pública** (1973). Gaceta Oficial De La República De Venezuela Número 30.273.Caracas, 5 de diciembre de 1973Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras
- **Normas Internacionales De Auditoría** (NIA´s)
- **ISA 120, Marco de las Normas Internacionales de Auditoría.**

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

La metodología está referida al método que alude al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación. En otras palabras, el fin esencial de la metodología es que se explica a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que se emplearon así como el tipo y diseño de la investigación.

#### 3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Esta Investigación se ubica en la modalidad metodológica descriptiva ya que esta permite la investigación de registro, análisis e interpretación del problema estudiado, así como establecer comparaciones y descubrir las relaciones, causas y efectos presentes.

**Según Sellitz (1965): “Una investigación es descriptiva cuando se centra en medir con la mayor precisión posible. En esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y como lograr precisión en esa medición” (1965:587)<sup>11</sup>**

La investigación descriptiva en este caso hará posible el análisis, la comparación e interpretación de todos los aspectos que constituyen la investigación y será a nivel descriptivo, la cual consiste en la descripción clara y objetiva de las operaciones realizadas por la Empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A para conocer los diferentes procedimientos que lo componen.

La investigación que se propone es un proyecto Factible y de campo

---

<sup>11</sup> SELLITZ, W. (2006) "Utilización de los datos disponibles como fuentes de material". En Métodos de investigación en las ciencias sociales, Madrid, Rialp

Según lo define Arias, F. (1992) una investigación de campo es;

**“Aquella caracterizada porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella”.** (1992:49)<sup>12</sup>

La investigación factible según

Balestrini, (1.997). Consiste en **una proposición sustentada en un Modelo Operativo Factible, orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional”.** (1997: 87)<sup>13</sup>

Según lo descrito en el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (1998) **“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.”** (1998:7)

Se empleará, éste tipo de investigación, ya que se recopila la información directa de la realidad del área de estudio, es decir del La Empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A., a fin de analizar los procedimientos existentes. Según Hernández, Fernández y Baptista (2002):“Los elementos descriptivos pretenden explicar y detallar cada uno de los componentes del problema”.

El diseño será documental porque se pretende obtener información teórica de fuentes impresas que permitan el mejor entendimiento de conceptos inmersos en el proyecto.

---

<sup>12</sup> Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** Caracas. Cuarta edición. Editorial Episteme.

<sup>13</sup> Balestrini, Miriam. A, (2001). **Como se elabora un Proyecto de Investigación.** Caracas. Quinta edición. Editorial BL Consultores Asociados

De acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005): **“Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones, en general en el pensamiento del autor”**.

Según Acuña Acevedo, Rolando (1991): **“ Se habla de investigación de campo cuando la estrategia que cumple el investigador se basa en métodos que permita recoger los datos primarios o de primera mano de forma directa donde se originan la fuente , o modificaciones, es decir, tomarlos tal cual como se presentan en la realidad”**.(1991:458)<sup>14</sup>

### **3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

Hurtado, Jacqueline (1996) conceptualiza: **las Técnicas e instrumentos de recolección de información como el proceso mediante el cual un investigado recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes acerca de una tema en particular con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profunda del mismo”**.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán en la recolección de datos para la investigación serán fundamentalmente las observaciones directas y participativas y las entrevistas no estructuradas.

#### **3.2.1 Observación directa y participativa**

Acuña Acevedo, Rolando (1996) define: **“La observación directa y participativa como una técnica fundamental de la investigación que tiene como finalidad recolectar datos de forma directa y participativa de implementos exactos de la**

---

<sup>14</sup> Rolando Acevedo Acuña y otros (1995). "Técnicas de Documentación e Investigación I". Caracas. UNA.

**realidad sistemática y organizada utilizando diversos instrumentos de registros observados” (1996:459)<sup>15</sup>.**

Se aplicará ésta técnica de observación directa y participativa ya que permitirá la recolección de datos en forma directa en la empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, con la finalidad de recopilar información confiable y necesaria.

### **3.2.2 Entrevista no Estructurada.**

Arias, Fideas (1.999) expone: “La entrevista no estructurada es aquella que se realiza sin prever las preguntas o respuestas predeterminadas las cuales se aplican directamente a las personas que operan dentro del espacio delimitado de información con respecto al fenómeno”

La entrevista no estructurada se aplicará al personal experto del Departamento de Ventas a fin de obtener los procedimientos que se llevan a cabo dentro de este departamento.

---

<sup>15</sup> Rolando Acevedo Acuña y otros (1995). "Técnicas de Documentación e Investigación I". Caracas. UNA.

## **CAPITULO IV**

### **DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN**

#### **4.1 Relaciones del Departamento de Ventas con otras áreas funcionales de la empresa**

El propósito de este capítulo es realizar un análisis de los procedimientos utilizados por la empresa objeto de este trabajo. Estudiaremos el flujo de documentos e intercambios de información ocurridos entre el departamento de ventas y su interrelación con los departamentos de crédito y cobranza, facturación, y logística.

El Departamento de Ventas está encargado de contratar a promotoras, vendedores, supervisores y llevar control de inventarios de productos. También, se realizan ciertas actividades de tipo contable es por eso que para conocer un poco más acerca de lo que son las ventas a crédito, ventas de contado y procesos de cobranza se requiere un análisis detallado de la información que maneja dicho departamento así como su relación con otros departamentos de la empresa.

Las áreas de actividad, son conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o direcciones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales. Todas las funciones de una empresa deben interactuar armoniosamente para lograr los objetivos generales.

En la práctica, las relaciones interdepartamentales suelen caracterizarse por profundas rivalidades y desconfianza. Algunos conflictos interdepartamentales se deben a diferencias de opinión acerca de cuál es el mejor interés de la compañía, algunos emanan de verdaderas negociaciones entre lo que es el bienestar del departamento y el bienestar de la compañía, y otros provienen de desafortunados estereotipos y prejuicios del departamento.

En la organización cada función de negocios ejerce una influencia potencial sobre la satisfacción al cliente. Todos los departamentos necesitan pensar en el cliente y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de él. Hay muchos aspectos los cuales no controla mercadeo y ventas como contratar personal, determinar honorarios, establecer tarifas etc. Pero si debe trabajar a través de otros departamentos.

Para dar forma a los determinantes cruciales de la satisfacción del cliente. Del mismo modo en que las ventas hacen énfasis en el punto de vista del cliente, otros departamentos se lo dan a la importancia de sus funciones. Inevitablemente, los departamentos definen los objetivos y problemas de la compañía desde su punto de vista. Como resultado, los conflictos de interés son inevitables. A continuación examinaremos las preocupaciones de cada departamento.

### **Sistema de Ventas.**

El análisis del sistema lo enfocaremos estudiando por separado el proceso de cada departamento que conforma la empresa.

### **Departamento de ventas.**

El Departamento de Ventas, está conformado por un gerente de ventas, dos supervisores y 10 vendedores. Los vendedores son responsables de prestar un servicio de ventas y cobranzas, dentro de un territorio definido de clientes, a fin de obtener unos resultados que garanticen el cumplimiento de los siguientes indicadores de gestión.

- **Cumplimiento del presupuesto de ventas en kilogramos.** Definidos por la gerencia de ventas, previo a la revisión de los resultados de las ventas del año anterior y del mes anterior. Con este indicador se mide el crecimiento de la zona, el crecimiento de los productos, referencia por referencia, del mes corriente vs mes anterior y mes del año anterior.
- **Cumplimiento del Presupuesto de cobranza,** tomados de los saldos de carteras que quedan al cierre del mes, y de acuerdo al vencimiento de las cuentas. Por vencer. 0 a 30 días. 31-60 días-90-60 días y más de 90 días. En el por vencer se establece el 80 % y el resto del vencimiento el 100 %.
- **Mayor participación de la distribución numérica.** Sumar más clientes a la zona de ventas, a través de nuevos clientes.
- **Mayor participación de la distribución Ponderada.** Evaluando porcentualmente cuanto representa la venta de los productos de la empresa, vs de la competencia a fin de aumentar la participación
- **Mantener en el 1 % el comportamiento de los cheques devueltos.**

Todos los resultados son evaluados por el gerente de ventas, en forma conjunta con el departamento de administración, teniendo como premisa que al alcanzar los indicadores establecidos, la gestión del vendedor se considera eficiente.

#### **Departamento de Crédito y cobranzas.**

El análisis del sistema lo enfocaremos estudiando por separado sus tres elementos principales.

1. Gestión de aprobación de crédito
2. Control de vendedores

### 3. Control de los cobros.

#### **Gestión de aprobación de crédito.**

1. Los pedidos son recibidos por la analista de crédito y cobranzas, y son revisados a fin de validar que cumplan con las siguientes normas.
  - No presentar saldo vencido
  - No exceder el límite de crédito
  - No presentar cheques devueltos.

Los pedidos que cumplen con estos requisitos, son pasados al departamento de facturación a fin de proceder a emitir la respectiva factura, los que salen de estos parámetros, son pasados al departamento de administración para proceder a su evaluación. El administrador de la empresa, tiene la potestad para autorizar alguna vía de excepción, en caso de que algún cliente requiera de tal figura. Esto aplica en algunos casos por el comportamiento de pago, por el volumen de sus ventas.

#### **Gestión Control de cobros.**

Los procedimientos seguidos para el control de vendedor en cuanto a:

- Entrega de recibos de cobro
- Entrega de cheques devueltos
- Entrega de facturas originales al cobro.
- Revisión del análisis de antigüedad

Para la entrega de los documentos se utilizan formatos pre-establecidos, los cuales son firmados por el vendedor y archivados de manera cronológica. En cuanto

a los recibos de cobros se mantiene un control adicional, y del correlativo de los mismos.

### **Control de cobros.**

La cobranza es recibida diariamente por la analista de crédito, la cual realiza una revisión preliminar de los documentos que van a ser procesados.

1. Depósito Bancario.
2. Recibo de cobro.

Depósito Bancario.

- Que el monto haya sido abonado a la cuenta de Industria Alimenticias Hermo de Venezuela.
- Que la fecha de depósito coincida con la fecha del día.
- Que el depósito se haya realizado como cobro el vendedor. Cheque o efectivo.

Recibo de cobro.

- Debe tener la fecha del día.
- No tener enmendaduras.
- Mantener el correlativo de los recibos en cuanto a su numeración y su fecha lógica.

Ambos documentos deben cuadrar el monto en bolívares, a fin de proceder a realizar los asientos contables respectivos. Debitándose a la cuenta Banco y

acreditándose a las cuentas por cobrar. La cobranza se procesa y posterior a esto se emite el listado de validación que certifica las operaciones que se han realizado.

### **Departamento de Facturación.**

Los pedidos aprobados por el Departamento de Crédito son pasados al Departamento de Facturación, para proceder a emitir la respectiva factura.

Previo a la emisión de la factura, los pedidos son digitados referencia por referencia en piezas, el sistema emite una orden.

La orden de pedido es pasada al departamento de logística a fin de proceder al pesaje del producto, lo cual es responsabilidad de los ayudantes de cava.

El pedido es regresado nuevamente al Departamento de Facturación, el cual procede a llamar nuevamente a la orden, con el propósito de convertir las piezas en kilogramos, que es la unidad de facturación.

Una vez convertidas las piezas a kilogramos, se procede a la impresión de la factura, la cual es validada por el analista de facturación, a fin de garantizar la correcta transcripción del pedido.

### **Departamento de Logística.**

Las facturas son entregadas al Departamento de Logística, para proceder a su despacho, de acuerdo a las rutas pre-establecidas. Una vez culminada la ruta, las facturas originales son entregadas al departamento de facturación, quien procede a entregarla al vendedor para proceder a su cobranza.

Las facturas originales, quedan bajo custodia del vendedor quien es el responsable de este importante activo de la empresa.

#### **4.2 Manejo y Control del flujo de información que mantienen el departamento de ventas con otros departamentos para ejecutar el proceso de ventas dentro de la empresa.**

La función del Departamento de Ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el Departamento de Ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas en función del flujo de información que esta maneja en diferentes periodos o etapas del proceso de venta. A pesar de esta necesidad, la mayoría de las empresas tienen procedimientos de control inadecuados. De los cuales las Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A no escapan a esta realidad dado que se han encontrado algunos hallazgos que demuestran esta situación y los cuales son los siguientes:

- Menos de la mitad de la empresa conoce las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de la misma no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de la empresa no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.

Es precisamente por lo antes mencionado que el manejo y control del flujo de información que mantienen el resto de los departamentos de la empresa con el departamento de ventas es necesario para ejecutar el proceso de ventas y por ende el logro del objetivo principal de la misma debido a que la naturaleza de la empresa es la comercialización de productos alimenticios.

Como bien es sabido todo proceso para ejecutarse correctamente se nutre de información que en un principio y basados en la teoría de sistemas representa una

entrada o insumo al mismo, es por ello que la información dentro del proceso de ventas se identifica como la entrada o insumo del mismo y en donde el flujo de ella marca una importante posición, bien pues para que el flujo de la misma se dé correctamente se requiere de establecer en ella sistemas o mecanismos que permitan manejar y controlar efectivamente el trayecto de esta para que llegue a los lugares donde está destinada, así mismo se establece no solo el recorrido de la información sino que también se garantiza que esta será útil y oportuna para el desarrollo del sistema de ventas dentro de la empresa.

Debido a que el Departamento de Ventas mantiene constante comunicación con otros departamentos de la misma para conformar el proceso de comercialización de sus productos es indispensable tener elementos que permitan en diferentes etapas del proceso controlar la comunicación, esto con la intención de poder identificar o detectar posibles fallas o desviación y así aplicar e implementar las medidas correctivas necesarias en su momento y no dejar que con el pasar del tiempo el daño o deficiencia aumente a un grado que sea incontrolable.

El proceso de ventas no se efectúa de manera aislada, debido a que requiere de la información que le suministran otros departamentos y que el departamento de ventas suministra a estos mismos departamentos a través de la retroalimentación, ya que estos procesos aunque se realicen de manera independiente forman parte de un ciclo dentro de la empresa.

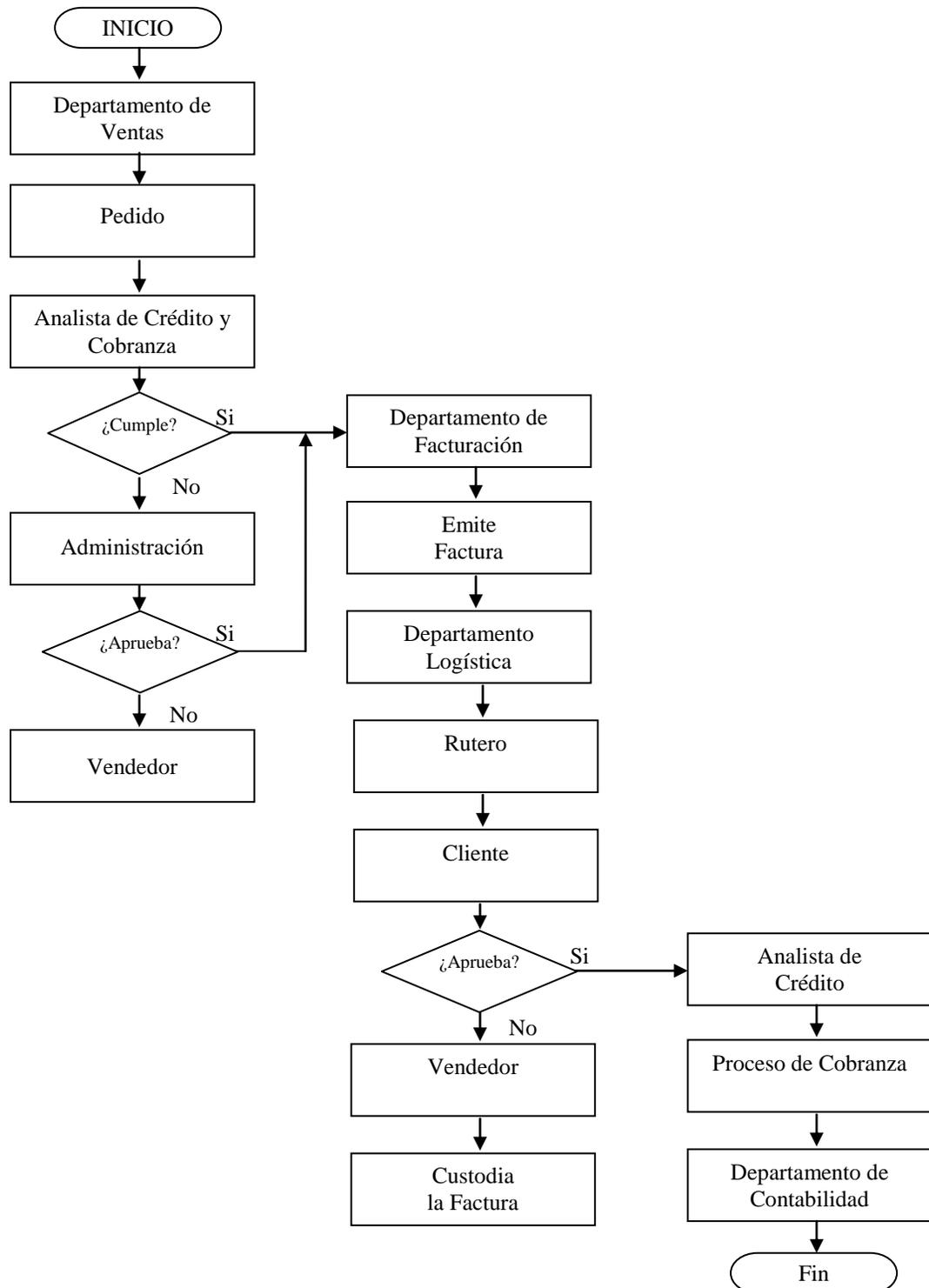
Para el manejo y control del flujo de información entre departamentos que guarden relación con el departamento de ventas se tiene establecido dentro de la empresa ciertos parámetros que permiten no solo saber cómo se debe ejecutar dicho proceso, sino que también permite aplicar medidas correctivas cuando así lo requieran, estos parámetros son:

- Recepción de la información requerida para iniciar el proceso de ventas proveniente del departamento de producción y operaciones
- Emisión de los listados de cantidades y características relacionadas al producto (precio, cantidad, tipo)
- Aprobación del listado de cantidades a comercializar por parte de la dirección general
- Envío de la información necesaria a los departamentos de promoción y contabilidad para su respectivo registro manejo y control
- Registro de la información enviada posterior a su confirmación para así garantizar la oportunidad de la misma y la entrega

Fuente: el autor (2009)

## DIAGRAMA DEL SISTEMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN

### Relación del Departamento de Ventas con otros Departamentos



### **4.3 Principales Características del Manejo y Control del Flujo de Información Interdepartamental en Relación al Proceso de Ventas Dentro de la Empresa**

La organización moderna se desarrolla en la sociedad y también en la era digital de la información, que implica una nueva era global de la información, igualmente denominada era del conocimiento. Las organizaciones se desarrollan en una sociedad caracterizada por la aparición continua de saberes nuevos, por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, todo ello circunscrito en una aceleración increíble de la caducidad de los paradigmas dominantes en los años precedentes, de la obsolescencia de los métodos de análisis y las técnicas empleadas para la observación de la realidad por los inventores, analistas, expertos y profesionales.

En medio de esta situación cada vez más apresurada, rodeada de enormes volúmenes de información que se generan e incrementan cada día, es preciso dominar cómo utilizar todos estos saberes, introducirse en los nuevos paradigmas y adaptarse a los cambios; utilizando estratégicamente la información relevante ante una toma de decisiones. Respecto al último elemento, saber qué hacer con la información tanto científica y tecnológica, como operativa y funcional de las organizaciones, es prioridad y sinónimo de supervivencia en estos tiempos. Surge la necesidad de que las organizaciones cuenten con novedosos Sistemas de Información que les permitan transformar datos en conocimiento de valor estratégico, tanto para apoyar sus operaciones organizacionales como para orientar sus investigaciones.

Todo proceso involucra de manera efectiva intercambio de información para la ejecución del mismo, lo que actualmente se conoce como flujo de información, que no es más que ese conjunto de elementos o factores de los cuales se nutre el proceso para llevarse a cabo y el cual es compartido por otros de ser necesario, es decir si observamos el proceso de auditoría como un sistema existe información que entra a manera de insumo, información que es transformada y por ultimo información que

sale como resultado, en este proceso sistemático en cada una de sus tres etapas esenciales existe el flujo de información. Para que el flujo de información del proceso de ventas se considere óptimo y cumpla a cabalidad con su función es necesario que este contemple o contenga ciertas características indispensables para su buen funcionamiento, las cuales se describen a continuación:

- La información tiene que ser válida y real; significa que represente un escenario real y valido que tenga utilidad.
- La información manejada en el flujo debe ser accesible, es decir, todos los departamentos que requieren la información puedan acceder a ella.
- La información debe estar centralizada para mejor mantenimiento, control y protección de la misma.
- La información debe tener niveles de acceso que permitan limitar quien puede o no ver cierta información de manera parcial o total.
- La información manejada debe ser precisa, lo cual permite eliminar las ambigüedades
- La información debe mantenerse actualizada, si un departamento modifica un dato este debe verse reflejado en toda la base de datos del resto de los departamentos involucrados en el proceso de venta.
- La información debe tener mecanismos de corrección de errores, lo que significa que si una información esta errada o es incorrecta, esta pueda ser corregida sin alterar otras informaciones relacionadas.
- Los datos manejados en el flujo de información deben ser cuantificables, comprobables y oportunos.

Considerando que el Departamento de Ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y debe hacer seguimiento día a día a las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales. En este departamento se prepara el pedido de ventas a manufacturar según su requerimiento y trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas. Está encargado de contratar a promotoras, vendedores, supervisores y llevar control de inventarios de productos.

Este es el departamento prioritario de la empresa, ya que a través de su buena gestión la empresa puede vender.

Es oportuno ofrecer una explicación para mayor comprensión de cuales son los elementos que conforman el flujo de información interdepartamental que guarda estrecha relación con el Departamento de Ventas y el resto de la empresa.

Para que el flujo de información interdepartamental que mantiene relación con el proceso de venta y el resto de la empresa funcionen como es de esperarse se requiere que el mismo maneje de forma efectiva, eficaz y eficiente información relacionada con los siguientes renglones:

- Información de pedidos de mercancía
- Información de existencia de mercancía
- Información de cotizaciones de mercancía
- Información de facturación de mercancía
- Información de cobranza de mercancía
- Información de despacho o entrega de mercancía

En cuanto al flujo de información manejado en el proceso de ventas se tiene que el mismo gira en torno a las ventas efectivamente realizadas, las cuales son una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas. El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

### **Funciones del Departamento de Ventas**

- **Distribución física:** Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
- **Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
- **Financiamiento de las ventas:** Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de

crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

- **Estudio de mercado:** El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda. El estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
- **Promociones de venta y publicidad:** Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
- **Planeación de Ventas:** El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
- **Relaciones con los distribuidores y minoristas:** Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.

- **El personal de ventas:** Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
  
- **Administración del Departamento de Ventas:** Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento

#### **4.4 Mecanismos para Mantener un Óptimo Flujo de Información Interdepartamental y su importancia para Desarrollar el Proceso de Ventas Dentro de la Empresa**

Dentro de los principales mecanismos de los cuales se vale la empresa para mantener en funcionamiento y de forma óptima el flujo de información interdepartamental se encuentran los siguientes:

- Conocer con precisión cuales son los pasos a seguir durante el proceso de ventas y cuáles son los departamentos que requieren o aportan información necesaria para el registro control y supervisión del proceso de ventas con la intención de mantener actualizada dicha información.
  
- Hacer seguimiento y control continuo a las actividades de ventas.
  
- Establecer dentro del proceso de ventas procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar puntos débiles o posibles amenazas al proceso.
  
- Comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de almacén y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta,

realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas buscando así conocer con precisión los elementos necesarios en el proceso de ventas de los productos de la empresa.

- Conocer información relacionada con la dirección estratégica de la empresa como por ejemplo la declaración de la misión y visión de la empresa tanto en general como del departamento de ventas ya que la declaración de la misión suministra dirección y pautas específicas a la alta gerencia y al resto de los empleados para seleccionar cursos de acción alternativos. De este modo los ayuda a decidir cuáles oportunidades comerciales seguir y cuáles no.
- Contar con un conjunto sólido de principios en los que se basen todas sus políticas y acciones.
- Diseñar indicadores que permitan medir de manera eficaz el proceso y transmisión de información relacionada con las ventas; tal es el caso de índices de gestión, calidad, cantidad, eficiencia y eficacia del proceso de ventas y el suministro de información hacia otros departamentos relacionados.
- Mantener los canales de comunicación así como los medios para que la misma sea la a más eficiente posible, actualizando s a través del uso de la tecnología la transmisión de la información (fax, teléfono, e-mail)
- Implementar herramientas como la calificación de la eficiencia de las ventas, la cual describe un perfil de la eficiencia de las ventas a nivel general de la empresa en términos de filosofía orientada hacia al cliente, organización de las ventas, información de las ventas, planeación de las ventas, planeación estratégica y eficiencia operativa.
- Aplicar cuando se requiera una auditoria de ventas la cual es un examen detallado sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos,

estrategias y actividades de ventas de la organización. La auditoria de ventas busca identificar zona de ventas problemáticas, y recomienda acciones a corto y a largo plazo para mejorar la eficiencia en ventas a nivel general de la organización. La revisión de excelencia en ventas ayuda a la compañía a calificar sus prácticas en relación con las mejores prácticas de la empresa y el alto rendimiento de la misma.

En toda empresa existe un objetivo fundamental hacia el que están enfocados prácticamente todos los esfuerzos de la organización y a cuyo servicio se ponen todos los sistemas que dispone la empresa. Dicho objetivo no es otro que la venta de los productos. Si no se cumple este designio, puede suceder que a partir de allí, todo lo que se haga no tenga sentido.

Todo proceso involucra pasos o etapas que deben ser supervisados, controlados y mejorados de manera lógica, secuencial y continua, para que este surta los efectos esperados permitiendo así el logro de los objetivos trazados, es por ello que resulta importante y necesario establecer con antelación los mecanismos que permitan monitorear eficazmente el desarrollo de dicho proceso, con la intención de poder establecer una relación en la cual se visualice de manera oportuna alguna falla o alteración en el mismo y poder ser corregido lo más pronto posible.

El flujo de información interdepartamental relacionado al proceso de venta en la empresa Hermo, S.A no escapa a la realidad antes mencionada, debido a que el mismo se constituye en pasos esenciales para su perfecto desarrollo y que estos a su vez son susceptibles de sufrir modificaciones o ampliaciones, es precisamente allí donde radica la importancia de contar con mecanismos diseñados con la intención de mantener de forma optima la circulación constante de información a través de este proceso para cumplir con el objetivo del departamento de ventas de la empresa.

## **CAPITULO V**

### **DESVIACIONES OBSERVADAS MEDIANTE LA REVISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

El control se ejecuta por medio de una serie de etapas, que forman un proceso. El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva.

El proceso de revisión en el Departamento de Ventas es un proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un proceso mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del mismo en tiempo y con el uso de recursos destinados para llevarlo a cabo.

El proceso de control es indispensable para medir el funcionamiento y manejo de un procedimiento determinado, ya que este ofrece las herramientas e instrumentos necesarios para poder evaluar y verificar que se esté ejecutando conforme a lo que se planificó y que los resultados obtenidos sean muy cercanos a los esperados, logrando así un perfecto engranaje del proceso, pero no siempre esto se lleva a cabo de esta forma lo que da origen a las desviaciones o fallas que solo son posibles de detectar e identificar cuando se realiza un proceso de control y revisión.

La empresa Industrias Alimenticias Hermo, S.A., Sucursal Barcelona, requiere en los actuales momentos de un mecanismo de vigilancia sobre su proceso de atención y satisfacción al cliente a través de un estudio más detallado de los procedimientos básicos y gerenciales del Departamento de Ventas.

Esta falta de atención ha ocasionado trastornos en el desarrollo ordinario de la empresa, debido a que las pautas o normas a seguir para el buen funcionamiento del

área se están omitiendo; lo que ha producido un descenso en las ventas, así como también clientes que han abandonado su relación con la empresa, ya sea por su deficiente atención, o falta de planes estratégicos de ventas, que sean funcionales en la promoción de sus productos; esta situación está afectando al departamento administrativo y contable de la compañía y de igual forma, otros departamentos que dependen en cierta medida de las funciones realizadas por el área de ventas.

Para lo cual se deben fijar las estrategias, y ejecutar las decisiones que se requieran necesarias para cada momento, teniendo presente el fin para el cual están dispuestas.

Por tal motivo es necesario un cambio fundamental en la estructura y manejo gerencial de la empresa Industrias Alimenticias Hermo, S.A, Sucursal Barcelona aplicando procesos que permitan analizar las operaciones actuales del Departamento de Ventas, evaluando sus controles internos, y proporcionándoles las herramientas necesarias para que alcancen sus objetivos, es decir, satisfacción del cliente y el aumento de las ventas, así como también el desarrollo normal de toda la organización. En consecuencia, dicha organización debe generar experiencias de aprendizajes, que cooperen con el desarrollo de sus competencias, clases, estructura y mecanismos de control.

A través del análisis, observación y revisión efectuados a los procesos ejecutados y desarrollados en el Departamento de Ventas de la empresa Hermo, S.A sucursal Barcelona se pudo evidenciar ciertas fallas o desviaciones que impiden que el proceso se realice de forma satisfactoria, ocasionado así retrasos y pérdidas en cuanto a clientes y cumplimiento de lo prometido por los empleados a los mismos, estas desviaciones se enumeran a continuación:

- Deficiencia en el sistema informático y su manejo con respecto al sistema de logística, específicamente en la cantidad no relativa de la existencia de productos, es decir, en la base de datos del sistema que maneja el departamento de ventas arroja una cantidad que no es la misma que existe físicamente en el departamento de logística, esto producto de errores humanos al momento de actualizar la información en ambos departamentos, como por ejemplo mercancía defectuosa detectada en el Departamento de Logística o ventas realizadas fuera del sistema que son desincorporadas físicamente, mas no registradas en el sistema, apareciendo estas como existente en el mismo lo cual es una error o falla.
- Muchos de los vendedores no poseen la capacitación e información suficiente para manejar de manera eficiente el sistema de registro y control de ventas automatizado que utiliza la empresa. Esto producto de que no existe un periodo de capacitación guiada para cada cargo a ocuparse dentro del departamento.
- No se cumplen a cabalidad las políticas establecidas por la empresa ya que no son divulgadas con suficiente amplitud y por ende muchos empleados las desconocen o ignoran. Esto trae como consecuencia la violación de normas establecidas por desconocimiento que en muchos casos acarrear sanciones o amonestaciones a los empleados sintiéndose estos que las sanciones aplicadas son injustas porque en efecto ellos ignoran las políticas que regulan sus acciones.
- Los empleados del departamento de ventas no cuenta con la suficiente capacidad para guiar al cliente en una orden o requerimiento, bien sea por falta de información o desconocimiento de las características del producto, esto genera confusión en el cliente ya que el vendedor muchas veces ofrece algo y

cuando el cliente recibe el producto este tiene características diferentes a las ofrecidas.

- Fallas en los tiempos de entrega dado que no siempre mantienen comunicación directa con el Departamento de Logística generando que en ocasiones se ofrezca una cantidad al cliente y no se puede responder satisfactoriamente dentro de los márgenes de tiempo ofrecido, dejando al margen una cantidad para ser entregada en otro pedido.
- Dentro del departamento de ventas los canales de comunicación no están plenamente definidos y no garantizan la precisión que se requiere al tratarse de una labor interdepartamental, ya que requiere como todo sistema nutrirse de información emanada de otros departamentos para poder así cumplir a cabalidad con las funciones establecidas. Al no existir estos canales entonces las fallas se transforman en verdaderos errores o deficiencias dentro de los procesos involucrados.
- Alto nivel de rotación de personal en el departamento de ventas lo que genera pérdida de tiempo a la hora de capacitar o dar inducción a nuevos empleados por lo tanto en muchos casos solo se les puede dar una inducción básica, sin el detenimiento necesario para que el empleado conozca a cabalidad cuáles son sus funciones.
- Para la realización de un pedido y por ende una venta el empleado debe solicitarle al cliente una cantidad excesiva de información o datos relacionados con la empresa y su propia persona, lo que muchas veces no es registrado con precisión en el sistema y esto ocasiona retrasos y confusión al momento de la entrega de los productos. También se evidencia dualidad de información por no

contar con un sistema apropiado para la realización de las mismas y que las actualizaciones de este no son constantes.

- En el departamento de ventas los procesos relativos al manejo de la información con el departamento de cobranza no son actualizados, en cuanto a información referente a las condiciones de pago, las líneas de créditos dadas a ciertos clientes y el manejo de los pagos en efectivo o de contado. No se llevan registros exactos de los mismos y pocas veces queda constancia de ellos en ambos departamentos.
- Inexistencia de un proceso que determine o establezca el control de fraudes en los pedidos o pagos efectuados una vez realizado el pedido, especialmente cuando la forma de pago es a crédito con instrumentos tales como cheques o domiciliación de pagos a través de tarjetas de crédito o cuentas bancarias.
- Los procedimientos internos del departamento no son cumplidos de manera sistematizada, irrespetando así las líneas de mando y las funciones de aquellos quienes las ejercen.
- Los ejecutivos de venta y empleados del departamento solo utilizan los canales que más encajen con sus procedimientos de trabajo sin tomar en cuenta el proceso del departamento, alegando que poseen clientes primordiales para la empresa y por tanto deben agilizar el servicio de esa forma. Esta situación de prioridades en el servicio, retrasa directamente el trabajo de otros clientes, que aunque algunos de ellos facturen más al año, son los clientes pequeños los que proveen a la empresa de un buen flujo de caja mensual y por lo tanto la empresa y especialmente el departamento de ventas o cuentas, no debe descuidar la atención.

- Existe una contraposición de ideas en cuanto al buen funcionamiento del departamento, las funciones de sus miembros y las necesidades de los clientes que posee, por lo que se puede concluir que existe una deficiente comunicación entre el personal del área de ventas, reflejándose en una atención poco estable hacia los clientes. De manera más específica, se puede afirmar que los ejecutivos de venta no cumplen completamente con las funciones de su cargo y ejercen tareas que no les corresponden, ya que consideran que obviando ciertas líneas de mando, asumiendo otras funciones y saltándose algunos procedimientos, le asegurarán un servicio más rápido al cliente. Pero la verdad, es que este incumplimiento de los procedimientos, solo retrasa el proceso.

## **CAPÍTULO VI**

**Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna para  
la empresa Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A.,  
Sucursal Barcelona**

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pág. 1</b> <b>1 De 44</b>	
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto:</b> Introducción			
<p>El presente manual contiene las normas y procedimientos relacionados con el proceso de auditoría interna que se realiza en la empresa Hermo, S.A por los cuales debe regirse para llevar a cabo las operaciones normales de la organización.</p> <p>Estas normas y procedimientos cubrirán todo lo relacionado con el proceso de auditoría interna llevado a cabo dentro de la empresa y el mismo se encuentra conformado por cuatro etapas perfectamente definidas dentro de las cuales se establecen las siguientes; planeamiento, ejecución, confección del informe y seguimiento.</p> <p>Procurando que el personal que labora dentro de la empresa cumpla a cabalidad con sus funciones conociendo previamente cuales son los factores o acciones que se verifican o analizan durante un proceso de auditoría interna.</p>			
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Fecha / /
<b>Código:</b>			

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pág. 2</b> <b>2 De 44</b>	
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto:</b>			
<p>El contenido de este Manual está dirigido a la persona que realizará la Auditoria Interna de la empresa, para su consulta y uso interno, por consiguiente, su contexto se limita a la descripción detallada de las normas y procedimientos relacionados con el proceso de Auditoría Interna aplicadas en este caso. El presente manual está dirigido a orientar la actividad del auditor a efectos de que se ajuste a métodos objetivos y sistemáticos que ayuden a la formulación de juicios razonables, mejorar las prácticas y procedimientos en uso y facilitar la tarea del equipo auditor.</p> <p>Tiene como propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Fortalecer la sistematización del trabajo del auditor y unificar el trabajo de todos los equipos</li> <li>b. Fomentar la calidad de las auditorías que se practiquen, cuyo logro depende principalmente de los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La definición, comprensión y manejo de los principios, normas. técnicas y prácticas de auditoría interna.</li> <li>- Eficiente asignación y administración de los recursos.</li> <li>- Adecuada planificación y programación de las actividades.</li> <li>- Eficaz supervisión en la ejecución.</li> <li>- Soporte de los hallazgos, afirmaciones y conclusiones con evidencias suficientes, pertinentes y convincentes.</li> <li>- Presentación de informes objetivos, confiables y oportunos sobre los resultados de la auditoría.</li> </ul> </li> </ol>			
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Fecha / /
<b>Código:</b>			

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pág. 3</b> <b>3 De 44</b>	
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto:</b>			
<p>- Adecuado seguimientos de las recomendaciones</p>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha</b> / /
<b>Código:</b>			

<b>Logo de la empresa</b>	<b><i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i></b> <b><i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i></b>	<b><i>Pág. 4</i></b> <b><i>4 De 44</i></b>	
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto:</b> Instrucciones para su uso			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leer los objetivos generales y específicos contenidos en este manual.</li> <li>- Leer e internalizar las normas y procedimientos de auditoría interna establecidos en el manual.</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha</b> / /
<b>Código:</b>			

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pág. 5</b> <b>5 De 44</b>	
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto:</b> Objetivos			
<p style="text-align: center;"><b>General.</b></p> <p>Dar cumplimiento satisfactorio al proceso de Auditoría Interna, aplicado a la empresa, tomando en consideración las normas y procedimientos establecidos en este manual.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servir como instrumento para el proceso de Auditoría Interna.</li> <li>- Asignar actividades específicas al auditor quien ejecuta efectivamente el proceso de auditoria</li> <li>- Especificar y desglosar los pasos y etapas que tiene el proceso de auditoría interna</li> <li>- Cumplir con la etapa de planeamiento del proceso de Auditoría Interna</li> <li>- Cumplir con la etapa de ejecución del proceso de Auditoría Interna</li> <li>- Presentar el informe de Auditoría Interna</li> <li>- Dar seguimiento a las recomendaciones generadas por la Auditoría Interna</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha</b> / /
<b>Código:</b>			

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pág. 6</b>	
		<b>6 De 44</b>	
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto:</b> Duración			
<p>El presente manual tendrá una duración de un año, pudiéndose actualizar en el momento que las condiciones de avance tanto tecnológico como de recursos humanos lo amerite, de igual forma se podrán excluir y anexar nuevas normas si así el caso lo requiere, a fin de mantener la utilidad y vigencia actual de dicho instrumento dentro de la empresa, garantizando así la permanencia y aplicación del mismo</p>			
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Fecha / /
<b>Código:</b>			









<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 11</i> <i>11 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Normas de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>Cuando se trata de una auditoría inicial el alcance debe ser más amplio, por lo tanto el planeamiento debe prever esa condición. En el caso de una auditoría recurrente, los papeles de trabajo y archivos de la auditoría anterior facilitan el planeamiento del trabajo a realizar.</p> <p>Si bien constituye el comienzo de la auditoría y representa la primera fase de ésta, se encuentra presente como metodología de trabajo en cada una de las fases siguientes, sistematizando y organizando su desarrollo. Lo ejecuta el supervisor designado para el trabajo, el que deberá llevar a cabo las acciones descriptas en las etapas que se detallan más abajo.</p> <p><b>Pasos de la Etapa de Planteamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener un conocimiento inicial de las actividades y operaciones realizadas en el departamento de ventas</li> <li>- Establecer estrategias y mecanismos para obtener toda la información y evidencia necesaria para realizar el diagnostico inicial de las operaciones y actividades realizadas.</li> <li>- Realizar un análisis macro de la empresa y generar el plan de revisión preliminar</li> <li>- Obtener suficiente evidencia del manejo de procesos y sistemas relacionados con el control interno ejecutado en la empresa.</li> <li>- Realizar un relevamiento del sistema de información y control interno de la empresa.</li> </ul>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		



<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 13</i>
		<i>13 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Conocimiento de las áreas funcionales de la empresa.</b></p> <p>Este paso del planeamiento se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre la entidad o el segmento objeto de auditoría, sus actividades, operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad. Este conocimiento comprende la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información.</p> <p style="text-align: center;"><b>Fuentes de Información</b></p> <p>Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento general pueden ser, entre otras, el siguiente archivo permanente de la auditoría general.</p> <p>El propio organismo a auditar.</p> <p>Conocimiento directo mediante la realización de observaciones, entrevistas, etc.</p> <p>Medios electrónicos (redes internas y externas)</p> <p>Información pública (medios de comunicación, usuarios, etc.).</p> <p>Conocimiento directo mediante la realización de encuestas disponibles</p> <p>El archivo permanente de la auditoría general, deberá contar con la información institucional y de gestión básica del universo de las organizaciones sujetas al ámbito de su competencia</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		





<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 16</i> <i>16 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>El ambiente de control es la base para los otros componentes del control interno, dado que provee disciplina y estructura. Dentro de él las personas conducen sus actividades y llevan a cabo sus responsabilidades de control.</p> <p>El auditor debe documentar la efectividad del ambiente de control, que refleja la actitud y compromiso de los directivos y de la gerencia respecto de la importancia que otorgan al sistema de control interno de la entidad</p> <p style="text-align: center;"><b>Sistema de comunicación e información</b></p> <p>La empresa debe contar con información relevante para la toma de decisiones. La información debe obtenerse, para ser útil, en forma adecuada y oportuna. Desde el punto de vista de una auditoría integral, interesará al auditor obtener conocimiento de todos los sistemas de información que operan en la empresa.</p> <p>Los controles que se implementen sobre los sistemas de información deben garantizar los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las transacciones se registran inmediatamente y por sus importes correctos, en las cuentas y en el período correspondiente</li> <li>b) El departamento perciba todos los ingresos que le corresponden</li> <li>c) Las transacciones deben estar debidamente autorizadas</li> <li>d) Los activos deben estar debidamente registrados y protegidos y debe controlarse periódicamente su existencia física</li> </ul>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 17</i>
		<i>17 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>e) Los pasivos deben estar debidamente registrados y deben crearse las provisiones correspondientes</p> <p>f) Las transacciones significativas, poco usuales y no recurrentes deben identificarse e informarse a la gerencia para que se revelen, de ser apropiado, en los estados financieros</p> <p>g) Los errores e irregularidades cometidos al procesar la información deben ser detectados oportunamente</p> <p>h) Se protejan los archivos, registros contables y documentación de respaldo de operaciones contra destrucción, daño, uso indebido o robo.</p> <p>Se entiende que un ambiente de Sistema de Información Computadorizada (SIC) existe, cuando en el procesamiento de la información interviene un computador, cualquiera que sea sus especificaciones técnicas.</p> <p><b>Actividades de control</b></p> <p>Son aquellos procedimientos y políticas que se adicionan al ambiente de control, establecidos por la administración para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos del ente. Las actividades de control se realizan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.</p> <p>Los procedimientos de control están integrados con el ambiente de control y con el sistema de información; por lo tanto, al obtener el auditor conocimiento sobre estos dos aspectos también obtendrá, subsidiariamente, información sobre los procedimientos de control vigentes en el ente.</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 18</i> <i>18 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>Incluyen una diversa gama de actividades entre las que se destacan las siguientes:</p> <p><b>Análisis efectuados por el departamento.</b></p> <p>Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados alcanzados. Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones y los resultados de ejercicios anteriores.</p> <p>Estas revisiones de desempeño proporcionan a la dirección superior una indicación global de la forma como el personal, en los diversos niveles está cumpliendo con los objetivos de la organización</p> <p>Al investigar las razones de un desempeño no esperado, la Dirección puede hacer cambios oportunos en las estrategias y planes o tomar otras acciones correctivas apropiadas.</p> <p><b>Indicadores de rendimiento</b></p> <p>El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos y financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituye actividades de control. Si esta información se utiliza sólo como soporte a la toma de decisiones operacional, el análisis de los indicadores de rendimiento actúa, exclusivamente como un control relativo a las operaciones. Si por el contrario, dicha información también se utiliza para el seguimiento de resultados inesperados procedentes del sistema de información financiera, el análisis de indicadores de rendimientos también contribuye al control relativo de la información financiera</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 19</i> <i>19 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Autorización de operaciones</b></p> <p>La autorización es el procedimiento que asegura que sólo se realizan operaciones y transacciones que cuenten con la conformidad de la autoridad superior. La autorización de las transacciones puede ser general o específica. La autorización general ocurre cuando la autoridad superior establece criterios para aceptación de un determinado tipo de transacciones. Las autorizaciones son específicas cuando las transacciones son autorizadas individualmente.</p> <p style="text-align: center;"><b>Registro oportuno y adecuado de las transacciones</b></p> <p>Las transacciones deben registrarse en el momento de su ocurrencia de manera inmediata y de forma adecuada para asegurar la obtención de información confiable. Asimismo deben estar claramente documentadas.</p> <p style="text-align: center;"><b>Acceso restringido a los activos, registros y documentos</b></p> <p>El acceso a los activos, registros y documentos debe ser restringido, debiendo asignarse a un agente la responsabilidad por su custodia. Asimismo deberán contar con medidas de protección adecuadas como seguros, archivos adecuados, sistemas de alarmas</p> <p>Estos controles permiten proteger a los activos de pérdidas o sustracciones y disminuyen las posibilidades de compras o gastos no autorizados. Este tipo de controles son críticos para algunos activos, tales como efectivo y valores, depósitos en bancos o existencias físicas bienes de cambio, herramientas, altamente susceptibles a robos, pérdidas y sustracciones.</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 20</i> <i>20 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>Se recomienda hacer en todos los casos, comparaciones entre los registros de contabilidad y los activos físicos. La investigación sobre la causa de cualquier discrepancia descubrirá debilidades, bien sea en los procedimientos para custodiar los activos o en el mantenimiento de la contabilidad y de los registros relacionados.</p> <p><b>Separación Segregación de Funciones</b></p> <p>Las tareas relativas a la autorización, registro y control de transacciones y manejo de activos deben ser asignadas a personas diferentes. Esta medida reduce el riesgo de errores e irregularidades y facilita, en caso de producirse, su detección.</p> <p><b>Controles de cumplimiento o legalidad</b></p> <p>El objetivo de los controles de cumplimiento o legalidad es proveer seguridad razonable de que el auditado cumple con las disposiciones establecidas en el marco normativo que le es aplicable (Leyes, Decretos, Resoluciones etc.)</p> <p>Para planear la auditoría, el auditor deberá obtener una comprensión general del marco de referencia legal aplicable al auditado.</p> <p>Es responsabilidad de la administración asegurar que las operaciones del ente se conduzcan de acuerdo con las leyes y reglamentos. La responsabilidad por la prevención y detección de incumplimiento descansa en la administración.</p> <p>Las siguientes normas y procedimientos, pueden auxiliar a la dirección del Auditado para cumplir sus responsabilidades de prevención y detección de incumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear los requisitos legales y asegurar que los procedimientos de operación estén diseñados para cumplir con esos requisitos.</li> </ul>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		



<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 22</i> <i>22 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>- Alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión</p> <p><b>Factores Internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La estructura organizacional adoptada, en la medida que se presenten riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.</li> <li>- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.</li> <li>- La propia naturaleza de las actividades del departamento.</li> </ul> <p>Una vez identificados los riesgos del departamento de ventas este debiera proceder a su análisis.</p> <p>Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, pero deben contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.</li> <li>- Una valoración de la pérdida que podría resultar.</li> </ul> <p>En general, en aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican acciones mayores. Por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención.</p> <p>Una vez que la Dirección del Auditado ha identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptar las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 23</i> <i>23 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>El Departamento de Ventas debería establecer los objetivos específicos de control, los que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.</p> <p>Una etapa fundamental del proceso de Evaluación de Riesgo, y que el Auditado debiera prestar especial atención durante la etapa de evaluación de riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del escenario en el que desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.</p> <p><b>Monitoreo / Supervisión</b></p> <p>Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores.</p> <p>La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección del Auditado, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.</p> <p>El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		



<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 25</i> <i>25 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>- El funcionamiento de los sistemas de información, comunicación y controles gerenciales implantados y en operación.</p> <p>Los criterios de auditoria comprenden las normas de rendimiento y control - sistemas de producción y control interno a través de los cuales pueden ser evaluados los sistemas, así como el nivel de eficacia, eficiencia y economía de la gestión la empresa.</p> <p>Generalmente, los criterios deben ser lo suficientemente amplios para permitir modos alternativos de satisfacerlos, pero lo suficientemente específicos para determinar su adhesión a ellos.</p> <p>Para que el criterio sea más efectivo, deben ser aceptados por las partes involucradas en la auditoría, es decir por los auditores y por los funcionarios del departamento. Estos parámetros deben establecerse para cada uno de los procesos auditados o líneas de auditoría.</p> <p>Deben ser relevantes, confiables, neutrales, entendibles y completos.</p> <p>Los criterios de auditoría tienen diversas fuentes, entre ellas, cabe citar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposiciones y normas,</li> <li>- Normas o estándares técnico-profesionales,</li> <li>- Opinión de expertos,</li> <li>- Sentido común,</li> <li>- Buenas prácticas gerenciales y de administración,</li> <li>- Información de desempeño de programas, proyectos u organismos similares al auditado (en complejidad, tipo de riesgo y bienes o servicios a proveer y/o prestar)</li> </ul>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 26</i> <i>26 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>Sin embargo la primera fuente de los criterios de auditoría deben ser los controles, normas, indicadores y metas establecidos por la propia empresa. En aquellos casos en que la organización ha adoptado sus propios parámetros para evaluar su gestión, estos deberán formar parte de la evaluación practicada por el auditor y de resultar ellos aceptables se constituirán en criterios de la auditoría.</p> <p><b>Preparación del plan de Auditoria</b></p> <p>En esta etapa se seleccionarán los procedimientos, se estimarán los recursos humanos necesarios y el tiempo requerido para la ejecución de la auditoría.</p> <p><b>Procedimientos</b> La descripción de los procedimientos de control y sustantivos de auditoría, que serán necesario aplicar, en cada una de las áreas, sectores o procesos que se hayan decidido auditar en el planeamiento global.</p> <p><b>Recursos</b> El equipo de auditoría de gestión estará integrado con recursos humanos con capacitación profesional multidisciplinaria para que sus especialidades y oportunidades de acción se correlacionen con las necesidades y objetivos de la entidad</p> <p><b>Tiempos</b> Deberá realizarse una estimación de las horas previstas para la realización de la auditoría con discriminación de actividad y tarea.</p> <p><b>Plan</b> El supervisor elaborará el plan de auditoría para su aprobación. En este documento se resumirán las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la ejecución de la auditoría, tiene como propósito además organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría para lograr el mejor uso de los recursos.</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 27</i> <i>27 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>La estructura para el programa de auditoría es la siguiente:</p> <p><b>a) Origen de la auditoría</b></p> <p>Describe el motivo que origina la realización de la auditoría, precisando si obedece al Planeamiento Anual a pedidos efectuados por la gerencia de la empresa o a la formulación de denuncias</p> <p><b>b) Síntesis del Diagnóstico General</b></p> <p>Incluye diversos aspectos revelados durante la planeación, tales como fines de la entidad, su estructura organizacional, naturaleza de sus operaciones, marco legal, funcionarios, presupuesto, sistemas y controles gerenciales y cualquier otra información importante que se considere de interés.</p> <p><b>c) Objetivos generales y específicos de la auditoría</b></p> <p>Comprende la definición de los objetivos generales y específicos de la auditoría. Los primeros se refieren a lo que se espera lograr como resultado de la auditoría en términos globales.</p> <p>Los objetivos se describen utilizando verbos de modo imperativo, por ejemplo “determinar, establecer, etc.”, evitándose la descripción detallada de acciones a realizar, las que son propias de los procedimientos de auditoría.</p> <p>Los objetivos específicos describen lo que desea lograrse en términos concretos, como resultado de la auditoría.</p> <p><b>d) Alcance y metodología</b></p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 28</i> <i>28 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Planeamiento del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>Describe la extensión del trabajo a realizar para cumplir con los objetivos de la auditoría y el período objeto de examen. Debe describirse la cobertura del trabajo en base a locales y zonas a cubrir y el enfoque de auditoría a aplicar para obtener evidencia para la elaboración del informe.</p> <p><b>e) Recursos de personal</b></p> <p>Incluye la nómina del personal designado para integrar el equipo de auditoría, su cargo y profesión y la definición de los especialistas necesarios para llevar a cabo la tarea.</p> <p><b>f) Áreas y procesos críticos a ser auditados</b></p> <p>Incluye la descripción de los asuntos más importantes identificados durante la etapa de planeación y los hallazgos potenciales.</p> <p><b>g) Información de soporte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura del informe a emitir</li> <li>- Presupuesto de tiempo</li> <li>- Cronograma de actividades</li> <li>- Costo estimado del trabajo</li> </ul> <p>Los cambios que se produzcan en los objetivos o en el alcance en el curso de la auditoría deben ser aprobados por el nivel pertinente de la Auditoría General y ser documentados apropiadamente.</p> <p>Los Programas forman parte de los papeles de trabajo de la auditoría.</p> <p>La responsabilidad de su custodia y conservación corresponde al Supervisor y al resto del equipo de auditoría.</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 29</i> <i>29 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Normas de la Etapa de Ejecución del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Generalidades:</b></p> <p>Esta fase está orientada a la obtención de evidencias y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas y los procesos auditados, aprobados en el plan de auditoría y bajo la metodología del programa operativo. Esto se logra mediante la ejecución de pruebas bajo la aplicación de diversas técnicas y herramientas. Todas las herramientas utilizadas deben ser tales que permitan la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes que demuestren la relevancia de los criterios identificados en la fase anterior. En este sentido, y como fuera anticipado en la fase de planificación, toda acción de la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en los objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones del departamento de ventas, que se consigna en el Informe de auditoria</p> <p>No obstante, algunas veces, como consecuencia de cambios producidos en el desarrollo de la auditoría, y atendiendo a que se trata de un proceso lógico y flexible, los procedimientos definidos pueden resultar insuficientes o innecesarios para alcanzar los objetivos establecidos, siendo necesario incorporar aspectos adicionales que modifiquen el alcance o naturaleza de la planificación original.</p> <p>Durante el proceso de ejecución, el auditor debe brindar a los funcionarios de la empresa, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita sobre las observaciones identificadas antes de presentar el informe de auditoría. Estos comentarios y observaciones deben incluirse en el informe en forma apropiada y objetiva. Respecto de las observaciones, que surjan como resultado de la comparación entre la condición y criterio, el auditor debe identificar las causas que generan</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		



<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 31</i> <i>31 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Ejecución del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Aplicación de Pruebas Y Obtención de Evidencias</b></p> <p>Consiste en la obtención de evidencias suficientes, pertinentes y competentes, bajo los procedimientos y prácticas definidos en el programa de auditoría aprobado.</p> <p>En la evaluación, el equipo de auditoría deberá tener particularmente en cuenta que: El criterio según el cual se evalúa la gestión del departamento de ventas y su sistema de control interno debe partir de la hipótesis del óptimo desempeño esperado de las organizaciones, y de los atributos funcionales que debe tener ese desempeño, esto es, de los términos de cumplimiento normativo, eficacia, eficiencia, economía e impacto dentro de los cuales debe desenvolverse la gestión (el denominado debe ser).</p> <p>La naturaleza, características, y situación particular del departamento de ventas (estructura organizativa, grado de sistematización, complejidad funcional y cultura) pueden influenciar en su grado de desempeño.</p> <p>Es importante destacar, que en la estructuración de los instrumentos de obtención de información (cuestionarios, entrevistas, entre otros), deben estar implícitos elementos de comprobación y verificación efectivos, cuyo desarrollo facilite la selección en la aplicación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias.</p> <p>Los auditores se plantearán los interrogantes que consideren necesarios para establecer y verificar, el grado de adecuación de la gestión evaluada y la suficiencia del sistema de control interno en operación, con la formulación hipotética acerca del deber ser del desempeño organizativo a que nos hemos referido precedentemente</p> <p>La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 32</i>
		<i>32 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Ejecución del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>de información del auditado. Dichas afirmaciones pueden categorizarse de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia: los activos o pasivos presentados en la información financiera existen a una fecha dada.</li> <li>2. Ocurrencia: una transacción o evento tuvo lugar, durante el período.</li> <li>3. Integridad: no hay activos, pasivos, transacciones o eventos sin registrar, ni partidas sin revelar.</li> <li>4. Derechos y obligaciones: un activo o pasivo pertenece al auditado en una fecha dada.</li> <li>5. Valuación: un activo o pasivo es registrado en libros a un valor apropiado.</li> <li>6. Medición: una transacción o evento está registrado a su monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al período apropiado.</li> </ol> <p><b>Fuentes De Obtención De Evidencia</b></p> <p>La evidencia puede ser obtenida de diversas fuentes: de los sistemas de información del auditado, de la documentación de respaldo de las transacciones, del personal, de deudores, proveedores y otros terceros relacionados con la empresa.</p> <p>Según el tipo de información que proporciona, la evidencia puede ser de control o sustantiva:</p> <p>Evidencia de control: proporcionan seguridad de que los controles existen y han operado efectivamente durante el período examinado. Sirve para la evaluación del sistema de control interno.</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 33</i> <i>33 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Ejecución del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>Evidencias sustantiva: proporcionan satisfacción con respecto de las afirmaciones del sistema de información. Sirve tanto a la evaluación del sistema de control interno como al análisis de la gestión del departamento de ventas.</p> <p>La validez de la evidencia depende de las circunstancias en las cuales ésta se obtiene fuentes de información y está relacionada con la confianza que puede depositar el auditor e ella.</p> <p><b>Interpretación y presentación de los resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la capacidad de revisión o autocontrol de la gestión interna de la empresa y su incidencia en el logro de objetivos y metas de la empresa.</li> <li>- Determinar si el Departamento de ventas, satisfacen las necesidades de servicios o bienes para los que fueron creados a nivel Provincial, regional o local.</li> <li>- Verificar y evaluar que los resultados de la gestión del Departamento de ventas y se corresponden con los objetivos y metas de la empresa.</li> <li>- Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de sus objetivos y metas.</li> <li>- Determinar los resultados de la gestión del Departamento de Ventas, la eficacia y eficiencia con que opera y el costo de los bienes y servicios que produce o presta.</li> </ul> <p><b>Actividades.</b></p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>		<i>Pag. 34</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto: Procedimientos de la Etapa de Ejecución del Proceso De Auditoría Interna</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar información específica del control interno, sobre el área objeto de estudio, tal como listados o reportes de ejecución presupuestaria tanto física como financiera, datos de períodos anteriores al auditado a efecto de efectuar comparaciones, documentación de respaldo de las registraciones presupuestarias y contables.</li> <li>- Proceder a evaluar todo los sistemas que se consideran relevantes) no solo en el aspecto del cumplimiento de los procedimientos administrativos, sino además en la verificación del funcionamiento del sistema de control interno.</li> <li>- Verificar la suficiencia y razonabilidad del sistema de información para la toma de decisiones.</li> <li>- Verificar el cumplimiento de la normativa aplicable y vigente.</li> <li>- Determinar los costos de los programas y proyectos evaluados, con el fin de comparar los recursos financieros asignados y ejecutados, satisfacerse de la adecuada aplicación y su correspondencia con los resultados.</li> <li>- Comparar estado de situación evaluada con; a) el cumplimiento de los objetivos y metas planeados por el auditado y b) con los requerimientos o necesidades de la población a la que asiste. En caso de desvíos se identificará las causas y los efectos.</li> <li>- Formular recomendaciones tendientes a mejorar la gestión de la empresa y su sistema de control interno. Cabe destacar que las mismas deben ser razonablemente implantables.</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha</b> / /
<b>Código:</b>			



<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 36</i> <i>36 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Normas de la Etapa de Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Generalidades:</b></p> <p>El Informe Final de Auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y que es remitido al jefe del departamento y al gerente general de la empresa.</p> <p>El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.</p> <p>Este informe brinda una buena oportunidad para captar la atención de los niveles administrativos del departamento de ventas y para mostrar los beneficios que le ofrece este tipo de examen. Cubre dos funciones básicas:</p> <p>Comunica los resultados de la evaluación del sistema de control interno, de la auditoría de gestión y del cumplimiento de la normativa vigente</p> <p>Persuadir a la gerencia de la empresa para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llama su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.</p> <p>Los objetivos del informe para cada auditoria deben estar definidos apropiadamente en la fase de planeamiento y su estructura general debiera responder a criterios uniforme.</p> <p>Debe emitirse un informe de auditoría preliminar para ser examinado con el departamento de ventas, antes de elevar el informe definitivo al gerente general. Durante el tratamiento del informe preliminar, el auditado tiene la posibilidad de</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		





<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 39</i> <i>39 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>Para mejorar la exposición del objeto, puede segregarse la evaluación del sistema de control interno, en los siguientes componentes</p> <p>Ambiente de Control.</p> <p>Evaluación de riesgos.</p> <p>Actividades de control.</p> <p>Información y comunicación.</p> <p>Supervisión o Monitoreo</p> <p>Un objeto adicional de toda auditoría integral será la verificación de la implantación de recomendaciones efectuadas en informes anteriores. En el caso de los operativos específicos se deberá aclarar el objeto por el que fue solicitado el informe.</p> <p><b>Alcance</b></p> <p>En esta sección se debe informar; que el examen se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna usadas y el Manual de Procedimientos de Auditoría de la Auditoría General, el período a auditar, los circuitos y/o procesos auditados. Los criterios de evaluación empleados durante la revisión (para el sistema de control interno y para cada uno de los procesos auditados). Los criterios de selección de muestras para cada uno de los circuitos auditados</p> <p>La descripción pormenorizada de las muestras definidas por circuito, se deberán incluir en un anexo específico al informe.</p> <p><b>Limitaciones al Alcance</b></p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>		<i>Pag. 40</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto: Procedimientos de la Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>			
<p>En caso que el alcance de las tareas definidas en el planeamiento o en la ejecución de la auditoría se haya visto limitado por cualquier factor, se deberá dejar constancia de este hecho, indicando los detalles que correspondan. Asimismo, se deberá informar las consecuencias que puede generar esta restricción en la labor de auditoría (procedimientos y pruebas que no pudieron realizarse y, de ser el caso, la imposibilidad que ello genera en la emisión de conclusiones.</p> <p>De esta forma se limita la responsabilidad con respecto a aquellas circunstancias que no han podido ser sometidas a análisis. Como regla general se tratará de evitar la mayor cantidad de limitaciones posibles, para ello se recomienda.</p> <p>Insistencia en los requerimientos de información al auditado.</p> <p>Que los equipos de auditoría cuenten con expertos en todas las materias que serán sometidas a revisión.</p> <p>En muchos casos se confunden limitaciones con observaciones, en estos casos se recomienda observar antes que limitar el alcance de la auditoría</p> <p><b>Observaciones, Consecuencias y Recomendaciones.</b></p> <p><b>Observaciones y Hallazgos</b></p> <p>El auditor emitirá sus juicios, de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas, como resultado del examen. Se evaluará el sistema de control interno, la gestión de la entidad, en lo que se refiere al logro de las metas y objetivos y a la apropiada utilización de los recursos públicos, considerando criterios de eficacia, eficiencia y economía y la regularidad de los actos con la normativa</p>			
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Fecha / /
<b>Código:</b>			

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 41</i> <i>41 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>vigente. Lo expuesto se incluirá en el informe, bajo el rubro Observaciones, preferentemente distribuidos por Ejemplo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras y contrataciones:</li> <li>- Observaciones respecto al sistema de control interno.</li> <li>- Observaciones respecto a la evaluación de la gestión.</li> <li>- Observaciones respecto a la regularidad de los actos.</li> </ul> <p>Cuando corresponda, las observaciones deben exponer si la responsabilidad incurrida por los agentes involucrados, es de naturaleza administrativa, civil o penal. Si se trata de esta última, se deberá expresar en términos de presunción de delito y para ello el auditor debe requerir la correspondiente asesoría legal.</p> <p>Cabe aclarar que cada observación debe acompañarse con la correspondiente descripción de los detalles del hecho u operación examinada.</p> <p>Este punto del informe es el más extenso e informativo, debido a que constituye el mensaje fundamental que el auditor desea comunicar. Por su parte los hallazgos de auditoría, son observaciones que por su impacto afectan en forma significativa la gestión de la entidad auditada.</p> <p>Los hallazgos deberán destacarse de las observaciones atentas a su importancia relativa para el auditado.</p> <p>Entre los hallazgos más comunes, pueden citarse;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de estructuras organizacionales, manuales de misiones y funciones, manuales de procedimientos</li> </ul>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 42</i> <i>42 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de planificación estratégica y táctica de las actividades.</li> <li>- Falta de definición de objetivos y de formulación presupuestaria.</li> <li>- Falta de definición de metas.</li> <li>- Carencia comunicación clara de las políticas institucionales del auditado (planes de personal, de capacitación, de expansión, etc.)</li> <li>- Falta de efectividad en el logro de objetivos y metas.</li> <li>- Presencia de operaciones ineficientes.</li> <li>- Evidencias sobre recursos desperdiciados.</li> <li>- Incumplimiento de leyes, reglamentos o políticas internas.</li> </ul> <p>El informe de auditoría debe incluir solo comentarios sobre observaciones importantes. Mediante un memorándum o documento equivalente, el Supervisor o el Auditor General Adjunto comunicarán a los funcionarios responsables de la entidad aquellos asuntos de menor importancia.</p> <p>Los antecedentes y toda la información que permita una mejor apreciación de las circunstancias que incidieron en los hechos observados, deben ser incluidos en Observaciones.</p> <p><b>Presentación de los Hallazgos, Observaciones y Recomendaciones</b></p> <p>En la presentación de cada observación se deberá describir lo siguiente:</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>	<i>Pag. 43</i> <i>43 De 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Procedimientos de la Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>Área, circuito o procedimiento evaluado: Se indicará claramente el circuito, proceso o sector evaluado.</p> <p><b>Título del tema observado y objetivo:</b> Debe indicar con claridad la naturaleza de las deficiencias encontradas e identificarlo con uno de los objetivos del informe. Ej. el problema principal. Observaciones respecto al sistema de control interno, observaciones respecto a la evaluación de la gestión u observaciones respecto a la regularidad de los actos.</p> <p><b>Condición:</b> Deficiencia o irregularidad hallada. Este tema se refiere a la descripción de la situación irregular o deficiencia hallada, cuyo grado y/o frecuencia de desvío debe ser aclarada. Se recomienda incorporar en un anexo las observaciones particulares efectuadas a cada caso analizado (muestra)</p> <p><b>Criterio:</b> Debe detallar el parámetro usado por el auditor para medir o comparar las deficiencias. En caso de deficiencias en la aplicación de normas legales, operativas o de control se debe citar la parte no aplicada.</p> <p><b>Causa:</b> Detalle de las razones por las cuales el auditor estima que ocurrieron las deficiencias.</p> <p><b>Efecto:</b> Es necesario efectuar una apropiada descripción del efecto provocado por la deficiencia mencionada, a fin de que la administración de la entidad aprecie debidamente la importancia de la deficiencia y esté dispuesta a poner en práctica la recomendación del auditor.</p> <p><b>Reiteración:</b> Se deberá aclarar si la observación resulta una reiteración de otros informes de auditoría anteriores.</p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>		<i>Pag. 44</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto: Procedimientos de la Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>			
<p><b>Recomendación:</b> Por cada observación se deberá efectuar una recomendación de remediación. Se trata de las medidas sugeridas por el auditor, dirigidas a los funcionarios que cuenten con la competencia necesaria para poder implantarlas. Las medidas deben ser específicas, factibles en su implementación y con una apropiada relación costo beneficio. El auditado podrá objetar la posibilidad de implantación en sus descargos.</p> <p><b>Relevancia:</b> Finalizada la descripción de todas las observaciones o hallazgos correspondientes a cada objetivo (sistema de control interno, regularidad, control de gestión) de un circuito, proceso el auditor deberá calificar, en función de las causas y los efectos la relevancia de las mismas.</p> <p><b>Conclusiones Generales del Operativo Ejecutado.</b></p> <p>En este aspecto, el informe incluirá un extracto de los aspectos más relevantes de los comentarios y observaciones a las que ha arribado el auditor, de manera tal que, a través de su lectura, los terceros puedan conocer los resultados obtenidos y, asimismo informarse sobre la suficiencia del ambiente de control imperante, la eficacia, eficiencia economía y efectividad de su gestión y la regularidad de los actos del departamento de ventas. Ello, con relación a las operaciones o procesos sujetos a auditoría. La redacción debe contemplar, en forma conjunta, las observaciones individuales que fueron incluidas en el capítulo pertinente y se deben evitar las subjetividades. El resultado será una visión global de los problemas existentes.</p> <p>Finalmente se describirán en términos globales Ej. diseñar manuales de procedimientos, implantar planes de capacitación, actualizar documentación las recomendaciones más importantes por cada objetivo de la auditoría (evaluación del control interno; eficacia eficiencia y economía de la gestión)</p>			
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:	Fecha / /
<b>Código:</b>			

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>		<i>Pag. 45</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto: Procedimientos de la Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>			
<p style="text-align: center;"><b>Seguimiento de Implantación de Recomendaciones</b></p> <p>Las recomendaciones de auditorías anteriores, que no se hayan puesto en práctica, también deben ser incluidas siempre que estén relacionadas con los objetivos de la auditoría actual. Se controlará la integridad de las recomendaciones sin implantar, efectuadas en informes anteriores.</p> <p>Se detallarán por objetivo (control interno, gestión o regularidad) informando, en cada caso, el número del o de los informes de auditoría donde fue efectuada.</p> <p>Se la calificarán como parcialmente implantada no implantada. De ser posible en los casos de recomendaciones no implantadas, se efectuará un breve comentario de las causas que aduce el auditado.</p> <p style="text-align: center;"><b>Opinión del auditor.</b></p> <p>Se emitirá en función de los procedimientos de auditoría ejecutados, el alcance del operativo y las limitaciones detalladas. Se dividirá en tres partes principales a saber;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión fundada en las observaciones o hallazgos del informe definitivo, respecto a; La suficiencia del sistema de control interno del auditado, en los cinco componentes del enfoque COSO, para asegurar la eficacia, la eficiencia, la economía y la efectividad de la gestión, y el resguardo de los recursos involucrados La eficacia, eficiencia, economía y regularidad en los actos y el logro de las metas presupuestarias (físicas y financieras) La efectividad del sistema de información del auditado para asegurar la toma de decisiones correctivas oportunas.</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha</b> / /
<b>Código:</b>			

<i>Logo de la empresa</i>	<i>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</i> <i>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</i>		<i>Pag. 46</i>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>	
<b>Asunto: Procedimientos de la Elaboración del Informe del Proceso De Auditoría Interna</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendación de iniciar actuaciones administrativas o judiciales ante la presencia de actos ilícitos o de fraude.</li> <li>- Implantación de las recomendaciones efectuadas en informes de auditoría anteriores.</li> </ul> <p><b>Firma, Lugar y Fecha de Emisión</b></p> <p>El informe debe estar firmado por el auditor, se indicará lugar y fecha de emisión. La fecha pone de manifiesto que el auditor ha tenido en cuenta todos los acontecimientos acaecidos hasta la misma. Es decir que esta fecha debe coincidir con el último día de las tareas de campo.</p>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha</b> / /
<b>Código:</b>			



<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pag. 48</b>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p style="text-align: center;">El planeamiento para la ejecución del seguimiento de las recomendaciones deberá contemplar e indicar, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El momento para efectuar el seguimiento y el período de tiempo que ha tenido el departamento de ventas para aplicar dichas acciones.</li> <li>- Objetivos y alcance del seguimiento. (debe priorizarse la verificación de implantación de aquellas recomendaciones que, a juicio del auditor, mayor impacto positivo produciría en el sistema de control interno y/o en el grado de eficiencia en la gestión del departamento de ventas)</li> <li>- Metodología general de revisión que será aplicada.</li> <li>- Criterios que se aplicaron para efectuar la evaluación.</li> <li>- Tiempo necesario para llevar a cabo la auditoria de seguimiento.</li> <li>- Variables e indicadores de gestión que deben ser tomados en cuenta, para corroborar la mejora en la gestión de la Entidad como consecuencia de aquellas recomendaciones implantadas</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Control de Implantación de las Recomendaciones</b></p> <p>Verificar, si los responsables directos han tomado conocimiento de las recomendaciones efectuadas en los informes de auditoría. Si así fuera se comprobará, que se hubieren adoptado las correspondientes medidas correctivas. Caso contrario requerirá a los responsables directos el o los motivos por los cuales no se han implantado.</p> <p style="text-align: center;"><b>Verificación</b></p>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
<b>Código:</b>		

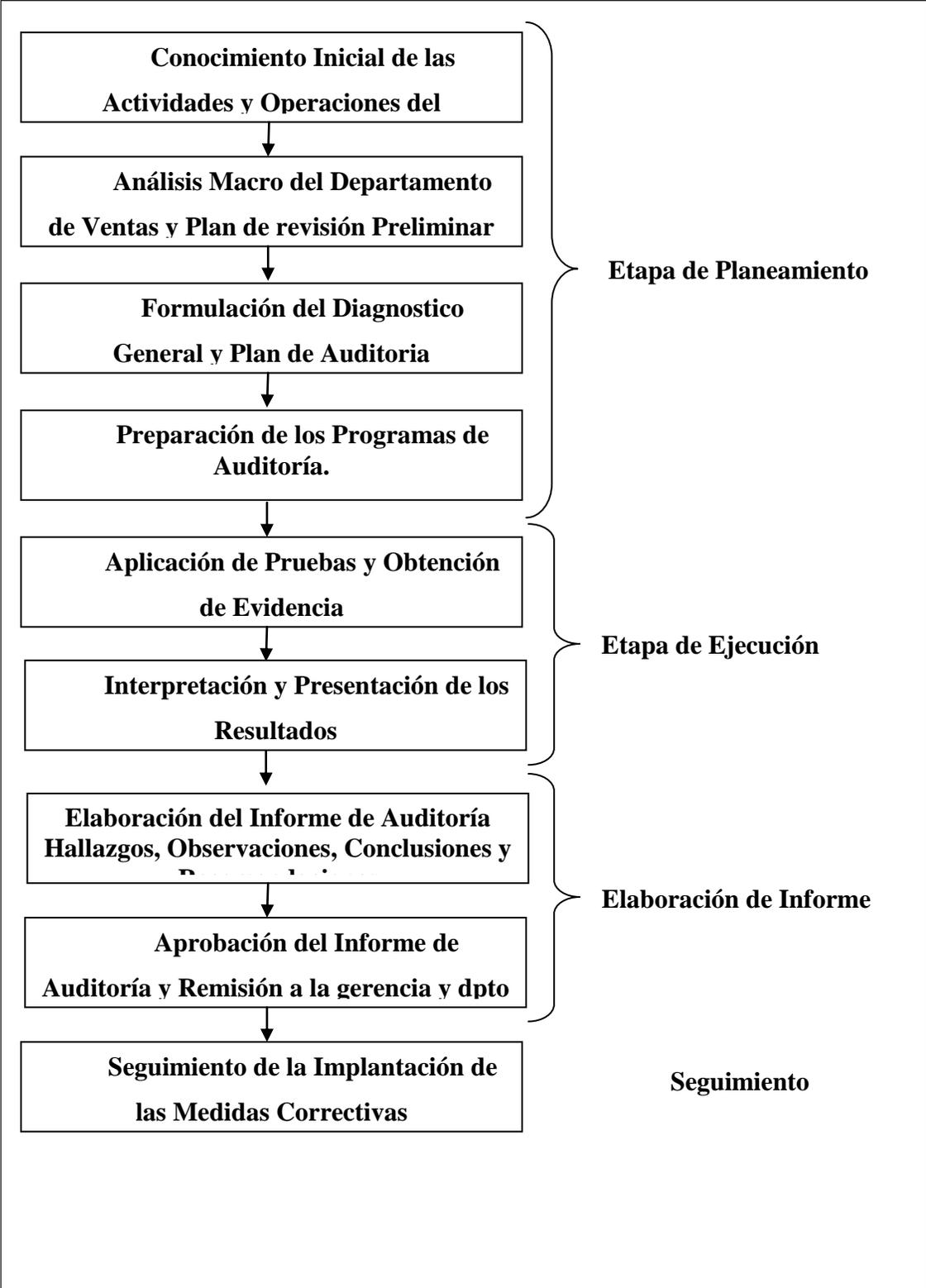
<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pag. 49</b> <b>49 De 44</b>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p>De acuerdo al resultado de la etapa anterior se ejecutarán las actividades necesarias para verificar la implantación de las recomendaciones efectuadas y se evaluará la efectividad que la misma produjo en la remediación de la observación oportunamente efectuada. Cabe destacar que la verificación debiera hacerse sobre el 100% de las recomendaciones efectuadas en los informes de auditoría anteriores, no obstante, si esto demandara mucho tiempo en el campo se priorizarán aquellas recomendaciones que mayor beneficio produzcan al control interno y a la gestión del departamento de ventas.</p> <p style="text-align: center;"><b>Prueba global.</b></p> <p>Es recomendable aprovechar la oportunidad de la verificación sobre la implantación de las recomendaciones para efectuar una prueba global de ingresos y egresos en departamento de ventas</p> <p style="text-align: center;"><b>Confeción del Informe de seguimiento de las Medidas Correctivas y las Recomendaciones.</b></p> <p>Una vez finalizada la ejecución del seguimiento, se deberá presentar un Informe que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El grado de cumplimiento de las acciones correctivas.</li> <li>- Los logros más importantes obtenidos con las medidas adoptadas, a fin de que puedan servir de modelo para otros departamentos o sucursales.</li> <li>- Las recomendaciones que no hayan sido implantadas, detallando por cada una de ellas</li> </ul>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por: Fecha / /
Código:		

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pag. 50</b> <b>50 De 44</b>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Proceso De Auditoría Interna</b>		
<p data-bbox="345 384 1404 474">- Las causas que aduce el Auditado como justificación de la falta de implantación.</p> <p data-bbox="297 527 1404 667">En caso que la recomendación estuviera parcialmente implantada, se hará una lista de las acciones pendientes y se explicarán los motivos por los que no fueron cumplidas. El impacto conjunto que ocasiona la falta de su implementación.</p> <p data-bbox="297 720 1404 810">Un detalle del plan de acción que deberá ejecutar el departamento de ventas para regularizar la situación relevada</p> <p data-bbox="370 863 656 898"><b>Acciones a Ejecutar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="345 951 1195 987">- Planificar el operativo de seguimiento de las recomendaciones.</li> <li data-bbox="345 1039 1170 1075">- Ejecutar la auditoría de seguimiento de las recomendaciones.</li> <li data-bbox="345 1127 1404 1268">- Elaborar el Informe sobre implantación de las medidas correctivas, que debe contener la descripción del estado de situación relevado y el detalle de nuevas recomendaciones.</li> <li data-bbox="345 1320 1404 1461">- Reunirse con la máxima autoridad del departamento de ventas para consensuar el estado de situación relevado respecto a la implantación de las recomendaciones.</li> <li data-bbox="345 1514 984 1549">- Elaborar el informe definitivo de seguimiento.</li> <li data-bbox="345 1602 1404 1692">- Controlar la calidad definitiva con el Auditor General Adjunto o con el Auditor General.</li> <li data-bbox="345 1745 1174 1780">- Actualizar el archivo permanente del departamento de ventas</li> </ul>		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
		Fecha / /
Código:		

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna</b>	<b>Pag. 51</b>
		<b>51 De 44</b>
<b>Departamento:</b>		<b>Sección:</b>
<b>Asunto: Proceso De Auditoría Interna</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Programa de trabajo de la etapa de seguimiento, que comprenda, objetivos y alcance de la revisión.</li> <li>- Conocer las acciones correctivas emprendidas por el departamento de ventas, para mejorar el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas.</li> <li>- Elaborar el Informe de seguimiento y mantener actualizado el archivo permanente</li> </ul>		
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>
		<b>Fecha</b> / /
<b>Código:</b>		

**Departamento:** \_\_\_\_\_ **Sección:** \_\_\_\_\_

**Asunto: Flujograma del Proceso De Auditoría Interna**



<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Fecha</b> / /
-----------------------	----------------------	----------------------	---------------------

**Código:** \_\_\_\_\_

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

- El Departamento de Ventas realiza una de las actividades más importantes de la empresa, debido a que se dedica a la venta de productos de consumo masivo, es precisamente allí que surge la necesidad de contar con un proceso de comercialización revisado, evaluado a través de la aplicación de un proceso de Auditoría Interna, para garantizar la efectividad y eficiencia del mismo.
- El flujo de información que mantiene el departamento de ventas es continuo, constante y directo, lo que garantiza interacción entre los diferentes departamentos de la empresa.
- La función del Departamento de Ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el Departamento de Ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas en función del flujo de información que esta maneja en diferentes periodos o etapas del proceso de venta.
- El manejo y control del flujo de información que mantienen el Departamento de Ventas con otras áreas funcionales de la empresa, es necesario para ejecutar el proceso de ventas y por ende para lograr el objetivo principal de la misma debido a que la naturaleza de la empresa es la comercialización de productos alimenticios.

- Debido a que el Departamento de Ventas mantiene constante comunicación con otros departamentos de la misma para conformar el proceso de comercialización de sus productos es indispensable tener elementos que permitan en diferentes etapas del proceso controlar las mismas, esto con la intención de poder identificar o detectar posibles fallas o desviación y así aplicar e implementar las medidas correctivas necesarias en su momento.
- Dentro de los principales mecanismos de los cuales se vale la empresa para mantener en funcionamiento y de forma óptima el flujo de información interdepartamental se encuentran los siguientes: Conocer con precisión cuales son los pasos a seguir durante el proceso de ventas e identificar cuáles son los departamentos que requieren o aportan información necesaria para el registro control y supervisión del proceso de ventas.
- Establecer dentro del proceso de ventas procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar puntos débiles o posibles amenazas al proceso.
- Conocer información relacionada con la dirección estratégica de la empresa como la misión y visión de la empresa en general como del departamento de ventas ya que la declaración de la misión suministra dirección y pautas específicas a la alta gerencia para seleccionar cursos de acción alternativos.
- Diseñar indicadores que permitan medir de manera eficaz el proceso de venta y la transmisión de la información relacionada con las ventas; tal es el caso de índices de gestión, calidad, cantidad, eficiencia y eficacia del proceso de ventas y el suministro de información hacia otros departamentos relacionados
- Las principales desviaciones encontradas mediante la Revisión en el Departamento de ventas se agrupan en las siguientes: Industrias Alimenticias

Hermo de Venezuela, S.A. Sucursal Barcelona, requiere en los actuales momentos de un mecanismo de vigilancia sobre su proceso de atención y satisfacción al cliente a través de un estudio más detallado de los procedimientos básicos y gerenciales del Departamento de Ventas.

- Se deben fijar las estrategias, y ejecutar las decisiones que se requieran necesarias para cada momento, teniendo presente el fin para el cual están dispuestas.
- Es necesario un cambio fundamental en la estructura y manejo gerencial de la empresa Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A, sucursal Barcelona, aplicando procesos que permitan analizar las operaciones actuales, evaluando sus controles internos, y proporcionándoles las herramientas necesarias para que alcancen sus objetivos, es decir, satisfacción del cliente y el aumento de las ventas, así como también el desarrollo normal de toda la organización.
- Una de las desviaciones encontradas en los procesos ejecutados en el Departamento de Venta de la empresa Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A Sucursal Barcelona se relaciona con la deficiencia en el sistema informático y su manejo con respecto al sistema de logística, específicamente en la cantidad no relativa de la existencia de productos
- De igual forma después de observar y analizar los diferentes procesos llevados a cabo dentro del proceso de ventas en el departamento de ventas se encontró que muchos de los vendedores no poseen la capacitación e información suficiente para manejar de manera eficiente el sistema de registro y control de ventas automatizado que utiliza la empresa. Esto producto de que no existe un

periodo de capacitación guiada para cada cargo a ocuparse dentro del departamento.

- Es evidente que el principal problema o desviación encontrado en el Departamento de Ventas es que en este los canales de comunicación no están plenamente definidos y no garantizan la precisión que se requiere al tratarse de una labor interdepartamental.
- La principal falla encontrada y que da origen a muchas otras radica en los procedimientos internos de los departamentos, los cuales no son cumplidos de manera sistematizada, irrespetando así las líneas de mando y la separación de funciones.
- Una vez efectuado el diagnóstico dentro del departamento de ventas en la empresa Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela,S.A, Sucursal Barcelona, fue posible identificar ciertos elementos que representan fallas o deficiencias en el proceso de venta, lo que amerita un estudio detallado del mismo a través de la aplicación de una auditoría interna.
- La herramienta más idónea para efectuar este proceso es a través del diseño de un manual de normas y procedimientos de Auditoría Interna.
- La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

## **7.2 Recomendaciones**

Se sugiere que la empresa Industrias Alimenticias Hermo De Venezuela, S.A sucursal Barcelona ponga en práctica de manera inmediata la propuesta de Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna aquí presentado y que se mantenga una retroalimentación constante con todos los miembros de la organización, con el fin de obtener resultados más favorables y que esto se vea reflejado en un desempeño más eficiente y eficaz, además de simplificar las tareas dentro de la organización, en materia de auditoría y hallazgos de fallas o desviaciones en cuanto a control interno se refiere.

Resulta indispensable efectuar actualizaciones al Manual aquí presentado para que este no pierda vigencia en el tiempo por lo menos una vez al año utilizando para ello los mecanismos necesarios tanto de adaptación como mejoras a nivel administrativo y tecnológico.

Complementar la implementación de este manual con la revisión de los estándares internacionales y normativas vigentes que regulan y controlan los procesos de auditoría. Esto con el fin de garantizar un proceso actualizado, correcto y aplicable, de tal forma que se pueda evitar o disminuir la posibilidad de distorsiones que puedan incidir de forma negativa en el ambiente laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

Blanco Luna, Yanel - Navas Bolívar, Reinaldo (2006) **Normas Internacionales De Auditoría Y Aseguramiento En El Ejercicio De La Contaduría Pública En Venezuela**. CEF ediciones

Catacora, Fernando (1999):”**Sistemas y Procedimientos Contables**”. Editorial McGraw-Hill, Caracas.

Cepeda, Gustavo (1997): “**Auditoría y Control Interno**”. Editorial McGraw-Hill, Santa Fé de Bogotá.

Chiavenato, Idalberto (1999): “**Introducción a la Teoría General de la Administración**”. Quinta Edición. McGraw-Hill, Santa Fé de Bogotá.

Franklin, Enrique (1999): “**Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura**”. Editorial McGraw-Hill, México.

Gómez Ceja, Guillermo (1997): “**Sistemas Administrativos**”. Editorial McGraw-Hill- México

Hernández, R. Fernández, P. Baptista, C. (2003).**Metodología de La Investigación**, Segunda Edición, México, Mc Graw-Hill.

Rodrigo Estupiñán, Gaitán (2007). **Administración o Gestión de Riesgos E.R.M y La Auditoría Interna**, Ecoe Ediciones, Bogotá.

UPEL (2005).**Guía para la elaboración de Trabajo de Grado y Tesis Doctorales**. Ediciones UPEL, Caracas-Venezuela..

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO**

<b>TÍTULO</b>	<b>DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INTERNA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS HERMO DE VENEZUELA, S.A. SUCURSAL BARCELONA</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
ZULAY HERNANDEZ	<b>CVLAC:</b> <b>EMAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALABRAS O FRASES CLAVES:**

Manual

Normas

Auditoria interna

Industrias alimenticias

Procedimientos

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.	DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Lucas Gutiérrez	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

AÑO 2011	MES 05	DÍA
-------------	-----------	-----

**LENGUAJE.SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
<b>TESIS.diseñodeunmanualdenormasy procedimientosdeauditoriainternaparalaempresa industriasalimenticiashermodevenezuela,s.a.sucursal barcelona.doc</b>	Application/ msWord

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F  
G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v  
W x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.**

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

**PREGRADO**

**ÁREA DE ESTUDIO:**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**INSTITUCIÓN:**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE. NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otro fin con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién lo participará al Consejo Universitario”

---

ZULAY HERNANDEZ  
AUTOR

---

GUTIERREZ, LUCAS  
TUTOR

---

JURADO

---

JURADO

---

POR LA SUBCOMISION DE TESIS