



# Trabajo Fin de Grado

## “REVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA MULTINACIONAL CON SEDE EN ESPAÑA”

Autora

LETICIA MATA CORTÉS

Director

JAVIER GARCIA LACALLE

FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA

JUNIO 2015



**AUTORA DEL TRABAJO:** Leticia Mata Cortés.

**DIRECTOR DEL TRABAJO:** Javier García Lacalle.

**TÍTULO DEL TRABAJO:** Revisión del sistema de control interno de una multinacional con sede en España./ Review of the internal control system of a multinational company with headquarters in Spain.

**GRADO:** Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Departamento de Contabilidad y Finanzas.

### **RESUMEN:**

El control interno es una parte fundamental en el funcionamiento de las empresas, ya que a través de él se garantiza con un grado de seguridad razonable el correcto funcionamiento de la compañía a través del control de las operaciones realizadas, permitiendo identificar riesgos, tratarlos y reducirlos. El objetivo de este trabajo es realizar una revisión crítica del sistema de control interno de una empresa multinacional europea, con una gran fábrica en España. Como multinacional, su sistema de control interno es complejo debido a la magnitud de su estructura y a que hay que tener en cuenta una gran cantidad de variables. Para realizar este análisis se utilizará como referencia para el marco teórico COSO, que en la actualidad es el estándar de control interno reconocido internacionalmente. Para ello, primero se realizará una explicación del marco teórico COSO y después se realizará la explicación del sistema de control interno de la empresa analizada realizando una comparativa de lo que realiza y de lo que dice el informe COSO. Con el análisis se aporta una opinión basada en criterios profesionales sobre la efectividad del mismo aportando comentarios sobre aspectos a mejorar o que debería tener en cuenta.

### **SUMMARY:**

The internal control is an essential part in the functioning of the companies. It provides a reasonable degree of certainty that the company is working correctly, though the control of the operations performed in order to identify risks, treat and reduce it. The objective of this final project is to perform a critical review of the internal control system of a European multinational company with a big factory in Spain. As a multinational, its internal control system is complex due to the size of its structure and a



lot of variables that we should be taken into account. I have used as a reference the COSO framework to perform this analysis which currently is the international standard. To do this, at first I will make an explanation of this system in a theoretical way, and after that, I explain the internal control system of the company analyzed making a comparison of what it does and what the COSO framework says the internal control must always make. In this project, I provide an opinion based on professional criteria about the effectiveness of the internal control of the analyzed company, and I provide comments about improvement areas and other aspects that the company should be taken into account.



## INDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	5
2.	MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO .....	8
2.1	EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CONTROL INTERNO .....	8
2.2	EL CONTROL INTERNO DESDE LA PERSPECTIVA COSO .....	10
2.3	LIMITACIONES .....	11
2.4	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO .....	12
2.5	ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	13
2.5.1	Partes internas. ....	13
2.5.2	Partes externas.....	14
3.	TIPOS DE CONTROL INTERNO .....	16
3.1	EL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA ANALIZADA .....	17
3.1.1	Reuniones.....	17
3.1.2	El sistema de las 5s.....	19
3.1.3	El control en la producción. ....	26
3.1.4	El control de los empleados.....	28
3.1.5	Las auditorías en la empresa. ....	31
3.2	EL CONTROL CONTABLE EN LA EMPRESA ANALIZADA .....	32
3.2.1	Sistema Progress .....	32
3.2.2	Reconciliación Sheets de las Intercompañías.....	38
3.3	CONEXIÓN ENTRE AMBOS SISTEMAS: EL MONTHLY REVIEW MEETING (MRM) .....	40
4.	CONCLUSIONES .....	44
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	46
6.	ANEXOS .....	47
6.1	PAUTA DE CONTROL (PARTE) .....	47
6.2	HOJA DE CONTROL DE CALIDAD .....	48
6.3	HOJA DE ARRANQUE DEL LIDER.....	49
6.4	PLAN DE REACCIÓN AL ARRANQUE Y ACCIONES CORRECTIVAS .....	50



## 1. INTRODUCCIÓN

El control interno es una parte fundamental en el funcionamiento de las empresas, ya que a través de él se garantiza con un grado de seguridad razonable el correcto funcionamiento de la compañía a través del control de las operaciones realizadas, permitiendo identificar riesgos, tratarlos y reducirlos. Podemos definir el control interno de una empresa como un mecanismo integrado en la organización que ayuda a la consecución de los objetivos de la empresa tanto en relación con la gestión operativa, como con la generación de información y el cumplimiento de las normativas. El sistema de control interno sirve como base para establecer una división adecuada del trabajo y de la asignación de responsabilidades. Para que sea eficaz, los mecanismos de control interno deben aplicarse en todos los procesos de la organización y debe ser conocido y aplicado por todo el personal. Además de eficaz, debe ser eficiente de forma que los recursos empleados para realizar el control no superen el valor de lo controlado.

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión crítica del sistema de control interno de una empresa multinacional europea, con una gran fábrica en España, utilizando como referencia para la revisión el marco teórico COSO, que en la actualidad es el estándar de control interno reconocido internacionalmente. Con el análisis se aporta una opinión basada en criterios profesionales sobre la efectividad del mismo aportando comentarios sobre aspectos a mejorar o que debería tener en cuenta.

Con el objetivo de mantener la confidencialidad se va a mantener el anonimato de la empresa debido a la importancia que la información aportada tiene en su estrategia de cara a la competencia. Sin embargo, para situar el trabajo puedo decir que es una de las empresas líderes del sector de la automoción. Con más de 60 plantas de producción situadas en los 5 continentes, el grupo tiene anualmente unos ingresos por ventas que varían entre los 2700 y los 3000 millones de euros, de los cuales, su filial española facturó el año pasado unos 135 millones de euros. La filial española, que es la que vamos a describir en el trabajo, está situada en Aragón y cuenta con una media de 650 trabajadores que en temporadas pueden llegar hasta los 750. De ellos unos 300 son los de oficinas y el resto son de producción.

Como multinacional, su sistema de control interno es complejo debido a que hay que tener en cuenta una gran cantidad de variables y por la magnitud de su estructura. Al ser



una empresa multinacional, los directivos marcan las directrices a sus filiales situadas en distintos países pero no pueden controlar su cumplimiento a través de una participación frecuente en los procesos como podría hacerse en una empresa situada en un único punto. Por ello, su control se basa en la determinación de numerosos estándares en las operaciones acompañados de un sistema informático fuerte y una cultura de empresa que propician la creación de un buen “ambiente de control”.

Este trabajo fin de grado (TFG) presenta la siguiente estructura: En el apartado 2 se desarrolla una explicación teórica sobre el sistema de control interno que plantea el informe COSO. Para ello primero se explica la evolución que ha tenido la definición de control interno hasta llegar a la visión actual aportada por el informe COSO. Posteriormente, se presenta el marco teórico del informe COSO, las limitaciones que el sistema tiene y los agentes que participan en el sistema de control interno. En el apartado 3 explico los distintos sistemas de control que aplica la entidad en cada uno de los dos tipos: Control interno administrativo (apartado 3.1) y control interno contable (apartado 3.2). La empresa además añade un tercer tipo de control que sirve de control administrativo y contable (apartado 3.3). Para destacar el análisis crítico realizado del sistema, se presenta destacado en negrita. En el apartado 4 se aportan una serie de conclusiones y se explicitan las competencias específicas adquiridas y mostradas en este TFG.

El desarrollo de este TFG me ha permitido aplicar muchos de los conocimientos adquiridos en la carrera relativos a casi todos los ámbitos que la componen. En primer lugar, he aplicado conocimientos adquiridos en las asignaturas de organización y gestión de empresas, y a la dirección estratégica estableciendo el mecanismo de control interno como un elemento fundamental de la estrategia de la empresa. Es un elemento fundamental ya que le permite mantener su liderazgo aplicándolo en todos los niveles de la organización y estableciendo unas responsabilidades claras definidas en el organigrama. Por otro lado, las asignaturas de contabilidad de empresas me han permitido explicar el sistema de control contable que lleva la empresa, referidas tanto a la contabilidad en si (estados financieros, asientos contables, cuentas asociadas a cada movimiento...) como a la contabilidad de costes relacionando cada pedido con los centros de coste, y la forma en la que la empresa calcula el plan de control que luego toma como referencia para saber la dirección que lleva. Los conceptos estudiados en



recursos humanos me han permitido explicar el control que la empresa lleva a cabo con sus empleados, y las políticas que tiene en cuenta a la hora de promocionar o contratarlos, así como los incentivos que aplica cuando cumplen con los estándares que establece la entidad. La asignatura de gestión de riesgos también ha estado presente en mi trabajo relacionada en como la empresa implanta un sistema de control que le permite reducir los riesgos. Los conceptos estudiados en la asignatura dirección de producción también han sido aplicados al explicar el sistema de control de la producción de la empresa. Del mismo modo la asignatura de dirección comercial me ha servido para explicar la relación estrecha que la empresa mantiene con los clientes, a los que incluso les entrega encuestas de evaluación para controlar la satisfacción de los mismos y establecer áreas de mejora.

También he aplicado muchas de las competencias adquiridas en el grado. He buscado información de diversas fuentes (véase la bibliografía del punto 5), informándome tanto de los sistemas de control interno en sentido teórico, como del sistema de control interno que utiliza la empresa analizada. He desarrollado la capacidad de analizar y sintetizar esa información, y he sido capaz de aplicar estos conocimientos a la práctica al aplicar el informe COSO a una empresa real. Para ello, he utilizado todas las herramientas e instrumentos tecnológicos necesarios como la intranet de la empresa, diversas transacciones de SAP, distintos modos de Microsoft Word y varias nubes de internet para almacenar datos. Todo ello lo he expresado por escrito en este trabajo. Por otro lado, he conseguido trabajar en entornos de presión debido a la situación personal en la que he realizado este trabajo estudiando y trabajando a la vez. Además, he conseguido la resolución de imprevistos y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones debido a que el tutor que me dirigía este trabajo inicialmente, tuvo que dejar de hacerlo por una baja médica y tuve que buscarme otro tutor con el trabajo medio hecho. Todo ello, me ha llevado a aplicar la competencia de organización y planificación para poder adaptarme a estos imprevistos y conseguir acabar a tiempo el trabajo. Por último, también he aplicado la competencia de mantener el compromiso ético en el trabajo al aportar datos reales de la empresa analizada manteniendo siempre su anonimato e informando a la misma de los datos publicados en este trabajo.



## 2. MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO

### 2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

Desde su primera aparición a principios del siglo XX; el concepto de control interno ha evolucionado hasta llegar a la definición que tenemos ahora. En 1905 L. R. Dicksee ya hablaba de la “internal check” (comprobación interna). Para Dicksee era importante ya se dio cuenta que el diseño de un buen sistema de comprobación interno, supondría el ahorro del desarrollo de auditorías detalladas. Para conseguirlo, este autor establecía tres elementos: división de labores, utilización de los registros contables y rotación del personal. (Joaquín Gómez Morfín. “El control en la administración de empresas”) Posteriormente, hace 50 años, paso a hablarse de “verificación interna”. El concepto de verificación interna englobaba las prácticas que se realizaban en los departamentos de contabilidad y finanzas con el objetivo de disminuir los errores y proteger los objetivos. Redondo, en 1993 retomaba la idea de Dicksee publicando *“se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías”*. (Redondo, A. “Curso Práctico de Contabilidad General.” 1993 Venezuela.)

Como vemos, cada autor abordaba el concepto de control interno desde un punto de vista. Para algunos, el sistema de control interno son las medidas necesarias para conseguir la eficiencia. Para otros como Meigs, el objetivo del control interno es: *“Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización”*. (Meigs, W. Larsen, J. “Principios de Auditoría”. México 1994. Editorial Diana.) Otros amplían esta definición considerando la distribución de funciones del personal, a fin de lograr la coordinación y comprobación de los trabajos realizados. Es el caso de Stempf, que lo define así: *“La distribución apropiada de funciones de personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.”* (Victor Stempf: “La influencia del sistema interno de comprobación en los procedimientos de auditoría” 1936). Debido a la parcialidad de estas definiciones, el control interno siguió evolucionando introduciendo nuevos conceptos en su definición como la estrategia empresarial.





La primera definición del control interno como tal la aportó el Instituto de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949. *“El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas”* (Enrique Fowler Newton: “Tratado de auditoría”. 1984)

En los años 1980, con la cadena de escándalos bursátiles que se vivieron, se creó una corriente de opinión que veía al control interno como una salida para evitar que esos escándalos pudieran volver a ocurrir. Así se acrecentó la visión de la importancia que el control interno puede tener dentro de una empresa, y la necesidad de crear un marco conceptual común que satisficiera todas las demandas de los sectores involucrados, ya que hasta entonces, la diversidad de interpretaciones que emanaban de las definiciones de control interno evitaban el entendimiento común. Para ello, se creó la Treadway Commission formada por la American Accounting Association (AAA), el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), el Financial Executive Institute (FEI), el Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA).

Tras 5 años de trabajo, en 1992, se emitió el “Marco Integrado del control interno” (Framework Internal Control Integrated) donde se desarrolla un enfoque moderno del control interno en el documento conocido como informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). El informe COSO define el control interno como *“El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas”* (Coopers y Lybrand. “Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO.” Madrid 1997)



## 2.2 EL CONTROL INTERNO DESDE LA PERSPECTIVA COSO

Mi estudio, se va a centrar en analizar el sistema de control interno de una empresa multinacional real desde la perspectiva moderna del marco COSO ya que hoy es el estándar internacional.

El informe COSO, en su definición, hace énfasis en 5 aspectos:

1. El mecanismo de control interno debe estar diseñado con el propósito de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos empresariales, que divide en tres bloques:
  - Eficacia y eficiencia en las operaciones
  - Fiabilidad de la información financiera.
  - Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

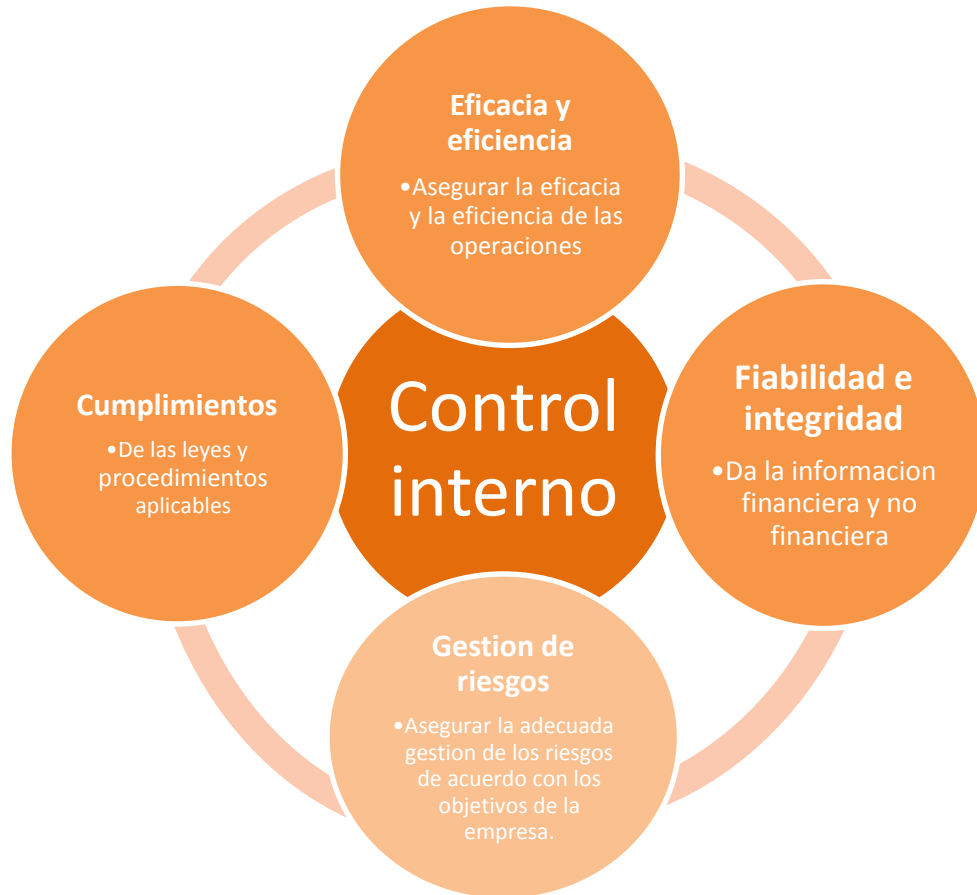
Así, considera que un sistema de control interno es efectivo cuando:

- Cumple los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de sus recursos.
- Los estados financieros representan la imagen fiel.
- La entidad cumple con las leyes, reglamentos y políticas a las que está sujeta.

2. El control interno es un proceso dinámico formado por tareas y actividades continuas. Es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo. El sistema de control interno será más eficiente cuanto más integrado esté en las actividades de la entidad.
3. No se trata únicamente de manuales, políticas, formularios y sistemas, sino que lo llevan a cabo las personas a través de las acciones que realizan en cada nivel de la organización. Los administradores establecen los objetivos y las acciones para conseguirlos.
4. El modelo de control interno debe adaptarse a la estructura y al modelo operativo de la organización
5. El control interno por sí solo puede proporcionar una seguridad razonable (que no absoluta) de la consecución de objetivos. El término seguridad razonable hace referencia, además de a la existencia de unas limitaciones propias de todos los sistemas de control interno, a la existencia de incertidumbres y riesgos



imposibles de predecir con seguridad ni precisión. Por ello, el sistema de control interno aumenta la probabilidad de la consecución de objetivos, pero no lo garantiza.



**Objetivos del control interno. Fuente: Elaboración propia conforme al contenido del informe COSO.**

## 2.3 LIMITACIONES

Como he explicado en el apartado anterior, el control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta debido a la existencia de una serie de limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. La empresa debe diseñar el sistema de control interno intentando minimizarlas.

- **Consideraciones coste-beneficio:** Debido a que el control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, el control no puede superar el valor de lo controlado. Para ello, los gerentes deben calcular los costes de implementación del control y analizar sus consecuencias.
- **Disfunciones debidas a errores humanos:** La efectividad del sistema de control interno está limitada por los fallos humanos en la toma de decisiones. Estos



pueden ser causados por descuido, distracción, fatiga, estrés falta de comprensión del rol que tienen de desempeñar, errores de juicio (juicios humanos), fuga psicológica, problemas personales o por el grado de compromiso que las personas tienen con la entidad.

- Posibilidad de evadir los controles. Principalmente de dos maneras:
  - Confabulación (colusión): Dos o más personas actuando de manera colectiva pueden provocar fallos cometiendo o encubriendo datos modificados de forma que el sistema de control interno no pueda identificarlos.
  - Desbordamiento de la administración: Se basa en la premisa de que el sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Por lo que puede darse el caso que los administradores sean capaces de eludirlo (“desborden” al sistema de control).

Estas limitaciones hacen que el sistema de control interno solo pueda proporcionar una **seguridad razonable** de la consecución de los objetivos de la empresa. Es decir, muestra a la Dirección y al Consejo de Administración la dirección que lleva la entidad de cara a conseguir sus objetivos, pero no puede asegurar que estos se vayan a conseguir.

## 2.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Derivados de la forma en que la administración realiza sus negocios y los integra al proceso de administración, el informe COSO diferencia cinco elementos que forman el control interno. Estos componentes se interrelacionan entre sí de forma multidireccional en la que cualquier componente puede influir en otro.

1. Ambiente de control: Está compuesto por las circunstancias que rodean las acciones de la entidad y que por tanto, influyen en las conductas y procedimientos de la organización. Principalmente, es consecuencia de la actitud que adopta la alta dirección ante la importancia que el control tiene sobre las actividades y resultados. Esta debe concienciar a los empleados de su importancia para crear un ambiente de disciplina que influya en su comportamiento.

2. Valoración de riesgos: Las entidades están expuestas a una serie de riesgos, internos y externos, que intentan limitar a través del control interno. Para evaluar la vulnerabilidad del sistema, deben valorarse los riesgos a través del análisis de los puntos débiles.



3. Actividades de control: Son las políticas, sistemas y los procedimientos que aseguran que se tomen las acciones necesarias para conseguir los objetivos. Su objetivo es asegurarse de que se están llevando a cabo las acciones necesarias por parte de la administración para manejar los riesgos.

4. Información y comunicación: Para llevar a cabo un buen control de la empresa es preciso disponer de información adecuada y oportuna. Debemos tener en cuenta toda la información relevante, tanto financiera como no financiera, relacionada con actividades y eventos externos e internos.

5. Supervisión o monitoreo: Para evitar que los sistemas de control interno pierdan su eficacia es necesario realizar una revisión y supervisión de sus componentes. A través del monitoreo, valoramos la calidad del desempeño del sistema de control en el tiempo.

## 2.5 ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### 2.5.1 Partes internas.

Dentro de la organización, las **partes internas** de la empresa son componentes del propio control interno, ya que contribuyen a la consecución de objetivos. De ellas depende que el control interno sea efectivo, de forma que a cada persona le corresponde un rol con unas responsabilidades, un involucramiento y unos límites de autoridad que debe respetar y conocer.

- Administración: El informe COSO establece que la administración es la responsable directa del control interno.
- Auditores internos: Según el informe COSO su papel es evaluar la efectividad de los sistemas de control. El marco COSO establece la posibilidad de crear comités de auditoría encargados de supervisar el control interno de la organización y accionar las auditorías (internas y externas).
- Otro personal: El marco COSO establece que todos los trabajadores forman parte del sistema de control interno de la entidad. Por ello:



-El control interno debe de estar descrito en el trabajo de cada empleado de la organización ya que la forma en la que realizan sus tareas tiene una influencia directa en la efectividad del control interno.

-Cada cual debe responsabilizarse de comunicar los riesgos y problemas a sus superiores, y de cumplir con la política empresarial y el código de conducta.

- El marco COSO establece la existencia de comités dentro de la empresa como método de control. Algunos ejemplos son el comité de empleados que interviene en las negociaciones entre empleados y empresa para garantizar los derechos de los empleados; el comité de nominación que proporcione control en la promoción de empleados, sobre todo para los puestos de alta dirección; el comité de compensación; comité de finanzas y otros comités que supervisen áreas específicas de la empresa.

### 2.5.2 Partes externas

**Partes externas:** Por ser externas no forman parte del sistema de control interno por lo que están exentas de responsabilidad. Sin embargo, contribuyen a la consecución de los objetivos de la entidad, proporcionando una visión objetiva de la entidad y aportando información útil.

- **Audidores externos:** Es la parte externa que tiene una función más importante dentro del sistema de control interno. Proporcionan una visión objetiva de la entidad desde un punto de vista independiente, colaboran auditando los estados financieros y proporcionan información útil al consejo de administración sirviendo como guía en la conducción de sus responsabilidades de control. Su función es expresar una opinión sobre la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros, mediante la aplicación de unos procedimientos y principios contables generalmente aceptados y aplicados con uniformidad.

La NIA\_ES 315 trata de *“la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad,*



*con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material”.*

- Partes que interactúan con la entidad (proveedores, clientes y acreedores principalmente). Estos aportan información sobre distintas áreas de la empresa que puede ser primordial en la consecución de objetivos de una entidad.
- Legisladores y reguladores. Afectan a los sistemas de control interno mediante reglas que determinan si los sistemas de control internos cumplen los requerimientos de los estatutos y regulaciones.
- Analistas financieros, agencias de renting y medios de comunicación: Todos ellos realizan análisis exhaustivos de la organización con el fin de realizar una valoración. Información financiera histórica, riesgos, objetivos y estrategias, grado de desempeño, tendencias industriales, éxito potencial, comparaciones con otras empresas de la industria etc. Toda esta información se debe de tener en cuenta con el objetivo de mejorar el sistema interno.



### 3. TIPOS DE CONTROL INTERNO

En 1958 el Comité de Procedimientos del AICPA dividió el alcance del Control Interno en dos tipos de controles internos principales: el control interno administrativo y control interno contable

1. Los controles administrativos se relacionan principalmente con la eficiencia en las operaciones y con la adhesión a las políticas de la empresa. Estos guardan una relación indirecta con los registros financieros. Envuelven todas las medidas que se relacionan con la observación de las políticas establecidas en cada área de la organización y con la eficiencia operacional.
2. Los controles contables son aquella parte del control interno que influye en la confiabilidad y veracidad de los registros financieros y contables.

Esta clasificación, aún vigente actualmente, es recogida por la normativa emitida por el Instituto Americano de Contadores Públicos sobre el control interno en la SAS 1 de la siguiente manera:

*“El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.*

*El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:*

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.*
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.*
- c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.*





*d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.”*

### 3.1 EL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA ANALIZADA

Como bien hemos dicho en el apartado anterior de roles y responsabilidades dentro del sistema de control interno, la administración es la responsable directa del cumplimiento del control interno. En el caso de nuestra empresa, esta responsabilidad está recogida en el código de empresa de forma que obliga a los directivos a asumir la responsabilidad del control interno de su área. Y no solo a responsabilizarse sino que también a ejemplificar con su conducta con el objetivo de crear una conciencia de orientación dirigida al cliente, fijando siempre los intereses de la empresa por encima de los intereses de cada área y desarrollando el área en favor a la estrategia empresarial. Cada directivo asume obligaciones organizativas y de supervisión, siendo el responsable de que en su área no se produzcan infracciones que se podrían haber evitado por medio del correcto uso del control interno. El código establece una “responsabilidad en cascada” de forma que conforme subimos en la cascada cada administrador es responsable de su “parte” de control interno frente a su superior, hasta llegar al jefe ejecutivo que es el responsable último.

Para llevar a cabo el control administrativo, la empresa cuenta con cuatro métodos.

#### 3.1.1 Reuniones.

Los administradores responsables de cada departamento deben guiar el desarrollo de las políticas y procedimientos relacionados con los objetivos de cada unidad de las que son responsables, para que los objetivos de cada unidad sean consistentes con los objetivos globales de la entidad. A su vez, estos pueden establecer dentro de cada unidad otros responsables de tareas más específicas, con controles internos más específicos. Por ejemplo, personas responsables de tareas como la aprobación de las compras, monitorear las salidas de los pedidos, realizar informes de clientes (rentabilidad, solvencia...), realizar informes de producción... Estos trabajadores también deben detectar la efectividad de los controles, establecer posibles áreas de mejora e informar de ello a sus superiores. Cabe puntualizar que el código de conducta establece que los



directivos son responsables de las actividades de su área incluidas las delegadas. Para realizar el control, el director ejecutivo de cada planta se reúne mensualmente con los administradores responsables de las áreas funcionales de la organización (finanzas, producción, recursos humanos, ventas, logística...) y establece un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos empresariales de cada área, así como un informe de la evolución real y esperada en ventas, producción etc. y del grado de cumplimiento del control en los procedimientos de cada departamento. Así detecta si hay algún área de mejora. Para que estas reuniones sean eficientes el director ejecutivo informa a cada responsable de la información que le va a requerir en la reunión, así como de los temas a tratar.

**En mi opinión, estas reuniones tienen una gran importancia ya que permiten a los directivos tener una visión global de los problemas que tiene la planta en su conjunto y no solo los de su “parte”, ya que en la mayoría de los casos están interconectados de forma que el fallo de un área afecta a las otras áreas. Así, también se evita que se echen la culpa los unos a los otros ya que están todos presentes. En el caso de que entraran en un conflicto en el que se echaban las culpas unos a otros, esto serviría para que salieran a la luz posibles áreas de mejora. El informe COSO dice que los administradores deben responsabilizarse de los problemas de su área, por lo que a través de esta medida se consigue a un coste bajo de 12 horas mensuales que los responsables se responsabilicen de sus fallos. Además, al ser reuniones mensuales permiten obtener la información a tiempo para poder reaccionar que es uno de los principales componentes del sistema COSO.**

Además de las reuniones mensuales con los administradores de cada área, también se realizan las llamadas “reuniones trimestrales con la alta dirección”. En estas reuniones cada jefe de departamento informa a todos los trabajadores de oficinas de la planta los resultados y logros obtenidos en su área, comparados con los esperados, la evolución esperada de la empresa y los motivos que han llevado a obtener esos resultados animando a los trabajadores a aportar dudas y sugerencias. Estas reuniones suelen durar



entorno a unas tres horas e implican un grado de transparencia e integridad con los trabajadores de la empresa.

**En mi opinión, estas reuniones no son eficaces ya que durante las tres horas que dura la reunión, se aportan demasiados datos que a los trabajadores acaban por aburrirles ya que no todos son de su interés. Además, son ineficientes económicamente debido al coste de tener durante tres horas a todos los trabajadores de la planta parados. Con un salario de media de 28.000€ para los trabajadores de oficinas, y una jornada anual de 1.776,15 horas, nos sale un coste por hora de unos 15,80€. El coste de tener a unas 300 personas durante 12 horas anuales reunidas supone un coste de 56.900€ anuales sin contar el coste de oportunidad de que estén 12 horas sin realizar su trabajo (que es más que el salario de dos personas trabajando). Quizá, desde el punto de vista económico para una empresa que factura 135 millones de euros no es una gran mejora. Sin embargo, esta reunión según el informe COSO genera un problema en el “ambiente de control” al generar rechazo en el personal que las perciben como una pérdida de tiempo.**

**Yo propongo un sistema de reunión más lógico en el que a los trabajadores se les informe solo de los resultados de su departamento y de los problemas que puedan afectar a su área, de forma que con 1 hora trimestral es suficiente. De esta forma el trabajador tendría más interés ya que sería informado solo de los temas que le interesan y supondría un ahorro para la empresa de unos 38.000 € sin tener en cuenta el coste de oportunidad de que esos trabajadores trabajen un día entero más (8h trabajando en lugar de estar en la reunión distraídos).**

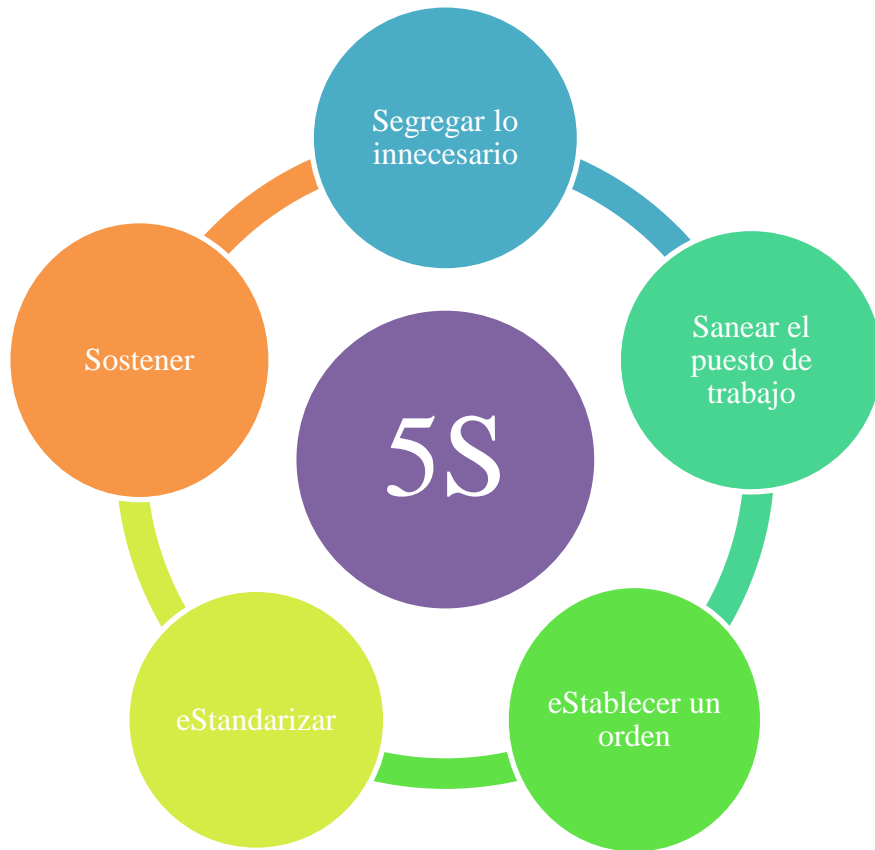
### **3.1.2 El sistema de las 5s.**

El sistema de las 5S es un sistema de control de la calidad basado en el “mantenimiento integral” de la empresa. Se basa en los siguientes principios:

1. Segregar lo innecesario.
2. Sanear el puesto de trabajo (limpiar, tirar lo innecesario, archivar)



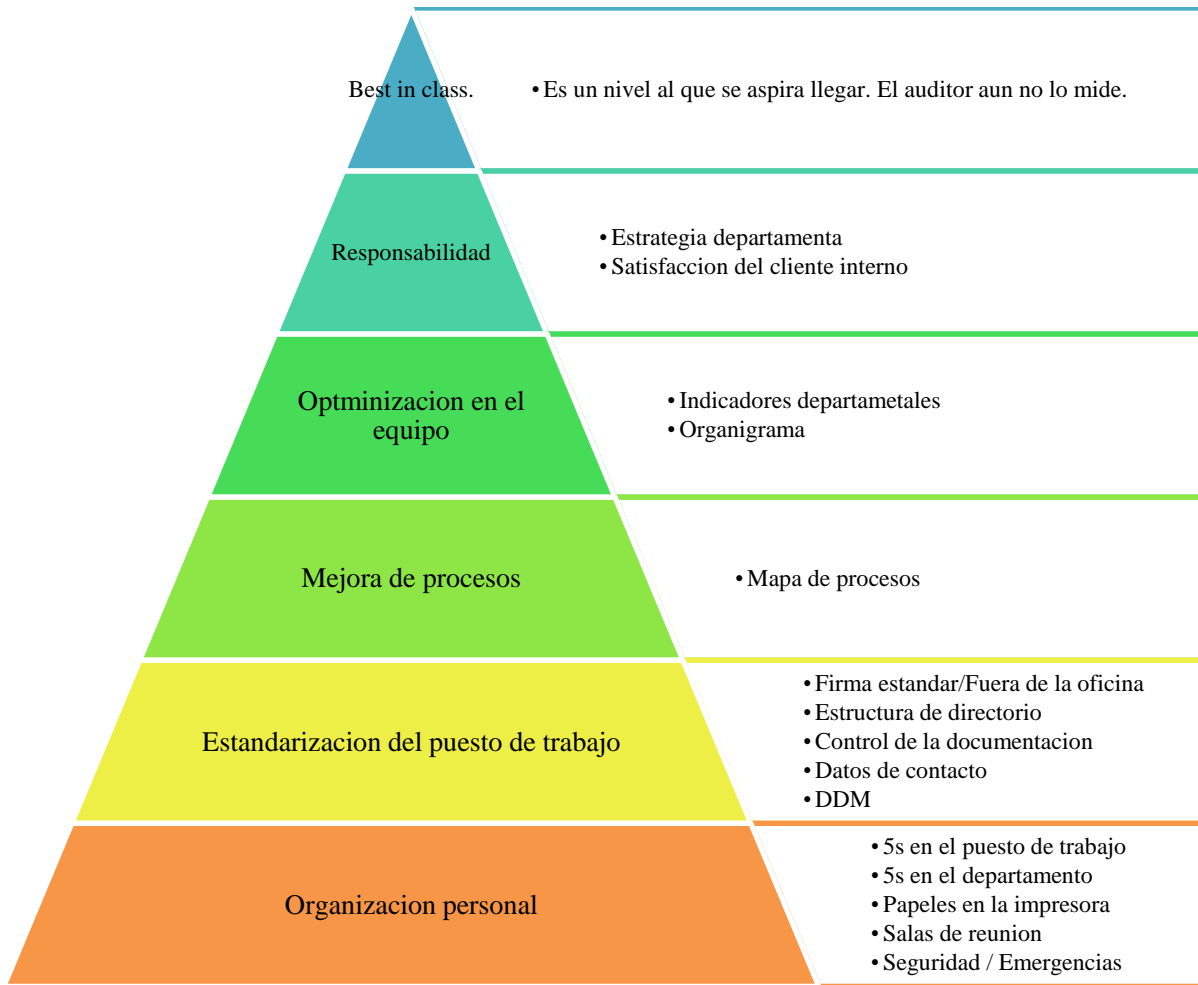
3. Establecer un orden. El puesto de trabajo debe estar diseñado definiendo un orden buscando la eficiencia.
4. Estandarizar. Crear estándares que contribuyan a mantener la situación definida.
5. Sostener el cumplimiento de los estándares, revisarlos y perfeccionarlos.



Sistema de las 5S 1

A través de los estándares establecidos sobre la excedencia administrativa, pretende asegurar la mejora continua y la eficacia en la gestión. Estos estándares van cambiando conforme se van alcanzando con el objetivo último de conseguir la excelencia empresarial.

Para ello establece 15 estándares recogidos en los 6 niveles de excelencia empresarial:

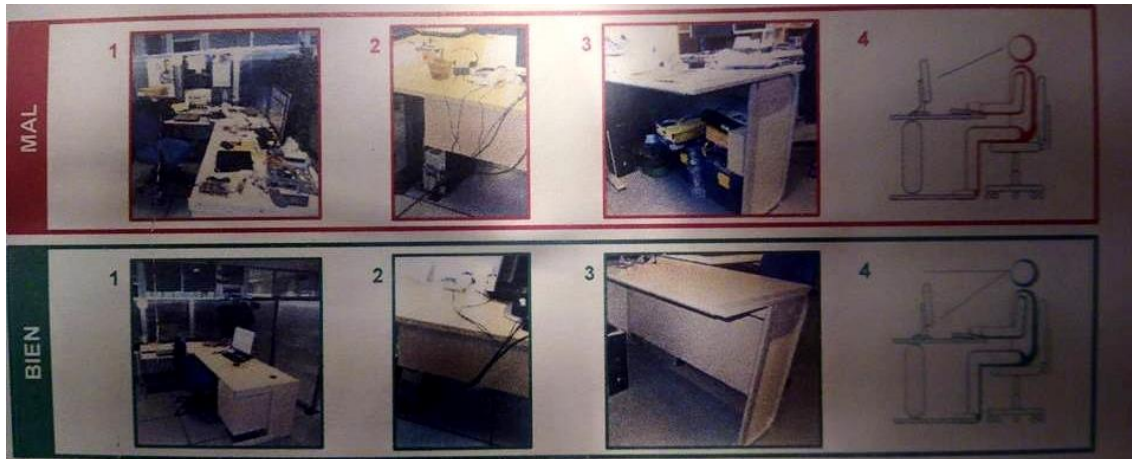


Estándares de excelencia divididos en los 6 niveles de excelencia empresarial. Fuente: Elaboración propia a través de normativa interna.

Cada trabajador nada más incorporarse a la empresa es formado sobre los 15 estándares de comportamiento a través de una reunión de dos horas en la que se abarcan los anteriores puntos. Estas reuniones además se repiten periódicamente cada vez que se realiza algún cambio. Es muy importante que los trabajadores estén atentos ya que cada mes un auditor externo revisa a personas al azar el cumplimiento de los estándares realizándoles preguntas sobre los siguientes aspectos.

1. Las 5s como una herramienta facilitadora del orden y la limpieza que deben aplicarse en el puesto de trabajo. A través lo que se denomina como “one-point lesson” la empresa establece que es lo correcto o incorrecto.

Los one point lessons son pequeños pantallazos muy visuales con finalidad formativa.



#### One Point Lesson sobre las 5s en el puesto de trabajo

2. Lo mismo que lo anterior pero con indicaciones sobre el orden y la limpieza en el departamento.
3. Seguridad y emergencias. La empresa cuenta con un plan de autoprotección en el que se analizan las actividades que pueden dar lugar a situaciones de emergencia. En él se incluye el plan de emergencia en el que se define como actuar en caso de emergencia. Además existen grupos dentro de la empresa que desempeñan labores concretas en situaciones de emergencia. Estos grupos están constituidos por personas formadas que periódicamente realizan simulacros. Los trabajadores están obligados a conocer las rutas de evacuación.
4. Que se utiliza la firma estándar en el correo electrónico. Este aspecto también es revisado en la auditoría con el objetivo de dar uniformidad a la imagen de empresa y que se informe correctamente sobre el área de trabajo del personal y de los medios de comunicación.

Que el “fuera de oficina” del correo electrónico cumple los estándares y se activa cuando no están en la planta. El objetivo es asegurar el buen trato a los agentes externos, informándolos de la disponibilidad para poder atenderlos y ofreciéndoles una alternativa en caso de urgencias.

5. Estructura de archivos en los directorios de las carpetas compartidas dentro de cada departamento. Debe seguir un orden lógico y además debe incluir una carpeta obligatoria donde haya un fichero que contenga una matriz de autorizaciones donde se definan los permisos de acceso a las carpetas que tienen los trabajadores de cada área.



6. Documentación local y registros: cada departamento dispone de una lista con todos los documentos que tienen necesidades reglamentarias de archivado por requerimiento legal o de cliente. Además deben incluir un link a la normativa interna de control de la documentación local y los registros.
7. Recogida de papeles impresos. A través de un one point lesson se establecen las pautas de actuación a la hora de imprimir con el objetivo de ahorrar papel, evitar la extensión de documentación confidencial y el desorden en general.
8. Datos de contacto. En la intranet del grupo cada trabajador está obligado a rellenar sus datos básicos y a colgar la foto de identificación que le realiza el fotógrafo de la empresa. Con esto se consigue que en las relaciones intercompañías todos los miembros del grupo puedan conocer mejor a la persona con la que trabajan y tienen relación frecuente bien por e-mail o telefónicamente.
9. Digital Document Management (DDM) Dentro de la intranet el DDM funciona como el buscador del google. Todos los trabajadores están obligados a saber utilizarlo y este es otro de los puntos clave en las auditorias. A través del DDM se puede buscar cualquier tipo de normativa interna así como otros archivos internos.
10. Mapa de procesos. El mapa de procesos indica la estructura de organización de la empresa dando cabida a todas las funciones. Cada proceso tiene un responsable global y otro a nivel local encargados de garantizar la correcta implantación de los estándares de gestión.
11. Indicadores departamentales. Cada departamento está obligado a colgar en el DDM una lista con los indicadores departamentales que miden la ejecución de la estrategia y sirven en la toma de decisiones y en las revisiones de objetivos. Además, al menos 5 de estos indicadores deben estar colgados el departamento de la empresa. Deben presentar la evolución en el tiempo de las variables en comparación con un valor de referencia (que puede ser el plan, o el año anterior) y deben ser muy visuales.
12. Ejecución de la estrategia en el departamento. A través de un fichero estándar se recoge la estrategia del departamento que debe sustentarse en los valores de la empresa, el mapa de procesos anterior, los grupos de interés de forma que los proyectos estratégicos estén alineados con las necesidades de los grupos de interés. Esta carpeta también debe contener los indicadores departamentales





mencionados anteriormente. También debe contener una matriz de los trabajadores que forman el departamento con una definición de las tareas que realiza y su nivel de cualificación. La cualificación de los trabajadores se revisa y se adecua a las actividades y proyectos que hacen posible la consecución de la estrategia.

13. Satisfacción del cliente interno. Conocer el grado de satisfacción del cliente externo es primordial pero en esta empresa también se da mucha importancia a la satisfacción del cliente interno ya que le ayuda a medir la percepción que los trabajadores tienen sobre el trabajo que realizan.

Para medirlo se realiza una encuesta de satisfacción de carácter anual en la que se pregunta más o menos sobre lo mismo para que pueda establecerse una comparativa en el tiempo. La encuesta se realiza a todos los trabajadores de forma anónima conteniendo apartados de sugerencias. Estas sugerencias son comentarios que permiten a la empresa crear acciones de mejora. Cada año la encuesta es aprobada por el comité de dirección.

14. Organigrama departamental. El organigrama es un documento que define funciones, jerarquías y sustituciones dentro de cada área funcional. El organigrama departamental debe ir firmado por todos los componentes del departamento de forma que estos aceptan sus funciones. El organigrama a su vez, también debe estar colgado en el departamento.

Con esto la empresa indica las claves de autoridad y los canales de comunicación.

15. Reuniones y salas. Para garantizar el uso óptimo y confortable de las salas de reunión se responsabiliza al último convocante de una reunión del estado de la misma. Las reservas de las salas se realizan a través de internet, quedando registrado el usuario que la reserva y el tiempo y motivo por la que la reserva. Además para garantizar la efectividad de las reuniones y un uso adecuado del tiempo, las convocatorias de las reuniones deben incluir el objetivo de la reunión, la agenda y las necesidades concretas de preparación.

En las salas de reunión están colgados los valores de la compañía y frases motivadoras como “prohibido decir esto no se puede hacer”.

El cumplimiento por parte de los trabajadores del sistema de las 5s, es analizado por auditores externos a través de la auditoria de Orden Limpieza y Seguridad Laboral. Esta





auditoria se realiza en los departamentos administrativos y en la producción de forma distinta, pero con el mismo objetivo que es el de controlar el cumplimiento de los estándares:

-Mensualmente se realizan evaluaciones de las mismas por áreas de trabajo productivas. Estas evaluaciones se comparan con las realizadas semanalmente por los jefes de producción con el fin de ver tanto si se cumplen los estándares marcados en las 5s, como la objetividad de los responsables de la producción.

-En los departamentos administrativos, se realiza una evaluación mensual realizada por un auditor externo de los 15 estándares que la empresa tiene para la excelencia administrativa. El auditor cada mes evalúa el cumplimiento de los estándares clasificados en los 6 niveles a través de un examen realizado a personas al azar en forma de un checklist. Si la media da un 7 los trabajadores cobran un plus en la nómina. A través del checklist el auditor evita realizar juicios de valor de forma que las respuestas son sí o no, sin posibilidad de grises.

**Como vemos, es un sistema de control muy integrado en las operaciones de la empresa que abarca todos los aspectos de la gestión de los trabajadores. A través de la determinación de unos estándares de obligado cumplimiento, la empresa se asegura de que los trabajadores conocen su responsabilidad dentro de la empresa y la estrategia empresarial, de que saben dónde buscar la normativa y documentación interna, y de que son conocedores de los sistemas de seguridad. Es un sistema que puede parecer exagerado en aspectos como la limpieza pero que internamente cuando estás trabajando con tantas personas ayuda a mantener el orden y el despilfarro. Además, consigue que tengan un interés en conocerlo debido a la existencia del plus en la nómina, y ya no solo por conseguirlo por uno mismo, sino por evitar que los demás no lo consigan por tu culpa. Esta actividad de control influye principalmente en el “ambiente de control” del informe COSO creando una filosofía y un estilo de operación propio de la empresa. También se relaciona con el quinto componente del informe COSO, el “monitoreo”, ya que los administradores se aseguran de que se cumplen las “actividades de control” por medio de auditorías externas.**



### 3.1.3 El control en la producción.

Los controles en los muros de calidad o TQW se realizan a las diversas referencias que se fabrican en la planta. Los muros de calidad son los chequeos unitarios de los componentes que forman las piezas en relación a unos criterios de calidad. Este chequeo se realiza antes de que los componentes pases a la línea de producción para ser montados.

Tras fabricarse en la línea pertinente, la cual así mismo garantiza en gran medida que la pieza está OK (controles por sensores, láseres, visuales, detectores de presencia...) se verifica su estado de pieza OK para enviar a cliente ya que la política de empresa señala una necesidad de Quality always, 100% OK.

Para llevar a cabo esta revisión, el contenedor en el que se introducen dichas piezas llevará una etiqueta para hacerlo pasar por el muro de calidad. Una vez allí se inspeccionará conforme a las instrucciones visuales de inspección que define calidad y se marcarán las piezas, si procede. Se hará un segundo marcaje en el contenedor para así confirmar el paso del mismo por el TQW que posteriormente irá al almacén de expediciones. Para establecer el camino de revisión o instrucción de inspección se diseña un plan de control, del cual se extraerán diversas pautas de control (también llamadas pautas de verificación) concerniendo a las diferentes referencias o productos semielaborados. Las pautas de verificación incluyen aquellos pasos que deben analizarse para que cada pieza sea considerada OK. De cada pauta de verificación (ANEXO 1) salen los documentos de registros de parámetros de inyección (ANEXO 2) que incluye los registros de los parámetros que deben tener los componentes de cada montaje; la hoja de arranque del líder (ANEXO 3) que asegura que todo funciona correctamente y está en su sitio antes del arranque de la producción; el plan de reacción al arranque que indica lo que hay que hacer cuando algo sale mal (ANEXO 4) y la hoja de control de calidad. Así mismo, los catálogos de defectos e instrucciones visuales de inspección

Como vemos, con el objetivo de disminuir los errores humanos, la empresa analizada ha realizado fuertes inversiones en la línea de producción, adquiriendo numerosas máquinas de control de la calidad, y optando por la cada vez más mecanización de los procesos, tanto administrativos como productivos. Por ejemplo, hace poco realizó una inversión de unos 300.000€ para adquirir una máquina que analizará una parte de las



piezas. Antes esta tarea la llevaba a cabo una persona pero el aumento de las incidencias llevo a la empresa a buscar una solución.

**Este sistema de control basado principalmente en la mecanización de los procesos es un sistema muy efectivo en cuanto a control de la calidad se refiere, pero muy caro que además al no traducirse en precios más altos ha supuesto que la empresa baje su margen de beneficios. Sin embargo, fue una medida necesaria ya que su estrategia de líder de mercado se basa en mantener su imagen de marca de excelente calidad (traducida en precios más altos) que como hemos dicho, garantiza a sus clientes la máxima calidad en sus piezas o la compensación cuando esto no se cumple. Por tanto no puede permitirse fallos ya que en muchas ocasiones pueden resultarles más caros tanto en indemnizaciones, como en deterioro de la imagen de marca. Estas actividades de control se relacionan principalmente con el segundo componente del sistema COSO “evaluación de los riesgos”. A través de un estudio se llegó a la conclusión de que era más eficiente invertir en maquinaria de control que hacer frente a posibles indemnizaciones y así evitar también un posible deterioro de la imagen de marca de calidad.**

**En cuanto a las hojas de control, a mi forma de ver son muy efectivas ya que se rellenan en pocos minutos y permiten saber quién es el responsable en caso de alguna incidencia. Además, con la pauta de control se consigue que el empleado sepa todo lo que tiene que hacer en caso de que algo salga mal y así no caiga en errores de juicio. El “monitoreo” aquí es constante ya que en cada arranque de la producción por medio de las pautas de control se asegura todo va bien.**

Para evitar otra de las limitaciones del control interno en cuanto a fallos personales se refiere: evitar el estrés y la distracción la empresa opta por un sistema de rotación en la producción en la que cada trabajador cada hora rota a otro puesto de trabajo. Para ello se realizó un estudio del rendimiento de los trabajadores durante el tiempo en cada una de estas tareas repetitivas y el estudio llevo a que el tiempo óptimo antes de que empezaran los rendimientos decrecientes era realizar una rotación cada hora. Para poderlo implantar, se tuvo que formar a los trabajadores en todas las tareas de la línea lo que supuso una inversión que pronto se compenso.



Este sistema, en mi opinión ha sido un gran acierto ya que al ser tareas mecanizadas en las que el personal de línea realiza tareas sencillas y repetitivas el coste de la formación de los trabajadores de línea en las distintas actividades no fue muy elevado. Además, aportó grandes beneficios ya que el trabajador ya no está 8h haciendo la misma tarea, y se ve involucrado en todas las tareas de la empresa aumentando su motivación y contribuyendo a crear un buen “ambiente de control”. También cabe destacar que este sistema cumple con las premisas del informe COSO respecto a la eficiencia económica, ya que con una pequeña inversión tuvo un gran impacto en el control del personal.

#### 3.1.4 El control de los empleados.

Como he explicado en el epígrafe de roles y responsabilidades, para que el sistema de control interno sea efectivo es muy importante que todos los trabajadores conozcan el rol que desempeñan dentro del sistema, y cumplan con sus responsabilidades y límites de autoridad. En la empresa a analizar, estas conductas se recogen en el **código de la empresa**. El código de la empresa está formado por el código de conducta de la entidad donde se resumen y establecen los principios existentes en la empresa y por la Carta Social acordada con el Consejo de Europa y la Federación de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas (FITIM) que define los principios de la responsabilidad social. El código tiene como objetivo regular, comunicar, atender y defender obligatoriamente los principios básicos de la convivencia y la colaboración humana de todos los que trabajan con y para ellos (agentes internos y externos). El código de conducta se le entrega a todos los agentes que interactúan con la misma, en el caso de los trabajadores el primer día de su trabajo el jefe de recursos humanos se reúne con cada uno por separado y se lo explica, a la vez que le da el informe por escrito. Le explica la importancia del mismo y que todos los aspectos que recoge deben aplicarse a cada día de trabajo, y le anima a realizar cualquier consulta si le surge alguna duda o quiere llamar la atención sobre algún aspecto del código en el que no esté de acuerdo. Esto también lo anima el propio código escrito, poniendo a disposición medios para poder hacerlo a través de sus superiores, la dirección de la empresa, los defensores del pueblo



externos o a la representación de trabajadores local. Para ello, ofrece incluso una lista de defensores del pueblo en Europa, América y Asia.

Por otro lado, que todos los empleados asisten a su puesto de trabajo y estén las horas correspondientes se realiza a través de una **tarjeta identificativa** de cada trabajador con la que debe fichar al entrar y salir del trabajo. Esta tarjeta a su vez es la utilizada por el mismo para comer y para bajar a la planta de producción. De esta manera se busca el seguimiento de los pasos del empleado. Para evitar que un trabajador pueda fichar con dos tarjetas existen cámaras de videovigilancia enfocadas a las máquinas de fichaje.

**A través de este sistema, se recogen las horas en las que el trabajador permanece en la planta, pero no las horas de trabajo efectivo ya que el trabajador puede llegar a la empresa fichar e irse a la sala de la máquina de café dos horas mientras sus horas de trabajo se van acumulando. Una forma más buena de control sería la obligatoriedad de fichar no solo a la hora de comer, si no a la hora de salir del comedor de forma que se controlara el tiempo que el trabajador verdaderamente está comiendo (no trabaja). Sin embargo, el sistema sigue teniendo fallos ya que es imposible controlar las horas que los trabajadores pasan en el baño o en la máquina de café en vez de trabajando. Una forma sería que tuvieran que fichar cuando entraran a tomar el café, sin embargo, según el informe COSO un control tan exhaustivo de los pasos de los trabajadores podría crear un “ambiente de control” que no sería beneficioso para la entidad ya que los trabajadores podrían sentirse demasiado controlados.**

Otro control obligatorio para los trabajadores es que cada año, se les obliga a todos los trabajadores a pasar un **examen médico** con el objetivo de la prevención de riesgos laborales. Este sistema me parece muy apropiado porque a través del examen la empresa consigue controlar:

-Los efectos que las condiciones de trabajo tienen sobre la salud de los trabajadores (condiciones laborales, situaciones de estrés etc.). De forma que los trabajadores no desempeñen tareas que puedan ser perjudiciales para su salud.

-Que el estado de salud del trabajador no constituya o pueda constituir un peligro para el mismo, para los compañeros, o para el resto de agentes que se relacionan con la empresa. De forma que no realicen tareas que por motivos de salud no pueden



desempeñar. Por ejemplo una persona que padezca diabetes insulínica no puede trabajar con vehículos de gran porte que pueden originar peligro para sí misma o para el resto de trabajadores en caso de una descompensación, pero sí que puede realizar tareas a nivel del suelo.

**Al ser una empresa con una plantilla de 650 trabajadores de media, tiene médico dentro de la misma equipado con todo lo necesario y por tanto, realizar este examen no le supone muchos recursos, por lo que podemos decir que es un sistema eficiente y eficaz. Además permite la detección de riesgos de salud de los trabajadores con tiempo para poder reaccionar (componente 4 del COSO)**

La empresa además cuenta con un **comité de empleados** que se encarga de negociar el convenio de empresa y defiende los derechos de los trabajadores aportando ayuda a los que acuden a él y verifica que los programas de beneficios a empleados sean consistentes con los objetivos de la entidad. El comité de empresa se elige cada año por los trabajadores de la plantilla (excluidos becarios) y se reúne una hora cada mes con el comité de empresa, salvo en época de negociaciones del convenio cuando las reuniones son más frecuentes. La importancia de este comité es clave en la empresa ya que ha conseguido que esta sea reconocida en varias ocasiones como una de las empresas aragonesas que ofrecen mejores condiciones a sus trabajadores a través de numerosos servicios como el transporte a la empresa con diferentes rutas, la flexibilidad laboral, y el servicio de comedor entre otros.

**Cabe destacar que en la empresa analizada no existen otros comités, ya que intentan ser sustituidos por la existencia de una normativa fuerte en la política de promoción de los empleados, o la existencia de numerosos métodos de control en cada área de la empresa y realización de numerosas auditorias. Sin embargo, a mi parecer aunque a través de esto sí que se consigue el control en las distintas áreas empresariales, sí que debería existir un comité de nominación ya que aunque existe una política de promoción y contratación, ante dos personas con igual cualificación establece la promoción basada en un sistema de logros y comportamiento del trabajador que a mi parecer es muy ambigua lo que puede provocar que en numerosas ocasiones ante dos personas con la misma preparación se elija a aquella que guarda mejor relación con los directivos.**



### 3.1.5 Las auditorías en la empresa.

La empresa que estamos analizando tiene incluso una directiva interna donde establece el objetivo de las auditorías, el ámbito de Aplicación, las definiciones y términos, las distintas auditorías que realiza y las referencias y documentos aplicables.

Las auditorías internas dentro de la empresa se llevan a cabo por el auditor interno que no tiene responsabilidad directa en los procesos que audita. Con ello se garantiza la objetividad de los mismos evitando conflictos de intereses y sesgos en los resultados. Cada año se programan las auditorías que se van a llevar a cabo por el auditor interno en el Programa Anual de Auditorías Internas. Por normativa, las auditorías deben cubrir todos los procesos, actividades y turnos de la empresa.

A parte de las auditorías programadas, a propuesta de los responsables de calidad, medio ambiente y prevención o por el propio auditor interno se realizarán auditorías internas adicionales cuando se hayan llevado a cabo cambios significativos en la organización, acciones derivadas de la revisión de los sistemas de dirección, preparación de una auditoría externa o se haya producido un aumento significativo de las reclamaciones de los clientes.

**Conforme COSO es muy importante obtener información oportuna tanto interna como externa y tenerla en cuenta (componente 4 “información y comunicación”). Lo malo de este procedimiento es que esta información no siempre es tenida en cuenta ya que para que puedan realizarse estas auditorías extraordinarias el director ejecutivo debe aprobar la propuesta de los responsables, lo que puede llevar a que al director no la apruebe porque no le interese no cumpliendo el último componente del COSO relativo a la “supervisión”. En estos casos debería establecerse la obligatoriedad de realizarlas sin necesidad de la aprobación del director.**

Además, a parte de las auditorías de los estados contables, y de la auditoría del cumplimiento de las 5s, la empresa lleva a cabo otras auditorías externas que son:

-Auditoría sobre la Planificación de materiales y logística que es realizada por la Automotive Industrie Action Group (AIAG) cada año y se pone a disposición de los clientes.





-Auditoria sobre el sistema de Gestión Energética. Se realizan auditorias para asegurarse que el sistema mantiene el cumplimiento de la norma ISO 50001.

### 3.2 EL CONTROL CONTABLE EN LA EMPRESA ANALIZADA

El departamento de finanzas tiene un rol clave dentro del sistema de control interno de la entidad ya que a la hora de establecer las estrategias y objetivos globales, es el encargado de realizar los presupuestos, analizar los riesgos, y establecer un monitoreo de los planes que finalmente son llevados a cabo por la compañía. El departamento de finanzas a su vez se divide en tres divisiones departamentales: Contabilidad, costes y control (controlling) e Informática. Cada una de estas divisiones tiene su responsable que se encarga de controlar las tareas de los trabajadores que lo forman diariamente. De esta forma el director de finanzas tiene por debajo al director de contabilidad, al director de controlling y al director de IT. La importancia de la figura del director contable dentro del sistema es indudable ya que: es el responsable de crear la imagen fiel en los estados financieros, debe dar el tono de la conducta ética de la organización; es el responsable del diseño, implementación y monitoreo del sistema de información financiera de la organización; y debe prevenir y detectar la información financiera fraudulenta.

A su vez dentro de cada unidad departamental puede haber responsables de cada función por ejemplo el responsable de realizar los pedidos o el responsable de los proveedores.

A continuación, los dos sistemas de control interno contable con los que cuenta la compañía.

#### 3.2.1 Sistema Progress

El proceso de aprobación que siguen las facturas dentro de la empresa se denomina PROGRESS (Process Reorganization and Optimization General Incoming Invoice System with SAP).

Sus características son las siguientes:

- Contabilización directa de facturas antes de su aprobación.
- Integración completa en SAP





- Envío de los workflow de solicitud de aprobación automáticos a través de SAP.
- Integración con el proceso de solicitud de compra.
- Uso del organigrama a la hora de mandar solicitud de aprobación.
- Optimización del proceso de pago.

Cada persona dentro de la organización tiene un nivel de jerarquía asignada que define lo que puede aprobar. Cada factura debe ser aprobada por el criterio de los “cuatro ojos” lo que significa que cada factura debe ser aprobada por dos personas. Esto es recogido en el código de la entidad bajo la premisa de que “cuatro ojos ven más que dos”. El sistema reconoce y envía el workflow automáticamente a la persona que debe aprobar esa factura. Esto lo hace basándose en la orden de pedido, quien realiza la orden de pedido es quien debe aprobar la factura y por tanto el sistema le envía a él el workflow automáticamente. Una vez aprobada por la primera persona, el sistema envía un workflow de aprobación automáticamente a su superior. Una vez este la apruebe, ya puede realizarse el pago.

Dependiendo del importe de la factura, el sistema lo enviará al superior que corresponda siguiendo el siguiente nivel de jerarquía introducido en SAP (Org Management):

Nivel de jerarquía	Categoría profesional	EUR
1	Board (V;K;S)	Ilimitado
2	Extended Board	500.000
3	Local Board / Senior Executive	125.000
4	Jefe de departamento tipo 1	50.000
5	Jefe de departamento tipo 2	5.000
6	Jefe de departamento tipo 3	1.000
7	Empleado	0

Org. Management. Fuente: Elaboración propia a través de normativa de MANN HUMMEL

El proceso es el siguiente:

El trabajador que realice un pedido a un proveedor (material o de servicios) debe realizar una orden de pedido en SAP, que debe ser aprobada tanto por su superior como por la persona del departamento de compras encargada de esos grupos de compras. Esta orden va asociada a un número de pedido que el encargado del departamento de compras debe enviar al proveedor para que lo incluya en la factura. Cuando llegan las



facturas, se meten en el sistema a través del escáner. El software de la compañía (OCR) lee las facturas y las mediante el sistema Learn Set Managemet se validan mediante distintos cruces de datos. Entre otros se valida el número de proveedor, el número de pedido y la sociedad contra una base de datos de SAP, verifica que el número de sociedad escaneado coincida con el del receptor de la factura, y que los importes leídos (Bruto, Neto e IVA) cuadren. Cuando algo falla (no cuadra) el sistema hace saltar una alarma y la factura es marcada para borrado. Esto significa que debe ser revisada. Si todo cuadra hay dos opciones:

1. Arranque automático: El sistema contabiliza directamente la factura con bloqueo en el pago. Los datos de la factura se comparan con los de la orden de pedido.

-Si los datos de la factura coinciden con la orden de pedido registrada en el sistema y con los materiales recibidos, el sistema automáticamente contabiliza la factura y envía un workflow de aprobación de pago al creador de la solicitud de pedido. Si este y su superior aprueban se desbloquea automáticamente el pago.

-Cuando existe una diferencia de precio o cantidad el sistema automáticamente envía un workflow de solicitud de aprobación informando de la diferencia al creador del pedido.

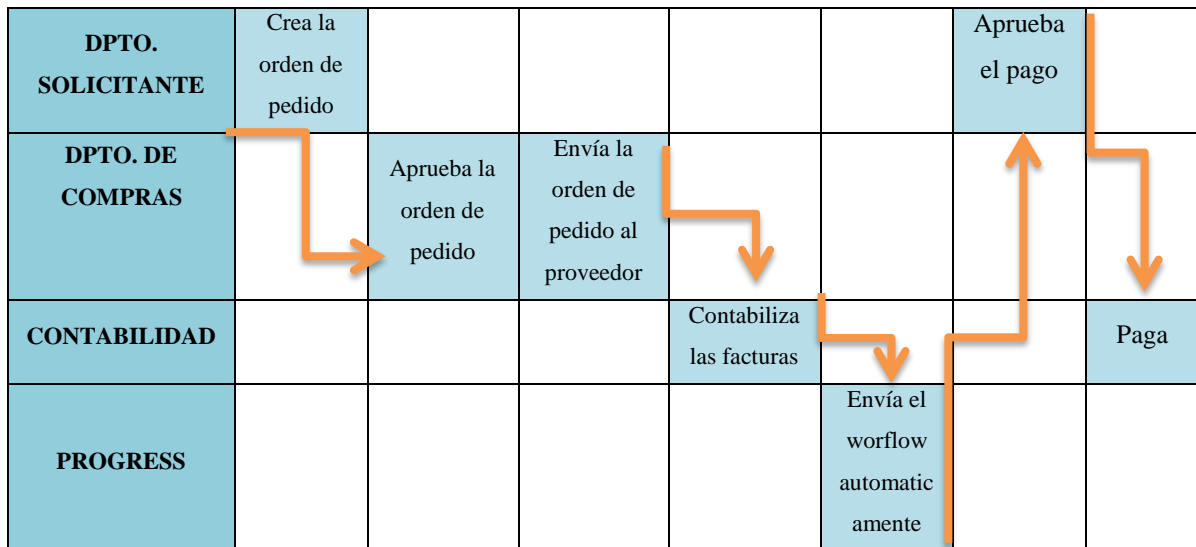
- Diferencia de precio. Cuando las diferencias de precio son menores a 15 euros, el sistema manda un worflow al creador del pedido. Si este y su superior consienten, la factura es conforme y se desbloquea el pago.

Cuando la diferencia es mayor de 15 euros, se enviará un workflow al solicitante del pedido y cuando este apruebe a su superior (como siempre), pero adicionalmente se enviará un workflow a un tercer aprobador determinado para cada proveedor y también a la persona del departamento de compras encargada de grupo de compras de ese pedido. Como vemos el sistema de 4 ojos pasa a convertirse en 8, dificultado la confabulación de las personas.

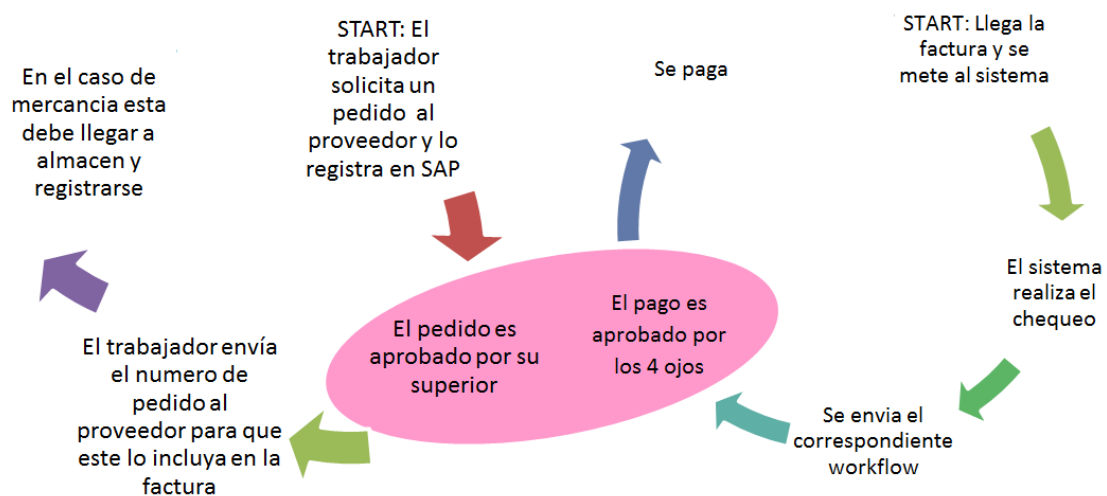
- Diferencia de cantidad. El workflow se envía automáticamente el comprador y no le deja aprobar la factura hasta que esta diferencia sea arreglada. Si se ha recibido distinto material del indicado debe modificarse el pedido (con la consiguiente aprobación del superior).



El flujo de contabilización sería el siguiente:



- Que la contabilización directa no sea posible porque no se ha realizado la orden de pedido correctamente en SAP o esta no está impresa en la factura. En estos casos es necesaria una precontabilización. Después se manda un workflow al departamento de contabilidad para que lo revise y busque quien debe realizar la orden de pedido. Una vez esté la orden de pedido ya se puede contabilizar y el sistema sigue su curso normal: dos aprobaciones para desbloquear el pago.



Proceso de verificación interna de facturas cuando los datos de la factura coinciden con los de la orden de pago.

Fuente: Elaboración propia.



El sistema PROGRESS se basa en los siguientes puntos:

- Tareas del sistema de validación Learn Set Management.
- Tareas del contable.
- Rutina workflow.

#### 1-Tareas que realiza el sistema de validación.

El sistema de validación es el primer filtro una vez que la factura ha sido introducida al sistema a través del escáner. Este debe verificar que el sistema OCR ha reconocido todos los campos de la factura y que esta incluye el número de pedido. Si incluye el número de pedido debe relacionar la factura con el material recibido y debe verificar que los datos de la factura coinciden con los datos de la orden de pedido. Además también debe verificar que los datos del proveedor coinciden con los recogidos en el sistema. En el caso de que la factura no corresponda debe devolverla.

Si las mercancías no se han recibido, debe marcar la factura “en espera de mercancía” para que no pueda realizarse el pago. En el caso de que el proveedor pertenezca a Europa la espera es de 5 días laborables, mientras que en el caso de proveedor extranjero se aumenta a 20. Si la mercancía es recibida dentro de ese periodo se contabiliza automáticamente, mientras que si no se recibe el creador del pedido recibe un workflow informándole de que no se ha recibido. El aprobador deberá ver que ha pasado.

En el caso de que la factura no incluya el número de pedido, el departamento de contabilidad es el encargado de revisarlo, por ejemplo, llamando a la empresa para ver quien ha solicitado esa compra/servicio.

#### 2- Tareas del contable.

Se manejan a través del SAP. Después de cada aprobación cada factura es aparcada en un apartado del SAP que intenta contabilizarla automáticamente. El sistema de validación también valida que la factura contabilizada automáticamente se haya hecho correctamente. En el caso en el que la factura no pueda procesarse automáticamente, el contable debe contabilizarla manualmente. El contable también deberá realizar una acción manual en el caso que el pago solo sea aprobado parcialmente por ejemplo, porque solo ha llegado la mitad de la mercancía.



### 3- Rutina workflow.

Workflow en inglés significa “flujo de trabajo”. Una vez que la factura es validada, se inicia automáticamente el workflow basándose en los datos del vendedor, el material comprado o la espera de la mercancía.

**El sistema PROGRESS es un sistema eficaz que permite el envío de aprobaciones a aquellas personas que deben aprobarlas realmente, sin pasos intermedios. Es un sistema bien diseñado que establece claramente los límites de autoridad a través de los protocolos de autorización, así como el grado de responsabilidad en las actividades de operación.**

**A través de los 4 ojos la empresa evita errores como la confabulación y el posible desbordamiento de la administración, de forma que cada operación debe ser aprobada como mínimo por 2 personas seleccionadas por el sistema y cuando algo cuadra salta la alarma. Es decir, el sistema de 4 ojos hace que un administrador por sí solo no pueda eludirlo nunca ya que siempre va a necesitar la aprobación de otra persona (en caso de que inicie la transacción de su superior) y el reconocimiento del sistema de que la transacción que está realizando no es sospechosa.**

**Es importante no confundir la intervención de la administración con el desbordamiento de la administración. La administración debe intervenir en aquellas operaciones que por algún motivo no pueden ser procesadas correctamente por el sistema de control, como por ejemplo, el trato manual de los contables de aquellas facturas que se quedan atascadas en el flujo de aprobación. Pero para asegurarse de la legitimidad de estas acciones, los interventores tienen la obligación de documentar las acciones que llevan a cabo, y además, todas las acciones realizadas por las personas quedan registradas en el sistema de la empresa (componente 3 del COSO relativo a las actividades de control).**



**Al ser un sistema tan rígido, a mi parecer tiene algunos fallos importantes que deben ser mejorados, por ejemplo, el envío automático de workflows a veces hace que alguna aprobación se quede atascada porque se ha enviado a un usuario que en ese momento está de vacaciones o ya no existe y en el grupo de compras lo han olvidado dar de baja. La única forma de corregirlo es cuando el proveedor reclama la factura, y el contable se da cuenta de que el motivo del bloqueo del pago es un error del usuario al que debería enviarse el workflow (retrasos en el pago). Pero además el pago aún se retrasa más ya que dentro de la empresa filial el departamento de informática no puede reenviar el workflow (por control el flujo del workflow no puede modificarse desde España) y el contable debe ponerse en contacto con el departamento informático de la empresa matriz para que lo modifique. La empresa matriz a su vez, debe verificar que el motivo del cambio de aprobador es cierto (la persona no se encuentra) y después puede cambiarlo. Este proceso tan rígido si es cierto que permite el control de la entidad pero tiene errores.**

**Quizá sería más eficaz un sistema de 4 ojos pero a partir de cierto importe mínimo ya que para facturas por ejemplo de 50€ se están empleando los recursos de forma ineficiente (deben llevar el mismo proceso que el resto, aprobación de dos personas del pedido y pago)**

### **3.2.2 Reconciliación Sheets de las Intercompañías**

Cada mes, cada una de las compañías que forman el grupo deben enviar firmadas por dos personas pertenecientes al departamento de contabilidad la cantidad de cuentas por cobrar y pagar que guardan con el resto de las empresas del grupo (Sistema de los 4 ojos). En el sistema SAP hay una transacción saca las hojas automáticamente, para evitar el cálculo manual de las empresas que podría suponer la inclusión de errores (intencionados o no). Lo recogido en el SAP de cada empresa debe coincidir con lo recogido en el SAP de la que guarda relación de forma que la cantidad de dinero por pagar de una debe ser la misma que la otra tiene reconocida como cantidad por cobrar de la otra.



Cuando existen diferencias estas deben explicarse, solucionarse y firmarse. De forma que al mes siguiente se deben haber solucionado.

**Este es un efectivo sistema de control de las relaciones intercompañías, que sigue el principio de los 4 ojos (tanto de la empresa del grupo como de la misma) estableciendo responsables a través de la firma, de que la información presentada es real. Estas hojas firmadas por las cuatro personas deben subirse a la intranet del grupo para que cualquier empresa del grupo pueda consultarlas. Así se reduce uno de los principales problemas que plantea el informe COSO relativo a la posibilidad de confabulación de las partes ya que se hace pública la responsabilidad ante todo el grupo. Por tanto a un bajo coste se consigue un gran control contable de las operaciones intragrupo.**

Recoge tanto la compra venta de productos y servicios, como el pago de intereses de deuda y comisiones.

Además, para que no se pueda modificar los resultados de los estados contables a través de operaciones intragrupo (reguladas por ley) se ha creado el denominado **Master File**. La fijación del precio intercompañías está regulada en el artículo 16 de la Ley del Impuesto de Sociedades (LIS) que fue modificada por la Ley 36/2006 de 29 de noviembre, de Medidas de Prevención del Fraude Fiscal y en el Real Decreto 1793/2008. Además, al ser una empresa multinacional también le afecta la doctrina internacional, en este caso, debe acogerse a las Directrices de la OCDE en materia de precios de transferencia regulada en el código de conducta en materia de documentación de precios de transferencia aprobado por la resolución de Consejo el 20 de junio de 2006). Por ello se creó en el grupo la directriz de precios intercompañía “Intercompany Pricing Guideline”.

Esta normativa se basa en dos premisas:

- Si existe precio de mercado comparable se establece este. Debe documentarse a través de ofertas a terceros, consultas a la central o consultas en internet.

- Si no existe, se establece al precio de coste más un incremento. Lo primero debe justificarse porque no es posible fijarlo a precio de mercado.

En el caso de servicios de ingenieros residentes, deberá exigirse el cálculo de coste tarifa/hora.



Para la compra de maquinaria deberá exigirse el soporte del método y cálculo del precio fijado además de asegurar la trazabilidad con la factura.

Las operaciones de fijación o aceptación de precios intercompañías han de documentarse antes de la realización, de forma que se imposibilita la manipulación de los resultados financieros a través de operaciones intercompañías. Es un sistema que en sus inicios fue muy costoso ya que hay que justificar todas las operaciones, sin embargo, una vez realizada la plantilla inicial, cada vez se ha mecanizado más el proceso que debe realizarse por ley.

### 3.3 CONEXIÓN ENTRE AMBOS SISTEMAS: EL MONTLY REVIEW MEETING (MRM)

Cada mes, la empresa debe enviar a la empresa matriz un informe detallado de las operaciones realizadas cada mes. Este es el sistema de control interno más fuerte de la entidad ya que vincula a ambos tipos de controles administrativos y contables. Es realizado por el departamento de contabilidad y controlling, con la ayuda de informática que siempre están diseñando programas de ayuda en su cálculo.

Consta de las siguientes partes:

- **Resumen Ejecutivo.** Es un resumen de la evolución de diferentes partidas que tienen importancia en los estados contables. Cada una se compara con su previsión y da una imagen a la empresa de la dirección que lleva la misma de cara al cumplimiento de los objetivos y las directrices empresariales. Esta parte debe servir como un resumen visual de forma que se coloca un semáforo al lado de cada partida rojo, amarillo o verde, dependiendo de la evolución de las mismas.

Incluye partidas como las ventas netas (ventas de productos, ventas pre-serie, proyectos conseguidos en el mes, evolución de la demanda...), el inventario (días de inventario, incremento/reducción del mismo...), los trabajadores (accidentes, contrataciones...), el EBIT (evolución del margen de las distintas series), la liquidez (cash flow libre, ratio de liquidez...), la calidad (quejas de los clientes y proveedores, costes de calidad...) y el capital empleado (pasivo,





cuentas por cobrar...). Estas partidas se explican tanto a nivel de planta como a nivel de cada área de negocio.

- Figuras clave por áreas de negocio. Las distintas partidas recogidas en el apartado anterior se recogen en una tabla donde se compara lo esperado, con lo obtenido y se calcula la diferencia. Aquellas partidas que tienen una diferencia elevada deben ser estudiadas ya que la empresa no está controlando su evolución.
- Key Performance Indicator (KPI) del cuadro de mando.

En una tabla similar a la siguiente se explican las siguientes partidas de las áreas de negocio, comparado lo esperado, con lo obtenido y analizando esas partidas que presentan diferencias significativas.

El formato de la tabla es el siguiente:

	REAL	ESTIMACIÓN	DIFERENCIA
<b>FINANZAS</b>			
Ventas netas			
Margen Bruto			
EBIT			
<b>TRABAJADORES</b>			
Nº de empleados			
Coste de personal			
Ratio de absentismo			
Frecuencia de accidentes			
<b>CALIDAD</b>			
Quejas de clientes			
Quejas de proveedores			
Costes de calidad			
<b>RENDIMIENTO</b>			
Servicio de entrega (separado por áreas de negocio)			
Días de cobertura de stocks			
Ahorros de material			
Ratio de coste/precio			

KPI Scorecard. Fuente: Elaboración Propia

- Cuenta de pérdidas y ganancias. Al ser una multinacional, los estados financieros se presentan mensualmente. En este apartado siguiendo el mismo sistema anterior, se realiza un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, comparando cada partida que la compone con el plan y analizando las partidas que tienen grandes diferencias.



- Cost Variance. Realiza un balance de la capacidad de utilización de las maquinas, la eficiencia y el precio en cada área de negocio.
- Eficiencia del material: Se realiza un análisis de la eficiencia del material empleado, con gráficos. Para ello se indica las diferencias de inventario, el material desechado y la consumición adicional y el nivel de inventario a final de mes.
- Eficiencia laboral. Se realiza un análisis de la eficiencia del personal utilizado en la producción a través de los costes de personal aplicados directamente a la producción y el coste de personal adicional.
- Análisis de los muros de calidad.
- Coste de los trabajadores. Se realiza un análisis de la evolución del número de empleados de cada departamento, con el número de personal óptimo que debería haber.
- Cost/Price balance
- Cashflow directo. Se realiza un análisis de la evolución de flujos de efectivo de la forma directa, explicando las razones de la variación.
- Capital empleado.
- CAPEX (Capital Expenditures). El CAPEX son las inversiones de capital que crean beneficios. A principio de cada año, la empresa matriz establece un nivel de CAPEX anual para cada empresa filial. Salvo situaciones extraordinarias la empresa no puede sobrepasar ese nivel de CAPEX. En este apartado la empresa matriz se informa de donde y porque se están realizando esas inversiones.
- Valor de los Stocks. Aquí se presenta la evolución de los stocks en las últimas veinte semanas, para ver la dirección.
- Overdues. Aquí se analiza el valor de las cuentas por cobrar en las distintas áreas de negocio, y se presenta el top ten de las empresas que presentan un mayor nivel de overdues. A su vez deberá analizarse la solvencia de las empresas recogidas en esta lista.
- Perspectivas de ventas.
- Análisis de los riesgos y oportunidades en las distintas áreas de negocio.
- Análisis de la satisfacción de los clientes. Para la entidad la satisfacción de los clientes es un punto fundamental en su estrategia y por ello establece mecanismos que permiten recoger información relativa a la satisfacción de sus



clientes, con el objetivo de estudiar el origen del problema y tomar acciones correctivas. En la página web de la entidad hay un apartado de quejas, además del teléfono de atención al cliente.

-La empresa abre investigaciones cuando varios clientes realizan quejas sobre la calidad de sus productos (ya sea por producción, logística por algún fallo en la recepción, finanzas por algún fallo en la facturación, o comercial por algún fallo sobre el trato al cliente) llegando a tomar medidas que en muchas ocasiones suponen el despido de los responsables.

Además de eso cada año se realizan encuestas, evaluaciones y valoraciones en las que los principales clientes y proveedores puntúan el trabajo de la empresa.

Después del envío, se lleva a cabo una reunión mensual de los jefes de contabilidad y controlling, y su superior de finanzas (los encargados de realizarlo), con sus análogos en la empresa matriz. Estos últimos le presentan preguntas que deben responder.

**Como vemos, es un sistema de control muy completo en el que se abordan todas las áreas de negocio en un sentido amplio. Los principales inconvenientes son el coste de elaboración (a pesar de la utilización de estándares). La reunión en sí, no supone un coste elevado (en términos de tiempo y dinero) ya que se tratan de reuniones de una hora realizadas por teleconferencia. Sin embargo, es una reunión que se ha vuelto indispensable dentro de la compañía ya que mantiene al equipo directivo al día sobre lo que pasa en la entidad, y ayuda a planificar y gestionar de forma eficaz. A pesar de que los informes financieros se pueden revisar sin necesidad de reunirse, la revisión de ellos juntos como un equipo alienta preguntas y discusión alrededor de los ingresos y gastos. Además la revisión de las principales iniciativas sobre una base mensual, les permite ser ágiles y hacer los cambios necesarios para adaptarse a la nueva situación cumpliendo así el cuarto componente COSO respecto a la “información y comunicación”.**

**Al hacer una comparativa entre lo planeado y lo logrado, sirve como una buena “actividad de control” que indica el camino que lleva la empresa de cara a la consecución de los objetivos empresariales, y de la forma en la que la empresa filial utiliza los recursos.**



#### 4. CONCLUSIONES

El sistema de control garantiza la optimización y el crecimiento del negocio, ya que beneficia a todos los agentes que se relacionan con la entidad (tanto internos como externos) aportando un grado de confianza en la empresa que si prevalece en el tiempo puede proporcionar un gran valor añadido a la misma. Así, a través del control interno la compañía mantiene su estrategia de liderazgo y satisfacción de clientes con una imagen de marca que transmite confianza.

La administración es la encargada de establecer las pautas de control de forma oportuna, de realizar un análisis periódico de su funcionamiento y en su caso, de establecer medidas correctivas.

El sistema de control de la empresa analizada cumple con los principios del marco COSO ya que a través de las diferentes medidas de control consigue que la información financiera de la empresa sea fiable y se asegura de que la misma cumple con las leyes y políticas a las que está sujeta. Sin embargo, en cuanto a la eficacia y eficiencia de las operaciones puede mejorar en algunos aspectos. Por ejemplo, en la reunión trimestral con los trabajadores hay un derroche de dinero que podría invertirse en otra cosa y realizarla de otra forma que fuera más interesante para todos contribuyendo así a quedar un buen ambiente de control. Mediante el sistema de los 4 ojos la empresa se asegura de que no sea posible evadir los controles pero a un elevado coste que retrasa la contabilización y el pago de las facturas, y en ocasiones derrochando recursos para facturas de mínimo importe.

La existencia del plan de control y la comparativa mensual de los resultados con el plan, convierte al sistema de control en un sistema dinámico que va adaptándose a los cambios del entorno, cumpliendo así con la segunda característica del marco COSO.

Podemos decir que el sistema de control de la entidad se basa principalmente en el establecimiento de numerosos estándares en todas las operaciones de la compañía, sin embargo, tiene muy en cuenta que estas operaciones son realizadas por personas y por ello las forma y motiva a que los conozcan como vemos en el sistema de las 5s. A través de este sistema se establecen los objetivos empresariales y personales, los trabajadores los reconocen y además se realizan encuestas de evaluación de cómo están de satisfechos. De esta forma, el sistema cumple con la tercera característica del marco COSO relativa a que el sistema de control es realizado principalmente por personas.



El cuarto aspecto del sistema COSO se refiere a que el sistema de control interno debe adaptarse a la estructura y al modelo operativo de la organización. En este caso el sistema de control está diseñado específicamente para la entidad por lo que este aspecto también lo cumple.

Por último, en cuanto a que el sistema solo puede proporcionar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos debido a la existencia de limitaciones, puedo decir que la empresa trata bastante bien estas limitaciones ya que:

- Tiene en cuenta los errores humanos e intenta limitarlos a través de medidas como por ejemplo la creación de rotaciones de personal en las tareas repetitivas para evitar distracción y fatiga; creando pautas de actuación cuando algo sale mal para evitar que tomen errores de juicio; posibilidad de trabajar en su casa y talleres de preparación para evitar el estrés etc.

- Para evitar la confabulación y el desbordamiento de la administración propone el sistema de los 4 ojos, que como ya he dicho, es ineficiente económicamente en algunos aspectos, pero consigue que sea casi imposible engañar al sistema.

- Así la principal limitación del sistema de control de esta compañía es el coste económico, que en algunas ocasiones como el caso de las facturas de escaso importe supera el valor de lo controlado.

A través de la realización de este trabajo he conocido el funcionamiento de las distintas áreas funcionales de la empresa analizada tanto operativamente como en cuanto al funcionamiento de su sistema de control interno aplicado en cada área y globalmente. Con ello, he realizado un informe profesional de asesoramiento sobre posibles áreas de mejora relativas al control interno. Y lo más importante, he conseguido desarrollar la competencia de dirigir, gestionar y administrar el control interno de empresas y organizaciones, ya que después de toda esta información yo sería capaz de llevar este sistema de control a otra empresa y adaptarlo a las situaciones de la misma, o incluso, diseñar uno mejor.



## 5. BIBLIOGRAFÍA

-Informe COSO:

<https://books.google.es/books?id=335uGf3nusoC&printsec=frontcover&dq=informe+coso&hl=es&sa=X&ei=0RFmVcLIEIj9UIawgOAM&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=informe%20coso&f=false>

[http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)

<http://fceea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

-NIA 265: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20265%20p%20def.pdf>

-CATACORA, FERNANDO (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.

-HOLMES, ARTHUR (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Editorial Limusa. Méjico.

-MEIGS, W. LARSEN (1994). *Principios de Auditoría*. Segunda Edición. México. Editorial Diana.

-REDONDO, ANGEL (1993). *Curso Práctico de Contabilidad General*. Décima Edición. Editorial Centro Contable Venezolano. Venezuela.

-POCH, RAFAEL. (1992). *Manual de Control Interno*. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.

-Boletín de auditoria interna de PWC

-LEONARD, WILLIAM (1990). *Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa*. Editorial Diana. Méjico.

-CHACÓN PAREDES, VLADIMIR ( 2001). *El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Valencia.



## 6. ANEXOS

### 6.1 PAUTA DE CONTROL (PARTE)

LOGO		<b>Pauta Inspección de Producto</b>						
FOTO PRODUCTO		<b>PRODUCTO X</b>						
		Proyecto		XXXX -XXX				
		Cliente		YYYY				
		Ref. M+H:		12 324 56 S78				
		Nivel de modif:		RV / 99-99-9999				
		(Plano de cliente)						
		Rev.: 00 Fecha: 99/99/9999						
Realizado: XXXX Departam.: Procesos		Aprobado: XXXX Departam.: Procesos		Aprobado: XXXX Departam.: Calidad		Aprobado: XXXXX Departam.: Producción		
I = Inspección visual II = Control de materiales III = Control dimensional IV = Prueba funcional V = Parámetros soplado VI = Parámetros montaje / Soldadura								
Nº	ac. Esp ec	Característica a controlar	Criterio acept. / rech. Docum. de referencia	Responsable y medio control	Cant	Frecuencia	Registro	Plan de reacción
I.1		Comprobación del aspecto y montaje.	Según Norma interna	Fabricación Visualmente	100%			Norma interna
I.2		Comprobación del aspecto y montaje.	Según Norma interna	Calidad Visualmente	1	Inicio de serie.	Hoja de control HC-09.1.5	Norma interna
I.3		Comprobación del aspecto y montaje.	Según Norma interna	Líder línea Visualmente.	1	Inicio de turno /Cambio/ Parada	Hoja de arranque HAP/AOI/ 12 234 67 S89	Norma interna
I.4		Comprobación de que el contador de piezas buenas se encuentra configurado para la especificación de embalaje a fabricar.	Según especificación de embalaje	Líder línea Visualmente.	1	Inicio de turno /Cambio/ Parada	Hoja de arranque HAP/AOI/ 12 234 67 S89	Norma interna
I.5		Comprobación de la trazabilidad. - Identificación - Material - Fecha de fabricación	Según: Norma interna	Fabricación Visualmente	100%			Norma interna
I.6		Comprobación de la trazabilidad. - Identificación - Material - Fecha de fabricación	Según: Norma interna	Calidad Visualmente	1	Inicio de serie.	Hoja de control HC-09.1.5	Norma interna



6.2 HOJA DE CONTROL DE CALIDAD

LOGO	Aprobación inicio serie PARAMETROS INYECCION	HOJA DE CONTROL		Denominación		Referencia		Modif/Fecha		Hoja Nº	
	Ind. rev. Pauta 00	Ref. XX XXX XXX	Sección	Máquina	Herramienta	Hoja de ajuste	Fecha	Lanzadas	Fabricadas	Rechaz.	
Nº	Característica/Parámetro/Defecto	RESULTADOS DEL CONTROL								Σ	%
PARAMETROS DE INYECCIÓN											
V.1	Material:										
V.3+4	Tiempo de inyección										
V.3+4	Tiempo de compactación										
V.3+4	Tiempo de refrigeración										
V.3+4	Tiempo total ciclo										
V.3+4	Peso Tapa										
V.3+4	Temperatura cilindro plást.										
V.3+4	Temperatura cámara caliente										
V.3+4	Tiempo de dosificación										
V.3+4	Presión de compactación										
V.3+4	Cojín material										
Revisado / Fecha	Responsable	Prepa.	Lider línea	Lider línea	Lider línea	Lider línea	Lider línea	Lider línea	Lider línea	PPM (Serie)	
	Orden Trabajo										
	Fecha:										
	Hora:										
	Controlador:										
Marcar con un (*) los valores resultado del control fuera de especificación anotando en el reverso de esta hoja el registro de la desviación y medidas adoptadas.											
Formato nº : HC-09.1.5 Rev. 0											
Fecha	Hora	Defecto en el producto		Medida adoptada (NIF)			Observaciones			Nombre	





### 6.3 HOJA DE ARRANQUE DEL LIDER

LOGO	Hoja de arranque de producción						Nr. Documento:	
	Area producción:		Línea / célula:		XXXXXX		HAP/AOI/1234567S89	
	INYECCION						Revisión y fecha: 00 / 99/99/9999	
Información General	Fecha de producción y hora							Código de reacción ante desviaciones
	Nr. Orden:							
	Referencia embalada :							
	Razón del arranque:	Inicio turno						
		Cambio						
	Después de una avería / parada, que implique cambio de parámetros (fuera tolerancia especificada) o modificación utillaje							
1. Se respetan los equipo de seguridad y los equipos de protección individual (EPI), así como las reglas de seguridad.								A
2. Equipos, lugar / áreas de trabajo limpias y organizadas (5S)								C
3. Número de operarios de acuerdo al diagrama de trabajo.								C
4. Operario cualificados para el puesto de trabajo (nivel U) según matriz de cualificación.								C
5. Instrucciones de trabajo y embalaje actualizadas y a la vista del operario.								C
6. Piezas de muestra / muestras límites ( No aplica) Así como documentación de calidad al día y en el puesto de trabajo. Verificar nivel de ing. Plano oferta con el indicado en la pauta de verificación								C
7. Parámetros de preparación dentro de especificaciones y controles de inicio de serie registrado en hoja control.								D/E
8. Efectividad de los equipos de testeo y poka yokes comprobadas con piezas patrón.								Rojos: A Amarillos: B
9. Piezas dentro de especificación (primera pieza de producción ok de acuerdo al plan de contro o pauta de verificación).								A
9.1 Comprobación del aspecto y montaje								
9.2 Comprobación del contador de piezas buenas								
9.3 Comprobación de la trazabilidad								
9.5 Comprobación del material empleado en la inyección tapa PP-T20 (Registrar valores en hoja de control HC-09.1.5)								
9.5 Comprobación del material empleado en la inyección del cuerpo PP-GF30 (Registrar valores en hoja de control HC-09.1.5)								
9.4 Comprobación con galga								
9. IP Testing 1 (Dejar piezas en carro IP Resring)								
9.7 Correcto funcionamiento MAF								
10. Pieza de arranque de producción aprobada y disponible cerca de la línea.								C
11.- Verificación ejecución tareas diarias TPM								C
Realizado por ( iniciales del líder de línea):								
<b>IMPORTANTE:</b> 1. La completa aprobación del arranque de producción debe cumplimentarse dentro de la primera hora, teniendo en cuenta los registros y actividades del turno anterior. 2. En caso de desviaciones hacer referencia al correspondiente plan de reacción en el reverso de esta hoja. 3. El documento debe de ser archivado durante el tiempo en que la pieza esté en activo para producción y postventa, más un año natural completo. Si hay características críticas, se conservarán durante 15 años una vez dejado de fabricar el producto								
"La verificación del presente documento, implica su aceptación en lo relativo a la adecuación de su descripción, y su comprensión por parte del firmante".								
	Realizado (l. Procesos)	Aprobado (l. Procesos)	Verificado (líder línea)	Aprobado (Calidad)	Aprobado (Producción)	Página 1 de 2		
Nombre:								
Firma:						Form 120512 Rev 02		



## 6.4 PLAN DE REACCIÓN AL ARRANQUE Y ACCIONES CORRECTIVAS

<b>LOGO</b>	<b>Plan de reacción al arranque de producción y acciones correctivas</b>			Nr. Documento:
	Area producción:	Línea / Célula:	<b>XXXXX</b>	HAP/AOI/1234567S89
	<b>INYECCION</b>			Revisión y fecha:
				00 / 99/99/9999

Código reacción	Plan de reacción
A	No arrancar / parada hasta haber resuelto el problema
B	Añadir una verificación unitaria a la característica que la desviación haya puesto en riesgo. Permite el arranque. Existirá una acción a corto plazo que se debe documentar en RPS. Bloquear la producción y revisar hasta primeros registros ok
C	Escalado del problema a superior. Permite el arranque. Existirá una acción a corto plazo que se debe documentar en RPS
D	Escalado del problema al preparador para que ajuste el parámetro dentro de las especificaciones
E	Aprobación de la desviación por parte de Ingeniería de procesos con concimiento a calidad y producción mediante firma en la hoja de arranque. En horas sin personal de Ingeniería de procesos se necesitará autorización por parte del supervisor+ calidad y comunicación en reunión de planta del día siguiente. Ingeniería de procesos decidirá la apertura de RPS
F	
G	

Punto desviado	Código reacción	Fecha Hora	Acción realizada	Estatus (Abierta / Cerrada)