

# MODULO 1

## Auditorías Operativas Logísticas como herramienta de mejora en la cadena de suministro

# *PRESENTACION DE GRUPO*



# INFORMACIÓN GENERAL

- **Duración total** : 20 horas repartidas en 5 sesiones de 4 horas
- **Salón**: HU 108
- **Estacionamiento**: Boletos de cortesía se entregan antes de iniciar cada sesión.
- **Acceso**: en cualquiera de las entradas de la universidad van a solicitar presentar identificación oficial

## OBJETIVO PRINCIPAL

Adquirir conocimiento y asesoría para **detectar** y **examinar** sistemas logísticos proyectados dentro de la empresa, evaluarlos y proveer datos para la toma de decisiones

## TEMARIO MODULO 1

Fecha	Tema
27 Nov	Definición de control y su importancia
29 Nov	Auditoría como herramienta de gestión (enfoque a procesos) Evaluación sesión 1
4 y 6 Dic	Auditoría aplicada a la logística Evaluación modulo 2
10 Dic	Engagement y manejo de cambio Evaluación modulo 3

## ENTREGABLE

Adquirir conocimientos prácticos sobre las técnicas de auditoría y su beneficio para los procesos logísticos.

## MECANISMOS DE EVALUACIÓN

✓ Tareas	50%
✓ Evaluaciones	50%
✓ Total	100%

## CRITERIOS DE ACREDITACIÓN

Se requiere haber estado presente un mínimo del 80 por ciento del tiempo de las sesiones

## DATOS DE CONTACTO

Luz C. González López  
Consultoría Empresarial  
Tel Of (222) 5 73 69 02  
Cel (222) 1 92 01 43  
[luzgonl@hotmail.com](mailto:luzgonl@hotmail.com)  
[lgonzalez@pe-ob.com](mailto:lgonzalez@pe-ob.com)



# *EXPECTATIVAS DEL CURSO*



10 MIN

# SESIÓN 1

## *DEFINICIÓN DE CONTROL Y SU IMPORTANCIA*





# Qué entendemos con la palabra **CONTROL** ???





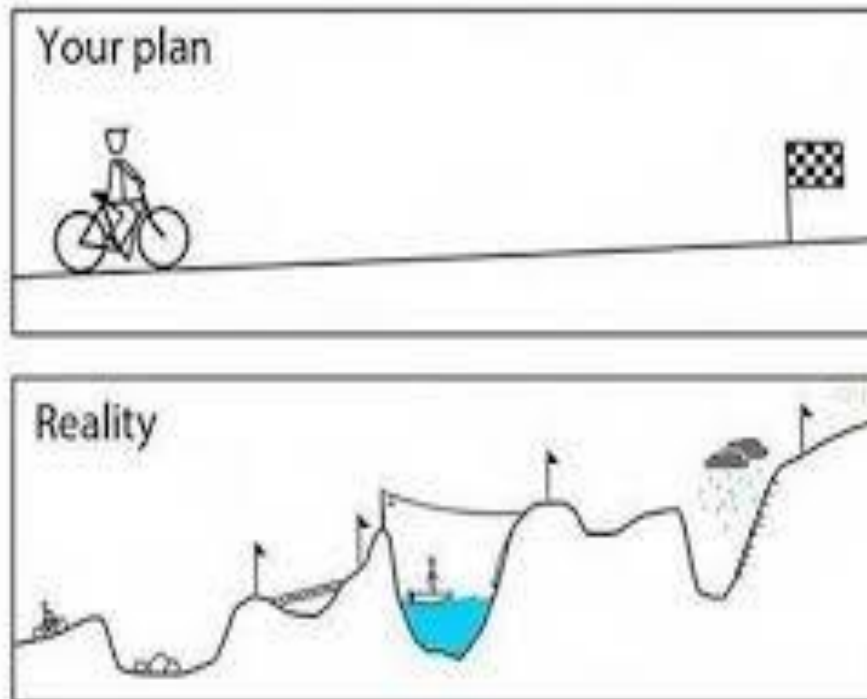
## DEFINICIÓN DE CONTROL

- Examen u observación cuidadosa que **sirve** para hacer una comprobación
- Proceso empresarial orientado a la utilización **eficiente** de los recursos productivos, con la **intención** de lograr los objetivos de la empresa
- Comparación de lo real con lo planeado, a fin de **ratificar, rectificar** o **cambiar** la decisión tomada



## HABLANDO DEL PROCESO DE CONTROL

- El control necesariamente debe estar **alineado** a los **objetivos** estratégicos, y/o regulatorios de la empresa



*“Hasta el mejor de los planes se puede desviar”*



## EJERCICIO 1

**En parejas enlisten tres controles de tu función y el objetivo(s) al que está alineado**





## REQUISITOS DE UN BUEN CONTROL

- **Corrección de fallas y errores:** El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- **Previsión de fallas o errores futuros:** el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.



## **EJERCICIO 2**

**De los controles descritos anteriores identifica si cumple con los requisitos de un buen control, y por qué**





## IMPORTANCIA y BENEFICIOS DEL CONTROL

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores
- **Anticipan el cambio:** Los mercados cambian, la función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades, les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones
- **Producir ciclos más rápidos:** Acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de productos o servicios nuevos a los clientes.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** El proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.



## **EJERCICIO 3**

**Considerando los controles descritos en el ejercicio anterior, identifica cuales mejoras genera y por qué**





## AREAS DE CONTROL

El proceso de control es un elemento de todo proceso administrativo que **incluye todas las actividades**, las principales áreas de control en la empresa son:

- **Áreas de producción:** Control de producción, control de calidad, control de costos, control de los tiempos de producción, control de inventarios, control de operaciones Productivos, control de desperdicios, control de mantenimiento y conservación
- **Área comercial:** control de ventas, control de propaganda, control de costos
- **Área financiera:** control presupuestario, control de costos
- **Área de recursos humanos:** controles de asistencia y retrasos, control de vacaciones, control de salarios



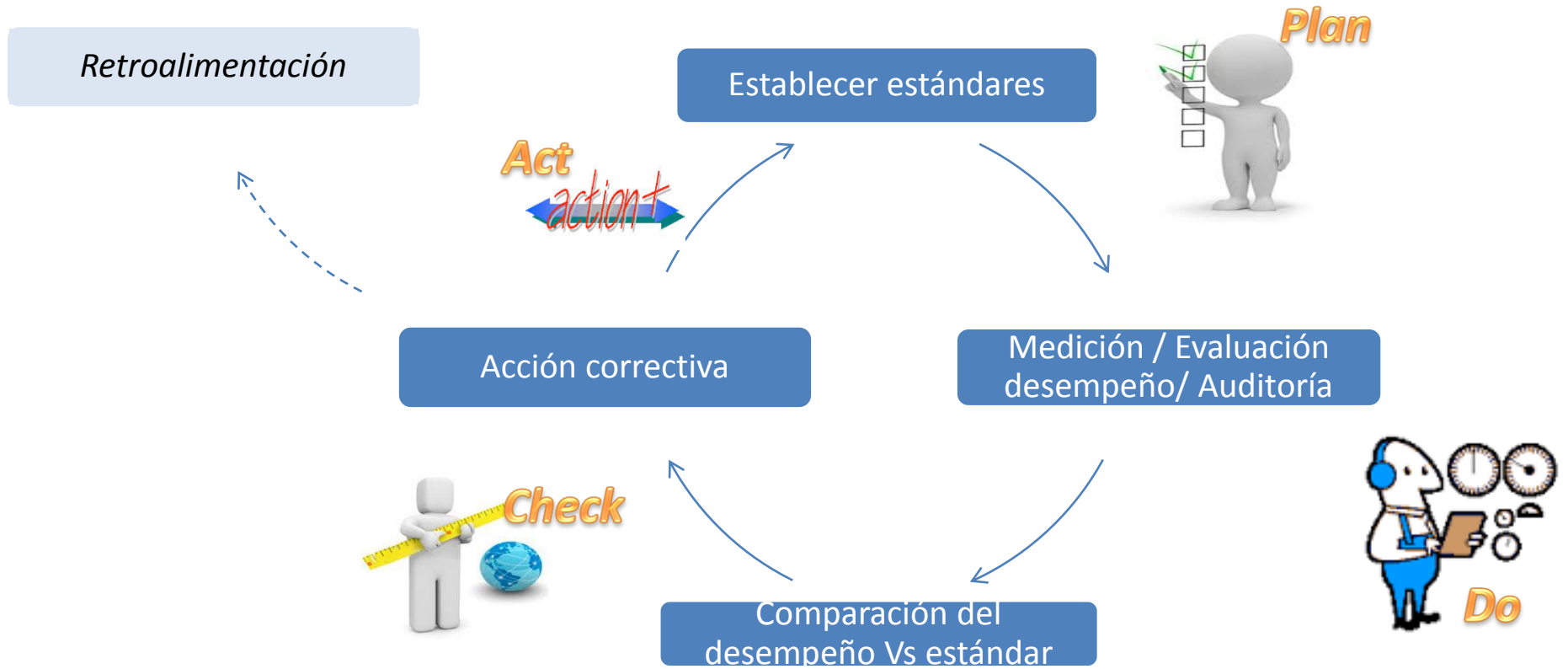
## BASES DEL CONTROL

El control se basa en la realización de las siguientes actividades

1. **Planear y organizar**, incluye la definición de objetivos, fijar qué debe hacerse y cómo
2. **Hacer**, poner en práctica el cómo; se genera información detallada sobre lo que se está realizando, esclarece los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.
3. **Evaluar**, es la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.
4. **Mejorar**, poner en práctica las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.



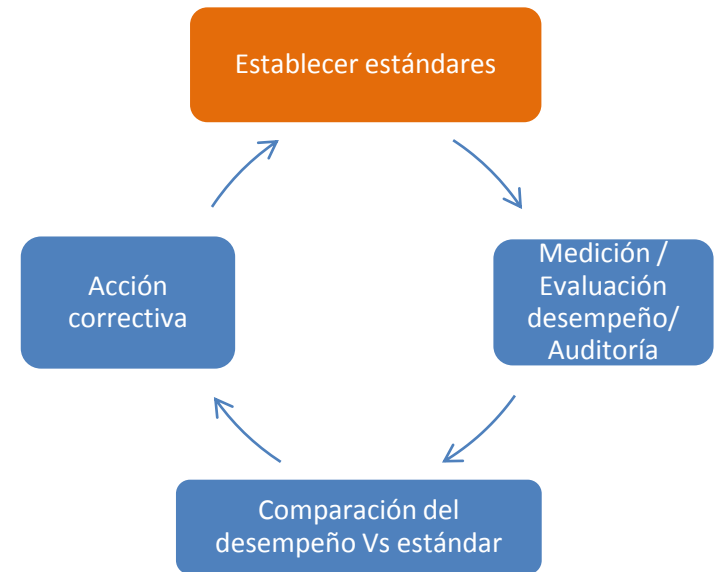
# ESTRUCTURA DE LAS BASES DE CONTROL COMO PROCESO





# 1. ESTABLECER ESTANDARES

- Representa el plano ideal, metas y objetivos establecidos en el proceso de planificación
- Son claros y medibles, e incluyen fechas límites específicas
- Sirven de base para la evaluación o comparación
- Con ellos se establece los criterios de evaluación o comparación

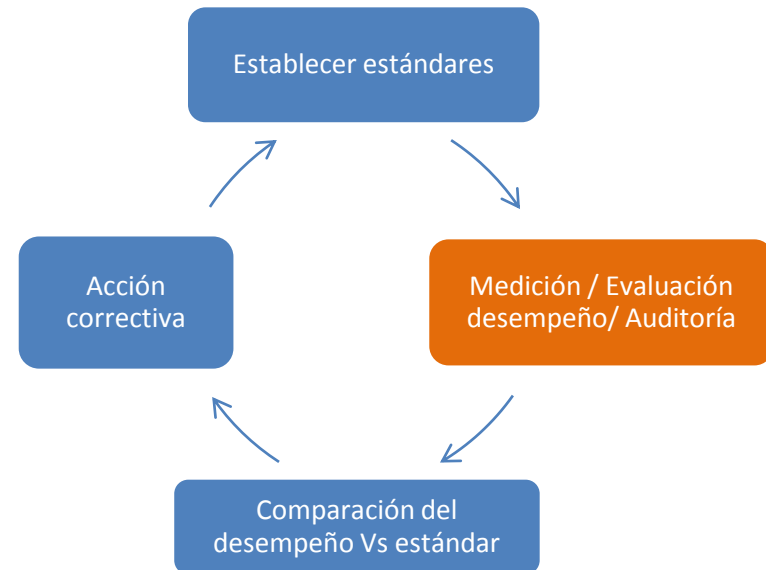


**Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos**



## 2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – Medir los resultados

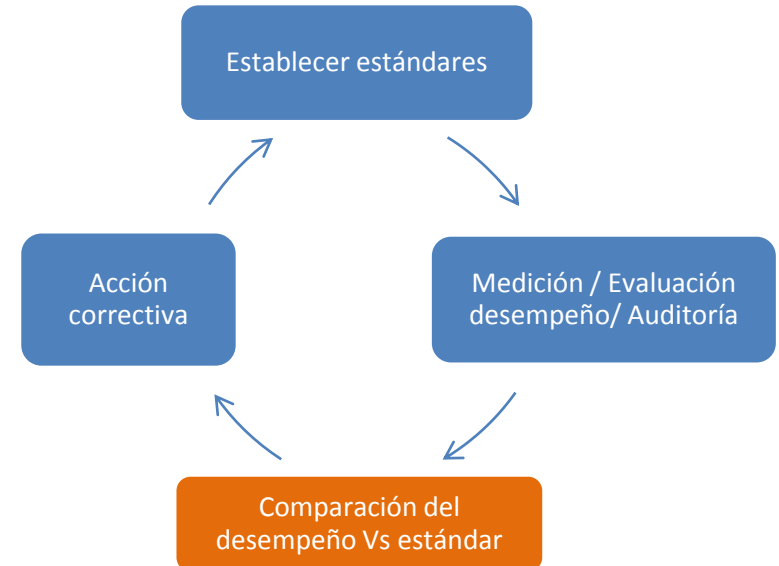
- Consiste en medir la **ejecución** y los **resultados**, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares
- Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar
- La auditoría es una manera de medición de resultados





### 3. COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO Vs ESTÁNDAR

- Comparación de los **resultados medidos** con las **metas** o criterios, para verificar si hay desvío o variación
- Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden **suponer** "que todo está bajo control"





## 4. ACCIÓN CORRECTIVA

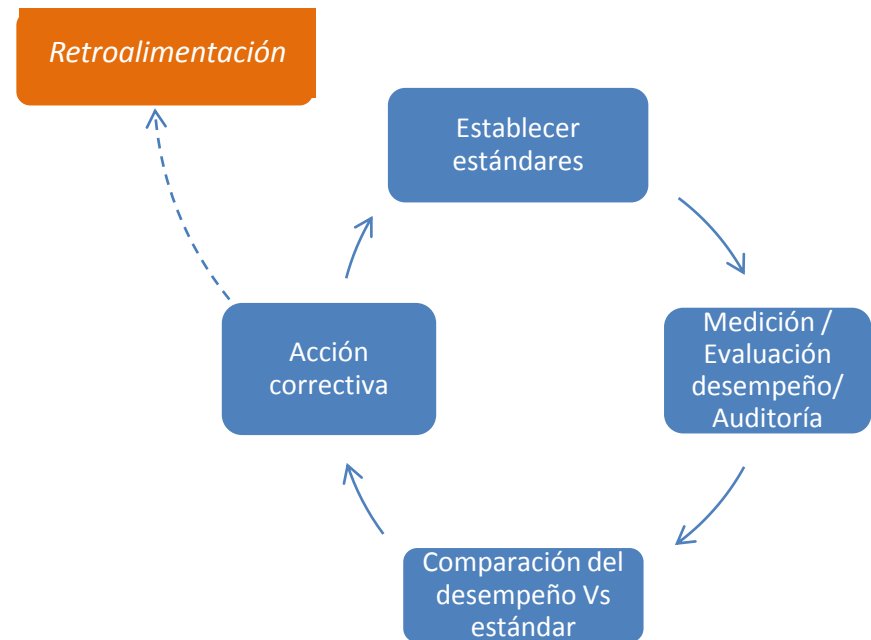
- Necesaria si los resultados **no cumplen** con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas
- Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en **una o varias** actividades
- La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las **desviaciones** en relación con los **estándares**
- Antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un **síntoma** o una **causa**





## 5. RETROALIMENTACIÓN

- De la calidad de la **información** dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema
- La información debe darse de la forma más **objetiva** posible
- Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas **sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios**, etc.
- Cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, es difícil ser neutrales y se aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados







## PRINCIPIOS DE CONTROL

- **Principio de la oportunidad:** El control debe aplicarse **antes** de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación





## PRINCIPIOS DE CONTROL

- **Principio de los objetivos:** el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.





## PRINCIPIOS DE CONTROL

- **Principio de las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, conocer las causas que lo originaron, tomar medidas para evitarlas en futuro





## PRINCIPIOS DE CONTROL

- **Principio de la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.





## PRINCIPIOS DE CONTROL

- **De excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas





## PRINCIPIOS DE CONTROL

- **De la función controladora:** La persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar “juez y parte”





## TIPOS DE CONTROL

- La empresa, con el fin de controlar su desempeño con relación a sus objetivos, establece diferentes tipos de control, entre ellos encontramos a:
  1. Control de las Políticas
  2. Control sobre los Procedimientos
  3. Control sobre el Personal
  4. Control de la Producción
  5. Control sobre las Ventas
  6. Control de Existencias.



## TIPOS DE CONTROL – CONTROL DE LAS POLÍTICAS

- Las políticas **son guías de acción** para los miembros de la organización.
- Su objetivo **es uniformar criterios** en las decisiones
- Una política **no especifica cómo** debe hacerse algo
- *Es necesario **controlar las diferentes decisiones** que se toman dentro de la organización, para que se ajusten a las políticas correspondientes y, adicionalmente, **controlar que todo el conjunto de políticas** o directrices se encaminen a servir los intereses de la organización*





## TIPOS DE CONTROL – CONTROL DE LAS POLÍTICAS

- **Ejemplo:**

- *Las fechas en que los participantes de la organización hicieron efectivas sus vacaciones, y comparando éstas con la política establecida de otorgar las vacaciones durante los meses de enero y febrero, puede concluirse que un 40% de los participantes salieron a vacaciones fuera del período indicado por la política*

- **Acción a realizar:**

- *Revisar si la discrepancia se encuentra en una mala acción de los ejecutivos (no toman en cuenta la política) o si la política es irreal, es decir, en la práctica es imposible cumplirla, lo que nos llevará a modificarla*



## **TIPOS DE CONTROL - CONTROL SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS**

- Los procedimientos **son guías de acción** que detallan de una manera exacta cómo se debe realizar una cierta actividad
- Generalmente se presentan en un **manual**, el cual constituye un excelente instrumento de control
- El procedimiento puede equivaler a la **norma o al estándar**, ya que indica cómo debe hacerse una tarea



## TIPOS DE CONTROL - CONTROL SOBRE EL PERSONAL

- Lograr que los **individuos** que forman la organización **participen** realmente en ella, no sólo la asistencia física, sino la asistencia psicológica, es decir, que esté **dispuesto** a cumplir con su **tarea**, a comprometerse y responsabilizarse de ella
- Mantener un control constante sobre la calidad de los individuos que operan dentro de la empresa (a todo nivel) y la motivación del personal
- *Ejemplos: sistemas de sugerencias y críticas, sistema de quejas, rotación de personal, ausentismo, etc*



## TIPOS DE CONTROL - CONTROL DE LA PRODUCCION

- Se deriva de la necesidad de **dirigir la producción** y combinar los equipos y recursos existentes con el fin de obtener de ellos una alta productividad
  
- Aparte del control sobre los equipos productivos existen **otros controles en producción**, tales como *control de Calidad*, cuyo objetivo es verificar si el producto que elabora la empresa sale al mercado en buenas condiciones



## TIPOS DE CONTROL - CONTROL SOBRE LAS VENTAS

- Generalmente, el Departamento de Ventas elabora un **plan o programa de ventas** en el cual se fija la cantidad de productos que se venderán en un período de tiempo
- También se determina el volumen de venta de cada unidad, a través del presupuesto de ventas se determina la planificación, se establecen las normas o estándares de control.



## TIPOS DE CONTROL - CONTROL SOBRE LAS EXISTENCIAS

- Son de gran importancia para la producción, en el caso de la existencia de materias primas y para Ventas en el caso de la existencia de productos terminados
- A través de un estudio se **determinan las cantidades** que deben tenerse en existencia de cada **materia prima**. Para determinar esta cantidad se toma en cuenta el tiempo de reemplazo, el valor de la Materia Prima entre otros. La cifra resultante es considerada la norma o el estándar de control
- La función del control de existencia es verificar que siempre exista esta cantidad mínima.



## **EJERCICIO 4**

**Elige dos tipos de control y define el proceso de control:**

1. Define estándar
2. Mecanismo de medición
3. Evaluación
4. Plan de acción
5. Retroalimentación



**UDLAP**<sup>®</sup>

Consultores

*NOVIEMBRE 29*

40 MIN





## ESTABLECIMIENTO DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Para **definir el o los medios de control** estratégicos es recomendable responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
2. ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
3. ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
4. ¿Qué informará mejor “quien” es responsable de las fallas?
5. ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
6. ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?



## EJERCICIO 5

**Del control definido previamente, responde las preguntas siguientes para identificar cual es el medio de control más adecuado**

1. ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
2. ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
3. ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
4. ¿Qué informará mejor “quien” es responsable de las fallas?
5. ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
6. ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

30 MIN



## ALGUNOS ERRORES EN EL CONTROL

- 1. Inflexibilidad:** si un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado, provoca que se tienda a abandonar el control como inservible
- 2. Controles históricos:** mira hacia el pasado, por lo tanto, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben mantenerse actualizados
- 3. Sin referencia/objetivo:** Establecer su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, ejemplo: presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera
- 4. No entendibles:** para obtener el máximo efecto del control, es indispensable que todos los que han de emplearlo, lo entiendan perfectamente



## ALGUNOS ERRORES EN EL CONTROL

- 5. Demasiada información irrelevante:** Los controles deben ser llegar sintetizados, gráficas, diagramas de gantt, etc
- 6. Sin conducir a una acción correctiva:** No sólo deben decir “que algo está mal”, sino “donde, por qué, quien es el responsable, etcétera”



## **EJERCICIO 6**

**Para tres controles en los que estas relacionado,  
identifica errores, basando tu respuesta en la  
información anterior**



## CÓMO UTILIZAR LOS CONTROLES

Para que un control nos sea de utilidad es necesario aplicar los siguientes pasos:

1. Analizar los hechos reales
2. Interpretar los datos
3. Adoptar medidas aconsejables
4. Hacer una revisión estrecha



## TIPOS BASICOS DE CONTROL EN FUNCION DE RECURSOS

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son:

1. **Control preliminar**, se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización
2. **Control concurrente**, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, ejemplo: descripciones del trabajo y políticas que surgen de la función de la planificación de la organización
3. **Control de retroalimentación**, se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí



## REFLEXIONES FINALES

- El control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita
- El control es un proceso esencialmente regulador
- La aplicación de un control en las organizaciones busca: corregir fallas o errores existentes y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos
- Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa



# EVALUACIÓN SESION 1

# SESIÓN 2

## *AUDITORÍA DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN (ENFOQUE A PROCESOS)*



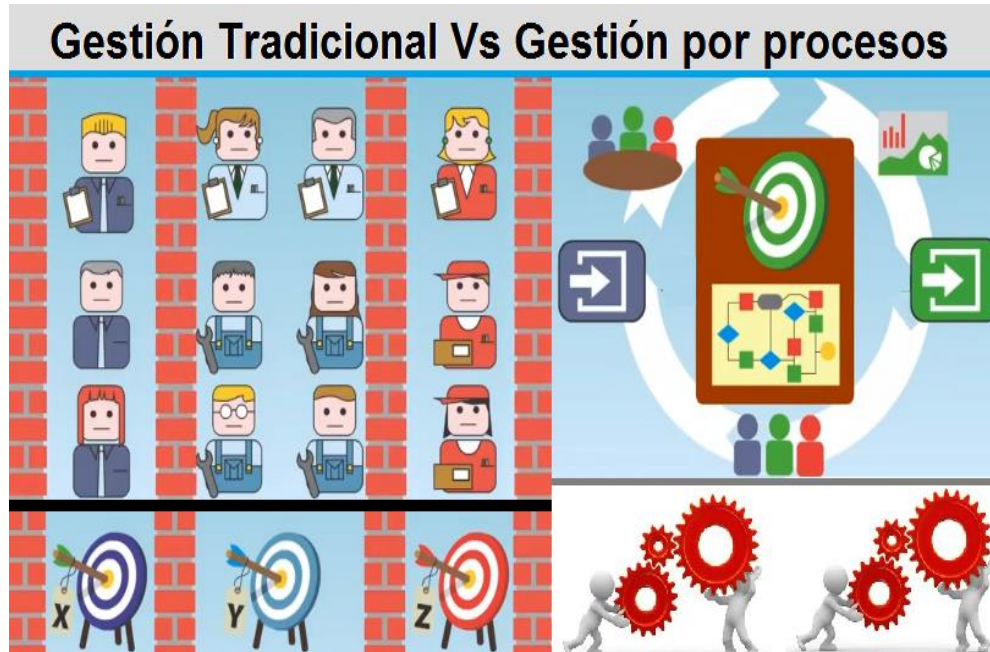
## Definición de Proceso

- Se considera un proceso a una actividad o conjunto de actividades mutuamente **relacionadas** que utilizan recursos orientados a transformar elementos de entrada en **resultados**
- Las actividades están conectadas de manera **sistemática** y sus resultados se refieren a un producto/servicio con **valor** para el cliente



## Administración por procesos

- La **ADMINISTRACION POR PROCESOS** se conceptualiza como: administrar a toda la organización basándose en un sistema de procesos, en dónde se identifican procesos y subprocesos y su interacción
- Un enfoque en procesos enfatiza la importancia de:
  - Comprender y cumplir los requisitos del **cliente**
  - Considerar los procesos en términos que **aporten valor**
  - Obtener resultados de **desempeño y eficacia del proceso**
  - **Mejorar continuamente** los procesos con base a mediciones objetivas



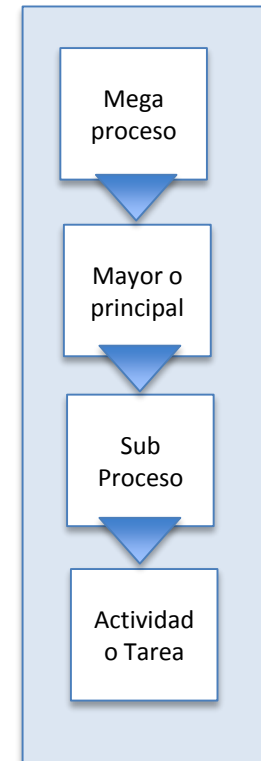
*Implica comprender a la organización como un **SISTEMA** cuyos procesos son los elementos que **INTERACCIONAN** para crear valor a los **CLIENTES**, valor que permite a los grupos directivos retroalimentarlo para reforzar o crear nuevas capacidades*



## Jerarquía de Procesos

A través de descomponer los procesos se obtienen los diferentes niveles de entendimiento de las operaciones de toda la organización

- **Mega Proceso:** Por lo general existen de 2 a 5 y pueden ser: ejecutivo, soporte, obtención de nuevos negocios, diseño de productos o servicios, operaciones y soporte postventa
- **Proceso Mayor o principal:** Ligado al mega-proceso y se divide en sub-procesos
- **Sub-procesos:** Proceso de más alto nivel, ligado al mega-proceso y se divide en sub-procesos
- **Actividad o tarea:** Serie de acciones relacionadas y realizadas por un solo rol. Tienen un modo operacional, a un solo tiempo y en una sola localidad



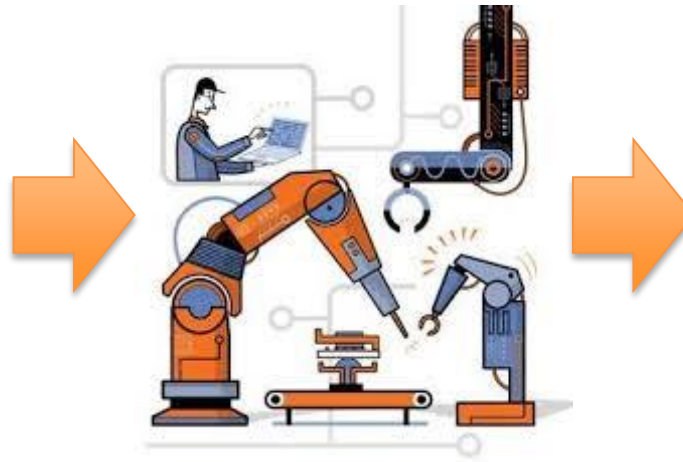


## Procesos logísticos

- La logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo



**Recepción**



**Procesos**



**Entrega**



## El proceso logístico como sistema

- Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo
- La logística no debe verse como una función aislada, es un proceso global de generación de valor para el cliente
- Un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos.







## Auditorías

- La auditoría es una **herramienta de gestión** empleada para verificar y evaluar las actividades de una organización
- Ayuda a **prevenir** problemas en la organización a través de la identificación de actividades que potencialmente pueden crear problemas





## Auditorías como prevención

- La filosofía de un sistema de gestión está enfocado en la **prevención**, más que en la detección de problemas, por lo tanto, en las auditorías se debe dar mayor importancia a:
  - Detección oportuna del problema
  - Conocer la profundidad del mismo
  - Descubrir la causa principal del problema



## Auditorías logística

- Es una radiografía de las distintas áreas y procesos involucrados en la cadena de abastecimiento (desde la adquisición de insumos hasta la entrega del producto final, incluyendo también los flujos de retorno) de una empresa en particular
- El objetivo principal de las auditorías logísticas es conocer cuál es la situación real de la empresa, detectar deficiencias, para así priorizar y definir las vías de mejora
- Es una herramienta que conlleva un proceso de mejora, ya que permite obtener indicadores concretos del nivel de desempeño de los distintos procesos de la cadena logística



## Entregables de una Auditorías logística

- Proporciona un diagnóstico sobre el estado actual de la logística de una empresa
- Identifica los espacios de mejora en el uso de los recursos, mostrando áreas y procesos que pueden optimizarse
- Pone énfasis en los factores que influyen en la cantidad, la oportunidad y la calidad
- Permite reconocer fortalezas y debilidades de la cadena logística, fijando objetivos de hacia dónde y de qué manera avanzar
- Revela si los objetivos estratégicos logísticos son consistentes con los de las otras áreas de la empresa



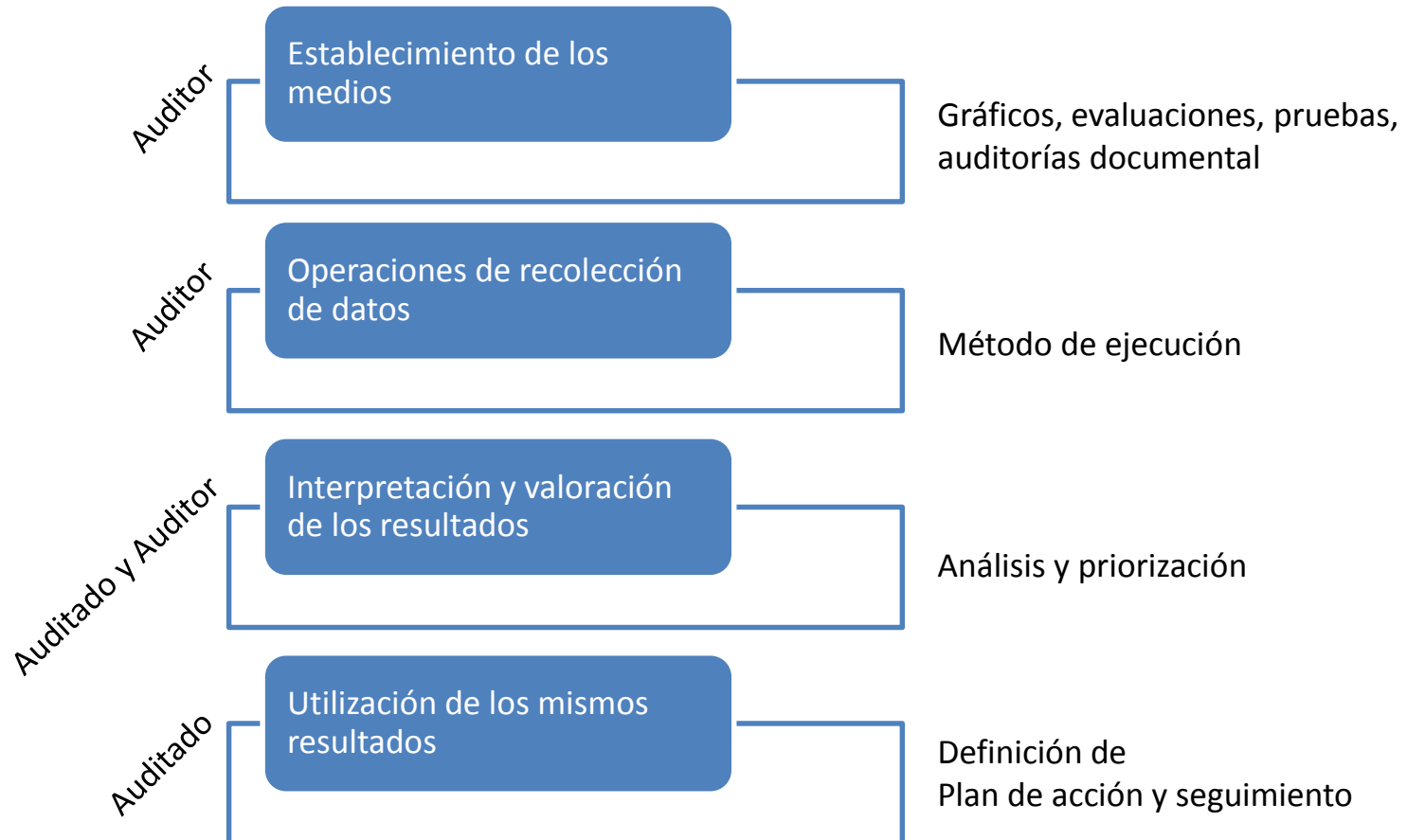
## Componentes de la auditoría logística

- Una auditoría logística consiste en un levantamiento general que incluye de por lo menos los siguientes aspectos:
  - **Entrevistas**, tanto a nivel ejecutivo como operativo, el objetivo es construir un diagrama de flujo de los procesos involucrados, a pesar que ya se cuente con un diagrama de flujo ya que no necesariamente se cumple en la práctica.
  - **Información estadística** o realización de mediciones, en caso de que la información disponible sea poco confiable o insuficiente para el objetivo
  - **Entrevistas a clientes** o análisis de **reclamos**, para conocer su nivel de satisfacción y su visión crítica sobre el nivel de servicio ofrecido



# PROCESO DE AUDITORÍA

- Etapas para el desarrollo de una auditoría





## FALLAS COMUNES EN EL PROCESO DE AUDITORÍA

El papel del analista debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en los siguientes errores típicos de la auditoría:

- **Cacería de brujas:** buscar síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones, algunas veces se personifica el error con la intención de encubrir otros que le dieron origen
- **Esparcimiento de la responsabilidad:** el proceso de auditoría puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente
- **Obsesión:** el proceso de auditoría se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, y crea un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse
- **Nostalgia:** el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.



## COMO SE DESARROLLA UN SISTEMA DE AUDITORÍA

- 1. Diagnóstico Institucional:** todo proceso de auditoría comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia de la auditoría y establecer si existen las condiciones para su ejecución
- 2. Identificación de procesos claves:** es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el proceso de auditoría no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sólo se centra en aquellos procesos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar
- 3. Diseño del sistema de indicadores:** De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección





## **BENEFICIOS DE UNA AUDITORIA**

- Muestra de manera objetiva los hechos por lo que da seguridad en la acción o decisión a tomar
- Corrige los defectos
- Mejora lo obtenido
- Define una nueva planeación general
- Motiva al personal a alcanzar una meta



## QUIEN AUDITA: PERFIL DEL AUDITOR

- Un auditor es el especialista que **escucha**, **interpreta**, **revisa**, **analiza** e **informa** los resultados de la auditoría
- Una **actitud positiva**, saber escuchar, mente analítica, iniciativa y facilidad de trabajo en equipo, son algunas de las características que un auditor debe mostrar
- La participación de un auditor puede ser de manera interna o externa:
  - Interna: pertenece a la organización y es capaz de conducir la auditoría de acuerdo a la visión de la organización
  - Externa: fuera de la organización, tiene como ventaja la apreciación objetiva





# ATRIBUTOS Y CAPACIDADES DEL AUDITOR



- Obtener y evaluar honesta y objetivamente las evidencias
- Mantenerse fiel al objetivo de la auditoría
- Evaluar constantemente la situación
- Adaptarse correctamente a los usos y costumbres del lugar
- Mantener completa atención en la auditoría
- Manejar las situaciones de tensión
- Llegar a conclusiones aceptables
- Mantenerse firme en sus conclusiones



## HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA AUDITORIAS

- Su objetivo es encontrar hechos o situaciones que impactan el desempeño de la organización
- Se aplican sobre información, casos, situaciones, hechos o relaciones específicas
- Un check list es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento estandarizado de las auditorías.
- En el documento guía o check list se explica el ¿qué? Pero no el ¿cómo? o la técnica a seguir



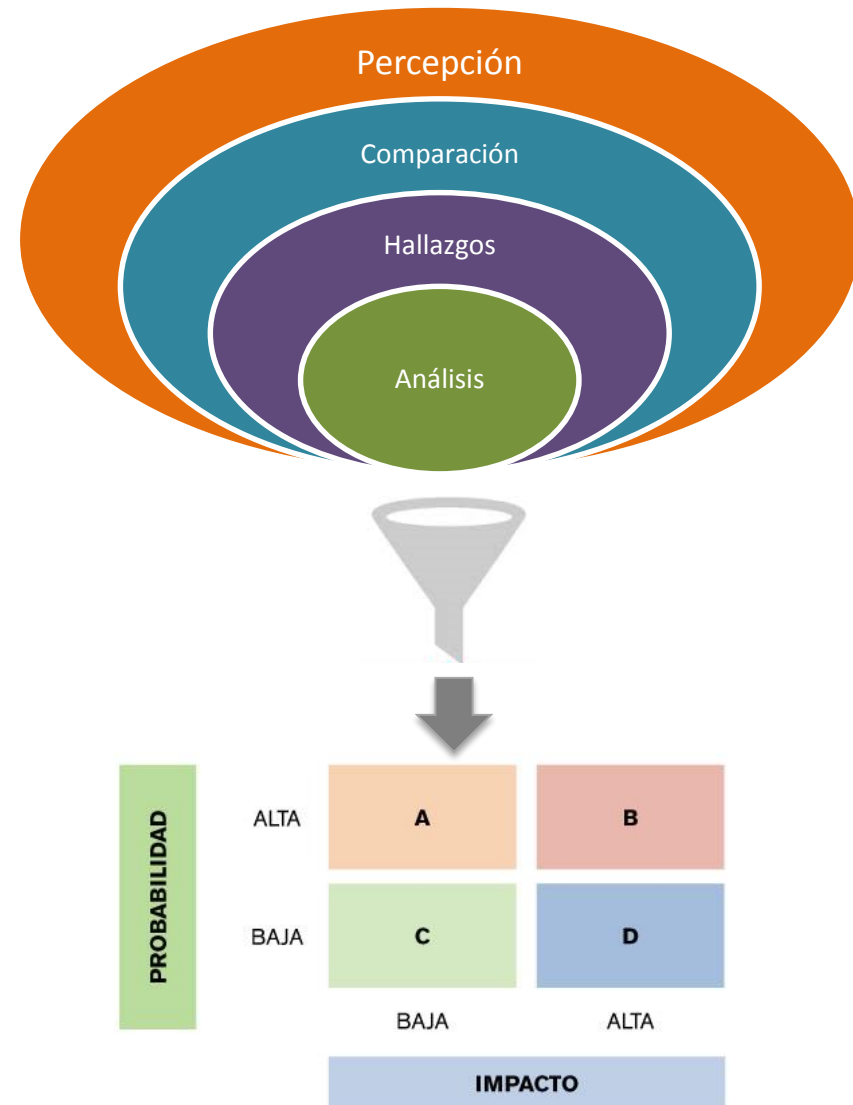
En el documento guía o check list se explica el ¿qué? Pero no el ¿cómo? o la técnica a seguir

Técnicas	¿Qué es?	¿Para qué?	¿Cómo?
Muestreo	Revisión aleatoria y de una parte de la población	Verificar que cada paso se efectuó como se describe	Verificar llenado de registros, actualizaciones, documentos de recién uso sin archivar
Entrevistas	Serie de preguntas improvisadas	Validar si el personal conoce sus responsabilidades	Entrevistas a directores, subdirectores, jefes de departamento, personal de calidad y personal especializado
Visitas Sorpresivas	Visitas para verificar de manera rápida como marcha el proceso de calidad y orientar la toma de acciones; se realizan sin previo aviso	Medir aspectos clave del servicio o no conformidades que previamente se hayan detectado	Visitas presenciales y emisión de un breve un breve informe resumen para la dirección
Encuestas a Clientes Externos e Internos	Serie de preguntas a manera de encuesta o conversaciones informales con algunos clientes externos para tener una idea de la percepción que se tiene del servicio.	Conocer la satisfacción, real del cliente, adicional a las encuestas formales de satisfacción	Observación directa, pláticas, conversaciones con algunos clientes externos e investigaciones de mercado para conocer la percepción del servicio.



## ANÁLISIS - FACT BASE

- El análisis de los hechos encontrados durante la auditoría debe estar orientado hacia la solución de problemas
- Al realizar un comparativo de "lo que es" (condición) Vs "lo que debe ser" la percepción del auditor se convierte en observaciones o hallazgos
- Un análisis de probabilidad-severidad es útil en el proceso de priorizar desviaciones y definir planes de acción que solucionen la desviación y eviten el efecto descrito

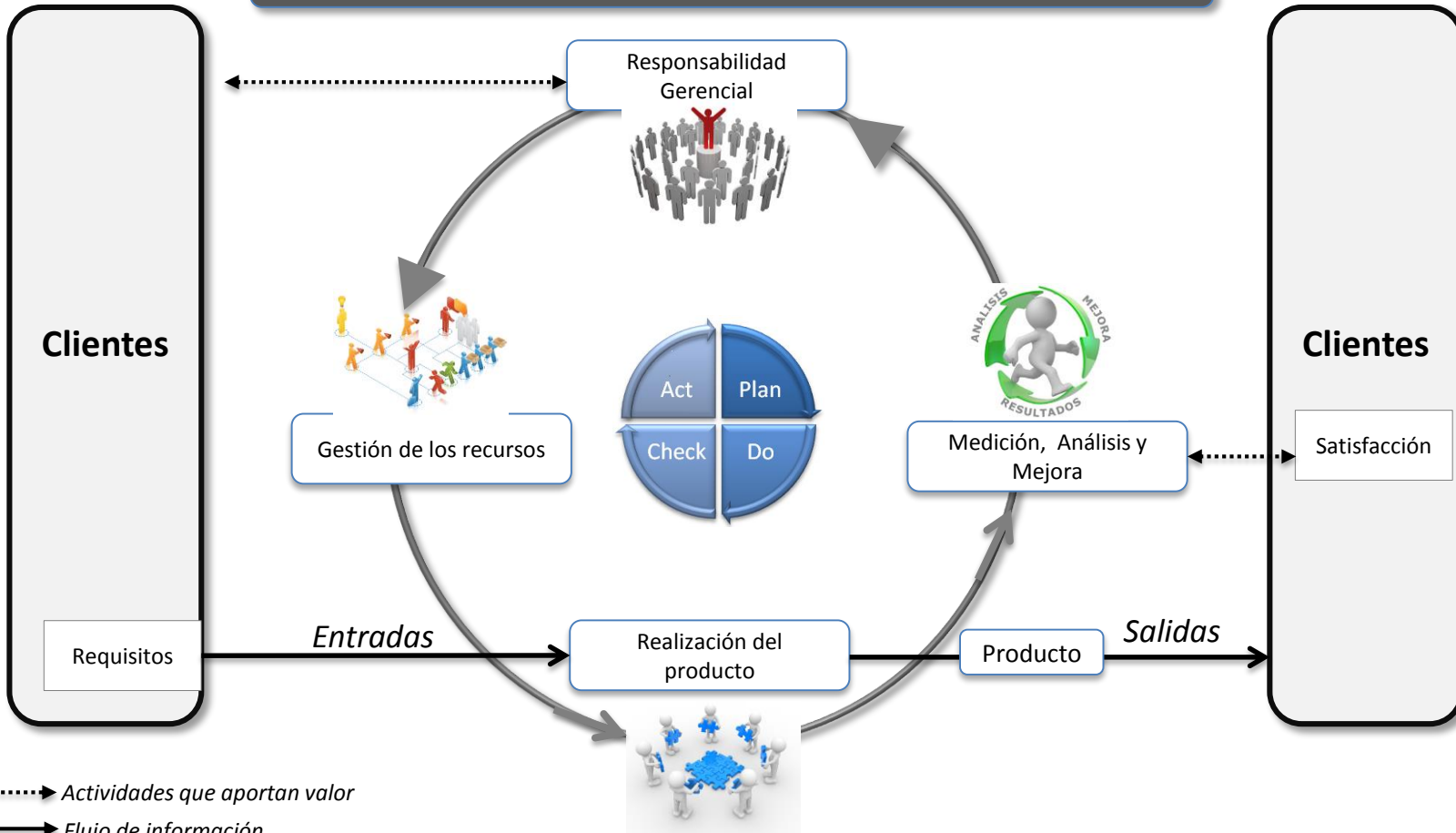






# SISTEMAS CON ENFOQUE A PROCESOS

Mejora continua del Sistema de Gestión





# MODULO 1

## Auditorías Operativas Logísticas como herramienta de mejora en la cadena de suministro



**UDLAP**<sup>®</sup>

Consultores

*NOVIEMBRE 29*

40 MIN



## ESTABLECIMIENTO DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Para **definir el o los medios de control** estratégicos es recomendable responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
2. ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
3. ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
4. ¿Qué informará mejor “quien” es responsable de las fallas?
5. ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
6. ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?



## EJERCICIO 5

**Del control definido previamente, responde las preguntas siguientes para identificar cual es el medio de control más adecuado**

1. ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
2. ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
3. ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
4. ¿Qué informará mejor “quien” es responsable de las fallas?
5. ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
6. ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

30 MIN



## ALGUNOS ERRORES EN EL CONTROL

- 1. Inflexibilidad:** si un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado, provoca que se tienda a abandonar el control como inservible
- 2. Controles históricos:** mira hacia el pasado, por lo tanto, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben mantenerse actualizados
- 3. Sin referencia/objetivo:** Establecer su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, ejemplo: presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera
- 4. No entendibles:** para obtener el máximo efecto del control, es indispensable que todos los que han de emplearlo, lo entiendan perfectamente



## ALGUNOS ERRORES EN EL CONTROL

- 5. Demasiada información irrelevante:** Los controles deben ser llegar sintetizados, gráficas, diagramas de gantt, etc
- 6. Sin conducir a una acción correctiva:** No sólo deben decir “que algo está mal”, sino “donde, por qué, quien es el responsable, etcétera”



## **EJERCICIO 6**

**Para tres controles en los que estas relacionado,  
identifica errores, basando tu respuesta en la  
información anterior**



## **CÓMO UTILIZAR LOS CONTROLES**

Para que un control nos sea de utilidad es necesario aplicar los siguientes pasos:

1. Analizar los hechos reales
2. Interpretar los datos
3. Adoptar medidas aconsejables
4. Hacer una revisión estrecha





## TIPOS BASICOS DE CONTROL EN FUNCION DE RECURSOS

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son:

1. **Control preliminar**, se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización
2. **Control concurrente**, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, ejemplo: descripciones del trabajo y políticas que surgen de la función de la planificación de la organización
3. **Control de retroalimentación**, se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí



## REFLEXIONES FINALES

- El control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita
- El control es un proceso esencialmente regulador
- La aplicación de un control en las organizaciones busca: corregir fallas o errores existentes y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos
- Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa

# EVALUACIÓN SESION 1

# SESIÓN 2

## *AUDITORÍA DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN (ENFOQUE A PROCESOS)*



## ¿Qué es proceso ?





## Definición de Proceso

- Se considera un proceso a una actividad o conjunto de actividades mutuamente **relacionadas** que utilizan recursos orientados a transformar elementos de **entrada** en **resultados**
- Las actividades están conectadas de manera **sistemática** y sus resultados se refieren a un producto/servicio con **valor** para el cliente





# Administración por procesos

- Administrar a toda la organización basándose en un **sistema de procesos**, en dónde se identifican procesos y subprocesos y su **interacción**





La administración por procesos implica comprender a la organización como un **SISTEMA** cuyos procesos son los elementos que **INTERACCIONAN** para crear valor a los **CLIENTES**,







## ¿Por qué administrar por procesos?

- Comprender y cumplir los requisitos del **cliente**





## ¿Por qué administrar por procesos?

- Considerar los procesos en términos que **aporten valor**





## ¿Por qué administrar por procesos?

- Obtener resultados de **desempeño y eficacia del proceso**





## ¿Por qué administrar por procesos?

- **Mejorar continuamente** los procesos con base a mediciones objetivas





**UDLAP**<sup>®</sup>

Consultores

**VIDEO**

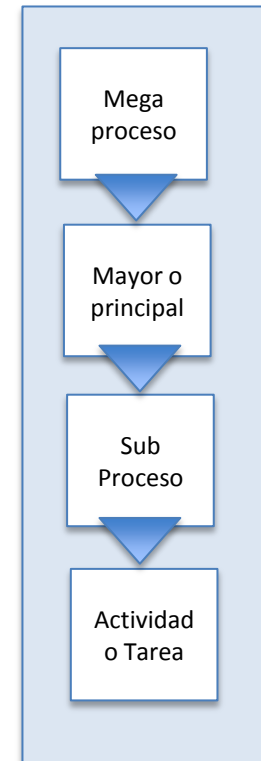
<http://www.youtube.com/watch?v=1bYKXghNAco>



## Jerarquía de Procesos

A través de descomponer los procesos se obtienen los diferentes niveles de entendimiento de las operaciones de toda la organización

- **Mega Proceso:** Por lo general existen de 2 a 5 y pueden ser: ejecutivo, soporte, obtención de nuevos negocios, diseño de productos o servicios, operaciones y soporte postventa
- **Proceso Mayor o principal:** Ligado al mega-proceso y se divide en sub-procesos
- **Sub-procesos:** Proceso ligado al proceso principal
- **Actividad o tarea:** Serie de acciones relacionadas y realizadas por un solo rol. Tienen un modo operacional, a un solo tiempo y en una sola localidad





## **EJERCICIO 1- JERARQUIA DE PROCESOS**

**Identifica y describe una actividad de tu rol y define el subproceso al que pertenece, proceso mayor o principal y mega proceso**



## EJERCICIO 1

# REFLEXIÓN DEL EJERCICIO



10 min



## **MODULO 3 y 4**

# Auditorías aplicada a la Logística

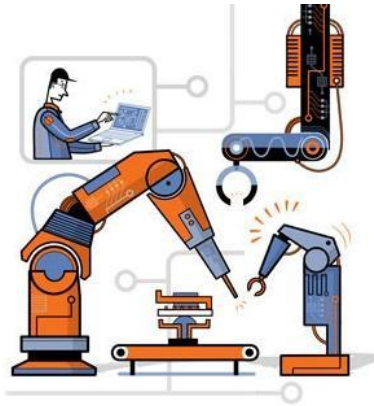


## Los procesos logísticos

- La logística se relaciona con la **administración del flujo de bienes y servicios**, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo



Recibo



Producción

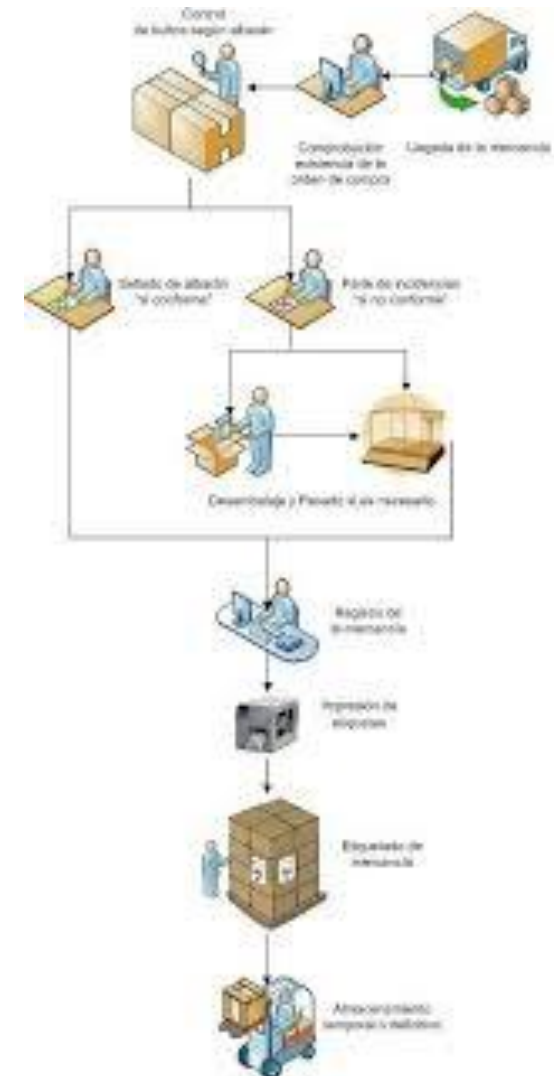


Entrega



## Alcance de los procesos logísticos

- **Todas** aquellas **actividades** que involucran el **movimiento** de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos
- Al igual que **todas** aquellas tareas que ofrecen un **soporte** adecuado **para la transformación** en productos terminados: *las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta*





## Valor agregado de la Logística

- Las estrategias logísticas impactan en **todas** las áreas, **engranando** cada fase, estas son piezas clave en los procesos de marketing y comercialización, ya que una vez que se realiza la negociación del producto y se posiciona en el mercado el factor distribución es vital
- Las actividades logísticas deben **coordinarse entre sí** para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo

*La logística no debe verse como una función aislada*



## **VIDEO**

<https://www.youtube.com/watch?v=AmlvwoeGYZo>



## Definición de Sistema

- Un sistema es un conjunto de elementos que **interactúan** con un **objetivo común**
- Todo sistema esta **integrado** por objetos o unidades agrupadas de tal manera que, constituya un todo lógico y funcional, que es mayor que la suma de esas unidades
- Una empresa de negocios es un sistema, sus partes están representadas por las funciones de mercadotecnia, operaciones, finanzas, etc., pero **la empresa como sistema puede lograr mayores logros como un todo que los que podría realizar cada una de sus partes individuales.**



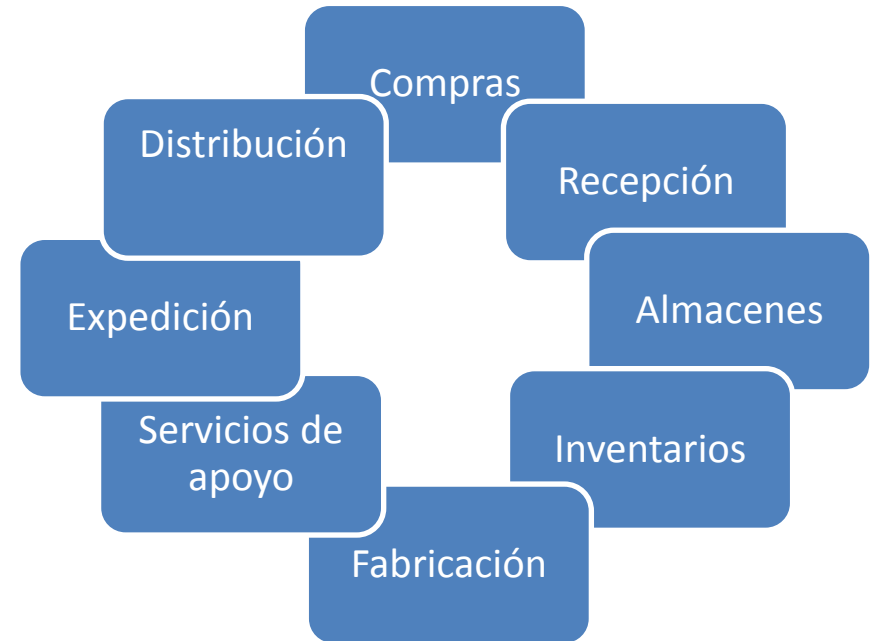
## Enfoque de sistemas

- Es un esquema **metodológico** que sirve como guía para la solución de problemas, en especial hacia aquellos que surgen en la dirección o administración de un sistema, al existir una discrepancia entre lo que se tiene y lo que se desea, su problemática, sus componentes y su solución.
- El enfoque de sistemas son las actividades que determinan un objetivo general y la justificación de cada uno de los subsistemas, las medidas de actuación y estándares en términos del objetivo general, el **conjunto completo** de subsistemas y sus planes para **un problema específico**



## Los procesos logísticos tienen enfoque a sistemas

- Se define como un **proceso integrado** de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos
- El proceso logístico es un **proceso global** de generación de valor para el cliente



**Buscar otro video de enfoque a sistemas**

<http://www.youtube.com/watch?v=QNH4e8GBVWo>





# Auditorías





## Auditorías

- La auditoría es una **herramienta de gestión** empleada para verificar y evaluar las actividades de una organización
- Ayuda a **prevenir** problemas en la organización a través de la identificación de actividades que potencialmente pueden crear problemas
- Puede consistir en un **cuestionario** de una sola página o un **examen** exhaustivo por escrito seguido de una **entrevista**





## La auditoría está orientada a

- Los procesos de auditoría del sistema deben estar orientados a:
  1. Detección **oportuna** del problema
  2. Conocer la **profundidad** del mismo
  3. Descubrir la **causa principal** del problema





# Auditorías administrativas Vs Auditorías Logísticas

Las **auditorías administrativas** sólo recopilan datos financieros y de operación

La **auditoría en logística** trabaja sobre:

- aspectos de producción,
- eficiencia en el uso de los recursos,
- identificación de áreas que deben mejorarse y
- promueve la participación del personal involucrado



## Qué es una auditoría logística

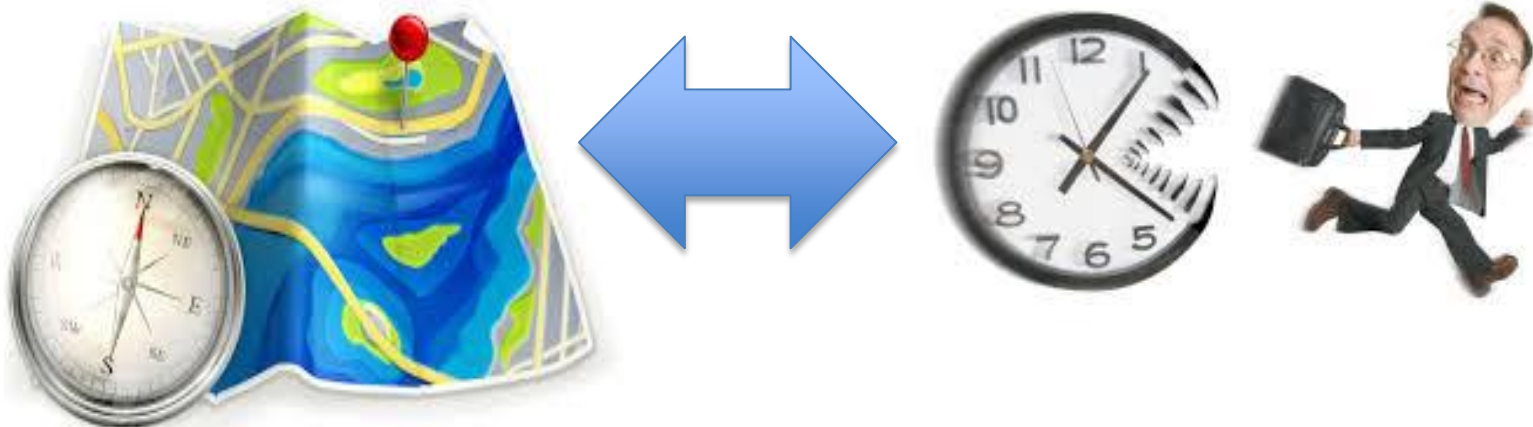
- Es una **fotografía** de las distintas áreas y procesos involucrados en la cadena de abastecimiento
- El objetivo principal de las auditorías logísticas es conocer cuál es **la situación real** de la empresa, **detectar** deficiencias, para así **priorizar** y definir las vías de **mejora**
- Es una auditoría que examina **todos** los aspectos de la **gestión logística** y puede al mismo tiempo extraer información de los **procedimientos** y las **condiciones** de trabajo





## Premisas de la Auditoria Logística en las Empresas

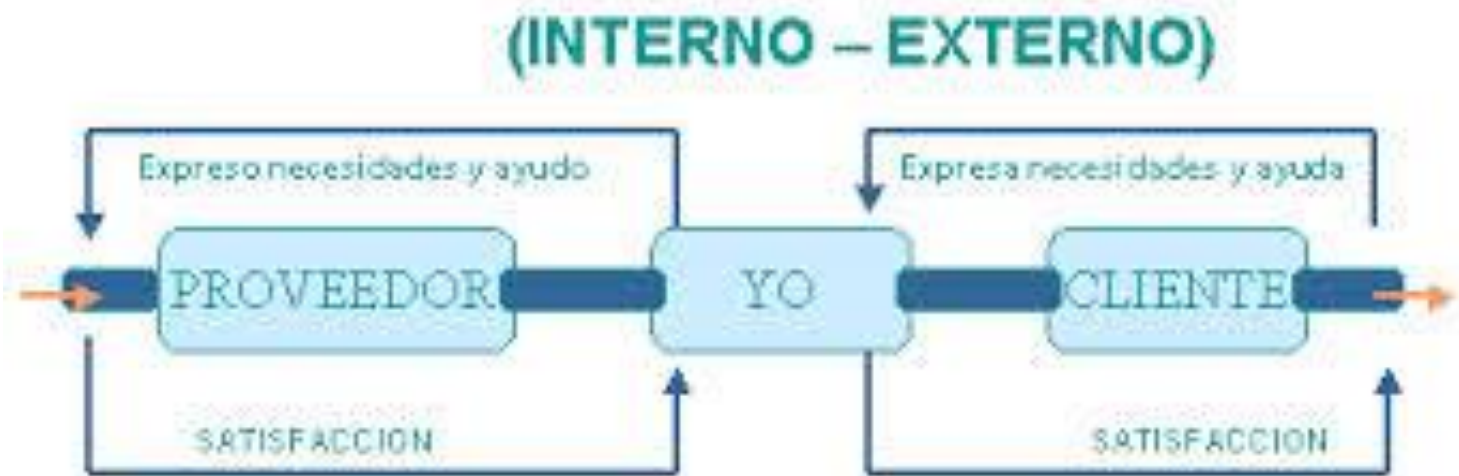
- El **espacio** y el **tiempo** separan a una empresa de sus clientes, ambas consideraciones, están claramente relacionadas
- La gestión logística debe considerar los efectos de una decisión que **afecte a una y que influya en la actuación de la otra**





## Ambientes en la auditoría logística

- Cuando se desarrolla una auditoría logística, la misma comprende el denominado ambiente **externo** y el ambiente **interno**





## Ambiente interno

- Comprende aquellos aspectos del sistema de la empresa que **determinan la forma en** que ella **opera**, por ejemplo: tipos y característica de los productos y servicios, los costos del sistema, el funcionamiento del sistema de producción, de distribución y de almacenaje y los recursos disponibles desde la perspectiva de la optimización de su utilización







## Ambiente externo

- Consiste en observar la empresa desde una perspectiva **cliente** comprendiendo la estructura competitiva, el funcionamiento de los canales de marketing utilizados, la tecnología de la distribución y la satisfacción final del cliente – tanto con nuestra empresa como con la competencia –





## ¿Por qué se necesita una Auditoría Logística?





## La necesidad de Auditoria Logística

- Partiendo de la definición de un sistema logístico



- Existen señales de **debilidades** en el sistema que deberían ser interpretadas correctamente y a tiempo



## Señales de debilidad en el sistema logístico

- Dentro de esas señales se encuentran:
  - Débil servicio al cliente
  - Objetivos de marketing que no son cumplidos
  - Cambios en el posicionamiento de la competencia
  - Presencia de inventarios excesivos
  - Disparo de los costos
  - Sub-utilización de los recursos
  - Duplicación de actividades



## **EJERCICIO 1**

### **NECESITO UNA AUDITORÍA ???**

Identifica si, en los procesos en los que estas involucrado, existe(n) algunas de estas señales y describe la situación

- Débil servicio al cliente
- Objetivos de marketing que no son cumplidos
- Cambios en el posicionamiento de la competencia
- Presencia de inventarios excesivos
- Disparo de los costos
- Dub-utilización de los recursos
- Duplicación de actividades



## Factores en los que se centra la auditoría

La auditoría logística se concentra en:



Cantidad



Oportunidad



Calidad



# Aplicación de auditoría logística

- La auditoria en Logística se aplica de manera general en tres casos orientados a



Proveedores

*Transporte*



Almacenes

*Transporte*



Servicio al Cliente



## La Auditoría Logística también permite...

- Reconoce las fortalezas y debilidades de la cadena logística, **fijando objetivos** alcanzables y alineados a la estrategias
- Identifica si los **objetivos estratégicos** logísticos son consistentes con los de la empresa, los de marketing y de producción
- Entrega un mensaje acerca del estado actual de una organización en los aspectos de la logística y de su **dedicación al mejoramiento** de la gestión.
- Permite al mismo tiempo que se extraiga información sobre los procedimientos y las propias **condiciones** de trabajo





## Generalidades de la auditoría Logística

- Se enfoca en el concepto de una **mejora continua**, analizando, además del cumplimiento de normas, los aspectos relacionados con la funcionalidad y la efectividad de los procesos
- Las auditorías operativas son **herramientas** de diagnóstico **activas**, que facilitan la detección de problemas y ofrecen oportunidades de mejora.
- Analizan además del **cumplimiento** de normas, los aspectos relacionados con la **funcionalidad** y la **efectividad** de los procesos. Esto implica trabajar en la observación de cómo estamos haciendo las cosas y no solo en los resultados.



## **EJERCICIO 2**

### **Autoevaluación**

**Partiendo de la información anterior, responde las preguntas siguiente y define, al menos, dos acciones de corrección**

1. ¿En nuestra empresa se está haciendo auditoria logística?
2. ¿qué empresas que conocemos la están efectuando?
3. ¿podemos afirmar que en nuestra empresa se aplica la logística integral y que ella es correcta para nuestra posición en el mercado?



## Alcance Auditoría logística

- El ámbito de actuación de una auditoría logística, comprende habitualmente los siguientes aspectos:
  1. **Inventario** de las actuales instalaciones y equipamientos
  2. Estudio por áreas de la operación del **almacén**: entradas, ubicaciones, reposiciones, preparación de pedidos, expediciones y zonas específicas de cada instalación
  3. Procedimientos y normas de funcionamiento y productividad, en síntesis su **organigrama de personal** y los recursos técnicos del mismo.
- La auditoría se concentra en factores que influyen en: **la cantidad, la oportunidad y la calidad**



## Entregables de una Auditorías logística

- Proporciona un **diagnóstico** sobre el estado actual de la logística de una empresa
- **Identifica** los espacios de mejora
- Pone énfasis en los **factores** que **influyen** en la cantidad, la oportunidad y la calidad
- Permite **reconocer** fortalezas y debilidades de la cadena logística
- Revela si los objetivos estratégicos logísticos son **consistentes** con los de las otras áreas de la empresa



## Beneficios estrategicos

✓ Elevan sustancialmente el valor patrimonial de la empresa, al avalar la aplicación del concepto de Supply Chain Management

✓ Descubre cuál es el **verdadero costo total** de la función logística



*Dato: para las empresas el **40% de los gastos** sale del área de transporte, almacenamiento, y servicio al cliente; Por eso es importante los controles de forma eficiente y efectiva en los procesos*



## Beneficios estratégicos

- ✓ Minimizan los riesgos de fraudes y aumentan la eficiencia





## Beneficios estratégicos

- ✓ Las cadenas de abastecimiento mejoran, pues se concluye algunas propuestas de suministros estratégicos, posibles actividades a ser tercerizadas y mejoras sustanciales en los controles





## Beneficios estratégicos

- ✓ En las actividades ya tercerizadas este tipo de Auditorías son indispensables, ya que nos permiten evaluar el servicio contratado y el cumplimiento de las normas de calidad y seguridad comprometidas por el Proveedor.







## Pasos para una auditoría externa eficaz

### 1. Comprender el entorno operativo del cliente:

- mediante la revisión de los informes de años anteriores y los documentos de trabajo, la lectura de las recomendaciones de auditoría interna, la evaluación de las políticas, las normas y los procedimientos corporativos y la evaluación de las actividades empresariales

### 2. Entender los controles del cliente:

- revisión de los controles de una organización para obtener una comprensión de los controles que son importantes en las operaciones corporativas

### 3. Probar los controles

- evalúa los controles departamentales y de niveles de segmento de una entidad de negocio, los lineamientos, los procesos y los procedimientos para garantizar que tales procedimientos sean adecuados, funcionales y se ajusten a las normas reglamentarias y las prácticas de la industria



## Etapa inicial de auditoría logística

La primera etapa de la auditoría considera:

1. Realizar un **diagnóstico** para examinar los factores que retardan o estimulan las funciones logísticas
2. **Profundizar** sobre los problemas más graves que afectan a cada función.



*El reconocimiento  
de las situaciones,  
un requisito para  
mejorar*





## Herramientas para la auditoría logística

- ✓ **Entrevistas**, tanto a nivel ejecutivo como operativo, el objetivo es construir un diagrama de flujo de los procesos involucrados, a pesar que ya se cuente con un diagrama de flujo ya que no necesariamente se cumple en la práctica
- ✓ **Información estadística** o realización de mediciones, en caso de que la información disponible sea poco confiable o insuficiente para el objetivo
- ✓ **Entrevistas a clientes** o análisis de **reclamos**, para conocer su nivel de satisfacción y su visión crítica sobre el nivel de servicio ofrecido



## EJERCICIO 3

### DIAGNOSTICO – HERRAMIENTA DE ENTREVISTA

Siguiendo lo descrito en la jerarquía de procesos, aplica la herramienta de entrevista para identificar

1. ¿Cuales son los problemas mas graves del area?
2. ¿Que características de las operaciones contribuyen a un comportamiento inferior al esperado?
3. ¿Que opinan los empleados de las condiciones de trabajo?



## Costumbres y paradigmas de los procesos

Los sistemas y procesos que utilizamos **puede** que sean los más eficientes o más efectivos, porque hasta ahora han realizado el trabajo, sin embargo,

*¿es realmente adecuado?,*

*¿nos está dando los resultados esperados?,*

*¿esos resultados podrían ser mejores? De qué manera*



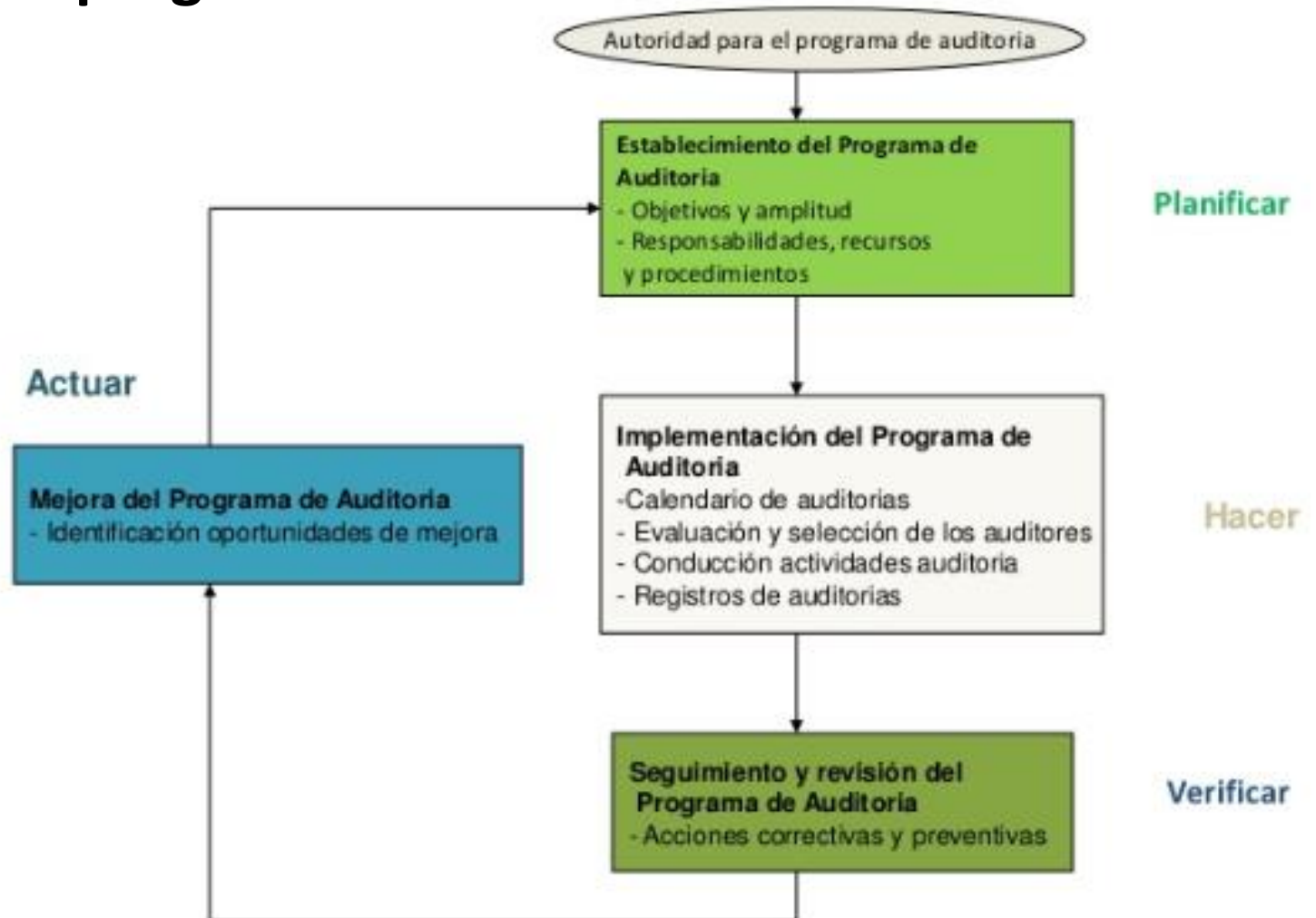
## **EJERCICIO 4**

**Siguiendo con los procesos identificados en el ejercicio de jerarquía de procesos, responde las preguntas siguientes:**

*¿es realmente adecuado?,  
¿nos está dando los resultados esperados?,  
¿esos resultados podrían ser mejores?*



# Gestión de un programa de auditoría





## ¿Cuándo realizar una Auditoría Operativa?

- Lo ideal es realizar en forma **anual**, o como máximo **cada dos años** Auditorías Operativas, o bien solicitarlas en oportunidad de necesitar un análisis previo a una toma de decisiones
- Se recomienda realizarlas cuando se necesita:
  - » adecuarnos a nuevos escenarios
  - » ofrecer niveles de servicio diferenciados
  - » concretar una asociación estratégica
  - » reestructuraciones profundas





## HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA AUDITORIAS

En el documento guía o check list se explica el ¿qué? Pero no el ¿cómo? o la técnica a seguir

Técnicas	¿Qué es?	¿Para qué?	¿Cómo?
Muestreo	Revisión aleatoria y de una parte de la población	Verificar que cada paso se efectuó como se describe	Verificar llenado de registros, actualizaciones, documentos de recién uso sin archivar
Entrevistas	Serie de preguntas improvisadas	Validar si el personal conoce sus responsabilidades	Entrevistas a directores, subdirectores, jefes de departamento, personal de calidad y personal especializado
Visitas Sorpresivas	Visitas para verificar de manera rápida como marcha el proceso de calidad y orientar la toma de acciones; se realizan sin previo aviso	Medir aspectos clave del servicio o no conformidades que previamente se hayan detectado	Visitas presenciales y emisión de un breve un breve informe resumen para la dirección
Encuestas a Clientes Externos e Internos	Serie de preguntas a manera de encuesta o conversaciones informales con algunos clientes externos para tener una idea de la percepción que se tiene del servicio.	Conocer la satisfacción, real del cliente, adicional a las encuestas formales de satisfacción	Observación directa, pláticas, conversaciones con algunos clientes externos e investigaciones de mercado para conocer la percepción del servicio.



## HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA AUDITORIAS

- Su objetivo es **encontrar hechos** o situaciones que impactan el desempeño de la organización
- Se aplican **sobre información**, casos, situaciones, hechos o relaciones específicas
- Un **check list** es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento **estandarizado** de las auditorías.



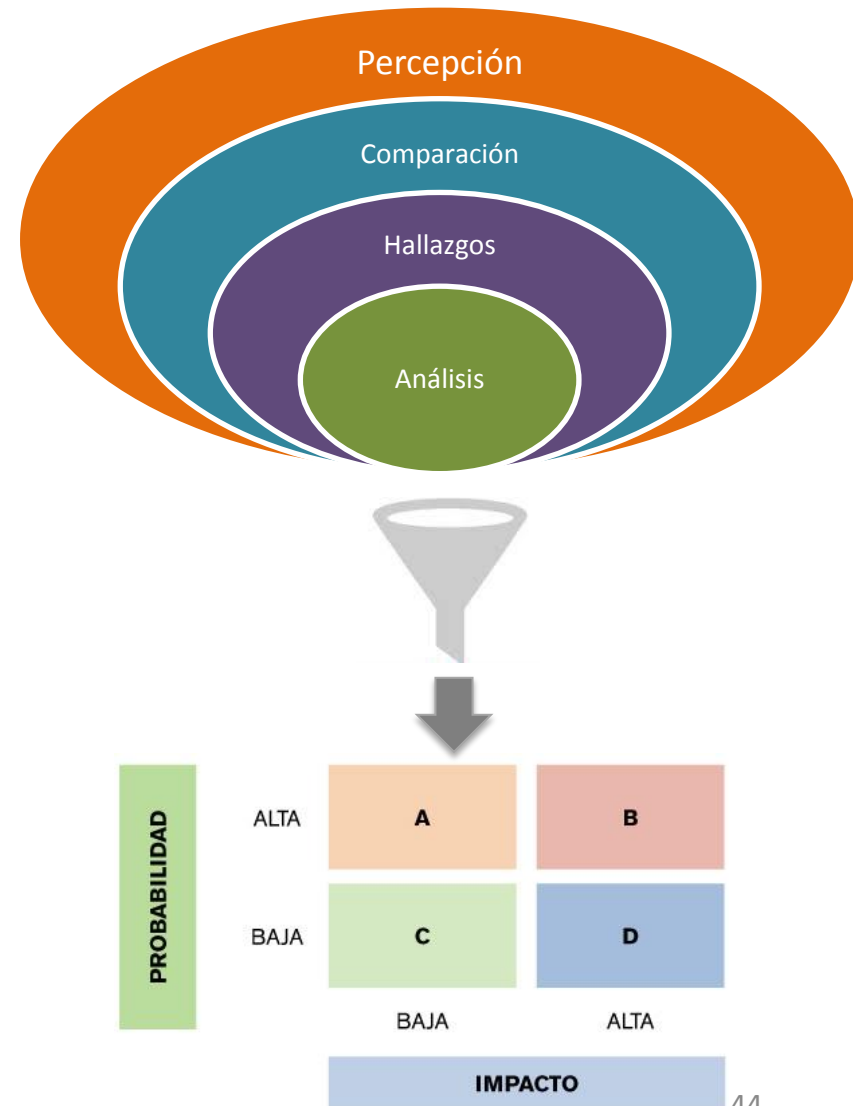
## Como se desarrolla un programa de auditoría

- 1. Diagnóstico Institucional:** todo proceso de auditoría comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia de la auditoría y establecer si existen las condiciones para su ejecución
- 2. Identificación de procesos claves:** es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el proceso de auditoría no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sólo se centra en aquellos procesos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar
- 3. Diseño del sistema de indicadores:** De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección



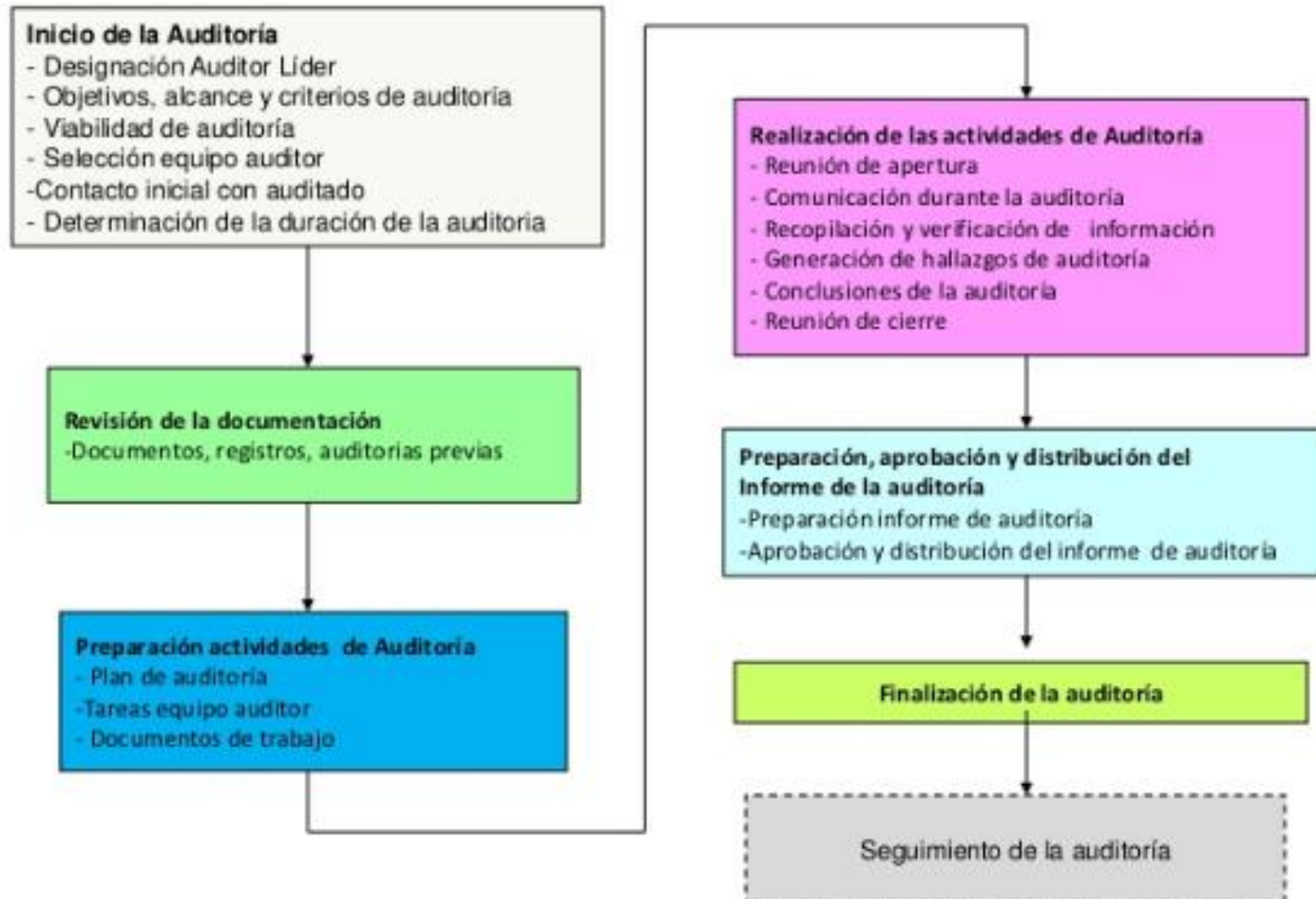
## Análisis /Diagnóstico

- El análisis de los hechos encontrados durante la auditoría debe estar **orientado hacia la solución de problemas**
- Al realizar un **comparativo** de "lo que es" (condición) Vs "lo que debe ser" la percepción del auditor se convierte en **observaciones o hallazgos**
- Un análisis de **probabilidad-severidad** es útil en el proceso de **priorizar desviaciones** y definir planes de acción que solucionen la desviación y eviten el efecto descrito





# Actividades de la auditoría





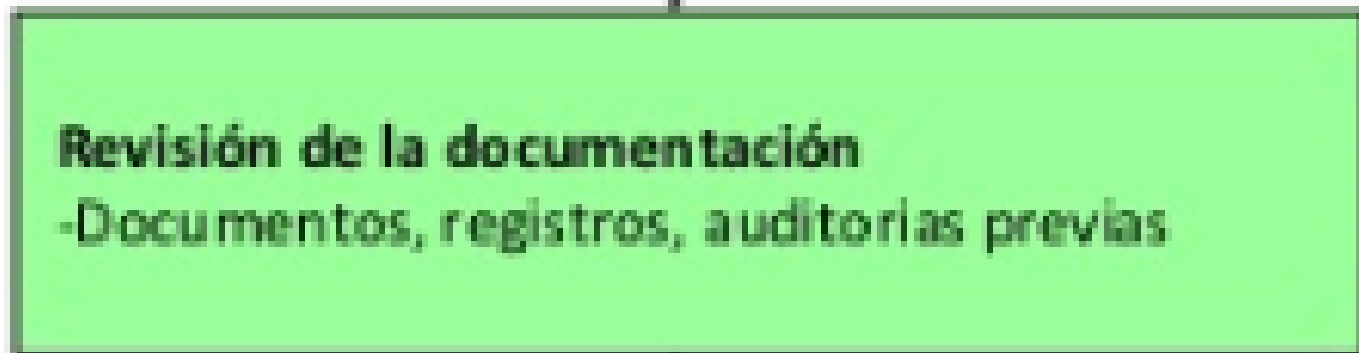
## Inicio de la auditoria

### **Inicio de la Auditoría**

- Designación Auditor Líder
- Objetivos, alcance y criterios de auditoría
- Viabilidad de auditoría
- Selección equipo auditor
- Contacto inicial con auditado
- Determinación de la duración de la auditoría

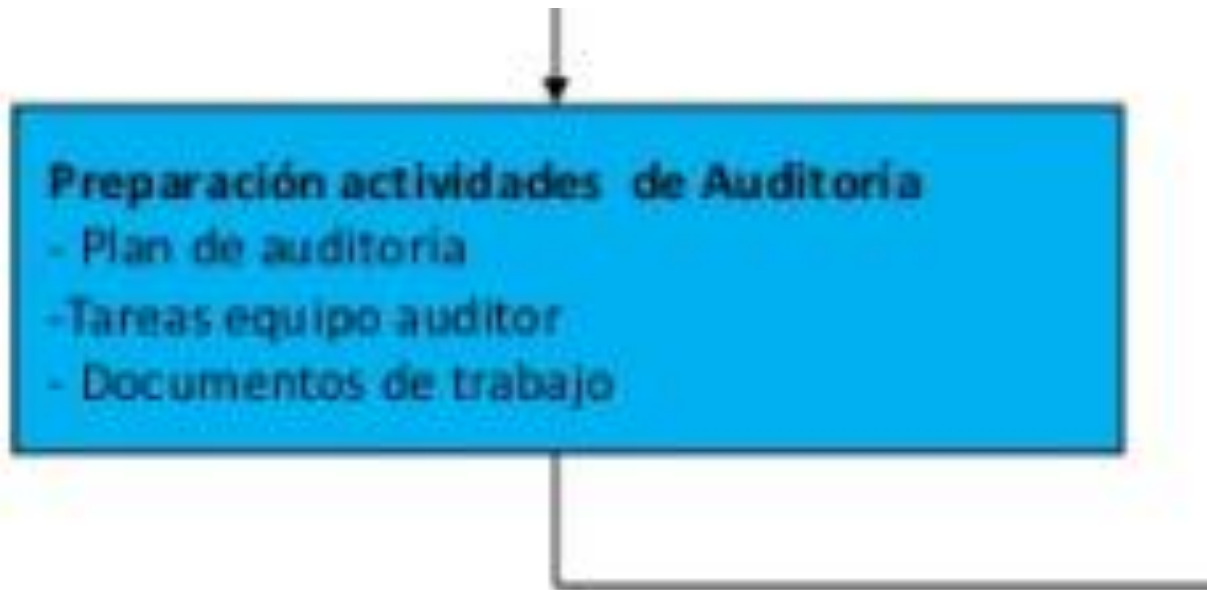


## Revisión de la documentación





## Preparación actividades de Auditoría







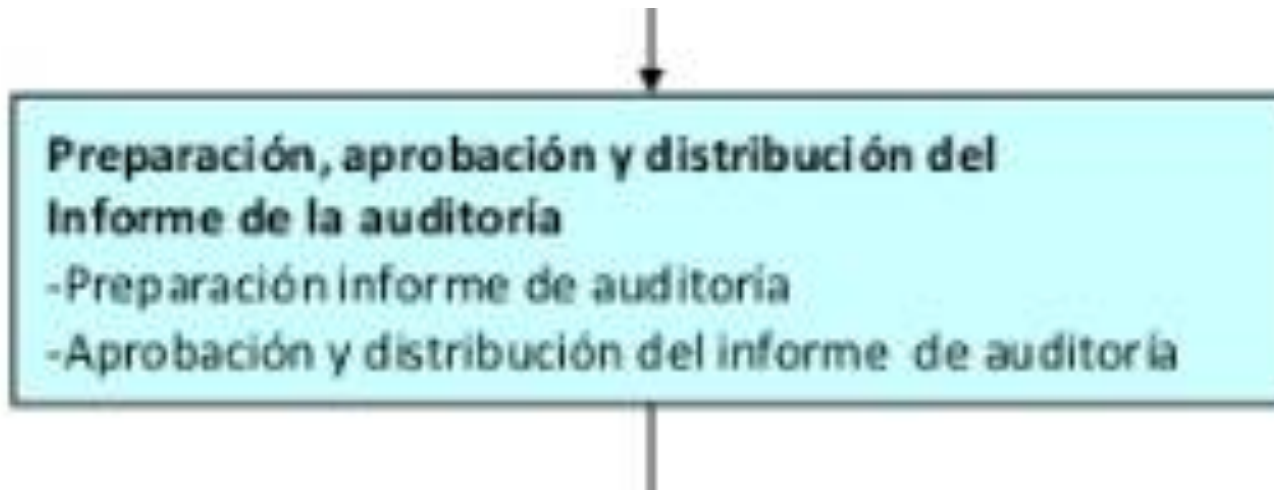
## Realización de la Auditoría

**Realización de las actividades de Auditoría**

- Reunión de apertura
- Comunicación durante la auditoría
- Recopilación y verificación de información
- Generación de hallazgos de auditoría
- Conclusiones de la auditoría
- Reunión de cierre



# Preparación, aprobación y distribución de informe de la auditoría



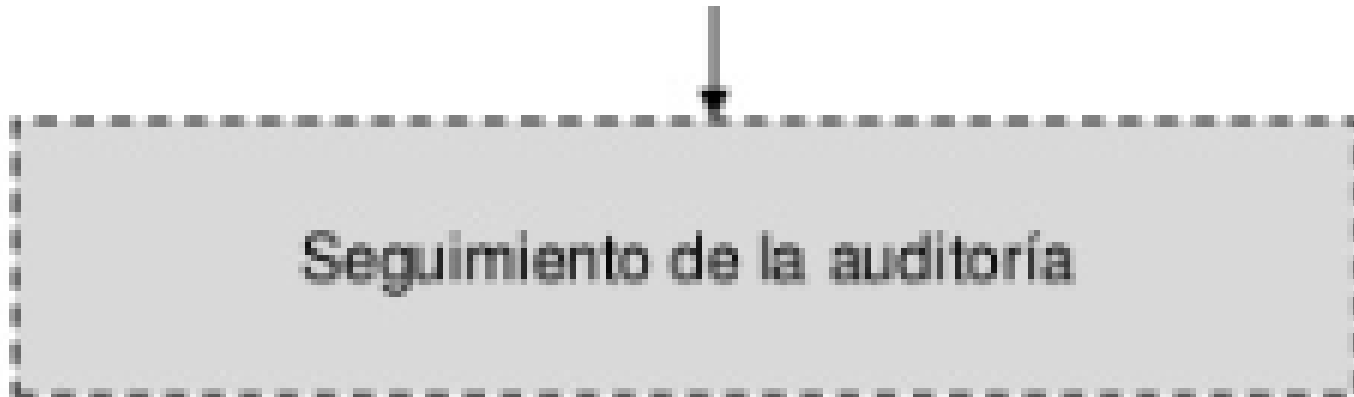


## Fin de la auditoría





## Seguimiento de la auditoría





## FALLAS COMUNES EN EL PROCESO DE AUDITORÍA

- **Esparcimiento de la responsabilidad:** el proceso de auditoría puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente





## FALLAS COMUNES EN EL PROCESO DE AUDITORÍA

- **Cacería de brujas:** buscar síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones

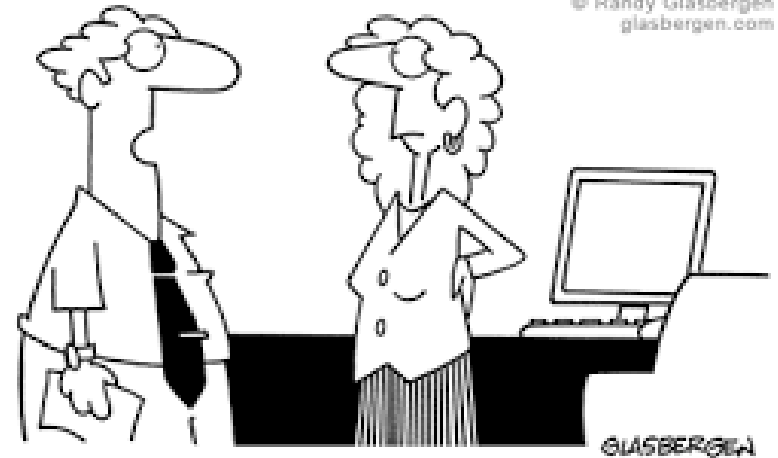




## FALLAS COMUNES EN EL PROCESO DE AUDITORÍA

**Obsesión:** el proceso de auditoría se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, y crea un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse

**Nostalgia:** el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó



"No culpo a otros por mis errores.  
¡Culpo a los mismos cada vez!"



## Responsabilidades de los auditores

- Se espera de ellos **agudas recomendaciones** que permitan a los sectores involucrados mejorar su performance
- **Implica experiencia** directa en los procesos a ser evaluados, conocimientos de las mejores prácticas, dominio de los procedimientos y técnicas en las distintas disciplinas
- Requieren definir una **metodología** de trabajo a ser utilizada en el desarrollo de la auditoría y un plan que debe contemplar todos los **detalles** y prever los posibles obstáculos





## Perfil del auditor

- Un auditor es el especialista que **escucha**, **interpreta**, **revisa**, **analiza** e **informa** los resultados de la auditoría
- Una **actitud positiva**, saber escuchar, mente analítica, iniciativa y facilidad de trabajo en equipo, son algunas de las características que un auditor debe mostrar





## Procedencia del Auditor

- La participación de un auditor puede ser de manera interna o externa:
  - **Interna:** pertenece a la organización y es capaz de conducir la auditoría de acuerdo a la visión de la organización
  - **Externa:** fuera de la organización, tiene como ventaja la apreciación objetiva



## Atributos y capacidades del auditor



- Obtener y evaluar honesta y objetivamente las evidencias
- Mantenerse fiel al objetivo de la auditoría
- Evaluar constantemente la situación
- Adaptarse correctamente a los usos y costumbres del lugar
- Mantener completa atención en la auditoría
- Manejar las situaciones de tensión
- Llegar a conclusiones aceptables
- Mantenerse firme en sus conclusiones

## **MODULO 5**

# Engagement y Manejo del cambio



## Auditoría de gestión como necesidad para la eficiencia

- La Auditoría de Gestión es un **elemento vital** para la gerencia, le permite conocer a los ejecutivos qué **tan bien resuelven los problemas** organizacionales para llegar exitosamente hacia las metas propuestas, además está relacionada con las características **estructurales y funcionales**, por lo que su realización requiere de:

1. Adaptación a las condiciones de la organización
2. No limitar la independencia y creatividad del auditor y auditado



# Factores que influyen en las auditorías organizacionales





## El aspecto esencial en la empresa

- Los aspectos **emocionales** en la empresa deben ser investigados, ya que las empresas, ante todo están **formados por seres humanos**



Las personas



## Los aspectos emocionales en la empresa

- El **factor emocional** debe ser tenido en cuenta por la dirección al evaluar el sistema de control interno y que debería plantearse como **objeto de interés** en los procedimientos de **auditoría**







## La actitud e inteligencia emocional

- Las **fuerzas** que pueden **incidir** en el desarrollo de la organización son, la inteligencia emocional y **actitudes** en las organizaciones y consecuentemente en la función de auditoría





## Competencias personales

- Las competencias personales en el ámbito de sistemas de gestión y auditoría son:
  1. **Conciencia de uno mismo**: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones
  2. **Autorregulación**, control de nuestros estados, impulsos y recursos internos
  3. La **motivación**, que es el conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos
- Estas competencias deben ser fomentadas individualmente para que de forma colectiva **se genere un entorno de control adecuado**



## Competencias emocionales para las auditorías

- El trabajo específico de auditoría debe aplicar los principios siguientes:
  - **Integridad:** establecida en una base de confianza para que los juicios y opiniones sean aceptables
  - **Objetividad:** consiste en evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes
  - **Confidencialidad:** respetando el valor y la propiedad de la información que se recibe y no divulgando información sin autorización



## Conflictos emocionales en la organización

### LOS CONFLICTOS EMOCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN

PROBLEMA	RIESGO
MIEDO A EQUIVOCARSE	PERSONAS QUE OCULTAN INFORMACIÓN
EXCESIVO CONTROL DEL JEFE	PERSONAS SIN USAR SU MEJOR CAPACIDAD
DUDAS Y DESCONFIANZA	FALTA DE ESTIMA. SENSACIÓN DE INEPTITUD
YO ESTOY MUY OCUPADO	NO SE ATIENDE CON EMPATÍA
PRESIONES Y AMENAZAS	NO SE NEGOCIA Y TODOS PIERDEN
PROCESOS DE CAMBIO	RESISTENCIAS AL CAMBIO



## Emociones negativas durante la auditoría

- En algunas organizaciones, existe el riesgo de que los líderes:
  - No tengan la capacidad de **reconocer** sus limitaciones
  - Que el propio directivo, tienda a situarse como el **centro de la organización**
- Ambas situaciones limitan el desarrollo y enfoque en la mejora de su equipo de trabajo

<http://www.bing.com/videos/search?q=dinamicas%20inteligencia%20emocional%20en%20la%20empresa&qs=n&form=QBVR&pq=dinamicas%20inteligencia%20emocional%20en%20la%20empresa&sc=0-30&sp=-1&sk=#view=detail&mid=1B92E078BAA682AA8C591B92E078BAA682AA8C59>



## EJERCICIO 1

### Solución de problemas

- Dinámica de la maquina solucionadora de problemas
  1. Elige 6 personas del grupo para que formen la máquina solucionadora de problemas
  2. En grupo elige 6 problemas de la organización a resolver, escríbelos en una hoja... cuales son los problemas que quieres que la máquina solucionadora de problemas resuelva....





# Malas actitudes ante la Solución de problemas



Pasar la responsabilidad



Buzón de sugerencia



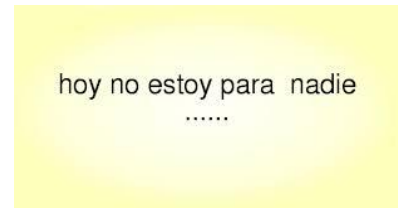
Minimizar el problema



Ese no es mi problema



Policia /señalar



“Estoy en junta,  
vuelva después”



**UDLAP**<sup>®</sup>

Consultores

# Malas actitudes ante la Solución de problemas

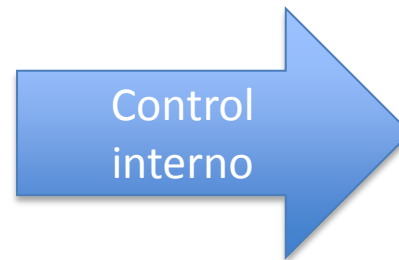
<https://www.youtube.com/watch?v=JOhDDSJf-OU>





## El control interno

- El control interno es considerado como la **herramienta más importante** para el logro de objetivos y uso eficiente de los recursos
- El control interno es un **proceso ejecutado** por el consejo de directores, la administración y todo el **personal**, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos



Como





*Todos los integrantes de la organización,  
son responsables directos del sistema de  
control interno,  
esto es lo que garantiza  
la EFICIENCIA TOTAL*



## Manejo del cambio en las organizaciones

- El mundo ha confrontado una **serie de cambios**, en lo económico, tecnológicos, organizacionales y sociales obligando a las organizaciones a ir al compás de las transformaciones
- Dicho entorno globalizado exige a los integrantes de las organizaciones, una **mayor disposición al cambio**, capacidad de adaptación al mismo, así como también una disposición más abierta a la interrelación entre ellos
- Un gran número de organizaciones se encuentran en crisis, debido a su **incapacidad para reaccionar** adecuadamente a los cambios del medio en el que operan



## Trabajo en equipo para el logro de resultados

- Para satisfacer las complejas necesidades de los clientes, se requiere **de un trabajo no individualizado**
- La **utilización** exitosa de **grupos** cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, incrementa la posibilidad de ofrecer **soluciones creativas**



## **EJERCICIO 2**

### **Pelota Cooperativa**

- Pasa la pelota con las dos manos a todos los participantes en 15 segundos
- La pelota no puede caer al piso ni fuera de las manos



# Reflexión



## Integridad y valores éticos

- Los factores esenciales para que haya un adecuado **entorno de control** en la organización son:
  - la integridad de la Dirección y
  - su compromiso con los valores éticos



## Influencia de gestión emocional en auditorías

- Algunos aspectos importantes que pueden incidir en el ambiente interno de la organización son:
  - La presión para alcanzar objetivos poco realistas







## Influencia de gestión emocional en auditorías

- La remuneración basada en objetivos poco realistas





## Influencia de gestión emocional en auditorías

- Un control ineficaz por una mala segregación de funciones



Foto: Photostock.com



## Influencia de gestión emocional en auditorías

- La falta de supervisión eficaz por parte de la Dirección





## Influencia de gestión emocional en auditorías

- La imposición de sanciones insignificantes sin valor





## Código de ética

- Es indispensable disponer de un código de ética para la profesión de auditoría que incluya los **principios relevantes** para la profesión y las **reglas de conducta** que se espera que sean observadas por los auditores

PRINCIPIOS DEL CÓDIGO DE ÉTICA	COMPETENCIAS PERSONALES (I. E.)
<b>INTEGRIDAD</b> Confianza en el juicio del auditor	<b>AUTOCONOCIMIENTO</b> Valoración adecuada y confianza en uno mismo
<b>OBJETIVIDAD</b> Evaluación equilibrada	<b>AUTORREGULACIÓN</b> Autocontrol, confiabilidad, integridad , adaptabilidad e innovación
<b>CONFIDENCIALIDAD</b> Respeto de la información	<b>MOTIVACIÓN</b> Motivación, compromiso, iniciativa
<b>COMPETENCIA</b> Conocimiento, aptitud y experiencia	



## Lo que la organización espera de su personal

- El perfil profesional que interesa a las organizaciones no focaliza ya toda la atención en las habilidades técnicas y profesionales, sino que atiende a las **competencias emocionales**
- Se interesa por las personas **proactivas** que son **esenciales** en el ámbito de la asignación de autoridad y responsabilidad





## **EJERCICIO 3 - NUMEROS**

- NO muestres lo escrito en tu tarjeta a ninguno de tus compañeros
- Lee individualmente la tarjeta que se te asignó y sigue las instrucciones
- En equipo enlista y prioriza las características del equipo perfecto siguiendo el patrón de interacción de las cartas



## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

- Para lograr una **adecuada comunicación** es aconsejable tener en cuenta las claves que afectan al estado emocional de quienes se comunican:

1. Tratar de encontrar **puntos de afinidad** que faciliten el acercamiento antes de plantear las posturas contrarias







## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

2. No abordar los temas conflictivos “en caliente” dejando pasar el tiempo necesario para **debatirlos en calma**





## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

3. **Centrarse en el problema** en cuestión, evitando remover acontecimientos pasados y la dispersión en asuntos colaterales





## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

4. Cuidar el **lenguaje corporal**, mirando a los ojos y asintiendo con nuestros gestos para mostrar comprensión e interés por la otra persona





## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

5. El lenguaje no verbal implica también que la **postura física** transmita seguridad, con ademanes suaves pero firmes, así como trabajar el dominio de la palabra y la VOZ





## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

6. Reconocer los propios errores sin sentir herido nuestro **orgullo**





## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

6. Evitar usar en la discusión las palabras NUNCA y SIEMPRE que suponen una generalización y amplificación innecesarias del debate





## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

6. Procurar transmitir las ideas más importantes con **mensajes cortos**, fáciles de recordar y de interiorizar a modo de “consignas” elementales



7. No tratar de tener siempre la última palabra



## Comunicación efectiva en proceso de auditoría

- La persona proactiva es aquella cuya conducta está en función de las **propias decisiones** y **no** de condicionamientos **externos o circunstanciales**
- Lo que nos hace más daño ante un problema es nuestra **percepción** de la situación y nuestra respuesta, **más que el propio suceso**







## Proactividad y Reactividad útiles en proceso de auditoría

PROACTIVOS	REACTIVOS
SE OCUPAN, NO SE PREOCUPAN	SE PREOCUPAN EN EXCESO Y ELLO DIFICULTA QUE SE OCUPEN
GENERAN ENERGÍA POSITIVA	PIERDEN ENERGÍA POSITIVA Y GENERAN ENERGÍA NEGATIVA
REDUCEN EL CÍRCULO DE SUS PREOCUPACIONES	LOS MIEDOS Y ANGUSTIAS LLEGAN A DOMINARLES (BLOQUEO)
AMPLÍAN EL CÍRCULO DE SU INFLUENCIA SOCIAL	REDUCEN EL CÍRCULO DE SU INFLUENCIA SOCIAL
RESPONDEN A ESTÍMULOS CON CONTROL EMOCIONAL	SUFREN DESCONTROL EMOCIONAL QUE REDUCE SU RENDIMIENTO

1

Dale siempre la razón a la persona que tenga el número 2

Pregúntale por todo lo que diga la persona con el numero 3

Llévale la contra en todos los comentarios del número 4

Ignora en todo lo que diga a la persona con el número 5

Interrumpe siempre a la persona con el número 6

2

Bromea y riéte de todo lo que proponga a la persona con el número 1

Pregúntale por todo lo que diga la persona con el numero 3

Llévale la contra en todos los comentarios del número 4

Ignora en todo lo que diga a la persona con el número 5

Interrumpe siempre a la persona con el número 6

3

Bromea y riéte de todo lo que proponga a la persona con el número 1

Dale siempre la razón a la persona que tenga el número 2

Llévale la contra en todos los comentarios del número 4

Ignora en todo lo que diga a la persona con el número 5

Interrumpe siempre a la persona con el número 6

4

Bromea y riéte de todo lo que proponga a la persona con el número 1

Dale siempre la razón a la persona que tenga el número 2

Pregúntale por todo lo que diga la persona con el numero 3

Ignora en todo lo que diga a la persona con el número 5

Interrumpe siempre a la persona con el número 6

5

Bromea y riéte de todo lo que proponga a la persona con el número 1

Llévale la contra en todos los comentarios del número 4

Dale siempre la razón a la persona que tenga el número 2

Pregúntale por todo lo que diga la persona con el numero 3

Interrumpe siempre a la persona con el número 6

6

Bromea y riéte de todo lo que proponga a la persona con el número 1

Dale siempre la razón a la persona que tenga el número 2

Pregúntale por todo lo que diga la persona con el numero 3

Llévale la contra en todos los comentarios del número 4

Ignora en todo lo que diga a la persona con el número 5





## **Sistema de Control de materiales con diferencias de inventario.**

## F-3

<b>Nombre del Proyecto</b>
<b>Sistema de Control de materiales con diferencias de inventario.</b>
<b>Objetivos y Alcance</b>
Contar con una herramienta que facilite el seguimiento de las piezas que resultan con faltantes en los inventarios anuales con la finalidad de establecer controles que permitan eliminar estos faltantes de piezas a nivel planta.
<b>Condición Inicial</b>
Actualmente el seguimiento de las piezas con diferencia en los inventarios se hace de forma manual y de forma independiente por cada segmento lo que genera que no se apliquen acciones a nivel planta para erradicar estos faltantes.
<b>Condición Final</b>
Una vez establecida la herramienta se deberá de tener un control mas eficiente a nivel planta, de las piezas con diferencias y con esto se deberá de disminuir la perdida económica que estas generan.

<b>Implementación</b>																					
																					
<table border="0"> <tr> <td><b>Status</b></td> <td><b>Follow up</b></td> <td><b>Evaluation</b></td> </tr> <tr> <td>No change </td> <td>Action finished </td> <td>Not required <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Open action </td> <td>Action efficient </td> <td>Required <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Analysis finished </td> <td>Action inefficient </td> <td>In _____ days</td> </tr> <tr> <td>Action in progress </td> <td></td> <td>On time </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Delayed and can recover </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Delayed and can't recover </td> </tr> </table>	<b>Status</b>	<b>Follow up</b>	<b>Evaluation</b>	No change	Action finished	Not required <input type="checkbox"/>	Open action	Action efficient	Required <input type="checkbox"/>	Analysis finished	Action inefficient	In _____ days	Action in progress		On time			Delayed and can recover			Delayed and can't recover
<b>Status</b>	<b>Follow up</b>	<b>Evaluation</b>																			
No change	Action finished	Not required <input type="checkbox"/>																			
Open action	Action efficient	Required <input type="checkbox"/>																			
Analysis finished	Action inefficient	In _____ days																			
Action in progress		On time																			
		Delayed and can recover																			
		Delayed and can't recover																			
<b>Indicadores Clave</b>																					
<b>Reducción de 20% en la diferencia de inventario 2016 vs. 2015</b>																					
<b>Líder de Proyecto / Miembros del Team</b>																					
Project manager: Jorge Machorro y Luis Alvarez																					
Equipo Integrado por: Sandra Garcia Rojas    Mario Estrada Trejo Juan Manuel Camarillo Roldán Miguel Roberto Perez Peláez																					

# **Sistema de Control de materiales con diferencias de inventario.**

## **Antecedentes:**

**Desde hace 4 años, hubo un cambio en la ley de impuestos que obliga a VW al pago de IVA de las diferencias encontradas en el Inventario Anual.**

**La razón de estas diferencias se debe a:**

- **Información técnica incompleta o errónea.**
- **Controles inadecuados o inexistentes.**
- **Falta de comunicación entre áreas.**
- **Robo de piezas.**
- **Procesos desalineados y aislados.**

**Esto se traduce en gastos adicionales que incrementan los costos logísticos y costos de fabricación.**

## **Sistema de Control de materiales con diferencias de inventario.**

### **Objetivo:**

**Reducir las diferencias en inventario anual en 20%, con el apoyo de un sistema de control de la información centralizada, que permita la visualización de las familias/números de parte y priorizar los planes de acción para corregir/prevenir dichas diferencias.**

# Sistema de Control de materiales con diferencias de inventario.

## Alcance:

Para final del segundo semestre del 2015, contar con un software para:

- Realizar consultas en una base de datos centralizada.
- Emitir reportes para verificación de incidencias.
- Contar con una Base de Datos actualizada.

Obteniendo como resultado:

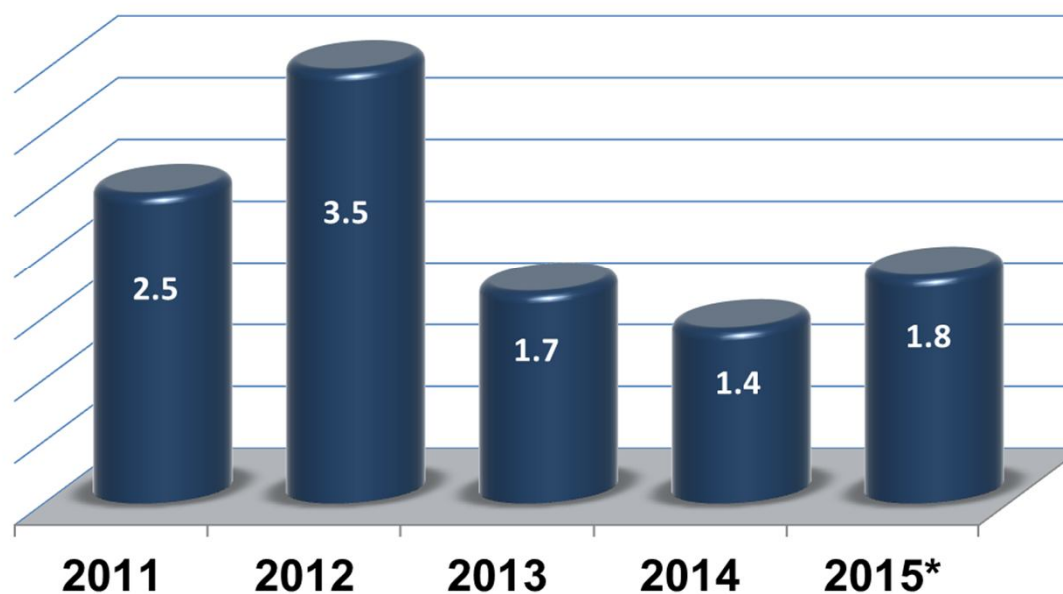
- Eficientar la toma de decisiones.
- Disminución del tiempo en la revisión y aclaración de diferencias por faltantes de piezas.
- Aplicación de medidas estándar a nivel planta.

La consulta podrá realizarla el personal con los permisos de acceso necesarios, dependiendo de su función.



## Diferencia de Inventario Histórica

**Diferencia Material en Proceso Mio USD**



Concepto	2011	2012	2013	2014	2015*
Faltante	(3.60)	(5.70)	(2.70)	(2.30)	(3.80)
Sobrante	1.1	2.2	1	0.9	2
Diferencia Neta	(2.50)	(3.50)	(1.70)	(1.40)	(1.80)
% / Costo de venta	0.05%	0.03%	0.05%	0.03%	0.03%

\* Diferencia por aclarar, no definitiva

# Sistema de Control de materiales con diferencias de inventario.

## Análisis FODA:

### Fortalezas

- Se cuentan con antecedentes de inventarios realizados.
- Se cuenta con gente con experiencia en el proceso de administración.
- Se cuentan con instalaciones y equipo.

### Debilidades

- No se cuenta con un software específico.
- La administración y control de los flujos logísticos de piezas es deficiente.
- Se tienen faltantes de piezas en cada inventario.
- Se detecta un alto índice de robo de piezas.

### Oportunidades

- Desarrollo de un software que cumpla con los requerimientos y que sea estándar para Organización.
- Que el software pueda ser utilizado por todas las áreas de la empresa.
- Mejorar la administración y disminución de faltantes de piezas en inventarios anuales.

### Amenazas

- Que Organización no permita instalar software en la intranet de la planta.
- Fallos de red.
- No contar con medidas para minimizar los faltantes de piezas.
- No contar con información para aplicar acciones correctivas y preventivas.

## **Costo-Beneficio/Retorno de la Inversión (ROI):**

**No se requerirá de una inversión para la creación del software SCDI.**

**INVERSION**

**\$ 0.00**

**Ahorro Estimado**

**20% Reducción de diferencias en Inventarios**

**Equivalente a 360 TUSD anuales.**

## Workflow

### EVENTO:

- Controlling inventarios genera reporte de diferencias de inventarios.



### Controlling Inventarios

- Sistema actualiza base de datos.



- Frecuencia: 1 vez x Mes

### EVENTO:

- Administración de usuarios y privilegios.



### EVENTO:

- Usuarios visualizan información.
- Actualizan información (fotos, ubicaciones).
- Consultas con información actual.
- Frecuencia: De acuerdo a necesidad.



### EVENTO:

- Toma de decisiones.
- Realizan acciones correctivas.



- Frecuencia: 1 vez x Mes



### Team Diferencias de Inventarios



## Interfaz Controlling

**VOLKSWAGEN**  
DE MEXICO

Mes: **ENE-ENERO** Año: **2015** Tipo: **EX-EXCEDENTE** Importar

ENE  FEB  MAR  ABR  MAY  JUN  JUL  AGO  SEP  OCT  NOV  DIC Generar Reporte

Buscar:

No.	Familia	Descri.	Inv Inic.	Inv Inic.	Inv Teo.	Inv Teo.	Dif Pos.	Dif Mont.	Justific.	Actualiz.	Semaf.	Nuevo	Observ.	Esp Fl.	Ext.	Respo.	Ext.	Tipo
1	615301	DISCO	16,096	213.52	181.63	466.6	77,730	177,700	0.079	59,555			PIEZA	Alma L	6541			EX
2	423051	DIREC	0	0.00	826.00	242.4	826	826	663	163			pieza o.	Alma L	6541			EX
3	971391	MAZO	736	4,382.40	30.16	232.9	30,903	30,903	822	29,345			pta ok	Hiriam	3157			EX
4	121251	RADIA	52	11,554.87	16,742	224.1	8,794	8,794	6,000	3,742			Faltan	Misael	9155	Norma	7911	EX
5	85775	BROC	1,054	6,845.64	36,55	212.3	37,613	37,613	1,100	35,459				Rosari	6870			EX
6	035156	RADIO	1	380.77	1,797.00	202.6	788	788	534	263			Faltan	Hiriam	3157			EX
7	963555	ELEM	660	4,703.97	21,77	471.8	22,431	22,431	280	21,491				Hiriam	3157			EX
8	881375	ESNJ	943	6,887.91	18.65	156.0	19,602	19,602	260	16,379				Rosari	6870			EX
9	201021	DEPO	17	2,634.44	765.00	152.9	782	782	700	65			Faltan	Misael	9155	Norma	7911	EX
10	863801	AMOR	800	460.00	1,203.2	101.8	204.1	204.1	506	202,741			Faltan	Rosari	6870			EX
11	971014	ENS A	194	3,100.90	35.80	57.61	38,768	38,768	972	34,832				Hiriam	3157			EX
12	941431	INTER	0	0.00	18.60	99.56	18,609	18,609	542	18,068			Faltan	Hiriam	3157			EX
13	805911	ARMAZ	2,306	8,927.52	10.73	53.69	13,043	13,043	1,426	9,311			Faltan	Alma	7981			EX
14	25181	ESCA	1	194.75	1,378.00	58.67	379	379	300	78			Faltan	Misael	9155	Norma	7911	EX
15	897501	IMPER	25	2,866.32	6,838.00	51.23	474	474	610	29			Pende	Rosari	6870			EX
16	035876	STG.Z	0	0.00	125.00	37.74	125	125	0	125			147 pi.	Hiriam	3157			EX
17	971369	MAZO	38	66.00	21.58	30.22	21,618	21,618	520	21,062			pta ad.	Hiriam	3157			EX
18	83311	REVE	60,891	389.10	18,823	301.90	41,268	41,268	2,254	17,365			Faltan	Alma	7981			EX
19	85399	CUBIE	1,121	4,203.75	1,121.00	4,203.75	0.00	422	469				Por co.	Rosari	6870			EX
20	947291	LUZ L	1,756	3,674.30	4,283.00	14,231	2,527	10,556	2,447	1,836				Hiriam	3157			EX
21	901152	MODU	40	72,958	81.00	140.48	41	87,530	16	65				Hiriam	3157			EX
22	816608	BUJIE	1	6,000.07	60.00	79.48	14	60,274	1	14				Hiriam	3157			EX



SCDI

Usuario:

Contraseña:



## Interfaz Team Diferencias de Inventario

**VOLKSWAGEN**  
DE MEXICO

Seguimiento de No. de Parte

Buscar:

Familia	Descripcion
035156	RADIO
035507	ANTENA
035876	STG.ZENTRALREC
100010	MOTOR
103021	CARCAJA CIGUENAL
105401	BIELAS
121049	MANQUITO RADIAO
121251	RADIADOR
131731	ICONO
131743	REVESTIMIENTO
131749	ESTERA
201021	DEPOSITO DE COM
253097	CONEXION FLEXIBLE
253181	ESCAPE ADICANT
330001	CAMBIO
407271	EJE ARTICULADO
418091	VOLANTE
423051	DIREC CREMALLE
506435	SOPORTE DE RUE
614517	GRUPO DE FRENOS
615301	DISCO DE FRENO
615405	TAMBOR DE FRENO
615601	DISCO DE FRENO
713025	MANDO CAMBIO C
805911	ARMAZON PASARR

**Información**

Familia: **906262** Tipo: EXCEDENTE Status: ■

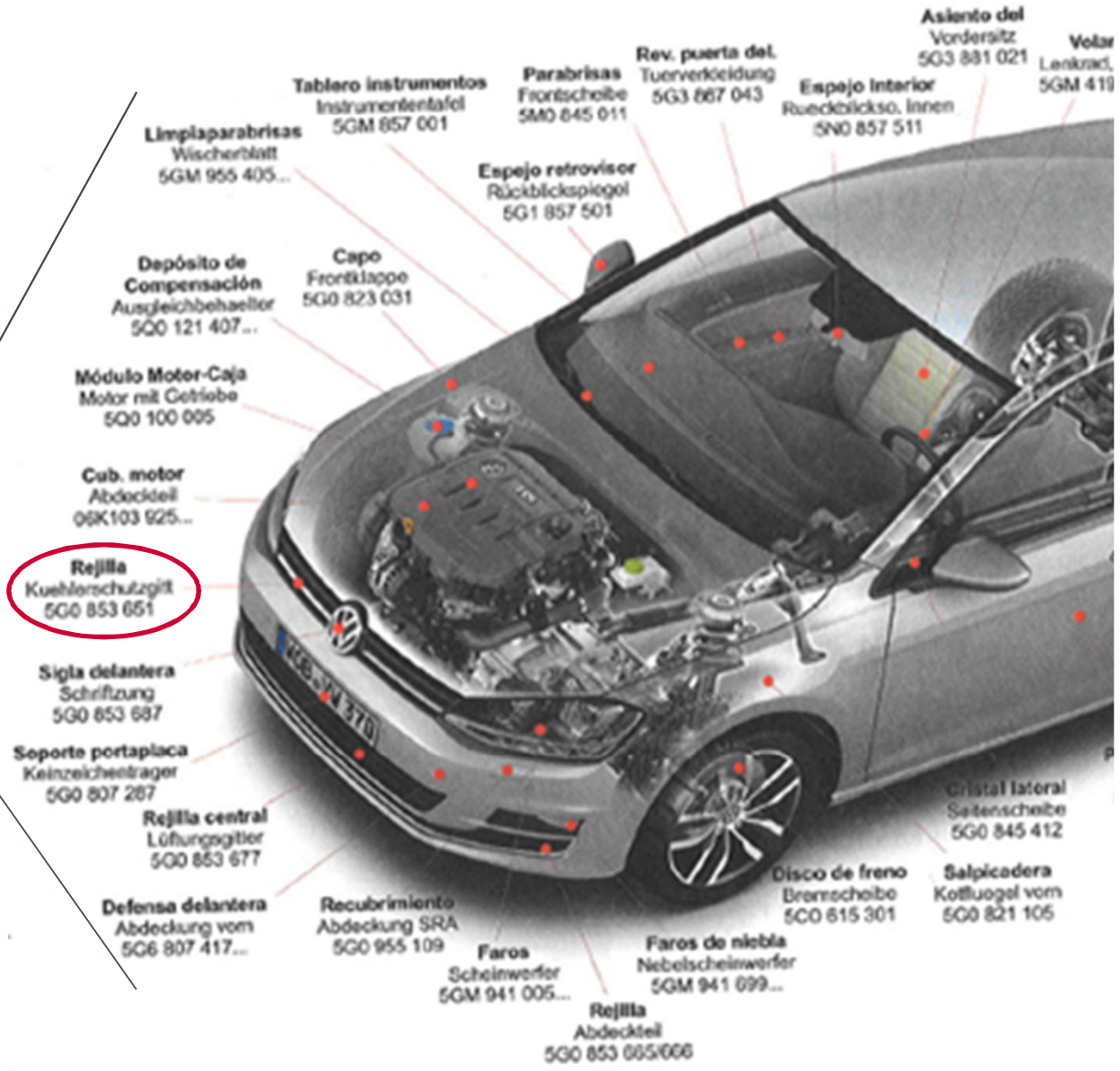
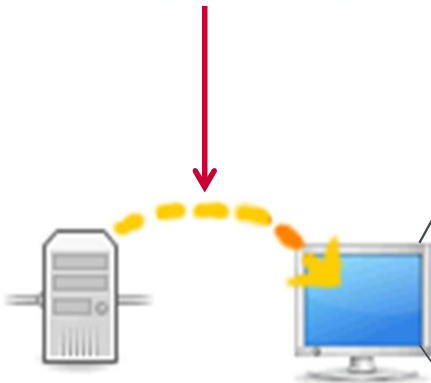
Grupo: Sistema electrico SubGrupo: partes electricas cargador G purificador g...

Materiales en Producción	
Supermercado	0
Punto de Uso (PU)	150
Cantidad X Auto	1
PU - H200	100
H200 - PC7	180
<b>Total Material Producción</b>	<b>430</b>

Grupo Constructivo

No. Parte

Desc:

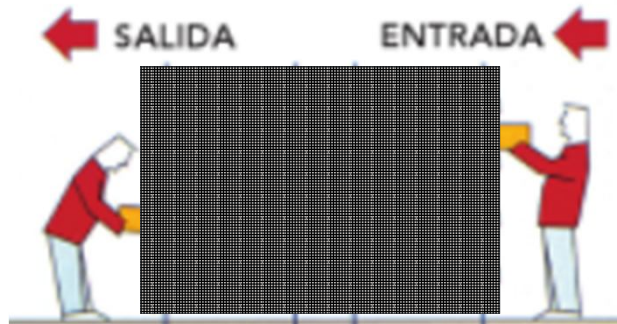
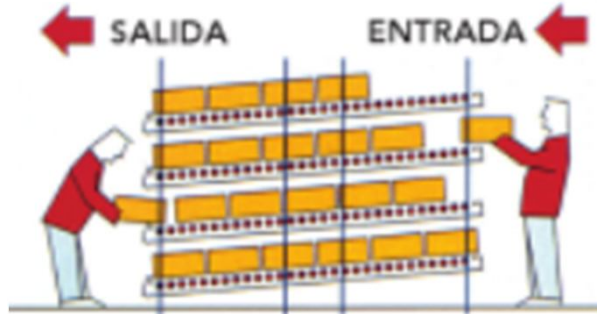




## Familias Representativas de Diferencia de Inventario 2015

REF.	FAMILIA	DESCRIPCIÓN	ESP	INV. TEÓRICO PZAS.	INV. FÍSICO PZAS.	DIF. INVENTARIO PZAS.	DIF. INVENTARIO Mio. USD
<a href="#">1</a>	PIEZAS ESTAMPADAS	PIEZAS ESTAMPADAS	CAR	599,252	452,544	-146,708	-2.14
<a href="#">2</a>	864207	APOYABRAZOS	INT	-5,539	3,181	8,720	0.27
<a href="#">3</a>	131701	CATALIZADOR	MOT	30,937	34,603	3,666	0.25
<a href="#">4</a>	857755	BROCHE DE CINTURON	INT	-37,637	1,080	38,717	0.23
<a href="#">5</a>	131731	CONO	MOT	64,550	25,523	-39,027	-0.21
<a href="#">6</a>	253097	CONEXION FLEXIBLE	MOT	16,512	10,638	-5,874	-0.20
<a href="#">7</a>	615601	DISCO DE FRENO	CHA	17,848	10,712	-7,136	-0.20
<a href="#">8</a>	103021	MONOBLOCK	MOT	7,587	7,321	-266	-0.17
<a href="#">9</a>	901152	MODULO HIBRIDO	ELE	62	9	-53	-0.17
<a href="#">10</a>	868837	BANDEJA.IMPERIAL	INT	-33,077	0	33,077	0.17
<a href="#">11</a>	858366	RECUBRIMIENTO	INT	-1,964	0	1,964	0.16
<a href="#">12</a>	863012	ESTERA INSERTADA	INT	-9,324	124	9,448	0.16
<a href="#">13</a>	145803	REFRIGERADOR AIRE	MOT	-2,946	12	2,958	0.16
<a href="#">14</a>	615405	TAMBOR DE FRENO	CHA	11,964	5,169	-6,795	-0.16
<a href="#">15</a>	937090	CENTRALITA ELECTR.	ELE	-3,016	18	3,034	0.15
<a href="#">16</a>	880201	UNIDAD BOLSA DE AIRE	INT	3,103	2,095	-1,008	-0.14
<a href="#">17</a>	419091	VOLANTE	CHA	3,450	2,162	-1,288	-0.13
<a href="#">18</a>	131749	ALFOMBRILLA	MOT	48,974	22,804	-26,170	-0.13
<a href="#">19</a>	121251	RADIADOR AGUA	MOT	-3,747	45	3,792	0.12
<a href="#">20</a>	711113	CUBIERTA COMPLETA	CHA	7,705	5,324	-2,381	-0.11
<a href="#">21</a>	827933	SPOILER POSTERIOR	CAR	949	3,102	2,153	0.10
<a href="#">22</a>	615301	DISCO DE FRENO	CHA	11,175	17,675	6,500	0.10
		VARIOS					0.10
		<b>DIFERENCIA TOTAL</b>					<b>-1.79</b>

## Familias Representativas de Diferencia de Inventario 2014



Fact	Familia	Descripción	Inventario Inicial (Sep-2014)		
			Piezas	Mont	
1	CHA	300001	CAMBIO	1,128	1,367,475
2	MOT	100010	MOTOR	710	1,686,647
3	CAR	827933/934	SPOILER POSTERIOR	380	16,082
4	CHA	407271	EJE ARTICULADO	2,216	124,037
5	ELE	906012	UNIDAD DE CONTROL	2,192	181,665
6	INT	877041	UNIDAD DE FUNCIONAMIENTO	839	297,021
7	ELE	941005	FARO (RECTANGULAR)	1,281	191,870
8	CAR	820803	COMPRESOR DE AIRE	2,283	259,246
9	MOT	131731	CONO	23,586	132,603
10	INT	857501/502	ESPEJO RETROV. EXT.	2,018	44,514
11	CHA	419091	VOLANTE	2,924	182,455
12	CHA	615601	DISCO DE FRENO	7,973	72,265
13	INT	885042	RESPALDO ASTO/POST	244	30,324
14	ELE	911023	MOTOR DE ARRANQUE	2,279	99,878
15	MOT	253097	CONEXIÓN FLEXIBLE	11,539	247,867
16	CAR	807217	CUBIERTA ANTERIOR	3,814	60,945
17	CHA	615405	TAMBOR DE FRENO	3,643	121,239
18	CAR	831311/312	ARMAZON PUERTA	4,457	102,259
19	CAR	823105	TAPA (16)	4,764	58,595
20	ELE	941699	FAROS ANTINEBLA	532	8,555
21	ELE	906262	SONDA LAMBDA	10,509	157,143
22	CHA	505435	SOPORTE DE RUEDA	25,747	368,209
23	MOT	131749	ESTERA	25,529	108,359
24	ELE	903016	ALTERNADOR	2,733	201,747
25	MOT	103021	CARCASA CIGÜENAL	11,564	1,123,370
26	ELE	947105	LUZ CORTESIA	1,972	32,505
27	ELE	035507	ANTENA	3,189	32,462
28	CAR	809219	MONTANTE B	11,812	411,807
29	MOT	105401	BIELAS	34,994	116,531
30	CHA	713025	MANDO CAMBIO COMPL	749	47,563
31	CAR	813111	PISO POSTERIOR	5,247	188,773
32	CHA	614517	GRUPO DE FRENOS	1,894	314,941
33	MOT	131743	REVESTIMIENTO	25,582	67,063
34	MOT	121049	MANGUITO RADIADOR	9,628	36,486
35	ELE	971120	MAZO PUERTA	1,291	14,446
36	ELE	907070	ELECTRONICA DE POT	25	33,935
37	ELE	915590	SISTEMA BATERIA	4	8,981
38	ELE	901152	MODULO HIBRIDO	40	72,958
39	ELE	947291	LUZ LECTURA	1,756	3,674

**21** ELE 906262 SONDA LAMBDA 10,509 157,143



# Ejemplo de una medida implementada en Montaje KS2 y en proceso de aplicarse en KS1 y WS.

## Antes



-Se tiene el material en cajas y sin control de cuantas piezas se tienen en línea.

## Después



Turno	(Todas)	Turno	(Todas)
Día	(Todas)	Día	(Todas)
Semana	(Todas)	Semana	(Todas)
Mes	(Todas)	Mes	(Todas)
03C906262AF	482	03C906262AF	386
04E906262BC	1890	04E906262BC	1740
04I906262BD	4463	04I906262BD	1574
04L906262BI	1693	06K906262I	314
04M906262BJ	552	03L906262I	2446
06K906262I	343	04E906262BE	4264
03L906262I	2598	04E906262BD	4280
07K906262	1465	04E906262BB	1724
06K906262E	7895	07K906262	1378
06K906262F	178	06K906262CL	1359
06K906262G	1466	04L906262H	500
04E906262H	200	06K906262E	7815
04E906262I	220	06K906262F	30
04E906262J	4393	04E906262EF	200
04E906262K	1859	04E906262EE	30
03F906262C	2364	03F906262C	2274
03F906262	882	03C906262H	18
03C906262AH	296	03C906262	722
03C906262H	18	03C906262AH	204

INVENTARIOS		PERIODO	25/06/2015	09/11/2015	22:52 Hrs
		TURNOS	(Todas)	DIA	(Todas)
		SEMANA	(Todas)	MES	(Todas)
NUMEROS DE PARTE		ENTRADAS	SAIDAS	TOTAL	
05C	906 262 AF	05C906262AF	482	386	96
05C	906 262 AH	05C906262AH	296	204	92
05C	906 262 AI	05C906262AI	18	18	0
05F	906 262 AJ	05F906262AJ	882	722	160
05F	906 262 AK	05F906262AK	2364	2274	90
03L	906 262 AL	03L906262AL	2598	2446	152
04E	906 262 AM	04E906262AM	1859	1724	135
04E	906 262 AN	04E906262AN	4463	4280	183
04E	906 262 AO	04E906262AO	1890	1740	150
04E	906 262 AP	04E906262AP	4393	4264	129
04E	906 262 AQ	04E906262AQ	220	30	190
04E	906 262 AR	04E906262AR	200	30	170
04L	906 262 AS	04L906262AS	552	500	52
04L	906 262 AT	04L906262AT	1693	1574	119
06K	906 262 AU	06K906262AU	1466	1359	107
06K	906 262 AV	06K906262AV	178	30	148
06K	906 262 AW	06K906262AW	343	314	29
06K	906 262 AX	06K906262AX	7895	7815	80
07K	906 262 AY	07K906262AY	1465	1378	87
TOTAL SUMADA LAMBDA			33257	31088	2169

ESTANTERIA PoU			SM + PoU
RLT'S EN PoU	CAPACIDAD POR RLT	TOTAL	
3	12	36	132
3	12	36	128
1	5	5	5
3	12	36	196
2	90	180	270
3	12	36	188
3	12	36	171
3	12	36	219

15	44
80	160
36	123
778	2947

-Supermercado suministra a línea.

-Se mantiene registro de entradas y salidas.

## Resultados y conclusiones:

- **Reducción de faltantes en los inventarios anuales.**
- **Toma de decisiones de un modo más eficiente y la aplicación de acciones correctivas y preventivas.**
- **Eliminar malas practicas en los procesos logísticos para el control y manejo de piezas.**
- **Mejor administración del suministro y control en puntos de uso de piezas de alto valor.**
- **Implementar el Sistema en áreas administradoras de proveedores logísticos y producción para un mejor control.**

**¡ Gracias !**