



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERIA Y CIENCIAS SOCIALES
Y ADMINISTRATIVAS

**“IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE UN
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA”**

**I N F O R M E D E M E M O R I A D E
E X P E R I E N C I A P R O F E S I O N A L**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A:
E R I K A M E L I N A M E J Í A M U R I L L O**

MÉXICO D.F.

2010

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
Capítulo 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
Organigrama Casa Marchand, S.A. de C.V.	3
Organigrama Calidad	5
Capítulo 2 JULIO – DICIEMBRE 2005	6
2.1 Desarrollo de los procesos clave de negocio con base en la norma ISO 9001:2000	6
2.1.1 Procedimientos documentados	6
2.1.1.1 Abastecimiento	8
2.1.1.2 Distribución	10
2.1.1.3 Comercialización	14
2.1.2 Estructura documental	15
2.1.3 Registros	18
2.2 Mejora al proceso Tienda Mostrador (Tipo célula)	20
2.2.1 Estructura original	20
2.2.2 Tienda mostrador Tipo célula	23
Capítulo 3 ENERO – DICIEMBRE 2006	25
3.1 Certificación de los procesos de Abastecimiento, Distribución y Comercialización de Casa Marchand, S.A. de C.V.	25
3.1.1 Macro proceso Marchand	26
3.1.2 La estructura documental del Sistema de Calidad	27
3.1.2.1 Política y Objetivos de calidad	28
3.1.2.2 Manual de calidad	31
3.1.2.3 Procedimientos obligatorios por ISO 9001:2000	35
3.1.2.3.1 Elaboración de documentos (PG-01)	35
3.1.2.3.2 Control de documentos (PG-02)	37
3.1.2.3.3 Control de registros (PG-03)	39
3.1.2.3.4 Control del Producto no conforme (PG-04)	40
3.1.2.3.5 Auditorías internas (PG-05)	40
3.1.2.3.6 Acciones Correctivas y Preventivas (PG-06)	41
3.1.2.4 Documentación necesaria de Marchand	42

3.1.3	Difusión del Sistema de Gestión de Calidad	48
3.1.4	Auditoría de 3ª parte	49
Capítulo 4 ENERO – DICIEMBRE 2007		49
4.1	Proceso de recibo de proveedores con Hand Held	49
4.2	Auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad	57
4.2.1	Alcance	57
4.2.2	Objetivos de calidad	58
4.2.3	Indicadores de desempeño	59
4.2.4	Manual de calidad	59
4.2.4.1	Comunicación interna	59
4.2.4.2	Estructura documental	60
4.2.5	Procedimientos obligatorios por ISO 9001:2000	61
4.2.5.1	Control de documentos (PG-02)	61
4.2.5.2	Control de registros (PG-03)	62
4.2.5.3	Control de Producto No Conforme (PG-04)	62
4.2.5.4	Auditorías Internas (PG-05)	62
4.2.5.5	Acciones correctivas y preventivas (PG-05)	64
4.2.6	Resultado de auditoría externa de seguimiento	65
Capítulo 5 ENERO – DICIEMBRE 2008		65
5.1	Proceso de atención a clientes en Tienda Mostrador con Hand Held	65
5.1.1	Proceso tradicional (Ver punto 2.2.2)	65
5.1.2	Proceso con Hand Held (Ver punto 2.2.2)	67
5.2	Auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad	73
5.2.1	Alcance	73
5.2.2	Objetivos de calidad	74
5.2.3	Indicadores de desempeño	75
5.2.4	Manual de calidad	75
5.2.4.1	Exclusiones	75
5.2.4.2	Matriz de responsabilidades	76
5.2.4.3	Estructura documental	77
5.2.5	Procedimientos obligatorios	78
5.2.5.1	Control de documentos (PG-02)	78
5.2.5.2	Control de registros (PG-03)	79
5.2.5.3	Control de producto no conforme (PG-04)	79
5.2.5.4	Auditorías internas (PG-05)	80
5.2.5.5	Acciones correctivas y preventivas (PG-06)	80
5.2.6	Documentación necesaria por Marchand	81
5.2.7	Resultado de Auditoría externa de seguimiento	82

Capítulo 6	ENERO – DICIEMBRE 2009	82
6.1	Proyecto Centro de Distribución Azcapotzalco	82
	6.1.1 Generalidades del Centro de Distribución Azcapotzalco	82
	6.1.2 Seguimiento de acuerdo a la norma ISO 9001:2000	83
6.2	Etapa de análisis y diseño para el cambio de software Crescendo al ERP Microsoft Dynamics (Axapta, Retail Management System, Customer Relationship Management).	92
	CONCLUSIONES	98
	BIBLIOGRAFÍA	99

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo informar el desarrollo de las actividades profesionales de la C. Erika Melina Mejía Murillo durante su experiencia profesional en la empresa Casa Marchand S. A de C. V. en el periodo junio 2005 – diciembre 2009 en el proyecto de Implementación y Mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad. Durante este periodo desarrolló los siguientes proyectos principales:

JULIO- DICIEMBRE 2005

- Desarrollo de los procesos clave de negocio con base a la norma ISO 9001:2000.

Documentación, difusión e implementación de los procesos clave de negocio de la empresa orientados al cumplimiento de la Norma ISO 9001:2000.

- Mejora al Proceso Tienda Mostrador (Tipo Célula).

Documentación de los procesos de Tienda Mostrador bajo el esquema de Cajero- Capturista y Encargado de Surtido- Entrega.

ENERO- DICIEMBRE 2006

- Certificación de los Procesos de Abastecimiento, Distribución y Comercialización de Casa Marchand S. A de C. V. bajo la Norma ISO 9001:2000.

Obtención de Certificado de Calidad en ISO 9001:2000 a los procesos clave del negocio, a través de su revisión, adaptación y desarrollo de procesos conforme a los requisitos de la Norma.

ENERO- DICIEMBRE 2007

- Proceso de Recibo de Proveedores con Hand Held.

Mejora al Proceso de Recibo de mercancía por parte de Proveedor en Almacén Florencia, a través de la implementación de la herramienta Hand Held, permitiendo la validación de los productos a través del código de barras.

- Auditoría de Seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad.
Recibir la primer auditoría de seguimiento de 3ª parte por el organismo de certificación Quality & Competitive College, sobre el muestreo a los procesos de Abastecimiento, Comercialización y Distribución

ENERO- DICIEMBRE 2008

- Proceso de atención a clientes en Tienda Mostrador con Hand Held.

Propuesta del proceso de toma de pedido, surtido y facturación a través de la herramienta Hand Held, con el fin de optimizar plantillas de personal y tiempo de atención al cliente.

- Auditoría de Seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad.

Recibir la segunda auditoría de seguimiento de 3ª parte por el organismo de certificación Quality & Competitive College, sobre el muestreo a los procesos de Abastecimiento, Comercialización y Distribución

ENERO- DICIEMBRE 2009

- Proyecto Centro de Distribución Azcapotzalco.

Propuesta del Lay out para la distribución de planta y documentación de procesos: recibo de mercancía de proveedor, almacén, surtido de traslados, surtido de pedidos y salida de mercancía para el Centro de Distribución Nacional de Casa Marchand S. A de C. V.

- Etapa de Análisis y diseño para el cambio del Software Crescendo al ERP Microsoft Dynamics (Axapta, Retail Management Sistem, Customer Relationship Management).

Adquisición del ERP Microsoft Dynamics, con el fin de automatizar y la simplificar los procesos financieros, de relaciones con los clientes y de gestión de la cadena de suministro, a través de un software que permita aumentar la productividad y la eficiencia por medio de la implementación de las mejores prácticas de negocio.

INTRODUCCIÓN

Como parte de un mercado globalizado las empresas han tenido que desarrollar estrategias que les permitan mantenerse dentro del mismo; para esto se han valido de diferentes herramientas que les proporcionen eficiencia en sus procesos y reconocimiento ante sus clientes asegurando que los productos y/o servicios prestados son de calidad.

Como una de las herramientas que proveen mejores resultados al ser de aplicación general e internacional se encuentra la Norma ISO 9001:2000, permitiendo a la empresa interrelacionar sus procesos concentrando sus esfuerzos en el logro de objetivos comunes que optimicen sus recursos y lograr así cumplir con los requisitos solicitados por sus clientes; todo esto a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

ISO.

La International Organization for Standardization (ISO) es una organización no gubernamental internacional, fundada en 1947, que hoy es reconocida como la principal en Normalización en el mundo. La sede central de ISO está en Ginebra, Suiza.

Más de 100 países son miembros de la ISO y están representados en ella por las respectivas organizaciones nacionales de normalización. México está representado por la Entidad Mexicana de Acreditación, S. C. (EMA)

Actualmente ISO coordina la actividad de más de 200 comités técnicos y 2.600 grupos multidisciplinarios de trabajo en los que se desempeñan más de 30.000 profesionales expertos de todo el mundo

Sistema de Gestión de Calidad.

Sistema: Conjunto de recursos y métodos interrelacionados.

Gestión: Actividad que se realiza para lograr algo.

Calidad: Nivel de cumplimiento de los requisitos (del cliente, legales, reglamentarios y técnicos).

ISO 9001

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Estructura de la norma:

Las primeras 3 secciones de la norma (1, 2 y 3) no contienen requisitos. Esos identifican el ámbito, las definiciones y los términos para la norma.

- **Sección 1: Ámbito**
Habla de la norma y del modo de aplicarla a las organizaciones.
- **Sección 2: Referencias normativas**
Alude a otro documento que habría que utilizar junto con la norma ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Datos Fundamentales y Vocabulario.
- **Sección 3: Términos y Definiciones**
Proporciona algunas nuevas definiciones.
- **Los requisitos de la norma se identifican en las secciones 4 a 8**
- **Sección 4: Requisitos del sistema**
Indica los requisitos útiles dentro del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Sección 5: Responsabilidad de la Dirección**
Indica los requisitos para la Dirección y su papel en el Sistema de Gestión de Calidad.
- **Sección 6: Gestión de recursos**
Indica los requisitos para los recursos, incluyendo el personal, la capacitación, el ambiente de trabajo y las instalaciones.
- **Sección 7: Realización del producto**
Indica los requisitos para la producción del producto o el servicio, incluyendo la proyección, los procesos relativos al cliente, el diseño, el abastecimiento y el control de proceso.
- **Sección 8: Medición, Análisis y Mejora**
Indica los requisitos para la monitorización de los procesos y su mejora

Beneficios de trabajar bajo la Norma ISO 9001:2000

- Enfoque basado en los procesos.
- Compatibilidad con otras normas.
- Principal norma certificable del mundo.
- Mayor énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y/o reglamentarios.

- Menor énfasis en procedimientos documentados.
- Mayor énfasis en la participación y el compromiso de la alta dirección con calidad.
- Establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.
- Mayor atención a la disponibilidad de recursos.
- Mayor énfasis en entender y satisfacer las necesidades y los requisitos del cliente.
- Seguimiento y análisis de la información concerniente a la satisfacción del cliente.
- Toma de decisiones con base al análisis de información recogida por el SGC.
- Exige la mejora continua y el análisis permanente de la eficacia del SGC

Es por esta razón que Casa Marchand S.A. de C.V. ha desarrollado varios proyectos que permitan la mejora y optimización de sus procesos, todos ellos enfocados al cumplimiento con la Norma ISO 9001:2000 al haber conseguido en el 2007 la Certificación de sus procesos clave de negocio.

Como resultado del proceso de cambio, Casa Marchand optó por la creación de un Centro de Distribución que permitiera garantizar y crear una cadena de suministro eficiente desde el proveedor hasta el consumidor final, siendo así un elemento estratégico en el abastecimiento para las tiendas y almacenes; la mejora de sus procesos de almacenamiento y comercialización a través del uso de herramientas tecnológicas como lo es la Hand Held, bandas transportadoras, un nuevo software de ERP y la optimización de tiempos y recursos.

Es así como la empresa pretende mantener y mejorar constantemente su Sistema de Gestión de Calidad como respuesta para alcanzar y exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos, involucrando a todas las áreas de la Organización en la mejora continua.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Marchand es una empresa con experiencia en comercialización desde 1951, dedicada a la distribución de productos de papelería, oficina y similares, con presencia a nivel Nacional.

Marchand inicia operaciones el 8 de diciembre de 1951 en el local de Mesones 180 en el Centro de la Ciudad de México con atención al cliente a través de mostrador.

En 1996 Marchand contaba con cuatro sucursales, en 1997 abre el primer Centro de Distribución e inicia operaciones en la Central de Abasto. En 1998 realiza la apertura de la sucursal Pasaje, inicia operaciones en Guadalajara y Aguascalientes y abre el primer autoservicio papelerero mayorista en la calle de Mesones. En 2002 abre Grand Marchand Florencia en Iztapalapa, Distrito Federal.

La importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en Marchand se establece en el año 2006 con el compromiso de los Directores, Gerentes, Jefes y de todos los colaboradores para que aporten con su participación mejoras, con el fin de ofrecer al cliente un servicio integral basado en estándares de calidad satisfaciendo las necesidades del mismo. Es así como en el año 2007 Casa Marchand S.A. de C.V. obtiene la certificación de sus procesos de Abastecimiento, Distribución y Comercialización por Quality & Competitive College, S. C.

Actualmente la infraestructura que posee les permite atender a clientes mediante diferentes modalidades de servicio, como son: tienda virtual por Internet (www.grupomarchand.com), ventas por teléfono, fuerza de ventas, atención personal en Tienda Mostrador y el modelo de Autoservicio.

Con el firme objetivo de ofrecer artículos de calidad, son distribuidores directos de marcas líderes en el ámbito nacional, lo que garantiza a sus clientes la adquisición de productos a mejores precios y alta calidad.

La amplia experiencia en el mercado de artículos escolares y de oficina, le ha permitido llegar a ser un importante proveedor de papelerías de venta al consumidor final, así como de corporativos e instituciones gubernamentales; lo que también le ha dado la oportunidad de participar en programas de apoyo a la educación básica.

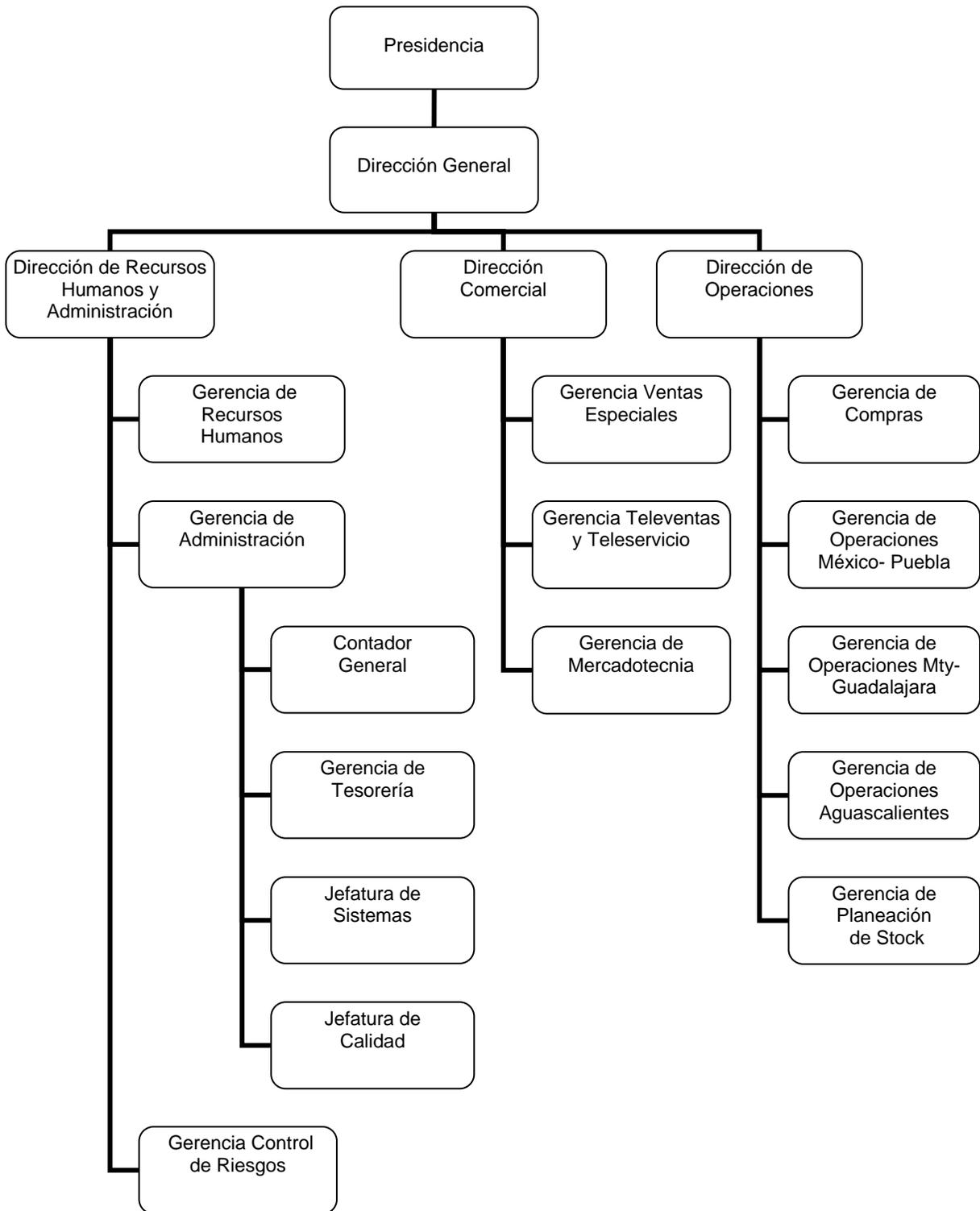
Mantener la mejora continua forma parte de la responsabilidad de los dueños, por lo que en 2008 se adquiere una bodega en un parque industrial para crear el Centro de Distribución Nacional en el Distrito federal para el abastecimiento de todos los puntos de venta, el cual opera formalmente en el año 2009.

En este mismo año, se absorben cinco Tiendas Mostrador en la Ciudad de Puebla y se apertura un Autoservicio en esta misma Ciudad.

En la actualidad está posicionada en la Ciudad de México, Estado de México, Puebla, Aguascalientes, Guadalajara y Monterrey; con el fin de llegar al mayor número de clientes. Cuenta con un Centro de Distribución Nacional que abastece continuamente los puntos de venta y Centros de Distribución Regionales, lo cual permiten realizar la entrega de pedidos todo el año a lo largo y ancho del territorio nacional.

Casa Marchand S.A. de C.V. está conformada por 9 Tiendas Autoservicio, 11 Tiendas Mostrador, 1 Centro de Distribución Nacional, 2 Almacenes, 3 Centros de Distribución Foráneos.

Organigrama Casa Marchand S.A. de C.V.



El presente organigrama se muestra a nivel Gerencia, detallando únicamente a nivel Jefatura la Gerencia de Administración, de la cual depende el área de Calidad, responsable del presente proyecto.

Presidencia: Verificar y controlar el funcionamiento de cada una de las empresas que conforman el Corporativo, con el fin de eficientar sus resultados.

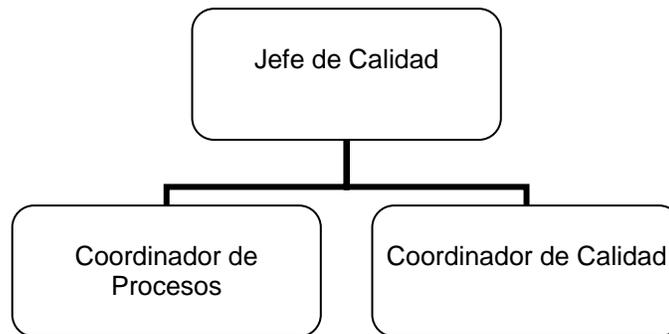
Director de General. Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de Área.

Director Comercial. Planear, dirigir y controlar, de acuerdo al marco normativo de la empresa, los procesos de operación de ventas locales y regionales), así como el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia que aseguran el servicio al Cliente, el cumplimiento de los objetivos de ventas y la rentabilidad al negocio.

Director de Operaciones. Planear y controlar el abastecimiento, distribución y comercialización de productos en cada punto de ventas a través de mejorar la cadena de suministros, mediante estrategias que ayuden a la reducción de gastos de operación, haciendo más eficiente la distribución a los Clientes.

Director de Recursos Humanos y Administración. Coordinar y dirigir la operación de los procesos de Recursos Humanos, financieros, materiales y servicios generales optimizando el rendimiento financiero de los recursos asignados.

Organigrama por puesto del área de Calidad.



JEFE DE CALIDAD

Función General: Asegurar la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad, mediante el control y seguimiento en la planeación y ejecución de objetivos, procesos y elementos normativos, cumpliendo objetivos institucionales y logrando el nivel de certificación deseado.

Funciones específicas: Mantener el Sistema Gestión de Calidad, Seguimiento a la Planeación Estratégica de la Empresa, Auditorías para la Certificación, Reingeniería y mejora de procesos

COORDINADOR DE PROCESOS

Función General: Integrar Manuales de procesos de áreas Administrativas y Operativas de la Empresa a través de la recopilación y análisis de información, propuestas de mejoras y presentación de las mismas a los Responsables de área, así como implementarlos y darles seguimiento a fin de apoyar al Sistema de Gestión de la Empresa.

Funciones específicas: Elaboración de Manuales de Procesos (Investigación y análisis de información, documentación de procesos por área), integración de Manuales de procesos, autorizaciones y difusión de Manuales de Procesos, implementación de los proyectos de mejora, validación del proceso.

COORDINADOR DE CALIDAD

Función General: Administrar el Sistema de Gestión de Calidad, que comprende el manejo del Manual, control y aplicación de cada uno de los procesos generales de la Empresa, así como de los Manuales de Operación, de Organización y de Servicio de cada proceso.

Funciones específicas: Control y administración de documentos del Sistema de Gestión de Calidad, difusión y cumplimiento de Procesos Generales en la Empresa, Indicadores para el Sistema de Gestión en la Empresa, auditorías internas a la Norma ISO 9001:2000

CAPÍTULO 2. JULIO- DICIEMBRE 2005

2.1 Desarrollo de los procesos clave de negocio con base a la Norma ISO 9001:2000.

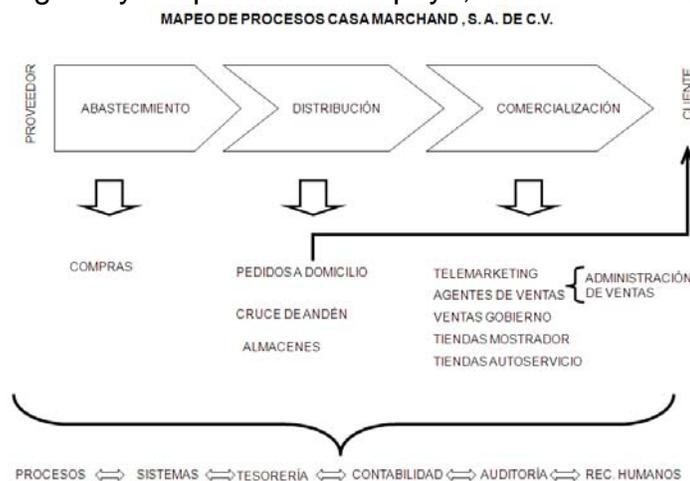
En el año 2005 Casa Marchand S.A. de C.V. tiene como objetivo la documentación de sus procesos, enfocándolos a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Sin embargo, debido a que era el comienzo de este esquema de trabajo, sólo se determinaron indicadores de desempeño para los procesos de Abastecimiento, Distribución y Comercialización.

Por lo anteriormente descrito, la estructura documental de la empresa se determinó de la siguiente manera:

- Procedimientos Específicos
- Políticas.
- Hojas de Proceso.
- Guías Operativas.
- Registros necesarios para demostrar la conformidad del producto y servicio, así como del sistema de calidad.

2.1.1 Procedimientos documentados.

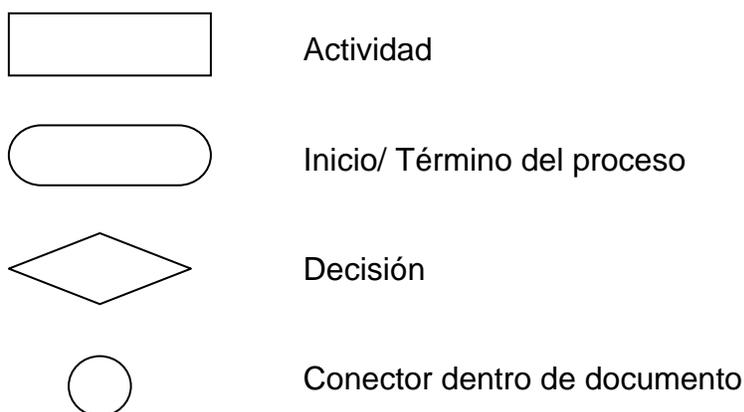
Para poder determinar los procedimientos a documentarse para controlar y estandarizar la operación, se inició con el mapeo de procesos, determinando el proceso clave de negocio y los procesos de apoyo, obteniendo el siguiente diagrama:



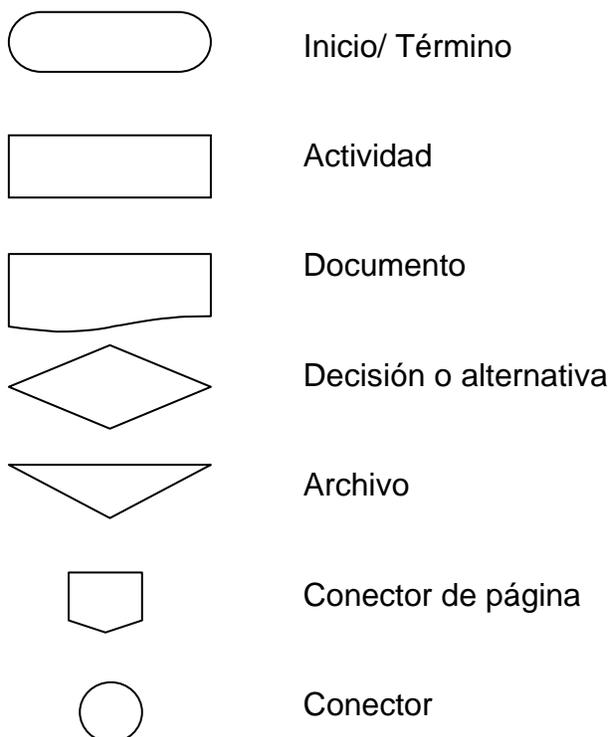
En la figura anterior, se muestra el proceso clave de negocio: Abastecimiento, Distribución y Comercialización, y los sub procesos que se encuentran dentro de cada uno, así como los procesos de apoyo como son: Procesos, Sistemas, Tesorería, Contabilidad, Auditoría y Recursos Humanos.

Los procesos de soporte no fueron considerados para documentarse en esta primera etapa.

Nota: Es importante mencionar que todos los diagramas de flujo generados para aplicaciones operativas se documentaron de manera muy general (el detalle se encontraba en la redacción dentro del procedimiento) y ocupando sólo la siguiente simbología, además de no respetar todas las consideraciones técnicas autorizadas para su diagramación con la finalidad de ser comprendidos con mayor facilidad por los colaboradores de todos los niveles.



Asimismo, por cada diagrama de flujo operativo, se muestra el diagrama de flujo bajo la normatividad ANSI para efectos teóricos.



2.1.1.1 Abastecimiento

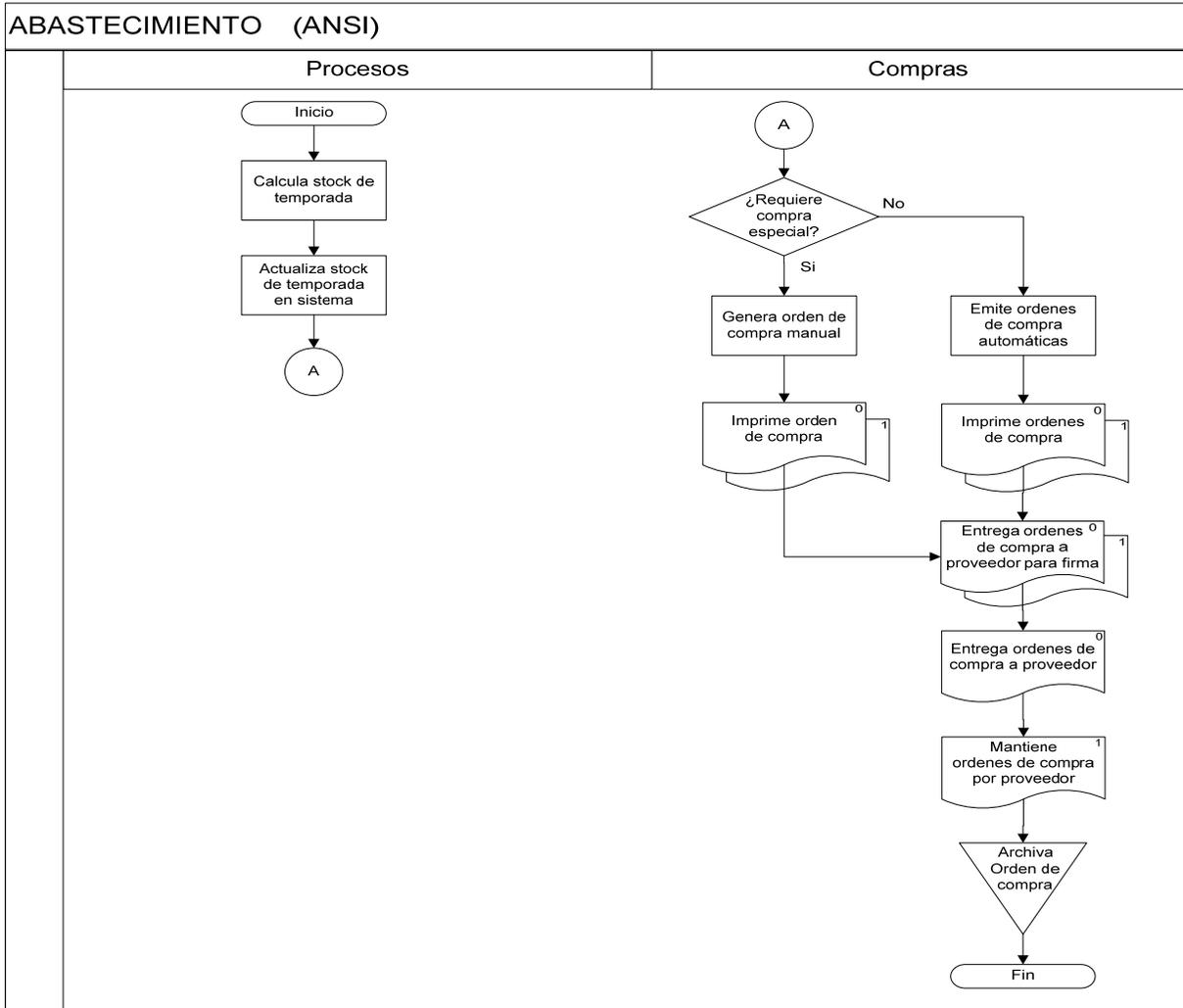
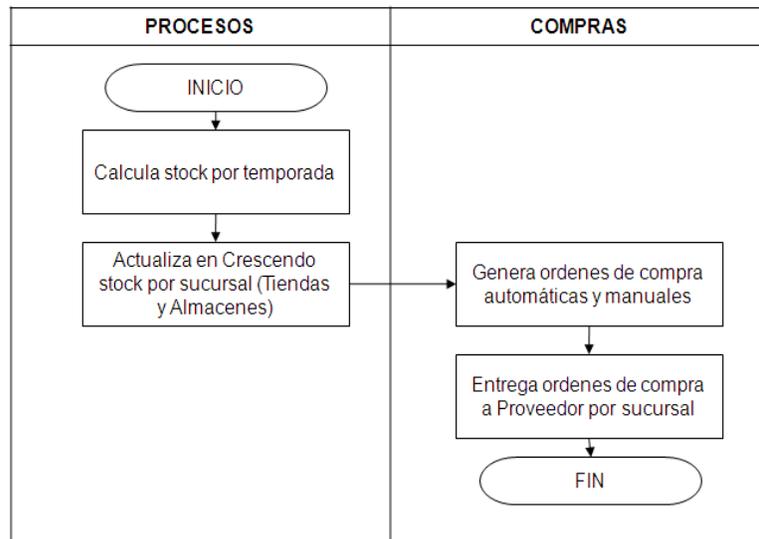


DIAGRAMA DE FLUJO ABASTECIMIENTO (OPERACIÓN)



El proceso de Abastecimiento comienza con el cálculo de los stocks de cada uno de los Centros de Trabajo (Tiendas Mostrador, Autoservicio y Almacenes), los cuales son cargados a las bases de datos de Crescendo, para permitir al área de Compras generar los reportes de órdenes de compra automáticas a partir de los puntos de re orden, asimismo, el área de Compras genera las órdenes de compra manuales sobre aquellos productos que tengan una demanda especial por ventas, negociaciones o promociones.

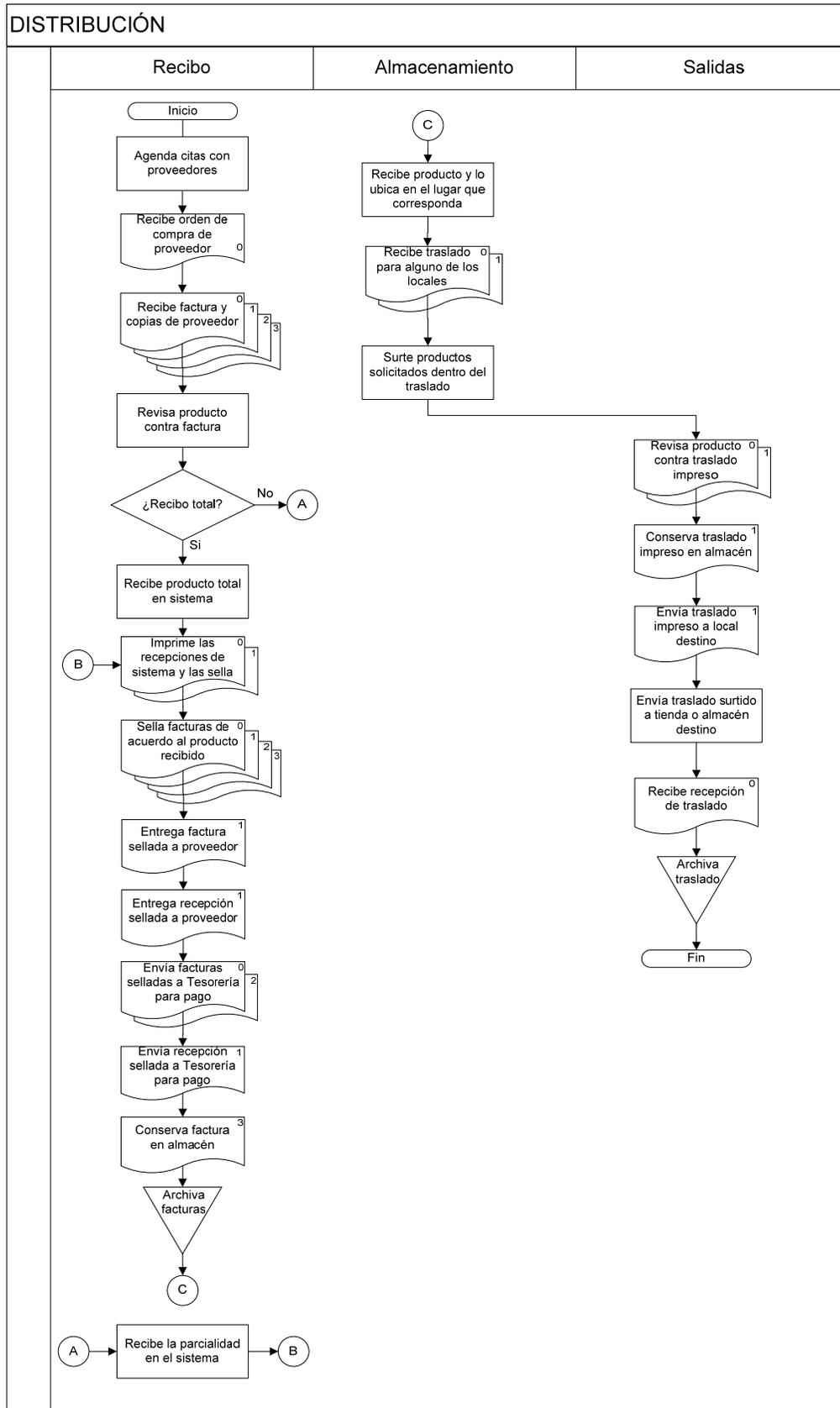
Indicadores de desempeño

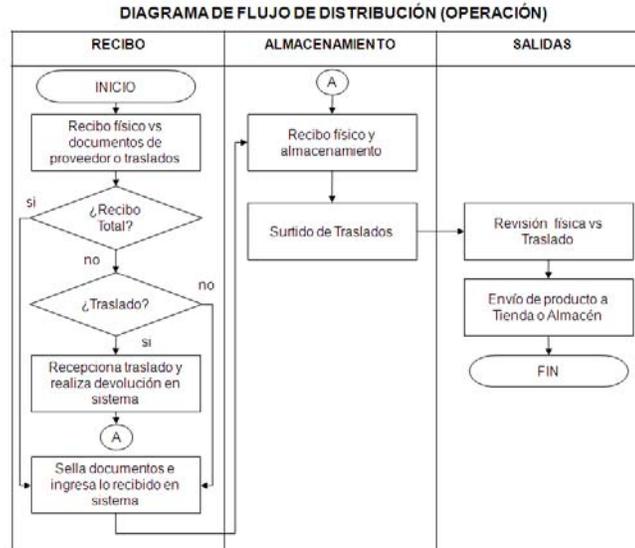
Macro proceso:	Abastecimiento
Proceso	Compras
Indicador	Índice de abastecimiento por centro de trabajo
Objetivo	Medir el nivel de abastecimiento por compras realizadas y traslados.
Meta 2006	Promedio 90%
Frecuencia de monitoreo	Semanal

Macro proceso:	Abastecimiento
Proceso	Compras
Indicador	Índice de tiempo de negociación de devoluciones a proveedores
Objetivo	Reducir el tiempo de negociación con el proveedor
Meta 2006	Máximo 15 días
Frecuencia de monitoreo	Mensual

Macro proceso:	Abastecimiento
Proceso	Procesos
Indicador	Índice de cálculo de stock
Objetivo	Controlar el stock existente vs ventas realizadas
Meta 2006	Máximo 1.5 veces del monto total del inventario
Frecuencia de monitoreo	Semanal

2.1.1.2 Distribución.





El proceso de Distribución tiene como fin el hacer llegar el producto al punto de venta a través de Almacenes, Tiendas Mostrador y Autoservicio (Almacén origen y Almacén destino), o directamente al cliente a través de Pedidos a Domicilio.

El proceso de Distribución a Almacenes inicia con el recibo de producto, el cual puede realizarse por órdenes de compra de Proveedores o Traslados de otros Centro de Trabajo, los cuales son verificados contra la mercancía física.

En caso de traslados, siempre se reciben completos y en caso de recibo parcial, se realiza la devolución de lo no recibido en sistema, en caso de órdenes de compra, sólo se recibe en sistema el producto físicamente recibido.

Se almacena el producto de acuerdo a los criterios definidos por el proveedor y por los determinados por Casa Marchand, para posteriormente surtir los traslados que sean solicitados por otras sucursales.

Una vez surtidos los traslados, deberán revisarse contra el registro y poder enviarlo al almacén destino (Tienda o Almacén).

Indicadores de desempeño.

Macro proceso:	Distribución
Proceso	Almacén
Indicador	Índice de producto no conforme
Objetivo	Controlar el producto no conforme generado por centro de trabajo.
Meta 2006	Máximo 0.05% del valor del inventario.
Frecuencia de monitoreo	Mensual

PEDIDOS A DOMICILIO (ANSI)

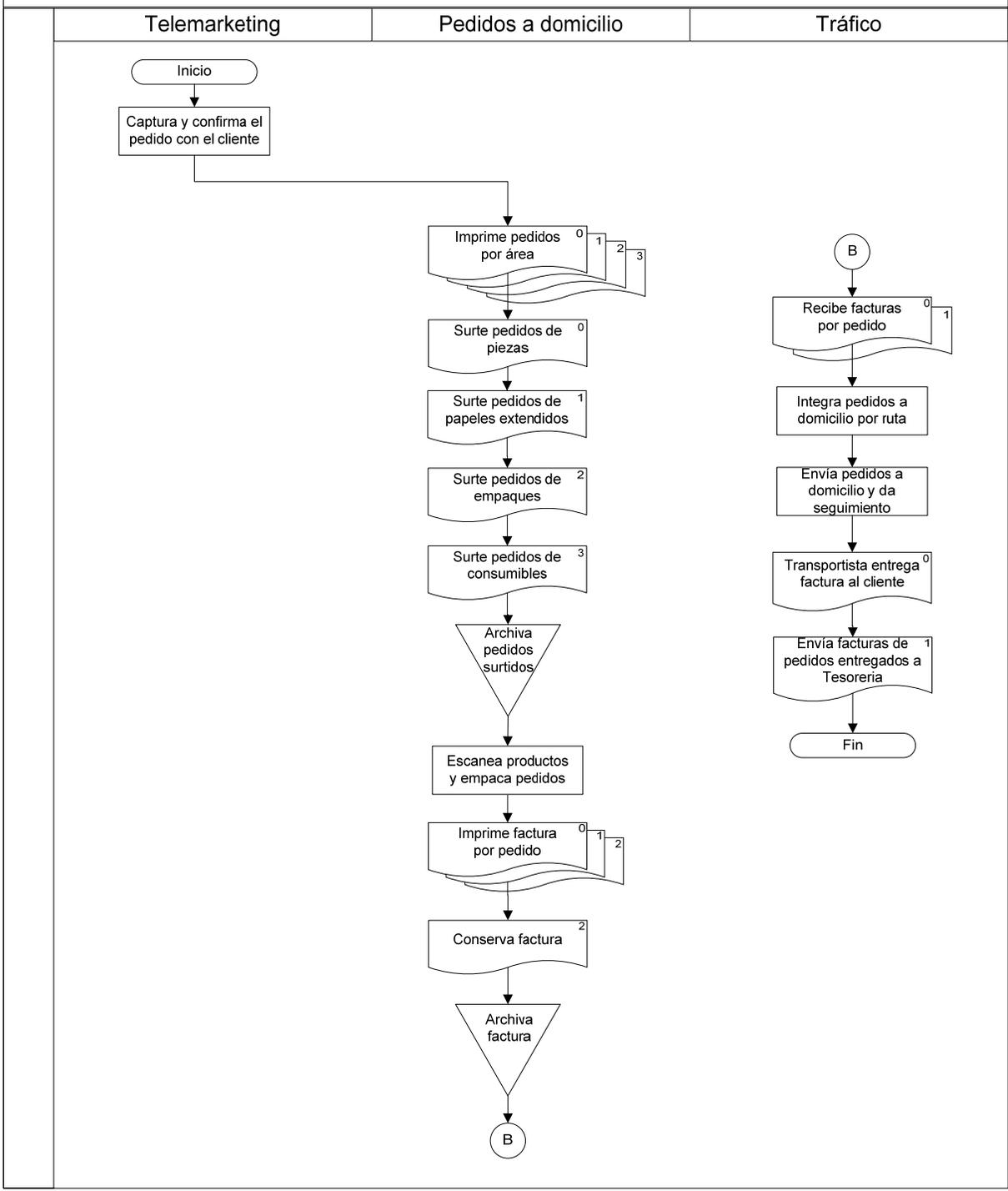
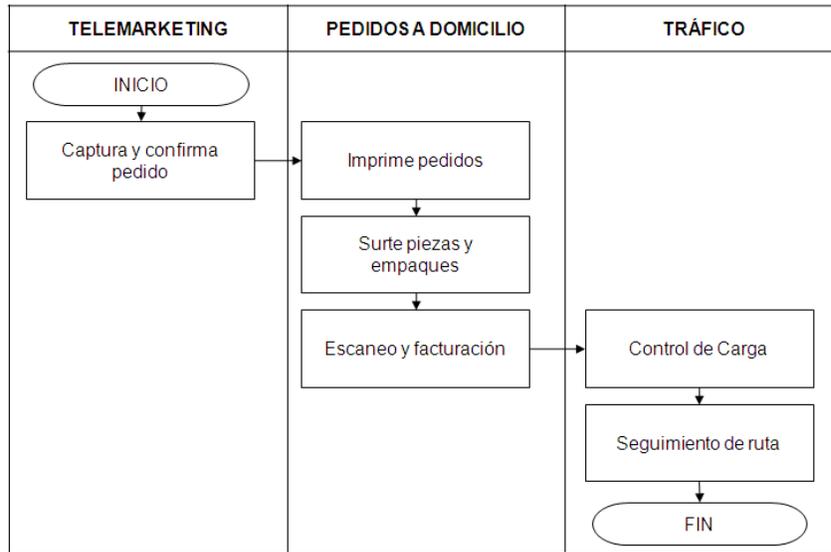


DIAGRAMA DE FLUJO PEDIDOS A DOMICILIO (OPERACIÓN)



El proceso de Pedidos a Domicilio inicia con la captura y confirmación del pedido por Telemarketing y/o Fuerza de Ventas, el cual es consultado en el área de Pedidos a Domicilio e impreso en las diferentes áreas para su surtido: Piezas, Papeles extendidos, Consumibles y Empaques.

Una vez surtidos, se escanean, facturan y empaacan los pedidos para posteriormente integrar las rutas y se embarcan los pedidos de acuerdo al tipo de unidad, dando seguimiento a cada ruta hasta su entrega.

Indicadores de desempeño.

Macro proceso:	Distribución
Proceso	Pedidos a domicilio
Indicador	Índice de surtimiento de pedidos enviados.
Objetivo	Controlar el nivel de surtimiento de los pedidos enviados contra los solicitados.
Meta 2006	Surtimiento mínimo del 90%.
Frecuencia de monitoreo	Diario

2.1.1.3 Comercialización.

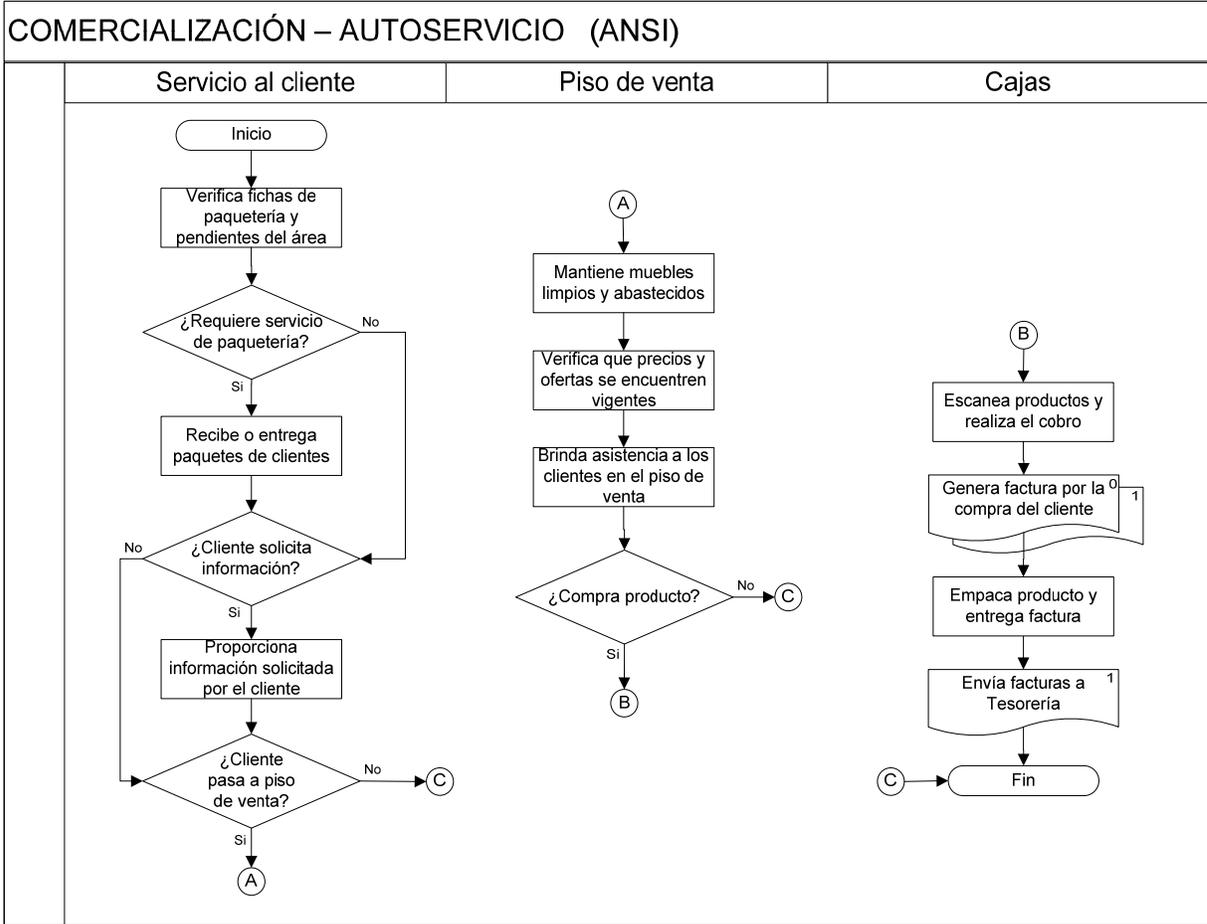
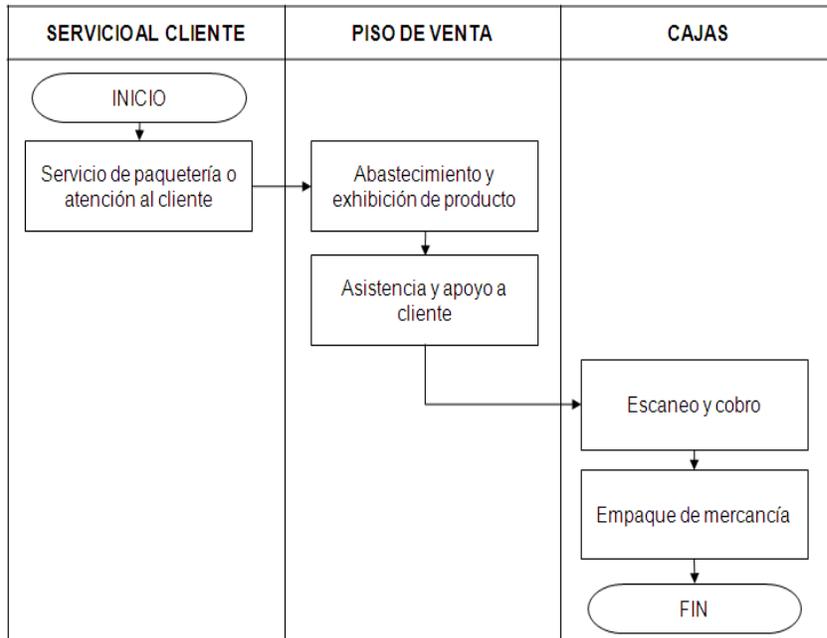


DIAGRAMA DE FLUJO COMERCIALIZACIÓN-AUTOSERVICIO (OPERACIÓN)



El proceso de Comercialización es el que tiene como propósito brindar el servicio al cliente para que le sea entregado su producto, y puede realizarse por cualquiera de los siguientes subprocesos: Telemarketing, Agentes de venta, Ventas gobierno, Tiendas Mostrador y Tiendas Autoservicio.

El diagrama anterior muestra el proceso de comercialización en Tiendas Autoservicio, el cual inicia con el servicio opcional de paquetería y atención al cliente, donde el cliente acude para entregar sus paquetes o aclarar precio, dudas, devoluciones, etc., posteriormente, se desplaza a piso de venta, donde el Auxiliar de línea debe mantener abastecido y exhibido el producto para su venta, y brindar el apoyo o asistencia necesaria al cliente que lo solicite.

Los productos están divididos dentro del piso de venta en líneas de acuerdo a la naturaleza de los mismos. Dichas línea son: escritura, escolar, oficinas, impresos y populares, consumibles y papeles extendidos.

Posteriormente el cliente acude al área de Cajas, donde es escaneado y cobrado el producto comprado, haciendo entrega de su factura y empacando su mercancía.

Indicadores de desempeño.

Macro proceso:	Comercialización
Proceso	Tiendas Mostrador, Autoservicio, Telemarketing, Ventas gobierno, Agentes de ventas.
Indicador	Índice de cobertura del presupuesto de ventas
Objetivo	Cumplir con el presupuesto de ventas asignado.
Meta 2006	95 %
Frecuencia de monitoreo	Mensual

2.1.2 Estructura documental.

Se determinaron los documentos a utilizar de acuerdo al objetivo y nivel de detalle de cada uno, definidos de la siguiente manera:

- Procedimientos específicos. Documentos en los que se define la secuencia de actividades en las operaciones del proceso. Es el nivel más general de documentación.

El contenido de los procedimientos específicos es:

- Objetivo.
- Alcance
- Responsabilidades

- Descripción de la actividad
- Responsable
- Definiciones
- Anexos

- Políticas. Documento que establece los lineamientos, reglas o condiciones que deben ser cumplidas para el desarrollo adecuado de los procesos, generalmente se encuentran ligados a un procedimiento específico.

El contenido de los procedimientos específicos es:

- Objetivo.
- Alcance
- Responsabilidades
- Política
- Responsable
- Definiciones
- Anexos

- Hojas de proceso. Documento en el que se define la secuencia de actividades en las operaciones específicas de un área o una tarea particular. Sirve como ayuda visual ya que su formato está definido de uso en una sola hoja. Generalmente es ocupada a niveles operativos.

El contenido de los procedimientos específicos es:

- Puntos de Verificación
- Imagen o Diagrama
- ¿Ante un problema qué hacer?
- Método de trabajo
- Políticas o reglas de oro
- Abreviaturas
- Seguimiento a indicadores
- Procedimientos relacionados

Este documento solo es válido si presenta el sello original de "copia autorizada"		HOJA DE PROCESO SURTIDO DE PAPELES EXTENDIDOS		CODIGO DE DOCUMENTO: HP-TMO-05																							
				EN VIGOR A PARTIR DE: 12 de octubre del 2005.																							
				EDICION: 1 REVISION: 0																							
PUNTOS DE VERIFICACION (Entradas) 01. Contar con los elementos necesarios para realizar sus actividades correctamente (pluma, marcador fluorescente, cutter, cinta canela, despachador etc.) 02. Verificar que la hoja de pedido contenga la ubicación de cada producto. 03. Verificar que los anaquelés estén señalizados que concuerden con el producto físico. 04. Surtidor debe marcar todas las cantidades parciales o con falta de existencia en la hoja de pedido.				METODO DE TRABAJO Objetivo: Garantizar que todos los pedidos de papeles extendidos estén controlados y que el surtimiento esté concluido en tiempo y forma. Alcance: Este proceso aplica a las áreas de papeles extendidos y entrega de mercancía. Desarrollo: 01. Surtidor: Verifica que la impresora imprima la hoja de pedido y la recoge para realizar el surtido. 02. Colaborador de Entrega: Dará seguimiento al surtido de pedidos de papeles extendidos con la hoja de pedido concentrado. 03. Surtidor: Realiza el surtido contra la hoja de pedido, al término anotará su nombre en la misma hoja. a) Si la mercancía resultara insuficiente, informará al almacenista quien será el responsable del abastecimiento de empaques. b) Cuando el producto solicitado en la hoja de pedido se aproxime a la unidad de empaque, en todo caso deberá sufrir en primera instancia El empaque, y colocar el sobrante en el mueble. 04. Surtidor: Conservar en buen estado el producto durante su manipulación. 05. Surtidor: Realiza el surtido de papeles, considerando que la hoja de pedido incluye la ubicación de cada producto en orden consecutivo. 06. Surtidor: Para evitar dejar de sufrir mercancía existente, debe verificar la existencia en el sistema y físico. 07. Surtidor: Da aviso al supervisor de operaciones en el momento que requiera una solicitud de mercancía (traslado) para completar un pedido, por falta de existencia.																							
¿ANTE UN PROBLEMA QUE HACER? 01. Mercancía insuficiente en mueble, solicitaría al almacenista quien es el responsable del abastecimiento de empaques. 02. No hay existencia física Vs el pedido señalar en el pedido como se indica en el método de trabajo de la hoja del proceso. 03. El pedido es muy grande solicitar apoyo del supervisor de operaciones quien coordinará el surtido con más personal. 04. Falta de sistema, se surtirá el pedido general con una sola remisión y por una sola persona. 05. Ubicaciones incorrectas, informará al supervisor de		POLÍTICAS O REGLAS DE ORO 01. Surtidor: Debe lograr un servicio de calidad eficiente y eficaz. 02. Surtidor: Es responsable de la manipulación y conservación del producto hasta que éste llegue a la zona de entrega. 03. Surtidor: Queda prohibido tener diferencias entre la hoja del pedido y la mercancía física, evita ser sancionado. 05. Surtidor: Queda prohibido dejar pedidos pendientes durante el día. 06. Surtidor: Queda prohibido platicar en horas de trabajo con compañeros evitando la realización de tu trabajo.																									
		ABREVIATURAS JT: Jefe de Tienda SUO: Supervisor de operaciones EEM: Encargado de entrega de mercancía SUR: Surtidor		PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS Captura de pedido HP-TMO-01 Surtido de piezas sueltas HP-TMO-02 Surtido de empaques HP-TMO-04 Surtido de papeles extendidos HP-TMO-05																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">SEGUIMIENTO A INDICADORES</th> </tr> <tr> <th>INDICADOR</th> <th>CLAVE</th> <th>SEGUIMIENTO</th> <th>ENTREGA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoja de pedido</td> <td>CRESCENDO</td> <td>Diano</td> <td>Encargado de entrega</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		SEGUIMIENTO A INDICADORES				INDICADOR	CLAVE	SEGUIMIENTO	ENTREGA	Hoja de pedido	CRESCENDO	Diano	Encargado de entrega														
SEGUIMIENTO A INDICADORES																											
INDICADOR	CLAVE	SEGUIMIENTO	ENTREGA																								
Hoja de pedido	CRESCENDO	Diano	Encargado de entrega																								
Elaboro: EDUARDO PEREZFORT TORRES		Revisó: JOSE LUIS FLORES INFANTE		Autorizó: JOSE LUIS PACHECO PACHECO																							
PG-01-405																											

- Guías operativas. Documento tipo cuadernillo o folleto que define una actividad a un mayor nivel de de detalle con apoyo de dibujos, gráficos, fotografías, describe las tareas a realizar mediante instrucciones específicas.

MARCHAND
Su casa en Papelería

GUÍA OPERATIVA
TELEMARKETING

Objetivo:
Brindar a la Representante de ventas por teléfono una guía que le permita cumplir la secuencia de operaciones para el registro de una venta en efectivo y/o crédito.

Alcance:
TODO EL PERSONAL DE TELEMARKETING (México)

LISTADO DE REGISTROS DE AUTOSERVICIOS

ÁREA: Autoservicios
 RESPONSABLE: Doroteo Hernández
 FECHA ACTUALIZACIÓN: 8 de Diciembre de 2006

CODIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	LOCALIZACION	ALMACENAMIENTO	CLASIFICACION	TIEMPO DE RETENCION	DESTINO DESPUES DE RETENCION	RECUPERACION
	Traslados (envío y recepción de mercancía)	Crescendo	Crescendo y Archivo	Por día	Archivo: 1 Año un mes Electrónico: 3 años	Se tritura	Electrónica
PE-ALM-03-F01	Devolución de traslados	Crescendo	Crescendo y Archivo	Por día	1 Año un mes	Se tritura	Electrónica
Externo	Facturas (proveedor)	Crescendo	Crescendo y Archivo	Por día	Archivo: 1 Año un mes Electrónico: 3 años	Se tritura	Electrónica
PE-COP-01-F01	Bitácora de control de proveedores	Recibo	Archivo	Por día	1 Año un mes	Se tritura	Electrónica
Electrónico	Reporte de facturas recibidas	Crescendo	Archivo	Por día	Archivo: 1 Año un mes Electrónico: 3 años	Se tritura	Electrónica
PE-AUT-01-F01	Presentación de actividades Autoservicio	Responsable de línea	Carpeta	Mes	3 Meses	Se tritura	Sistema operativo de Windows
HP-AUT-01-F01	Bitácora de Paquetería (cuaderno)	Paquetería	Bitácora	Por día	1 Mes	Se tritura	
Electrónico	Reporte de notas de crédito	Crescendo	Crescendo	Por día	Archivo: 1 Año un mes Electrónico: 3 años	Respaldo	Electrónica
Electrónico	Corte de caja	Crescendo	Temporal	Por día	Archivo: 1 Año un mes Electrónico: 3 años	Tesorería	Electrónica y en papel
Electrónico	Factura	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Tesorería	Electrónica
Externo	Contra recibos	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Tesorería	Electrónica a través del pago
Electrónico	Rollo de ingresos	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Tesorería	Electrónica
Externo	Papeletas de valores	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Tesorería	Electrónica y carta responsiva
Externo	Cheque Post- fechado y al día	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Tesorería	Electrónica y carta responsiva
GO-AUT-02-F02	Facturas canceladas	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Tesorería	Electrónica
Electrónico	Fichas de depósito	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Tesorería	Electrónica
PE-TES-01-F01	Control de faltantes de cajeros	Cajas	Archivo	Por día	1 Año un mes	Tritura	Electrónica
PE-TES-01-F02	Entrega de cortes	Cajas	Archivo	Por día	1 Año un mes	Tritura	Electrónica

PG-03-F01

LISTADO DE REGISTROS DE PEDIDOS A DOMICILIO

ÁREA: PEDIDOS A DOMICILIO
 RESPONSABLE: VICTOR MORA CASTELLANO
 FECHA ACTUALIZACIÓN: 8 de Diciembre de 2006

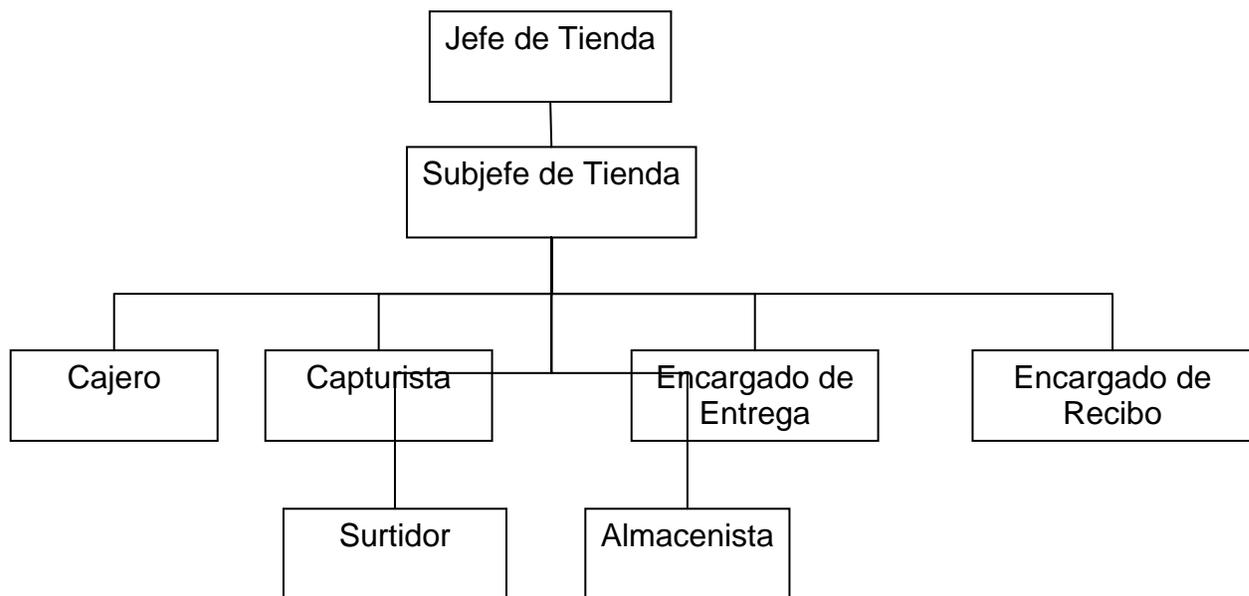
CODIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	LOCALIZACION	ALMACENAMIENTO	CLASIFICACION	TIEMPO DE RETENCION	DESTINO DESPUES DE RETENCION	RECUPERACION
HP-PED-01-F01	Control de pedidos a domicilio	Distribución	Carpeta	Por día	2 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-02-F01	Control de pedidos piezas sueltas	Encargado de surtido piezas sueltas	Archivo	Por día	1 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-03-F01	Control de pedidos papeles extendidos	Encargado de surtido papeles extendidos	Archivo	Por día	1 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-05-F01	Control de pedidos empaques	Encargado de surtido empaques	Cuaderno	Por día	1 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-07-F01	Control de pedidos escaneados caja de piezas sueltas	Cajas de piezas sueltas	Carpeta	Por día	1 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-07-F02	Control de errores en surtido piezas sueltas	Cajas de piezas sueltas	Carpeta	Por día	1 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-08-F01	Control de pedidos escaneados caja de empaque y facturación	Cajas de empaques y facturación	Carpeta	Por día	1 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-08-F02	Control de errores de surtido empaques	Cajas de empaques y facturación	Carpeta	Por día	1 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-10-F01	Control de pedidos reprogramados	Distribución	Carpeta	Por día	2 Mes	Tritura	Papel
HP-PED-11-F01	Control de carga provisional	Distribución	Carpeta	Por día	2 Mes	Tritura	Electrónica y en papel
HP-PED-11-F02	Orden de embarque	Distribución	Carpeta	Por día	3 años	Tritura	Papel
HP-PED-11-F03	Comprobante de visita	Ciente	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
HP-PED-12-F01	Registro de choferes	Distribución	Legajo	Por día	1 Mes	Tritura	Rol de transportistas
HP-PED-14-F01	Control de notas de crédito	Seguimiento de rutas	Legajo (parciales)	Por día	1 Año un mes	Tritura (con autorización)	Electrónica
HP-PED-14-F01	Control de notas de crédito	Seguimiento de rutas	Carpeta (cancelaciones)	Por día	1 Año un mes	Tritura (con autorización)	Electrónica
Electrónico	Reporte de notas de crédito	Sistema crescendo	Electrónico	Por día	1 Año	Respaldo	Electrónica y en papel
HP-PED-15-F01	Acuse de recibo de facturas canceladas	papel	carpeta	por mes	2 días	titura	No aplica
HP-PED-15-F02	Acuse de recibo de documentos de corte	papel	carpeta	Semanal	1 día	titura	No aplica
HP-PED-15-F03	Acuse de recibo de guías para seguimiento	papel	carpeta	Por día	3 meses	titura	No aplica
HP-PED-15-F04	control por retraso de guías	papel	carpeta	por día	3 años	titura	No aplica
Electrónico	Reporte para entrega de documentos	Crescendo	Electrónico	Por día	Un día	Respaldo	Electrónica y en papel
Electrónico	Factura	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Crédito y Cobranza	Electrónica
Pagaré	Pagaré	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Crédito y Cobranza	Electrónica a través del pago
GO-AUT-02-F01	Firma factura	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Crédito y Cobranza	Electrónica a través del pago
Contra recibos	Contra recibos	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Crédito y Cobranza	Electrónica a través del pago
Electrónico	Crédito embarque	Cajas	Temporal	Por día	Un día	Crédito y Cobranza	Electrónica a través del pago
Electrónico	Corte de caja	Cajas	Temporal	Por día	Electrónico 3 años	Tesorería	Electrónica

PG-03-F01

2.2 Mejora al proceso Tienda Mostrador (Tipo Célula).

2.2.1 Estructura Original por Puestos.

Uno de los puntos de venta de Casa Marchand S. A. de C.V. son las Tiendas Mostrador, las cuales se encuentran situadas en el Centro de la Ciudad de México. El distintivo de este tipo de servicio es que el cliente solicita al personal de Marchand sus productos y tiene contacto con ellos hasta la entrega del mismo. El proyecto inicial tenía la siguiente estructura:



Función principal por puesto:

Jefe de Tienda: Coordinar y supervisar los recursos en la Tienda bajo su responsabilidad, a través de la verificación y seguimiento de funciones en áreas de recibo de mercancía, almacén, piso de venta, cajas, y atención al cliente con el propósito de dar cumplimiento al programa de ventas asignado y brindar un servicio óptimo a los consumidores.

Subjefe de Tienda: Supervisar y dar seguimiento a las funciones desempeñadas por el personal operativo, así como dar soluciones en ausencia del Jefe de Tienda para brindar un servicio óptimo al cliente.

Asistente de Ventas (Capturista): Capturar la cantidad y descripción de cada uno de los productos solicitador por el cliente, mostrar productos, ofrecer promociones y alternativas de compra.

Cajera: Cobro de la mercancía capturada por el Asistente de Ventas, manejo de efectivo y documentos de crédito que amparen el pago.

Encargado de Recibo: Recibir del Almacén general y/o Proveedores los productos destinados a la sucursal, verificando la mercancía vs. Órdenes de compra, dándole acceso en el sistema correspondiente y organizarla de acuerdo al orden y clasificación autorizada para los almacenes.

Encargado de Entrega: Verificar el surtido de los pedidos, de acuerdo a lo indicado en las facturas correspondientes, con el propósito de entregar en forma correcta, completa y en el menor tiempo los artículos adquiridos por los Clientes.

Surtidor: Surtir los pedidos, de acuerdo a lo indicado en las facturas correspondientes para entregar en forma correcta, completa y oportuna la mercancía a los Clientes.

Almacenista: Apoyar en la recepción y acomodo de mercancía en el almacén, a través de abastecer los anaqueles de acuerdo a la ubicación establecida y proporcionar productos para el llenado de anaqueles en la Tienda.

A continuación se mostrará el ejemplo de la Tienda Mostrador Cruces en su estructura original y el flujo que sigue el cliente en el proceso de compra.

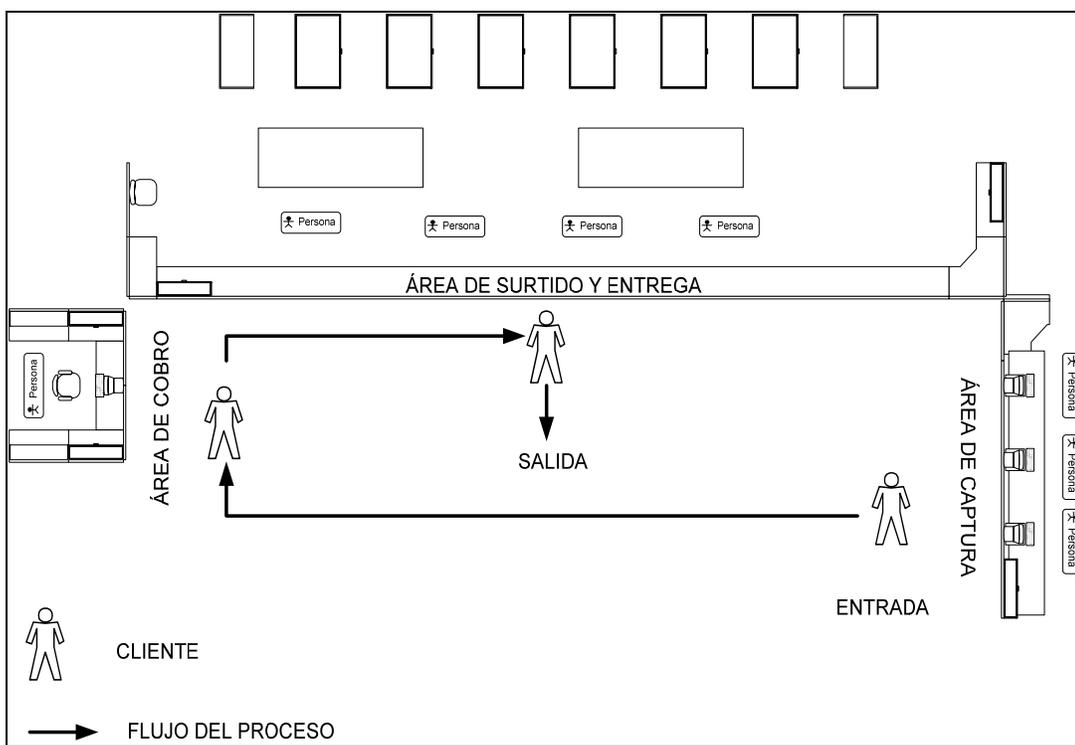
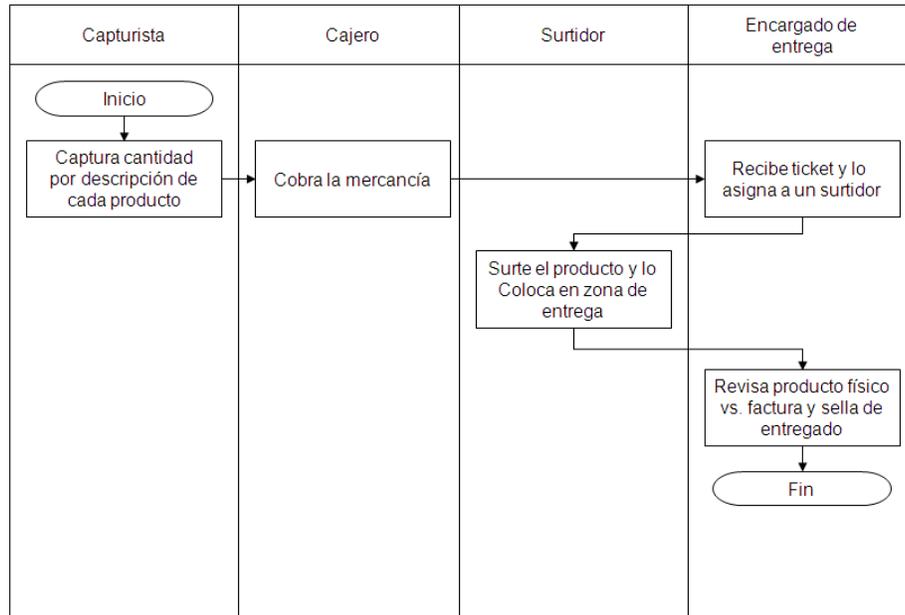
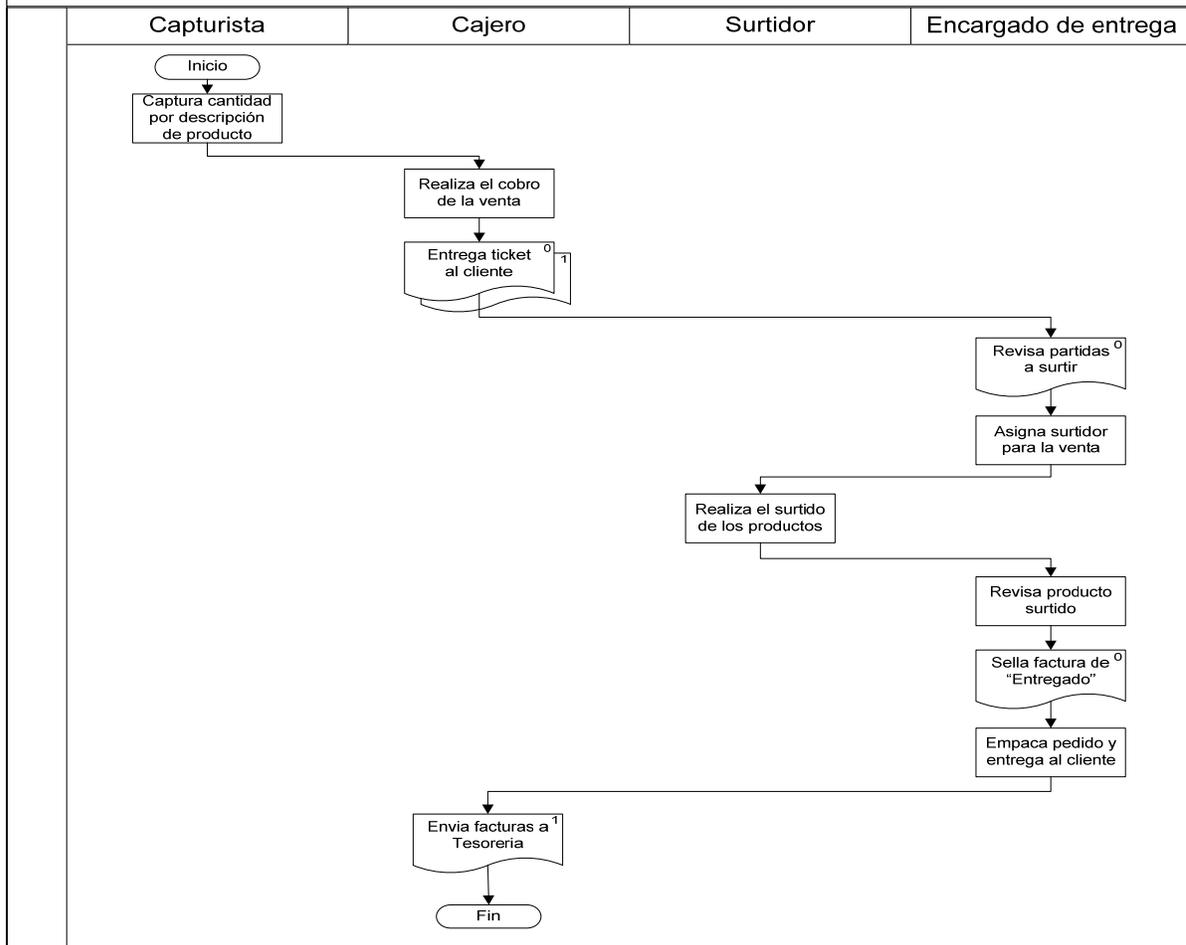


DIAGRAMA DE FLUJO TIENDA MOSTRADOR (OPERACIÓN)



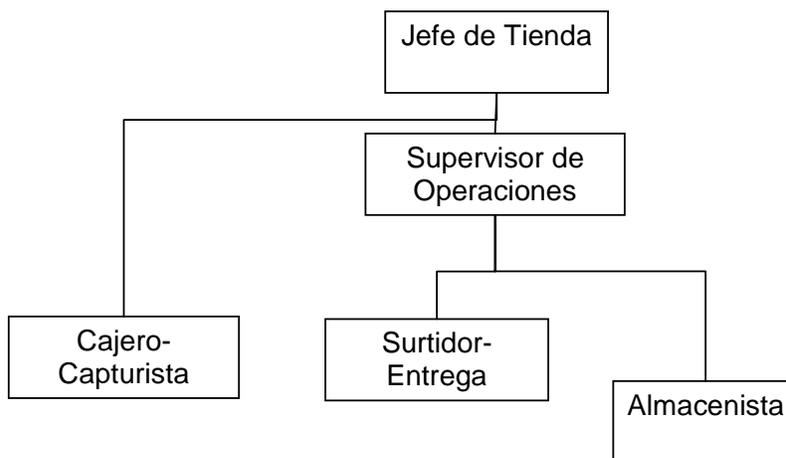
TIENDA MOSTRADOR (ANSI)



2.2.2 Tienda Mostrador Tipo Célula.

El objetivo principal del Proyecto de **Tiendas Tipo Célula** es el optimizar el recurso humano, creando puestos con mayor responsabilidad pero al mismo tiempo con mayor especialización, además de crear un flujo del proceso más sencillo y rápido para el cliente, es por esto que se conjuntaron funciones de dos puestos diferentes en uno sólo, obteniendo la siguiente estructura:

Es importante mencionar que el concepto “Célula” sólo es una nomenclatura interna, ya que se realizó una reducción de puestos, no por lo teóricamente conocido como estructura celular.



Función principal por puesto:

Jefe de Tienda: Coordinar y supervisar los recursos bajo su responsabilidad en la Tienda, a través de la verificación y seguimiento de funciones en áreas de recibo de mercancía, almacén, piso de ventas, cajas, y atención al cliente con el propósito de dar cumplimiento al programa de ventas asignado y brindar un servicio óptimo a los consumidores. De él dependen directamente las cajeras- capturistas.

Supervisor de Operaciones: Supervisar y dar seguimiento a las funciones desempeñadas por el personal operativo, se enfoca en mayor proporción al piso de venta, recibo de mercancía y almacén.

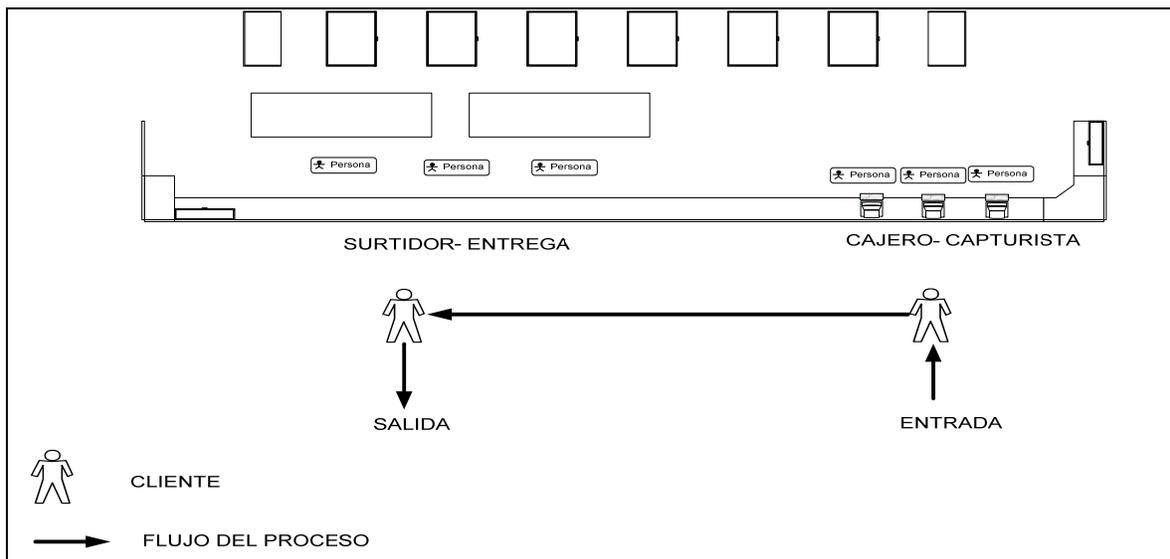
Cajero- Capturista: Capturar la cantidad y descripción de cada uno de los productos solicitador por el cliente, cobro de la mercancía capturada, mostrar productos, ofrecer promociones y alternativas de compra.

Almacenista: Apoyar al Supervisor de Operaciones en la recepción de mercancía del Almacén general y/o Proveedores, organizarla de acuerdo al orden y clasificación autorizada para los almacenes.

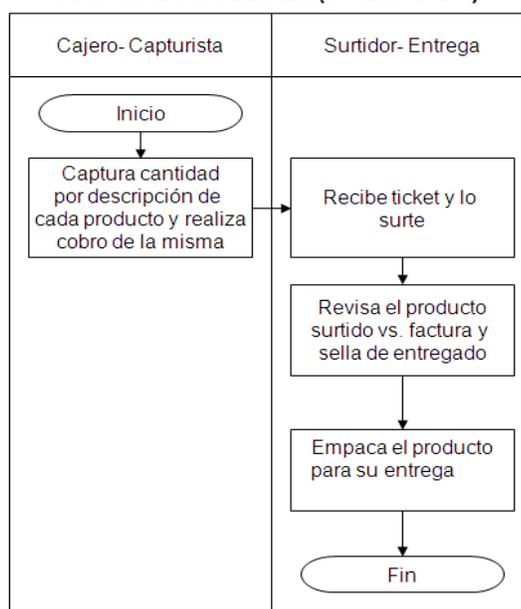
Encargado de Entrega: Verificar el surtido de los pedidos, de acuerdo a lo indicado en las facturas correspondientes, con el propósito de entregar en forma correcta, completa y en el menor tiempo los artículos adquiridos por los Clientes.

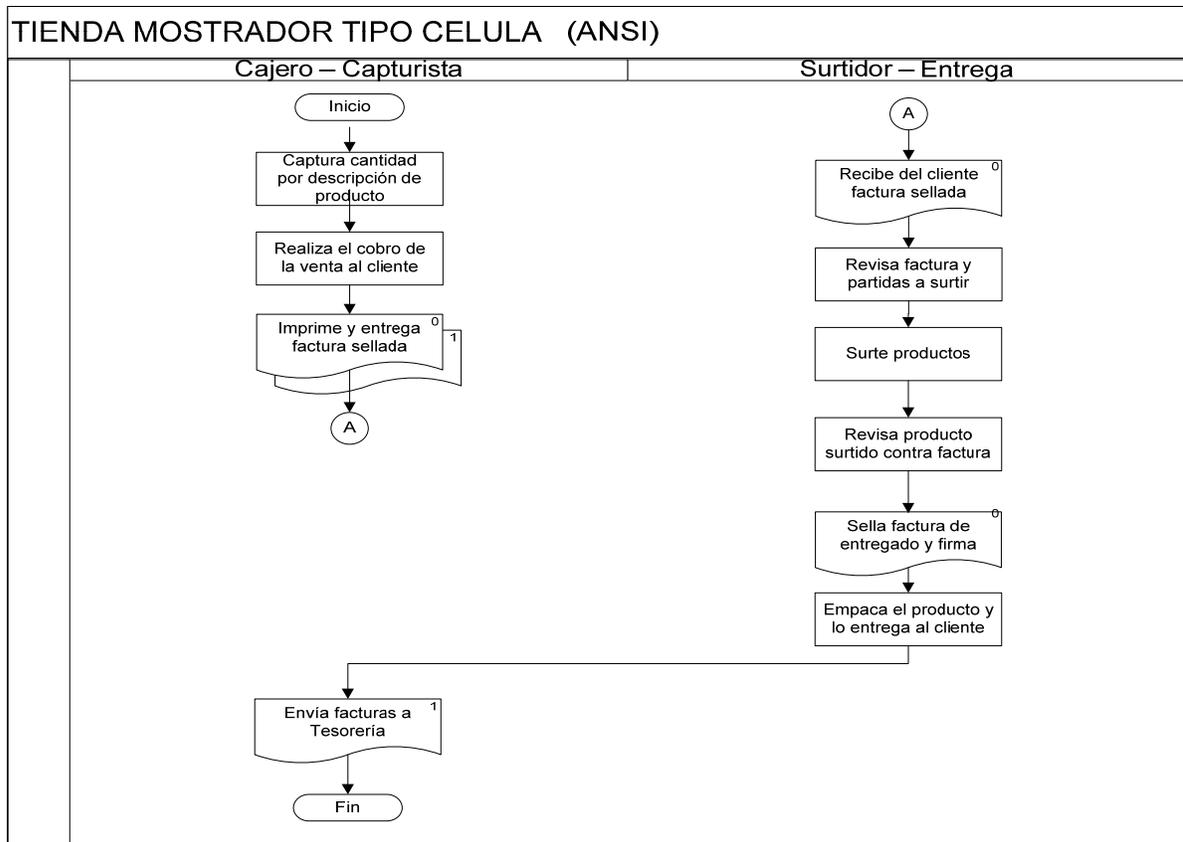
Encargado de Recibo: Surtir los pedidos, de acuerdo a lo indicado en las facturas correspondientes para entregar en forma correcta, completa y oportuna la mercancía a los Clientes.

A continuación se mostrará el ejemplo de la Tienda Mostrador Cruces en su estructura tipo célula y el flujo que sigue el cliente en este proceso.



**DIAGRAMA DE FLUJO TIENDA
MOSTRADOR CÉLULA (OPERACIÓN)**





Para que el personal operativo pudiera realizar adecuadamente su proceso, se actualizó la documentación tomando como base la operación de la Tienda Modelo de “Cruces”, generando un Procedimiento General, Guías Operativas de Almacenista, Cajero- Capturista y Encargado de Surtido-entrega, lo cual se hizo llegar al área de capacitación para su difusión.

CAPÍTULO 3. ENERO- DICIEMBRE 2006

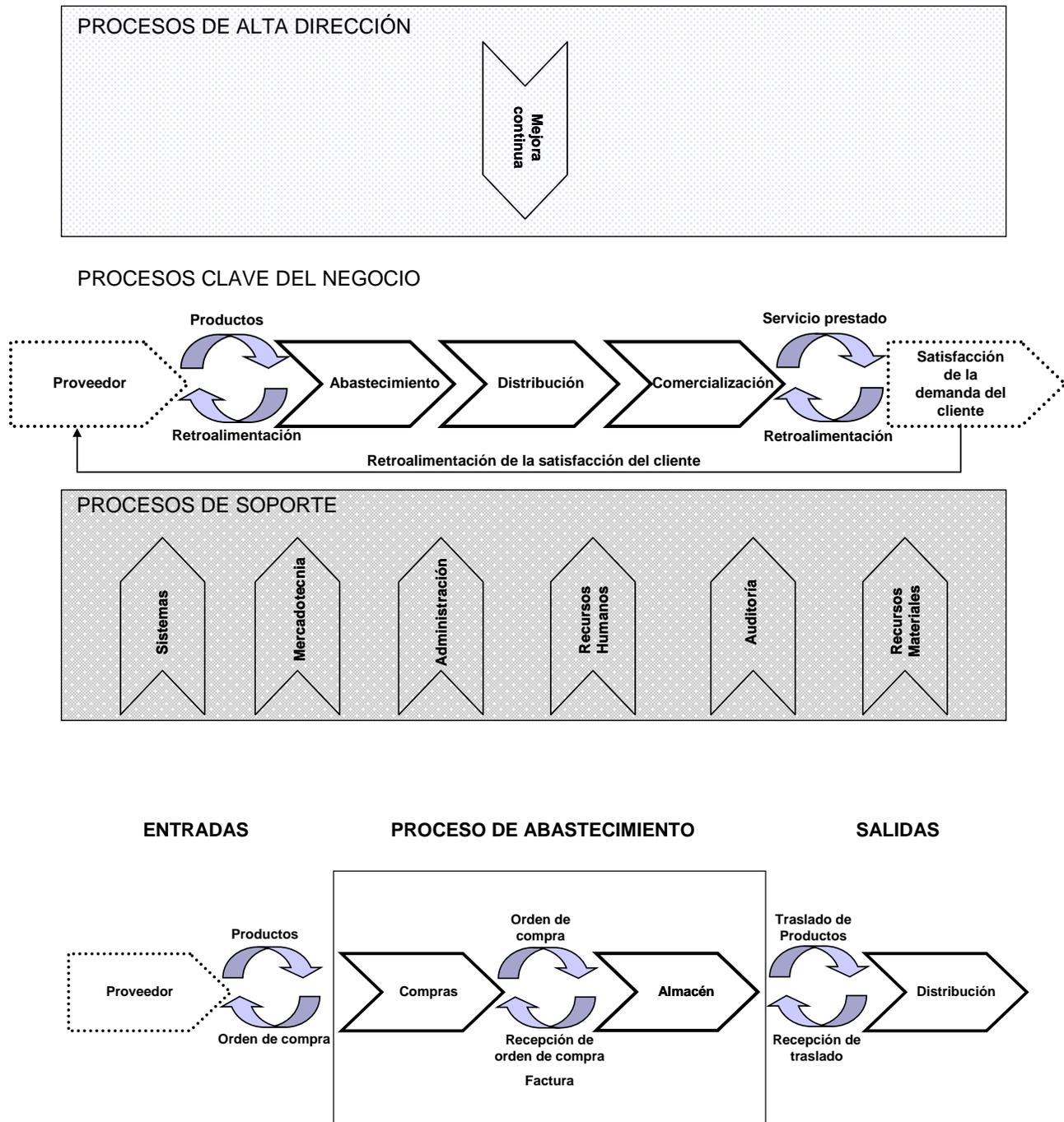
3.1 Certificación de los procesos de abastecimiento, distribución y comercialización de Casa Marchand, S.A. de C.V. bajo la Norma ISO 9001: 2000.

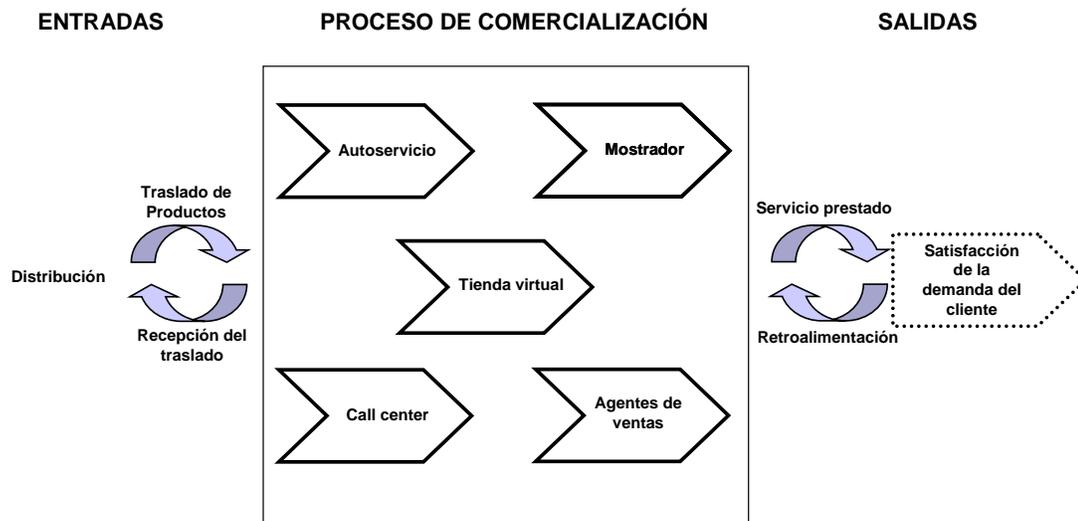
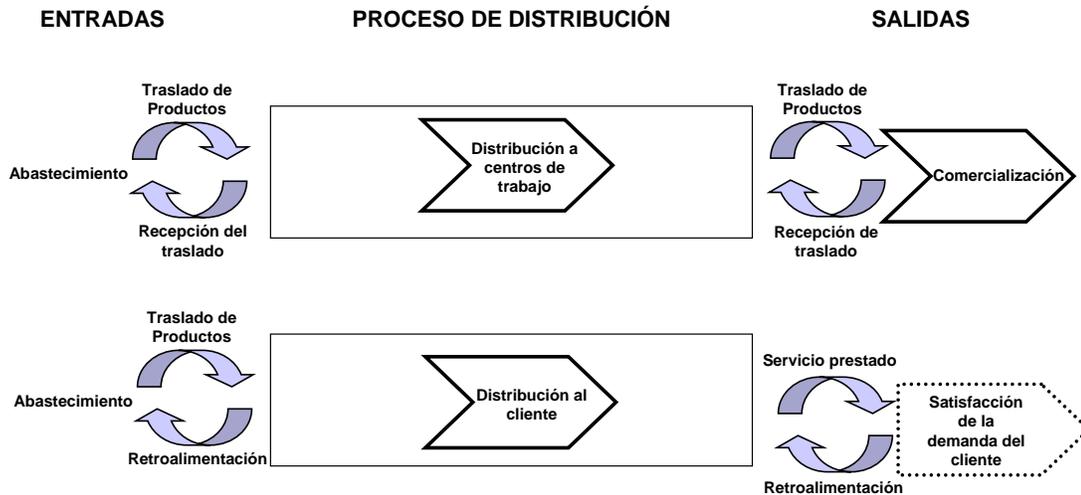
Una vez que fueron documentados y distribuidos los procedimientos de los procesos clave de negocio, la Dirección General tomó la decisión de obtener el Certificado bajo la Norma ISO 9001:2000, por lo que se procedió con la conclusión de la documentación de los procesos de soporte.

Para esto se hizo una revisión al macro proceso, determinando en el mismo la participación de la Alta dirección y el Representante de la Dirección así como el alcance de la Certificación, estableciendo el siguiente mapeo de procesos:

3.1.1 Macro proceso Marchand

Se detallaron los procesos clave del negocio, como se muestra a continuación:





3.1.2 La estructura documental del Sistema de Calidad:

1. Política y objetivos de calidad.
2. Manual de calidad MC-01
3. Procedimientos obligatorios por ISO 9001:2000:
 - Elaboración de documentos PG-01
 - Control de documentos PG-02
 - Control de registros PG-03
 - Producto no conforme PG-04
 - Auditorías internas PG-05
 - Acciones correctivas y preventivas PG-06

4. Documentación necesaria para Marchand, mencionada en la Lista maestra de documentos para los siguientes procesos:
 - Mejora Continua
 - Abastecimiento
 - Distribución
 - Comercialización
 - Sistemas
 - Mercadotecnia
 - Finanzas
 - Administración
 - Recursos Humanos
 - Auditoría
 - Recursos Materiales

5. Registros necesarios para demostrar la conformidad del producto y servicio, así como del Sistema de Calidad, mencionados en la Lista maestra de control de registros.

3.1.2.1 Política y Objetivos de Calidad.

Se reforzó la difusión de la Política de Calidad a través de la entrega de cuadros de por área y formar parte del Manual de Calidad, controlando su entrega de acuerdo al Procedimiento General de “Control de Documentos”.

POLÍTICA DE CALIDAD

Es compromiso de todos los integrantes de MARCHAND el mejorar nuestras actividades día a día, para lograr el incremento de la satisfacción de nuestros clientes, mediante el análisis de nuestros resultados y detectando oportunidades de mejora de nuestros productos y procesos.

Edición 1

Revisión 0

Entrada en vigor: 22 de mayo de 2006

Asimismo, se mostraba en la pantalla de inicio al acceder al sistema Crescendo.



Los objetivos de calidad, derivados de la Política de Calidad, se incluyeron en el Manual de Calidad, además de ser exhibidos periódicamente el avance de los mismos, permitiendo tomar medidas preventivas o correctivas oportunamente.

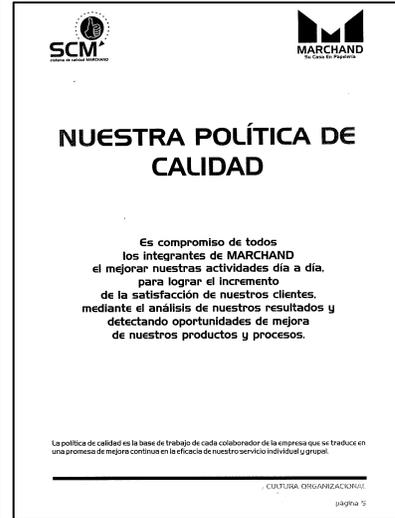
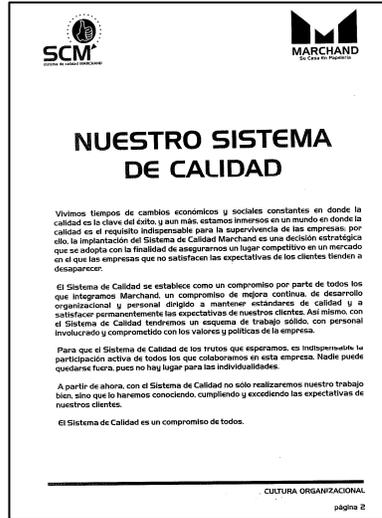
- Inventario óptimo en cada centro de trabajo al 85% de eficiencia
- Incremento en la participación del mercado en un 2% con respecto al 2005

Misión, Visión y Valores.

Como base para la sensibilización del personal para la implementación de un Sistema de Calidad, se reforzó la cultura organizacional de la empresa, estableciendo y difundiendo la Política de Calidad, Misión, Visión y Valores, esto a través de medios impresos no controlados, como lo fueron folletos, cuadernillos y cursos internos.

Cabe mencionar que la Alta Dirección en su interés por hacer que el personal se resistiera menos a los cambios que se generan trabajar bajo un Sistema de Calidad y por lo tanto cumplir con los requerimientos establecidos en la norma, comenzó con pláticas, cursos y talleres aislados desde el año 2002, sin embargo, se alinearon al objetivo de certificación hasta el año 2005, haciéndose contantes a partir de esta fechas.

Ejemplo del material utilizado fueron los siguientes:



Misión.

Lograr el desarrollo integral de nuestros colaboradores, siendo líder en el suministro de productos de papelería, oficina y similares, superando las expectativas de nuestros clientes, proporcionando un atractivo y serio canal de distribución a nuestros proveedores, asegurando la trascendencia de nuestros accionistas y contribuyendo al desarrollo de nuestro país con el compromiso de honestidad, rectitud y seriedad con nuestra sociedad.

Visión.

Ser líder en el suministro de productos de papelería, oficina y similares en el ámbito nacional.

Valores.

- **Honestidad:** Nuestro comportamiento en todo los ámbitos de nuestra vida se basa en el respeto absoluto a los bienes y valores, propios y ajenos, siendo honrados y buscando el bienestar de quienes nos rodean.
- **Rectitud:** Actuamos sabiendo que lo que hacemos o decimos está apegado a las políticas establecidas en la empresa. Nuestras acciones y decisiones son transparentes y no dan cabida a malas interpretaciones.
- **Seriedad:** Establecemos compromisos con la seguridad de que haremos más de lo necesario para cumplirlo. Reconocemos la importancia de la situación y le damos la atención requerida.
- **Lealtad:** Estamos plenamente identificados con los objetivos de nuestra empresa por eso somos incapaces de traicionar con nuestros actos y omisiones la consecución de las metas de nuestros equipos de trabajo.
- **Humildad:** Siempre brindamos un trato digno de igualdad a clientes, compañeros y proveedores. Somos capaces de reconocer nuestros errores y carencias ante los demás para darnos la oportunidad de aprender y mejorar.
- **Respeto:** La atención que se brinda está basada en el constante reconocimiento y aceptación de los derechos, bienes y pensamientos de los demás.
- **Responsabilidad:** Estamos conscientes de la importancia de nuestra misión por eso reconocemos nuestra obligación de otorgar un servicio eficaz que corresponda a las expectativas de nuestros clientes.
- **Justicia:** Nuestras acciones buscan siempre el bienestar común, la reciprocidad y el trato equivalente a todos los que nos rodean y reconocemos el mérito que a cada quien corresponde por sus acciones.
- **Cooperación:** Sabemos que solo con la suma de nuestros esfuerzos alcanzaremos el éxito por eso disfrutamos el trabajo en equipo y siempre apoyamos donde se requiere. Aceptamos que la calidad de nuestro trabajo individual es fundamental y es el resultado de trabajo en equipo.

3.1.2.2 Manual de Calidad.

De acuerdo a lo requerido por la norma en el punto 4.2.2, se desarrolló el Manual de Calidad con el siguiente contenido:

- Introducción a Casa Marchand.
Reseña histórica de la creación, desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Alcance del Sistema de Calidad Marchand y justificación de exclusiones permisibles.

En este punto se determinó como alcance los procesos de abastecimiento, distribución y comercialización de productos de papelería, oficina y similares en las sucursales de México, Aguascalientes, Guadalajara y Monterrey distribuidas de la siguiente manera:

- Oficinas Matriz
- Centro de distribución Florencia
- Centro de distribución Monterrey
- Tienda mostrador Jesús María
- Tienda mostrador Mesones
- Tienda mostrador Correo Mayor
- Tienda mostrador Cruces
- Tienda mostrador Pasaje
- Almacén EDI
- Almacén Callejón
- Autoservicio Mesones
- Autoservicio Central de Abastos
- Autoservicio Florencia
- Autoservicio Sor Juana
- Autoservicio Asunción
- Autoservicio Victoria
- Autoservicio Santa Mónica
- Autoservicio Fátima
- Autoservicio Guerrero

Las exclusiones permisibles al Sistema de Calidad de Casa Marchand son:

7.3 Diseño y desarrollo

No aplica debido a que Marchand se dedica a la comercialización de productos de papelería, oficina y similares.

7.5.2 Validación de los procesos de producción y prestación del servicio

Los procesos de abastecimiento, distribución y comercialización, tienen definidas actividades de seguimiento y medición de los productos y servicios resultantes, por lo que este requisito no aplica.

7.5.4 Propiedad del cliente

Este requisito no aplica, ya que durante la realización de los procesos, no es necesario recibir bienes por parte del cliente para la prestación del servicio.

7.6 Dispositivos de seguimiento y medición

Durante la prestación del servicio, no es necesario utilizar dispositivos de seguimiento y medición para verificar la conformidad del servicio, por lo que este requisito no aplica.

- Mapeo e interacción de procesos.

Diagramas del macro proceso y el detalle de los procesos clave de negocio (Abastecimiento, Distribución y Comercialización).

- Política de calidad.

Se consideró la determinada formalmente en mayo 2006, de acuerdo a lo requerido en el punto 5.3 de la Norma ISO 9001:2000.

- Objetivos de calidad.

Mencionados en el punto 3.1.2.1 del presente documento, de acuerdo a lo requerido en el punto 5.4.1 de la Norma ISO 9001:2000.

- Indicadores de desempeño de procesos.

Con el fin de determinar la efectividad de los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad, se establecieron los indicadores de desempeño de los procesos clave y los procesos de soporte, indicando por cada uno de ellos, el macro proceso al que pertenecen, el nombre del proceso, descripción del indicador, objetivo, meta y frecuencia de monitoreo para su medición y control. Ejemplo de indicadores al proceso de Recursos Humanos:

Macro Proceso	Proceso	Indicador	Objetivo	Meta para 2006	Frecuencia de Monitoreo
Recursos Humanos	Formación Laboral	Índice de Capacitación personal	Incrementar las horas de capacitación por colaborador	16 horas	Anual
	Reclutamiento y Selección	Índice de rotación personal	Controlar el porcentaje de rotación por Centro de Trabajo	Máximo 10%	Mensual
	Nóminas	Índice de errores en pago de nómina	Disminuir el número de quejas	Máximo 5%	Semanal
	Recursos Materiales	Índice de control de gastos	Ahorro en gastos en cuentas más importantes	10%	Anual

- Matriz de responsabilidades.

En ella se determinan el nivel de participación de las áreas por cada proceso, definiendo responsables, involucrados y no participantes. Asimismo se indican los puntos de la norma aplicables por cada proceso.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES																													
HOMBRE DEL PROCESO	REQUISITOS APLICABLES DE LA NORMA ISO 9000:2000				ÁREAS																								
	4.1, 4.2	5	6.1	7.2	Control de la Dirección	Compras	Planificación Logística	Distribución y Almacenes	Atención al Cliente	Productos al Cliente	Todos los Materiales	Auditoría	Verificación	Formación y Mejora	Medio Ambiente	Organización y Métodos	Nóminas	Reclutamiento	Formación Laboral	Servicios Generales	Administración	Tenencia	Sistemas	Contabilidad	Auditoría	Egresos	Créditos y Cuentas		
Mejora Continua	4.1, 4.2	5	6.1	7.2	81, 82.1, 84, 85	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
Abastecimiento	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.3, 6.4	7.1, 7.4, 7.5.3, 7.5.5	81, 82.3, 82.4, 83, 84, 85	I	R	I	I	I	I	I	NP	NP	I	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Distribución	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.3, 6.4	7.1, 7.2.1, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5	81, 82.3, 82.4, 83, 84, 85	NP	I	NP	R	R	R	I	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	I	NP
Comercialización	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.3, 6.4	7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5	81, 82.1, 82.2, 82.4, 83, 84, 85	I	NP	NP	I	NP	I	R	R	R	R	I	I	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Sistemas	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.3, 6.4	7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5	81, 82.3, 84, 85	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	R	I	R	I	I	I	I
Mercadotecnia	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.4	7.5.1	81, 82.3, 84, 85	I	I	NP	NP	NP	NP	I	I	I	R	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Finanzas	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.1, 6.4	7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5	81, 82.3, 84, 85	I	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	I	I	NP	R	NP	I	I	
Administración	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.1, 6.4	7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5	81, 82.3, 84, 85	I	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	R	I	I	I	I	I	I	
Recursos Humanos	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.2.2	7.1	81, 82.3, 84, 85	I	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	I	I	R	I	NP	NP	NP	NP	NP
Auditoría	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.4	7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5	81, 82.3, 84, 85	I	NP	NP	I	I	I	I	NP	NP	NP	I	NP	NP	NP	NP	I	NP	NP	NP	NP	R	NP	NP	
Servicios Generales	4.1, 4.2	5.3, 5.4, 5.5	6.3, 6.4	7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5	81, 82.3, 84, 85	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
ACTIVIDAD																													
Representante de la Dirección	4.1, 4.2, 4.2.2	5.5.2			85	R	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Control de documentos	4.1, 4.2.3	5.3, 3.4, 5.5				I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Control de registros	4.1, 4.2.4	5.3, 3.4, 5.5				I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Auditorías internas	4.1	5.3, 3.4, 5.5		8.2.2		I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Acciones correctivas y preventivas	4.1	5.3, 3.4, 5.5		8.5.2, 8.5.3		I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

R = Responsable I = Involucrado NP = No participa

- Estructura documental.

Se adicionaron a los documentos anteriormente mencionados (política de calidad, objetivos de calidad y manual de calidad), los procedimientos obligatorios por la norma, así como la definición de los documentos de origen externo, aplicables tanto a procesos clave como de apoyo.

Se desarrollaron los documentos de las áreas de apoyo.

3.1.2.3 Procedimientos obligatorios por ISO 9001:2000

Se desarrollaron los procedimientos obligatorios requeridos por la norma y adicionalmente el Procedimiento de elaboración de documentos, todos ellos siendo de conocimiento y aplicación general, por lo que ante el Sistema de Calidad fueron nombrados Procedimientos Generales (PG' s), mencionados a continuación:

- Elaboración de documentos PG-01
- Control de documentos PG-02
- Control de registros PG-03
- Producto no conforme PG-04
- Auditorías internas PG-05
- Acciones correctivas y preventivas PG-06

3.1.2.3.1 Elaboración de documentos (PG-01)

Procedimiento que indica los tipos de documentos manejados dentro del Sistema de Calidad, el formato y lineamientos a seguir para generarlos.

En este mismo procedimiento se determinó la manera de asignar la clave de identificación de los documentos, considerando los siguientes criterios:

Asignación de clave para documentos **ZZ- XXX-WW**

ZZ = Dos, máximo tres caracteres que indican las siglas del tipo de documento.

Ejemplo:

DOCUMENTOS MÁS COMUNES	SIGLAS
Manual de Calidad	MC
Manual de Proceso	MP
Manual de Organización	MO
Procedimiento General	PG
Procedimiento Especifico	PE
Hojas de Procesos	HP
Política	PO
Guía Operativa	GO
Descripciones de Puesto	DP
Plantillas	PLA
Organigramas	ORG

XXX = Tres caracteres alfabéticos que indican la clave del área donde pertenece o genera el documento. Dichas claves son determinadas dentro del procedimiento, quedando sujeta a cambios o adiciones previa autorización del Gerente de Organización y Métodos.

Ejemplo:

Dirección de Administración	ADM
Crédito y Cobranzas	CYC
Tesorería	TES
Tesorería Egresos	TEG
Tesorería Ingresos	TIN
Contabilidad	CON
Auditoría	AUD
Seguridad	SEG
Sistemas	SIS
Soporte Técnico	SPT
Desarrollo Tecnológico	DET

WW = Número consecutivo del mismo tipo de documento en la misma área, consta de dos dígitos. Ejemplo: PE-CON-02 (Procedimiento Específico número 2 del área de Contabilidad).

Asignación de clave a formatos. ZZ-XXX-WW-Fyy

Los siete primeros caracteres son determinados del documento original al que es referenciado el formato, posteriormente se coloca la letra “F” indicando que se trata de un formato del Sistema de Gestión de Calidad, e inmediatamente los dos siguientes dígitos indican el consecutivo del formato perteneciente al mismo documento. Ejemplo: PE-CON-02-F01 (Formato número 01 perteneciente al Procedimiento Específico número 02 del área de Contabilidad).

Asimismo, se indica la manera de identificar el estado de revisión del documento, lo cual se realiza a través del número de revisión y número de edición, contenidos generalmente al pie de página del documento.

- Número de Revisión: número de veces que un documento ha tenido cambios en un mismo número de edición.
- Número de Edición: el único propósito de este número es evitar tener Números de Revisión muy grandes. Este Número inicia con 1(uno) y cambia

ascendentemente una unidad cada vez que se han acumulado 5 revisiones. Ejemplo, de la Edición 1 Revisión "5" pasa a Edición 2 Revisión "1".

3.1.2.3.2 Control de documentos (PG-02)

De acuerdo a lo requerido por la norma, se determinaron los siguientes controles:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.

Los únicos puestos que pueden autorizar documentos nuevos o actualizaciones a los ya existentes son Gerentes y Directores.

- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente

Los documentos pueden ser revisados y actualizados por solicitud del emisor, áreas involucradas o revisiones por parte del área de Calidad, siguiendo el proceso establecido por esta última área.

- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.

Esto se realiza colocando en la columna "C" que existe en los formatos de documentos un * donde se haya realizado un cambio o una adición. Además de que para solicitar la actualización a un documento ya existente, es necesaria la requisición de un "pedido de cambio" donde se detallan los mismos cambios.

- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.

Es responsabilidad del área de Calidad, distribuir por lo menos un procedimiento a los Responsables de cada uno de las áreas involucradas, que sea el vigente.

Esto es controlado a través de las listas de distribución y las listas maestras de control de documentos, donde se mantiene el registro de los documentos distribuidos, fecha de distribución y colaborador al que se le hizo entrega.

El Encargado o Responsable de área es responsable de difundir la documentación al personal a su cargo e indicarles el lugar físico donde se

encuentran para que puedan ser consultadas en cualquier momento, sin embargo, no pueden ser extraídas de las instalaciones de la empresa, ni sacar copias.

- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.

Es responsabilidad del área de Calidad asegurarse de que los documentos son legibles, determinado el Manual al que pertenecen (Calidad, Procesos u Organización).

Todos los documentos tienen diferentes sellos dependiendo del uso o estatus que mantengan, además de estar homogeneizados a un formato.

Los sellos utilizados por color son los siguientes:



Tinta color azul



Tinta color rojo



Tinta color verde



Tinta color negro

- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.

Las áreas que sean usuarios de los documentos de origen externo son responsables de notificar a Calidad el nombre, vigencia y actualizaciones a los mismos, siendo aplicable tanto para documentos impresos como electrónicos.

- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. Todos los documentos que sean considerados obsoletos, ya sea por sufrir una actualización o por ser dados de baja del Sistema de Calidad, deben ser retirados de los puntos de uso, destruidas las copias autorizadas e identificar el original con el sello color rojo de “documento obsoleto”.



3.1.2.3.4 Control del Producto No Conforme.

Conforme a lo requerido por la norma ISO 9001:2000 en el punto 8.3, se documenta en este procedimiento la identificación y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;

Todo PNC detectado en piso de venta o almacén, debe de ser retirado al momento y colocado en el área designada para identificación, verificando los motivos de su generación y tomando las acciones correctivas pertinentes para evitar que se siga generando.

- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;

Una vez relacionado e identificado el PNC, debe de ser verificado por Auditoría para darle salida del inventario y determinar su disposición, la cual puede ser: uso interno, remate, donación y basura.

- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Dentro de las acciones para impedir su uso está el determinar un área conocida por todo el personal, pero controlada por un responsable, el cual deberá determinar si existe PNC que pueda ser reempacado para su colocación en el punto de venta.

Los registros se dividen en el Control de PNC recuperable y PNC no recuperable.

Asimismo, el PNC que se haya detectado posterior a la venta, será tratado a través del procedimiento de devoluciones.

3.1.2.3.5 Auditorías Internas (PG-05)

Se tiene planificado en el procedimiento la aplicación mínima de una auditoría anual a todo el Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a la siguiente secuencia:

- a) Programa anual de auditorías
- b) Plan de auditoría por cada una de las planificadas.
- c) Determinación del equipo auditor de acuerdo a un perfil que cubra las competencias necesarias.
- d) Elaboración de las listas de verificación.
- e) Notificación de auditoría.
- f) Reunión de apertura.
- g) Ejecución y desarrollo de auditoría.
- h) Determinación de hallazgos en tres niveles de acuerdo al grado de cumplimiento e impacto a la prestación del servicio, los cuales son: No conformidad, conformidad y oportunidad de mejora.
- i) Reunión de cierre.
- j) Seguimiento a través del levantamiento de acciones correctivas y preventivas.

3.1.2.3.6 Acciones Correctivas y Preventivas (PG-06)

En este procedimiento se establecieron los controles para:

- a) Revisar las no conformidades identificadas o potenciales, las cuales pueden tener como origen los resultados de auditorías internas, externas, quejas de clientes, actividades de mejora continua, producto no conforme, resultado de indicadores, entre otros.
- b) Determinar las causas de las no conformidades identificadas o potenciales. Para esto se establecieron dentro del formato de registro de Acciones Correctivas y Preventivas la sección de análisis de causas, las cuales debían determinarse con ayuda de alguna herramienta de análisis.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir y determinar e implementar las acciones necesarias.

Se determina la causa raíz de la no conformidad detectada, estableciendo acciones, responsables y fechas compromiso para su solución, las cuales deben estar orientadas a la eliminación de la causa raíz decretada.

- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones correctivas tomadas.

Las actividades deben ser monitoreadas a lo largo de su realización, permitiendo modificar actividades, evitando retrasos y el tener que levantar una acción correctiva una vez vencidas.

Los responsables de las actividades y el encargado de resolver la acción correctiva o preventiva, deberá mostrar la evidencia necesaria y suficiente para demostrar su cumplimiento.

3.1.2.4 Documentación necesaria para Marchand.

Ya determinados y documentados los procesos clave de negocio, se procedió a la documentación de los proceso de soporte:

- Mejora Continua
- Sistemas
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Administración
- Recursos Humanos
- Auditoría
- Recursos Materiales

Los procesos documentados por área fueron los siguientes:

GERENCIA COMERCIAL
Telemarketing
Llamada de entrada y salida
Ventas por teléfono
Elaboración de quejas
Elaboración reporte ventas
Supervisión de operadoras
Telemarketing
Agente de ventas
Establecimiento de territorio
Plan de visitas y levantamiento de pedidos
Búsqueda de clientes nuevos
Levantamiento de pedidos
Administración de ventas
Chequeo de precios competencia
Modificación de carátulas de clientes y precios
Facturación de comisiones
Faltantes de existencia
Ventas Gobierno
Inducción a licitaciones
Contrato, surtimiento y pago

Cálculo de comisiones
Análisis de bases para licitaciones
Preparación de licitación
Búsqueda y selección de licitaciones
Adquisición de bases
Licitación
Tiendas Mostrador
Captura de pedido
Cobro al cliente
Surtido de piezas sueltas
Surtimiento de empaques
Control y entrega de consumibles
Surtido de papel extendido para pedidos
Concentrado de pedido
Verificación de pedido
Empaque e mercancía en cajas
Recibo y verificación de mercancía
Acomodo y limpieza de tienda
Solicitud de mercancía
Control de inventarios
Tiendas Autoservicio
Recibo de mercancía
Acomodo y limpieza de Autoservicio
Paquetería y servicio a clientes
Cajas
Responsable de línea piso de venta
Consumibles
Papeles extendidos
Empaque del pedido al cliente
Control de inventarios
Auxiliar de línea Autoservicio

GERENCIA LOGÍSTICA
Compras
Elaboración de orden de compra
Alta de proveedor (registro)
Alta de productos en sistema
Devolución de mercancía a proveedores (salida del sistema)
Revisión y captura de facturas por sistema
Revisión y envío de facturas
Devolución a proveedores

Recibo y recepción de mercancía de Proveedor
Procesos
Señalización de ubicaciones
Ubicación de productos en Autoservicio
Certificación de ubicaciones
Control interno de inventario en tiendas Autoservicio
Cruce de Anden
Guía de acomodo de productos en Autoservicios
Sistemas
Proceso inicio de día
Chequeo de operación
Cierre de sucursales descentralizadas
Cierre de día
Proceso de mantenimiento correctivo
Proceso soporte y atención de llamadas telefónicas
Antelación de proyectos nuevos
Atención de solicitud de modificación de módulos
Resguardo de respaldos
Adquisición de equipo de computo
Asignación de equipo y software informático
Surtimiento y trafico de pedidos
Impresión y control de pedidos
Surtido de piezas sueltas
Surtido de papel extendidos para pedidos
Control y entrega de consumibles
Surtimiento de empaques
Mesa de control
Cajas piezas (Tienda)
Caja de empaques y facturación
Empaque de mercancía en caja de piezas
Control de pedidos
Control de ruta
Control de carga
Captura y seguimiento de rutas
Notas de crédito
Caja (recibo a transportistas)
Pago a fleteros
Empacador de pedidos
Autoservicio Florencia
Recibo de mercancía
Acomodo y limpieza de autoservicio

Paquetería y servicio a clientes
Cajas
Responsable de línea piso de venta
Consumibles
Papeles extendidos
Empaque del pedido al cliente
Control de inventarios
Almacén EDI
Recepción
Recibo de traslados
Devoluciones a proveedor
Entrega de ventas
Control de envíos
Almacenamiento en piso
Abastecimiento
Checar automático
Reporte de surtido New
Ventas de plaza
Control de traslados
Control de facturas
Empleados
Local 10 (callejón)
Mercadotecnia y Diseño
Venta escolar Marchand
Elaboración de concursos de ventas y push money
Promociones
Promotores
Planeación de eventos
Cobro a proveedores actividades de MKT promociones, puntos de oro
Elaboración de promociones y publicidad
Apoyo gráfico
Venta escolar Marchand

GERENCIA ADMINISTRATIVA
Tesorería
Inversiones
Transferencia de nómina
Fondeo de cuentas bancarias de gastos
Conciliación cuenta de ingresos Bancomer, Santander o Bital
Elaboración y registros de cheques especiales

Fondo fijo administrativo
Cancelación o reimpresión de facturas
Actividades varias de subjeses ingresos cajas
Retiro de efectivo y cortes de cajas
Terminal Punto de Venta (TPV)
Señalamiento de facturas pagadas
Programación de pagos crédito / contado
Recibo de documentos recepción / compras
Elaboración de cheques gastos y reembolso de fondo fijo
Contabilidad
Depuración captura de pólizas cheque
Importación de datos por medio de Batch' s
Estados financieros
Declaración mensual impuestos
Crédito y Cobranza
Otorgar crédito al cliente
Cobranza
Aplicaciones a la cuenta del cliente
Recepción de documentos
Cargo de cheques devueltos
Entrega de documentos
Facturación de cargos al cliente
Identificación de depósitos
Depuración de saldos menores
Autorización de ventas
Auditoría de procedimientos y arqueo de documentos
Eliminación de cheques
Notas de crédito
Auditoría
Conteo de inventarios diarios
Análisis y ajuste de diferencias
Captura y presentación a junta directiva
Inventarios de fin de año
Mercancía de saldo
Negativos en ventas de Autoservicios
Arqueo de fondos fijos
Revisión de Lockers
Control de Artículos y Revisión de Colaboradores y terceros
Control de llaves en tiendas de autoservicio
Control de Pulseras

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Reclutamiento y selección
Reclutamiento, Selección y contratación de personal
Renovación de contratos
Promociones de puesto
Control de plantillas de personal
Bajas de personal
Nominas
Recopilación de incidencias para el cálculo de la nómina
Altas, bajas y modificaciones de salario ante el IMSS
Presentación de avisos ante el IMSS
Autorización, control y registro de vacaciones
Autorización, control y registro de prestamos
Calculo y pago de premios e incentivos
Elaboración y pagos de finiquitos y liquidaciones
Calculo y pago de nomina
Formación y Desarrollo
Inducción al puesto
Impartición de cursos internos
Solicitud y autorización de cursos externos
Elaboración de cursos institucionales
Aplicación del DNC
Certificación de instructores internos
Certificación de instructores externos
Evaluación de la efectividad de la capacitación
Reporte general de capacitación
Comunicación interna
Organización
Elaboración de descripción de puesto
Evaluación de desempeño
Promoción de personal
Elaboración y revisión de organigrama
Calificación de competencias laborales
Elaboración y revisión de competencias laborales
Valuación de puestos
Medición del potencial individual
Formulación del plan de vida y carrera
Servicios Generales
Mensajería externa
Mensajería interna

Mantenimiento
Programación de pagos
Limpieza de oficinas
Requisición de uniformes y fajas
Fotocopiado
Compras internas

3.1.3 Difusión del Sistema de Gestión de Calidad.

La difusión de esta información se realizó a través de cursos internos, impartidos por el área de Calidad en coordinación con el área de Capacitación.

Los objetivos de los cursos de “Sensibilización y conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad” fueron:

- Presentar los beneficios de trabajar con un **Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**.
- Modificar la actitud del personal para apoyar a la implementación del SGC.
- Identificar la participación necesaria de los líderes para la correcta implementación del SGC.

Los temas a cubrir fueron:

- Normas ISO 9000
- ¿Qué es un SGC?
- ¿Cómo debo participar en la implementación del Sistema de Calidad?
- Beneficios de implementar un SGC
- Diferencia entre proceso y procedimiento
- Enfoque basado en procesos
- Actitudes a seguir y actividades principales
- Sistema de Calidad de Casa Marchand
- Dinámica grupal
- Conclusiones

Estos cursos tuvieron como alcance tanto niveles operativos como administrativos de todas las áreas que componen la organización, tanto en México, Monterrey, Guadalajara y Aguascalientes.

Asimismo, los Jefes y Gerentes de área reforzaron dentro de sus áreas lo impartido en los cursos.

3.1.4 Auditoría de 3ª Parte.

La auditoría de certificación fue recibida en dos fases: la pre auditoría en el mes de Noviembre 2006 y la auditoría de certificación en el mes de diciembre de 2006.

El organismo de certificación elegido fue Quality & Competitive College, S.C.,



De las no conformidades detectadas, se entregaron acciones correctivas y de las observaciones, planes de corrección, a las cuales se les dio seguimiento puntual para su cierre.

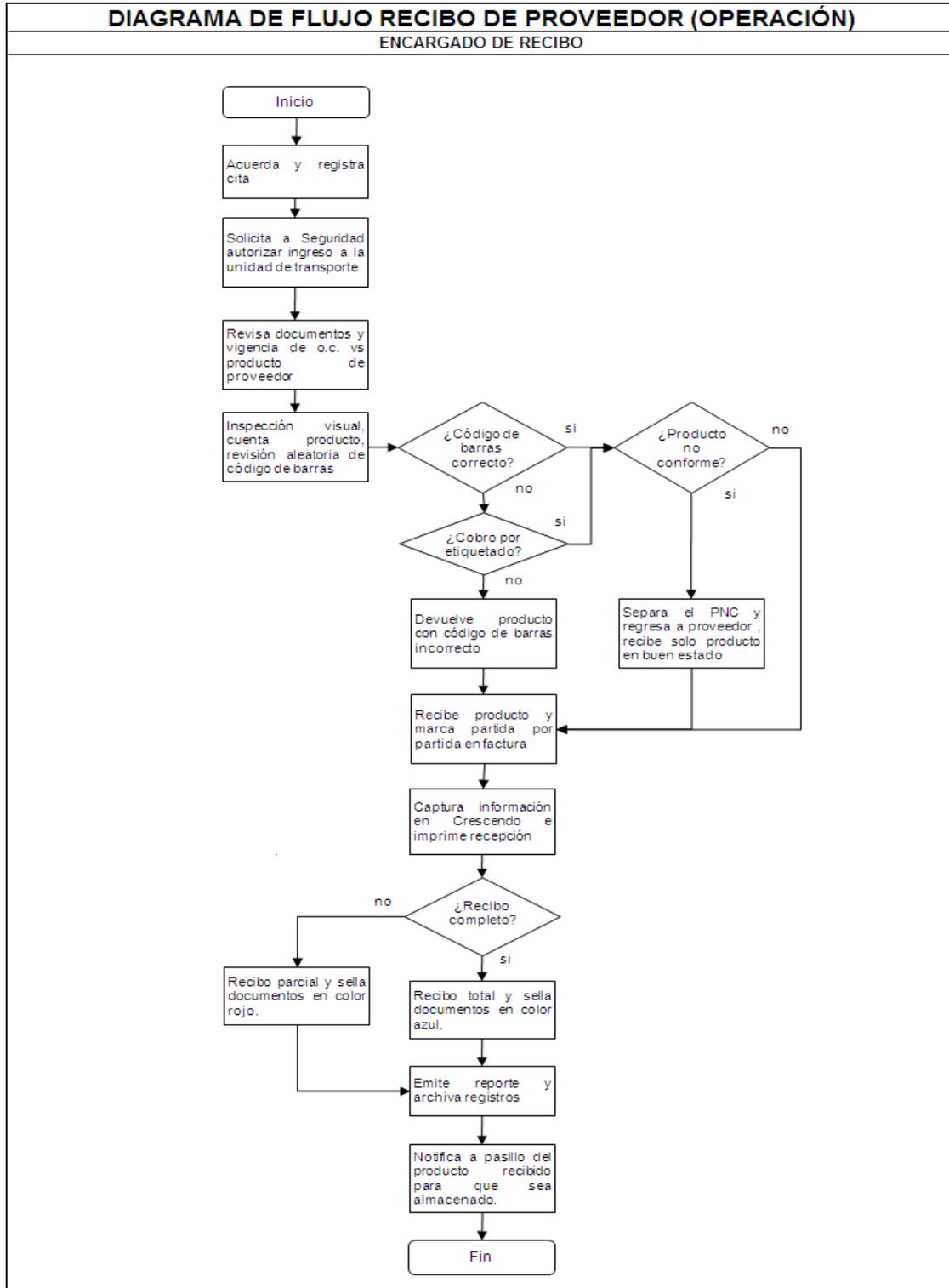
CAPÍTULO 4. ENERO- DICIEMBRE 2007

4.1 Proceso de recibo de proveedores con Hand Held

Como parte del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad la organización tiene el compromiso de la mejora continua, por lo que se decide cambiar el proceso de recibo de mercancía por parte de proveedor en el Centro de

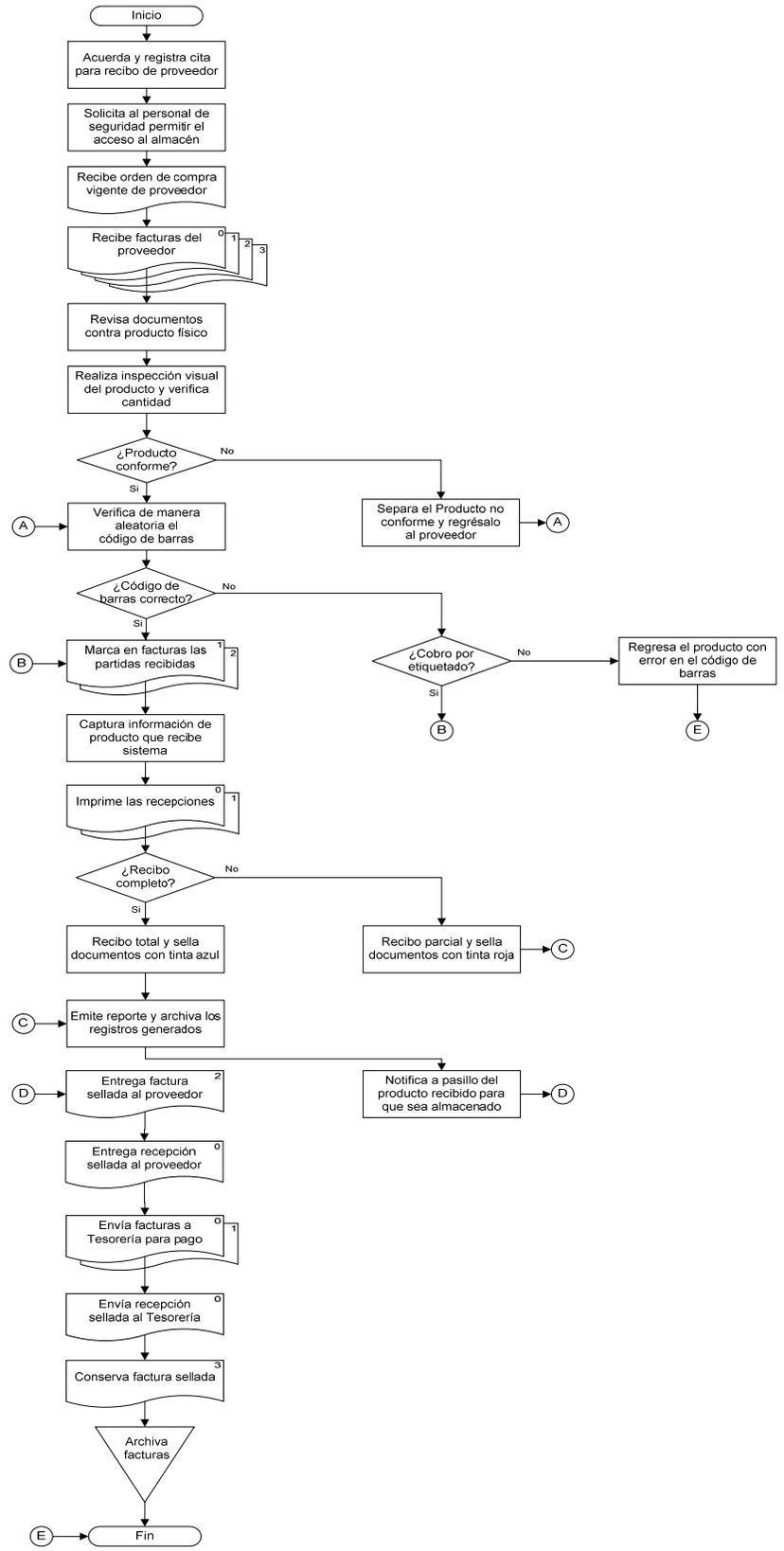
Distribución Florencia, ya que en ese momento era el Almacén que recibía mayor cantidad de mercancía.

Anteriormente, el proceso de recibo se realizaba de acuerdo al siguiente diagrama:



RECIBO DE PROVEEDOR (ANSI)

Encargado de recibo



En este proceso, el proveedor anticipadamente programa una cita con el Centro de Distribución Florencia, una vez llegada la fecha y hora, se presenta con el personal de vigilancia, haciéndole entrega de su(s) orden(es) de compra y factura (s).

Le son entregados los registros al Encargado de Recibo, el cual verifica que la orden de compra se encuentre vigente en Crescendo y les autoriza el acceso al personal de seguridad.

Inspecciona visualmente que el producto coincida con el solicitado y aleatoriamente desplaza al equipo de cómputo un empaque para ser escaneado y corroborar que el código de barras sea correcto.

En caso de que no sea correcto, confirma con el Proveedor si desea que se realice el cobro por etiquetado, para que pueda ser recibido y etiquetado por Marchand para su venta. En caso de que no se acepte, sólo será recibido el producto con código de barras correcto.

De igual manera, no es recibido el producto no conforme detectado durante el recibo. Con los documentos en mano, revisa partida por partida en cantidad y descripción del producto, utilizando la marcación en la factura:

- Recibo total- colocar una ✓ del lado derecho de la cantidad.
- Recibo parcial- encerrar en un círculo la cantidad en factura y colocar del lado derecho lo recibido.
- Faltante- colocar una "X" del lado derecho de la cantidad.

Una vez concluida la revisión del producto y marcación de los registros, captura en Crescendo las cantidades recibidas de cada una de las partidas y emite la recepción.

Si el recibo fue parcial, sella los documentos en color rojo, si el recibo es total, sella los documentos en color azul.

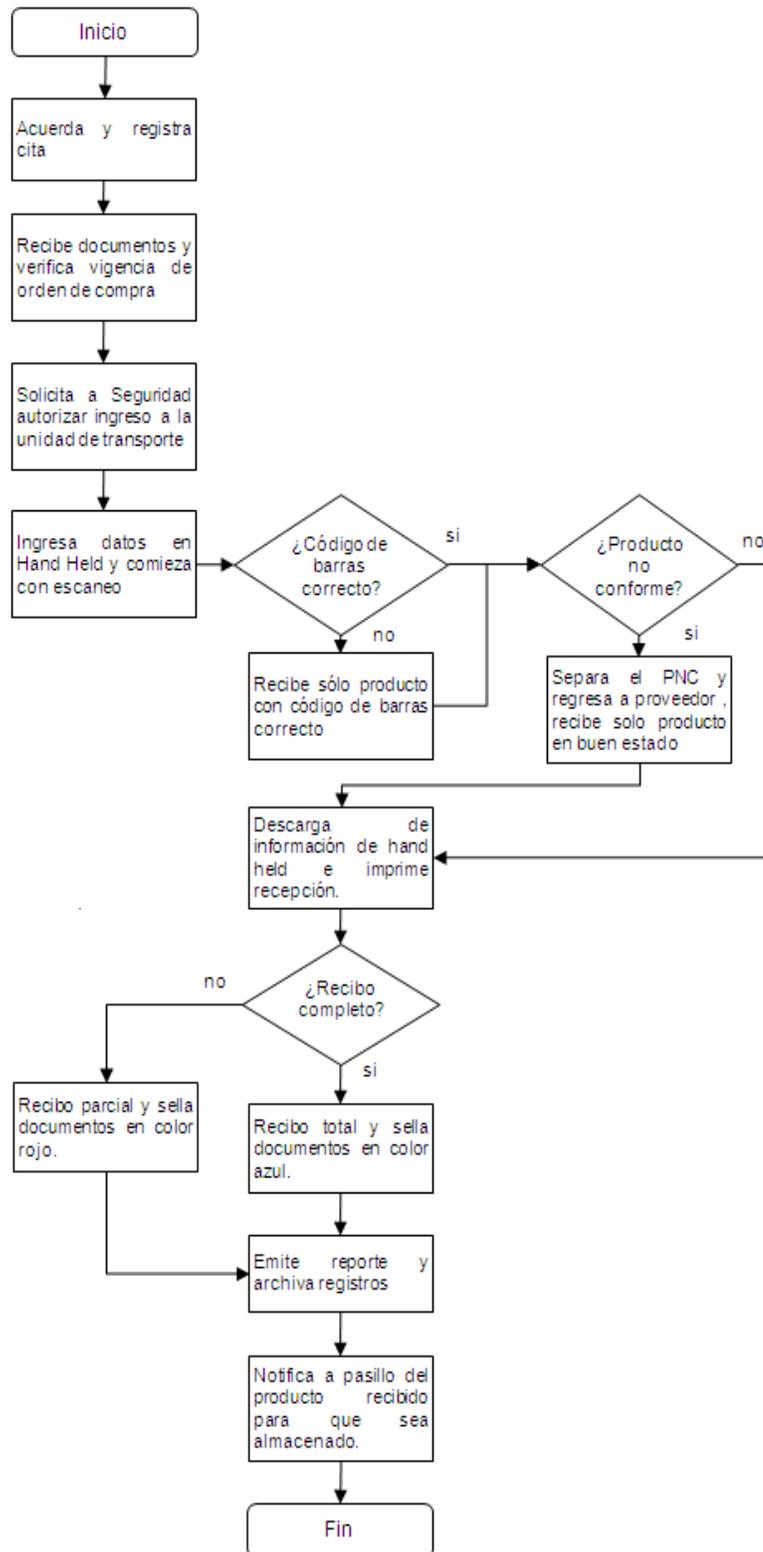
Genera la documentación para entrega al proveedor, archivo interno y envió a Tesorería.

Notifica al personal de pasillo la mercancía que fue recibida para que sea acomodada en el almacén.

Con el nuevo esquema de trabajo, utilizando la herramienta Hand Held, el diagrama de flujo se modificó de la siguiente manera:

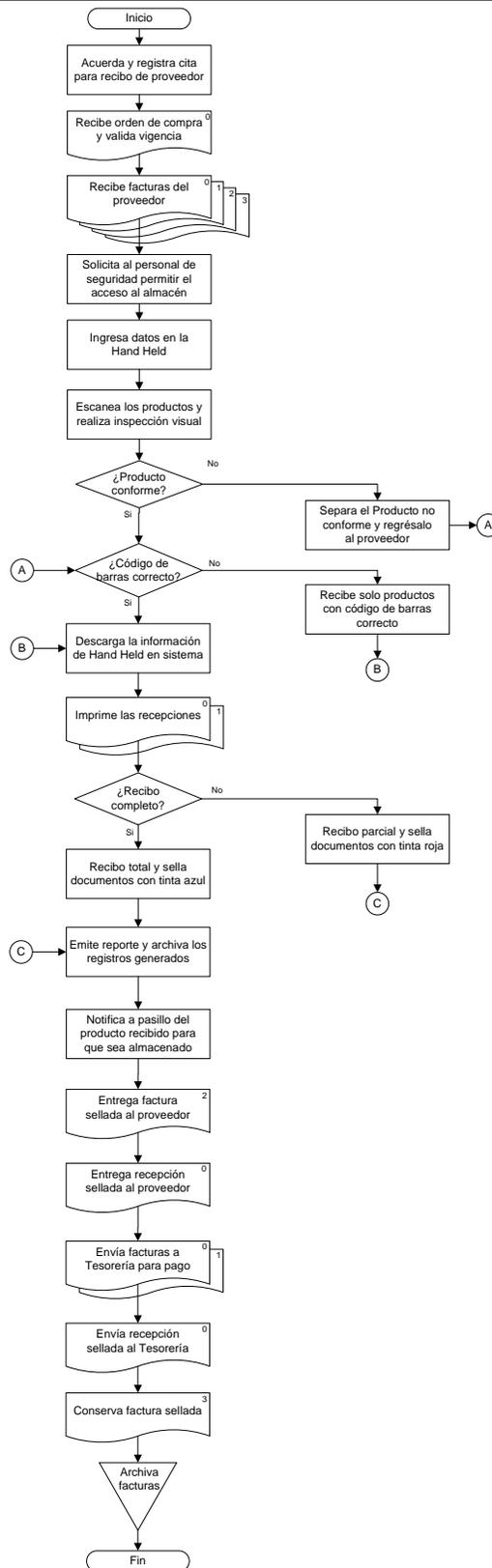
DIAGRAMA DE FLUJO RECIBO DE PROVEEDOR CON HAND HELD (OPERACIÓN)

ENCARGADO DE RECIBO



RECIBO DE PROVEEDOR (ANSI)

Encargado de recibo



Para comenzar, es necesario explicar que la Hand Held es un escáner portátil que permite leer en su pantalla, códigos de barras de productos (cantidad y descripción) y posteriormente, descargar la información en un equipo de cómputo para realizar los movimientos en sistema.

Dado que es una herramienta no conocida por el personal, fue necesaria la capacitación a los usuarios, la cual fue impartida en la sala de capacitación de CDF (Centro de Distribución Florencia) por el área de Calidad.

En ella se mostraron las partes de la herramienta y las pantallas de la aplicación.



En este proceso, al igual que el anterior, el proveedor anticipadamente programa una cita con el Centro de Distribución Florencia.

Todas las mañanas, el Encargado de recibo actualiza la base de datos de la Hand Held, mediante una transferencia de un archivo generado en Crescendo con la información al día.

Una vez llegada la fecha y hora, se presenta el proveedor con el personal de vigilancia, haciéndole entrega de su(s) orden(es) de compra y factura (s).

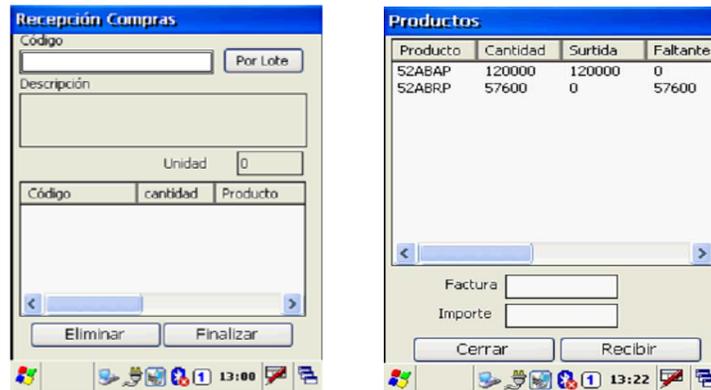
Le son entregados los registros al Encargado de Recibo, el cual ingresa la orden de compra en la aplicación de la Hand Held y ésta valida que se encuentre vigente y corresponda a la sucursal..

Asimismo, muestra el estatus de cada orden de compra: surtidas ("s") y pendientes "p", y tiene las validaciones de órdenes de compra ya surtidas en su totalidad.

Una vez verificados estos datos, se autoriza el acceso a través del personal de seguridad, inspecciona visualmente que el producto coincida con el solicitado y

comienza con el escaneo de por lo menos un empaque y una pieza por descripción, corroborando al momento que el código de barras sea correcto.

Es posible ingresar el producto pieza por pieza, o en lote, escaneando un solo producto e ingresando manualmente la cantidad total de empaques.



Al momento del escaneo, la aplicación muestra descripción y unidad del producto escaneado y el nivel de surtimientos (surtidos y faltantes).

Asimismo, la aplicación no permite recibir productos no solicitados en la orden de compra, ni superiores a las cantidades especificadas en la misma.

En este proceso sólo se puede recibir producto cuyo código de barras sea correcto en pieza y empaque, así como sólo producto en buen estado.

Una vez concluido el escaneo, se genera el archivo en la Hand Held a enviar a Crescendo, emitiendo la recepción de la orden de compra, sellando los registros en color rojo en caso de recibo parcial, y en color azul en caso de recibo total.

Se generan los registros necesarios para el proveedor, el archivo del almacén y los enviados a Tesorería.

Notifica al personal de pasillo la mercancía que fue recibida para que sea acomodada en el almacén.

Ventajas:

- Se asegura que el producto exhibido para venta no tenga problemas al momento del escaneo en el área de cajas.
- La verificación del código de barras es forzoso para el ingreso de la mercancía, por lo asegura el correcto ingreso de la misma.

- El personal no debía desplazarse al área donde se encuentre su equipo de cómputo para escanear los productos, ya que la Hand Held es inalámbrica tiene un alcance aproximado de 1 metro para la lectura del código de barras.
- Evita la captura en sistema.
- Las validaciones las realiza al inicio del recibo, no al final.
- Se puede realizar el proceso de recibo de diferentes proveedores al mismo tiempo de acuerdo al número de equipos asignados.
- Permitió la identificación de los proveedores con errores en sus códigos o con actualizaciones en los mismos, así como cambios de presentación en unidades de empaque.
- La curva de aprendizaje para el manejo de la herramienta fue corto, debido a que es una actividad repetitiva.
- Se generó un mayor control sobre los inventarios.

4.2 Auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad

Dentro de los cambios en el Sistema de Calidad para la auditoría 2007 se encuentran

4.2.1 Alcance.

Conforme a lo planificado por el Organismo de certificación (QCC), se consideraron dos auditorías anuales de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad posteriores a la Auditoría de Certificación, por lo que en el mes de enero 2008 se realizó al auditoría de 3ª parte correspondiente al año 2007, teniendo como alcance los procesos certificados (Abastecimiento, Distribución y Comercialización) y procesos de soporte en los siguientes puntos:

- Autoservicio Florencia (México)
- Autoservicio Abasto (México)
- Autoservicio Victoria (Aguascalientes)
- Autoservicio Asunción (Aguascalientes)
- Crédito y Cobranza (Aguascalientes)
- Recursos Humanos (Aguascalientes)
- Almacén (Aguascalientes)
- Pedidos a Domicilio (Aguascalientes)
- Telemarketing (México)
- Centro de Distribución Florencia: Almacén y Pedidos a Domicilio (México)
- Mercadotecnia (México)
- Tienda Mostrador Jesús María (México)
- Tienda Mostrador Mesones (México).
- Recursos Humanos (México)
- Auditorías Internas (México).
- Acciones Correctivas y Preventivas (México).

- Sistemas (México).
- Satisfacción al cliente (México).
- Responsabilidad de la Dirección y Mejora continua (México).
- Control de documentos y registros (México)

Se eliminaron del alcance del Sistema de Gestión de Calidad la Tienda Autoservicio Guadalupe, la cual cerró operaciones a principios del 2007.

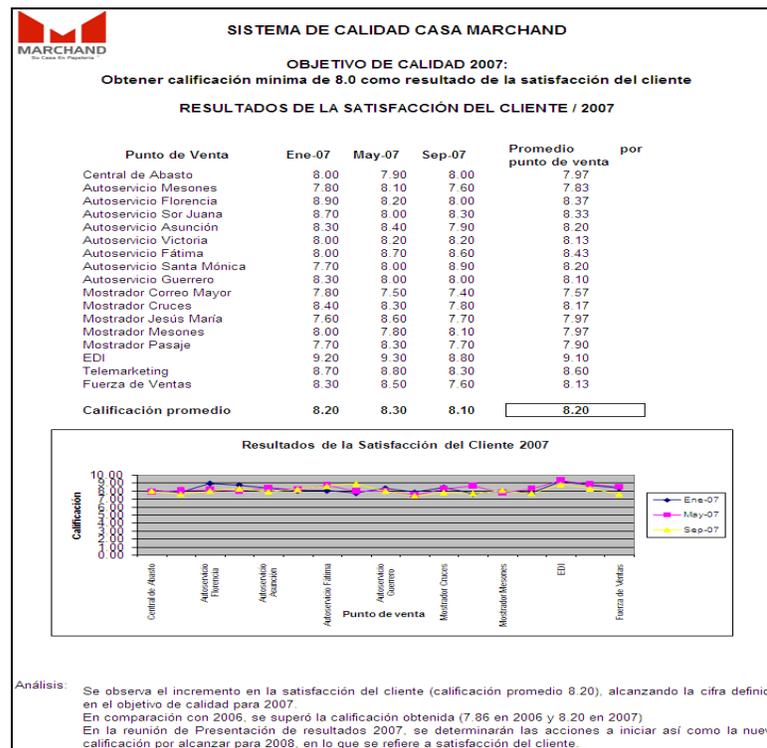
4.2.2 Objetivos de Calidad.

Derivados de la Política de calidad, se establecieron los siguientes objetivos:

- Cumplimiento con el presupuesto de ventas 2007, mínimo al 95%.
- Obtener calificación mínima de 8.0 como resultado de la satisfacción del cliente en 2007.

Asimismo, se realizó la medición de los mismos, midiendo el grado de efectividad periódicamente que permitieran tomar las medidas correctivas o preventivas necesarias oportunamente. Dichos resultados fueron publicados en toda la organización, con el fin de mantener la comunicación interna en todos los niveles.

Ambos objetivos fueron cumplidos a las fechas establecidas.



4.2.3 Indicadores de desempeño.

Se realizó la actualización de indicadores de desempeño o en su caso de las metas a los procesos clave y de soporte.

		CUADRO DE RESULTADOS DE INDICADORES DE PROCESOS PERIODO CORRESPONDIENTE ENERO – DICIEMBRE 2007					
DIRECCIÓN COMERCIAL							
Macro Proceso	Proceso	Indicador	Objetivo	Meta para 2007	Frecuencia de Monitoreo	Resultado	Acciones a iniciar
Comercialización México	Autoservicio	Presupuesto de ventas	Cumplir con el presupuesto de ventas asignado	95%	Mensual	99.26%	Se cumple con la meta
		Saldo (Producto no conforme)	Controlar el nivel de saldo (producto no conforme)	Máximo 0.05%	Mensual	0.02 %	Se cumple con la meta
	Mostradores	Presupuesto de ventas	Cumplir con el presupuesto de ventas asignado	95%	Mensual	94.48	Se mantiene por debajo de la meta, falta enfoque a mercado mayorista
		Saldo (Producto no conforme)	Controlar el nivel de saldo (producto no conforme)	Máximo 0.1%	Mensual	0.01 %	Se cumple con la meta
	Call Center	Presupuesto de ventas	Cumplir con el presupuesto de ventas asignado	95%	Mensual	92.40	Se determinarán acciones en la reunión de presentación de resultados del 19/01/08
	Agentes de Venta	Presupuesto de ventas	Cumplir con el presupuesto de ventas asignado	95%	Mensual	87.29%	Se determinarán acciones en la reunión de presentación de resultados del 19/01/08
Mercadotecnia	Categorías	Facilidad para compra por acomodo.	Incrementar la facilidad de compra mediante el acomodo y ubicación de productos.	75% sobre los resultados de la encuesta	Cuatrimestral	93%	Se cumple con la meta

Las acciones a tomar sobre los indicadores que no fueron alcanzados en su meta planificada, se determinaban por los dueños del proceso y eran expuestas en las juntas de revisión por la dirección.

4.2.4 Manual de Calidad.

En el Manual de Calidad se actualizaron los siguientes puntos:

4.2.4.1 Comunicación interna.

En este punto se determinó la información que debía ser difundida al personal de MARCHAND para comunicar la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad, así como los canales a utilizar, ejemplo:

Concepto: Quejas y sugerencias.

Responsable de la difusión: Coordinador de Calidad.

Registro: Reporte mensual de quejas y sugerencias, control de quejas resueltas por buzón.

Frecuencia de actualización: Mensual

Canal de comunicación factible a actualizar: Correo electrónico y Buzones.

Dirigido a: Comité Directivo, Representante de la Dirección, Gerentes de área, Responsables y personal involucrado en el proceso, Cliente de Marchand.

Concepto: Resultado de auditorías internas y externas.

Responsable de la difusión: Auditor líder.

Registro: Informe de auditoría.

Frecuencia de actualización: Conforme al programa de auditoría.

Canal de comunicación factible a actualizar: Correo electrónico y pizarrones informativos.

Dirigido a: Comité Directivo, Representante de la Dirección, Gerentes de área y Personal auditado.

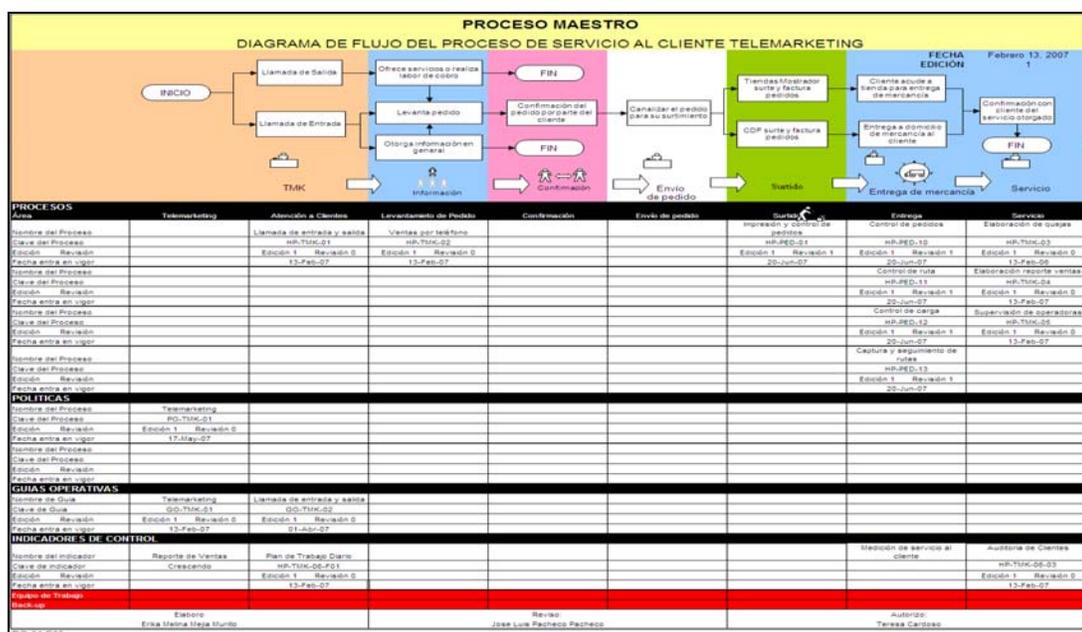
4.2.4.2 Estructura documental.

Se mantuvo la misma estructura documental:

- Procedimientos Generales
- Procedimientos Específicos
- Políticas
- Hojas de Proceso
- Guías operativas

Sin embargo, adicionalmente se crearon las llamadas “cadenas de valor”, que tiene como objetivo el mostrar gráficamente el diagrama de flujo del proceso, así como los documentos de apoyo en cada una de sus etapas.

Esto con el fin de que el personal conozca toda la documentación perteneciente a su proceso, responsabilidades y autoridades, así como reforzar el enfoque basado en procesos. Ejemplo:



4.2.5 Procedimientos obligatorios por ISO 9001:2000

Dentro de las actualizaciones a los procedimientos obligatorios por la norma, se encuentran las siguientes:

4.2.5.1 Control de documentos (PG-02).

Se incluyó la Lista Maestra de Documentos Obsoletos, ya que permite verificar fácilmente el control de cambios, verificar que la versión actualizada este en los puntos de uso, así como el histórico de cambios en los documentos emitidos.

Ejemplo:

 LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS OBSOLETOS								
DOCUMENTO								
NUMERO	EDICION	REVISION	EMITE	REVIS	AUTORIZA	EN VIGOR A PARTIR	DESCRIPCION	
PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS, HOJAS DE PROCESO, GUÍAS OPERATIVAS								
COMERCIAL								
1	PO-COM-01	1	0	J. García	T. Cardoso	G. Marchand	01-Jul-06	Push Money Temporada Escolar 2006. No sabe fallar- BIC
2	PO-COM-02	1	0	J. García	T. Cardoso	G. Marchand	01-Jul-06	Push Money Temporada Escolar 2006 Berol
3	PO-COM-03	1	0	J. García	T. Cardoso	G. Marchand	01-Jul-06	Push Money Temporada Escolar 2006 Scol
4	PO-COM-04	1	0	J. García	T. Cardoso	G. Marchand	01-Jul-06	Push Money Temporada Escolar 2006 Kores
FUERZA DE VENTAS								
5	PE-FVT-01	1	0	E. Perezfort	B. Ortega	T. Cardoso	14-Ago-06	Fuerza de Ventas
6	PE-FVT-01-F01	1	0	E. Perezfort	B. Ortega	T. Cardoso	11-Dic-06	Registro de Nuevo Cliente
7								
8								
9								
10								
MERCADOTECNIA								
11	PO-MKT-03	1	0	E. Ramirez	S. Cañez	I. Guzmán	15-Dic-06	Mercadotecnia y Diseño
12	HP-MKT-02	1	0	E. Ramirez	S. Cañez	I. Guzmán	16-Oct-06	Negociación con Proveedores
13	HP-MKT-03	1	0	E. Ramirez	S. Cañez	I. Guzmán	16-Oct-06	Eventos
14	PO-MKT-02	1	0	E. Ramirez	S. Cañez	I. Guzmán	15-Dic-06	Eventos
15	HP-MKT-04	1	0	E. Ramirez	S. Cañez	I. Guzmán	16-Oct-06	Apoyo Gráfico
16	HP-MKT-01	1	0	E. Ramirez	S. Cañez	I. Guzmán	16-Oct-06	Promociones
17	PO-MKT-04	1	0	E. Ramirez	S. Cañez	I. Guzmán	16-Oct-06	Promotoría
18	PE-CAT-01	1	0	L. Torres	S. Cañez	I. Guzmán	15-Dic-06	Administración de Categorías para la elaboración de planogramas
19	PO-MKT-01	1	0	E. Ramirez	S. Cañez	I. Guzmán	15-Dic-06	Promociones
TELEMARKETING								
24	PO-TMK-01	1	1	W. Rodríguez	J. Pacheco	T. Cardoso	30-Abr-07	Telemarketing
25	HP-TMK-01	1	0	N. Domínguez	J. Pacheco	T. Cardoso	13-Feb-06	Llamada de entrada y salida
26	HP-TMK-02	1	0	W. Rodríguez	J. Pacheco	T. Cardoso	13-Feb-06	Ventas por teléfono
27	HP-TMK-03	1	0	A. Hernández	J. Pacheco	T. Cardoso	13-Feb-06	Elaboración de Quejas
28	HP-TMK-04	1	0	A. Hernández	J. Pacheco	T. Cardoso	13-Feb-06	Elaboración de Reporte de Ventas
29	HP-TMK-05	1	1	A. Hernández	J. Pacheco	T. Cardoso	30-Abr-07	Supervisión de Operadoras
30	HP-TMK-05-F02 (1)	1	1	A. Hernández	J. Pacheco	T. Cardoso	30-Abr-07	Evaluación Mensual de Desempeño
31	HP-TMK-05-F03 (1)	1	1	A. Hernández	J. Pacheco	T. Cardoso	30-Abr-07	Auditoría de clientes
32	GO-TMK-01	1	0	E. Mejía	J. Pacheco	T. Cardoso	01-Feb-06	Guía Operativa Telemarketing
PG-02-F05								
ERIKA MELINA MEJÍA MURILLO COORDINADOR DE CALIDAD						Septiembre 15, 2007 FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN		

4.2.5.2 Control de registros (PG-03)

Se incluyó que un registro puede ser modificado o complementado, siempre y cuando esté plenamente justificada y se respalde dicha corrección.

Asimismo, se incluyó la actividad de protección y respaldo de los registros, donde se especifica que se deben asignar los medios necesarios para que los registros sean conservados adecuadamente, se encuentren seguros y de consulta para el personal autorizado.

Los registros almacenados por medios electrónicos deberán estar protegidos por claves de seguridad, así como contar con un antivirus, para mantener su integridad.

De preferencia todos los registros serán respaldados periódicamente para asegurar su recuperación. Éste respaldo deber realizarse mínimo cada 6 meses.

Asimismo, se incluyeron las definiciones de cada uno de los conceptos manejados en el formato de Control de registros, de manera tal que permitiera a los usuarios homogeneizar la información desde su generación, y no ser modificados hasta la revisión por parte de Calidad.

4.2.5.3 Control del Producto No Conforme (PG-04)

Sólo se realizó el cambio de responsabilidades, ya que el área de Auditoría sufrió adaptaciones en su estructura organizacional.

En el año 2006, el Gerente de Auditoría tenía a su cargo a los Auditores, y en la nueva estructura 2007, se dividió la plantilla en Auxiliares de Control de Inventarios y Auxiliares de Control Administrativo, dividiendo el campo de acción de cada uno de acuerdo a las áreas a vigilar (operativas o administrativas).

4.2.5.4 Auditorías Internas (PG-05).

Se incluyó que el plan de auditoría puede ser modificado en fecha u hora de acuerdo a las necesidades de las áreas a auditar, siempre y cuando se encuentren dentro del periodo planificado y no entorpezca el trabajo de auditoría.

Se indicó puntualmente la revisión de acciones correctivas y preventivas resultado de auditorías anteriores, su seguimiento, cierre y soporte.

Se determinó la entrega del formato de evaluación de auditores a cada uno de los auditados, como una de las herramientas de medición del desempeño, ligándolo a la competencia y perfil de los auditores.

Se incluyó en los hallazgos la “observación”, considerando las siguientes distinciones entre cada uno:

- Conforme: Cumplimiento de un requisito.
- No-conformidad: Incumplimiento total o en su mayoría de un requisito que afecta directamente a la prestación del servicio.
- Observación: Incumplimiento parcial de un requisito, no afectando directamente a la prestación del servicio.
- Oportunidad de mejora: cumplimiento de un requisito susceptible a realizarse de manera más eficaz.

Debido al nuevo nivel de hallazgos determinado en el procedimiento, se incluyó el formato “Plan de Correcciones”, como parte del control al seguimiento de las observaciones detectadas en auditoría interna.

 PLAN DE CORRECCIONES					
NO.	OBSERVACIÓN	REQUISITO	RESPONSABLE	ACCIONES A TOMAR (CORRECCIÓN)	FECHA COMPROMISO
RESPONSABLE: ÁREA: FIRMA: PG-05-F08					

Además, se anexó el tomar acciones inmediatas sobre las no conformidades y observaciones detectadas, ligando el procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas (PG-06).

4.2.5.5 Acciones Correctivas y Preventivas (PG-06).

Dentro de este procedimiento, se agregó la utilización de herramientas estadísticas para el análisis de la causa raíz de las no conformidades reales o potenciales, haciendo referencia a una guía operativa de nueva creación llamada “Solución de Problemas en equipo”, donde se detallan las siguientes técnicas:

5W+2H:

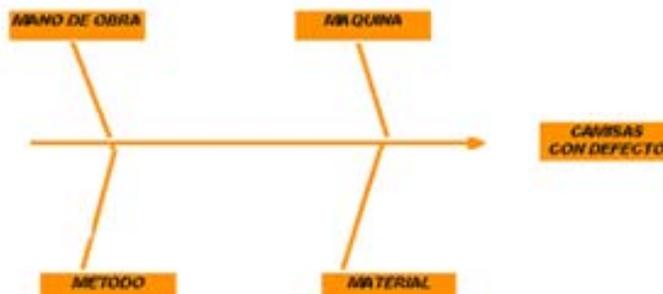
Consiste en el análisis de los problemas, considerando la etapa del proceso, el sitio, los involucrados, periodicidad, etc., para determinar las diferentes causas de la detección de un problema.³

5W 2H

	Pregunta	Descripción
Tema	What - Qué	Qué sucede Qué estamos haciendo
Secuencia	When - Cuándo	En qué momento del día o del proceso
Ubicación	Where - Dónde	Dónde está viendo los problemas
Personas	Who - Quién	Relación con las habilidades de las personas
Método	How - Cómo	Cómo se diferencia del estado normal
Cantidad	How many - Cuántos	En un día, en una semana, en un mes
Causa	Why - Por qué	Causas posibles

Diagrama de espina de pescado:

Técnica gráfica utilizada para apreciar las relaciones entre un problema y las posibles causas, generalmente ramificadas en los siguientes temas: mano de obra, método, material y maquinaria.



Asimismo, se delimitaron 15 días posteriores al vencimiento de la última de las actividades planificadas para las acciones correctivas y preventivas, como plazo máximo para su verificación y cierre.

En caso de que una acción preventiva no haya sido cerrada, se procede al levantamiento de una acción correctiva.

En caso de que una acción correctiva no haya sido cerrada a su vencimiento, se procede a levantar una segunda acción correctiva al jefe inmediato, quedando abierta la primera hasta el cierre de la segunda.

Adicionalmente, las diferentes áreas solicitaron la actualización, baja o creación de documentos de acuerdo a sus propias necesidades.

Todas las correcciones al Sistema de Calidad fueron verificadas en el desarrollo de las auditorías internas y corroboradas en la auditoría externa de seguimiento.

4.2.6 Resultado de auditoría externa de seguimiento.

Como conclusión de la auditoría externa de seguimiento, el organismo de certificación detectó 5 No Conformidades y 18 Observaciones, las cuales fueron atendidas inmediatamente de acuerdo a lo establecido en el punto 8.2.2 de la norma.

CAPÍTULO 5. ENERO- DICIEMBRE 2008

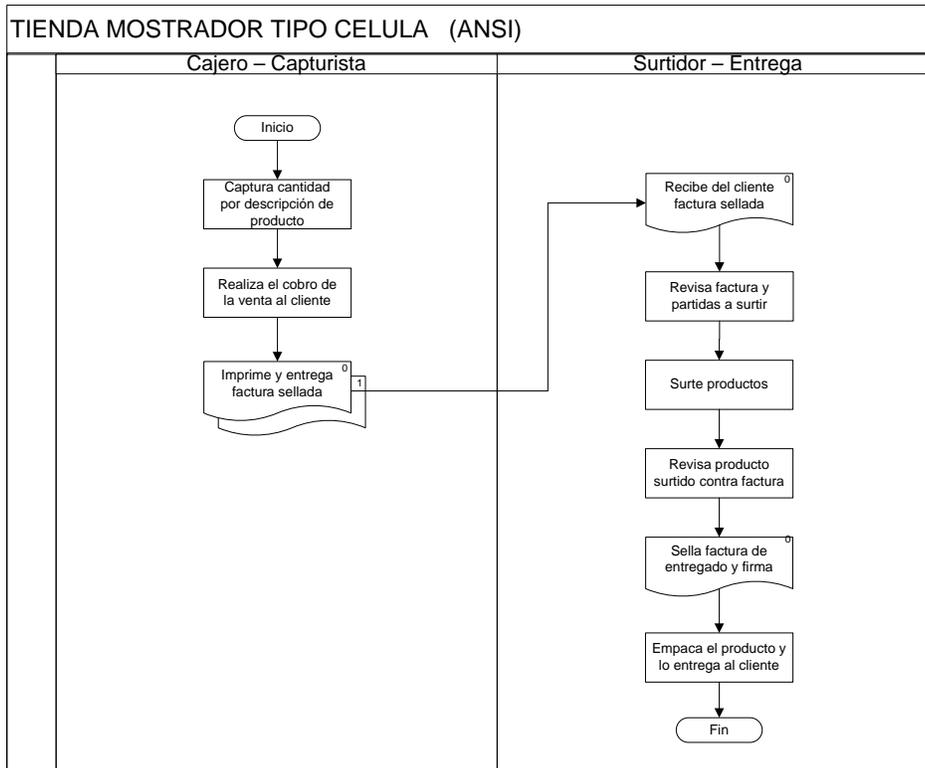
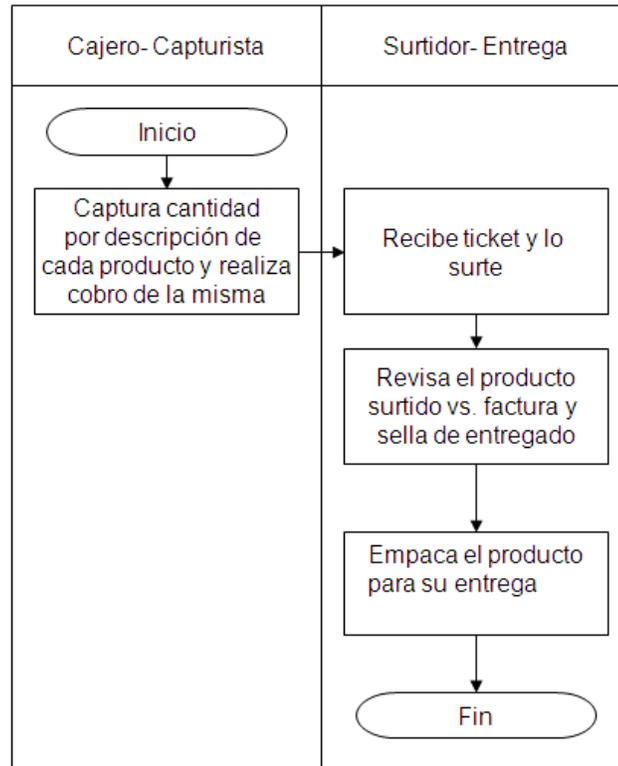
5.1 “Proceso de atención a clientes en Tienda Mostrador con Hand Held”.

Este proyecto de Mejora considerado para el año 2008, es una propuesta del proceso de toma de pedido, surtido y facturación a través de la herramienta Hand Held en las Tiendas Mostrador, con el fin de optimizar plantillas de personal y tiempo de atención al cliente.

Para este proceso, se optó nuevamente por la utilización del escáner portátil, Hand Held, con la aplicación de ventas.

5.1.1 Proceso Tradicional (Ver punto 2.2.2).

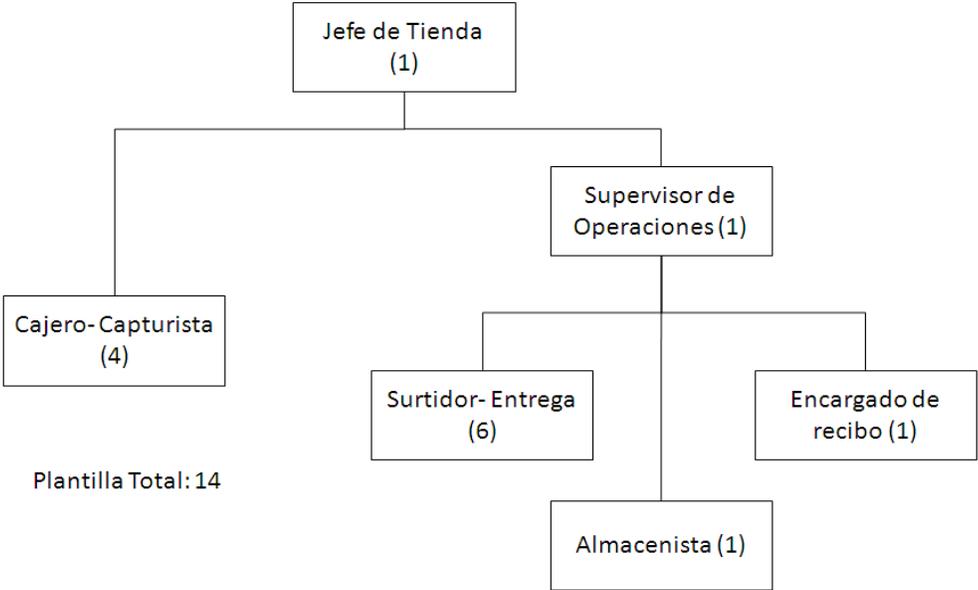
DIAGRAMA DE FLUJO TIENDA MOSTRADOR CÉLULA (OPERACIÓN)



Este proceso es el implementado en el 2005, por lo que sólo como referencia general, el Cajero- Capturista es el encargado del registro y cobro de los productos solicitados por el cliente, imprime la factura y se la entrega al cliente, que a su vez la entrega al Surtidor- Entrega, encargado del surtimiento en cantidad y descripción de cada uno de los productos registrados en la factura, los empaqa y entrega.

Para poder comprar las ventajas de la utilización de la Hand Held para el surtido, es necesario hacer referencia a la plantilla de personal con ambos métodos. Se toma como referencia la Tienda Mostrador Jesús María.

Plantilla Método Tradicional.

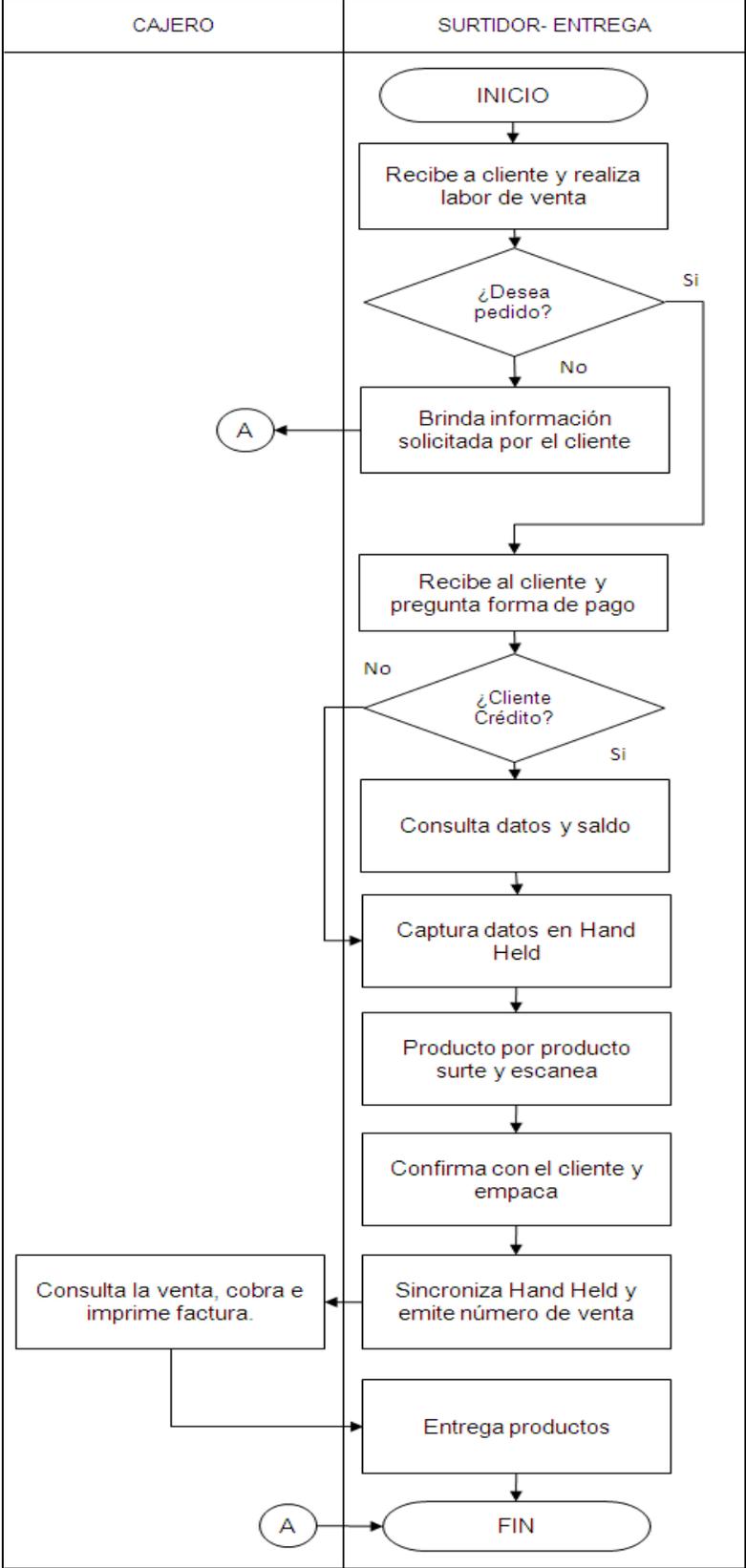


5.1.2 Proceso con Hand Held (Ver punto 2.2.2).

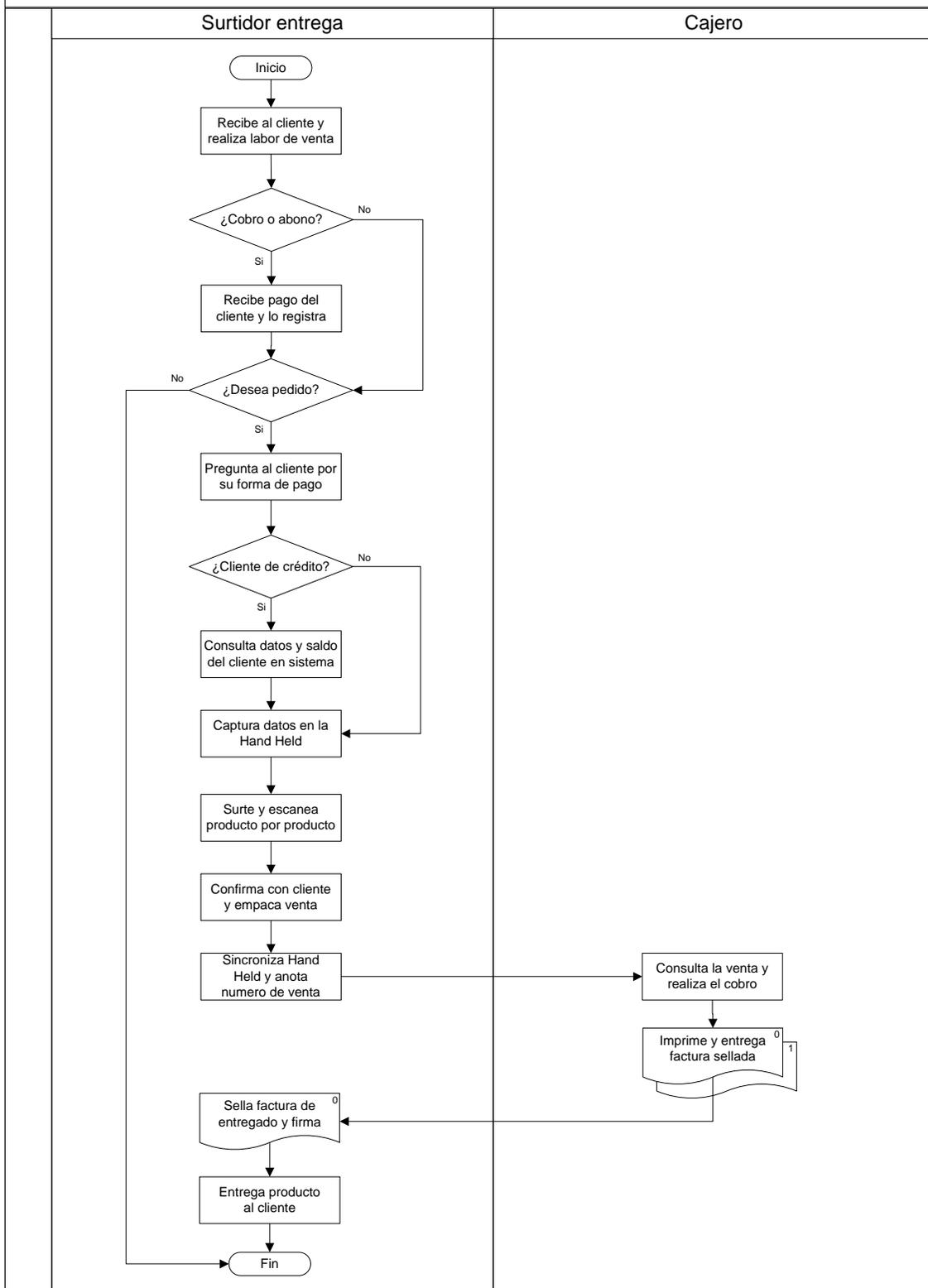
El proceso de venta con la utilización de la Hand Held fue planificado, estableciendo fechas para cada una de las etapas a través de gráficas de Gantt: capacitaciones, pruebas piloto, documentación del proceso y el arranque.

El proceso general se puede observar en el siguiente diagrama:

**DIAGRAMA DE FLUJO TIENDA MOSTRADOR HAND HELD
(OPERACIÓN)**



TIENDA MOSTRADOR HAND HELD (ANSI)



En él se indica que el cliente en primera instancia debe acudir con el Surtidor-Entrega, indicando el tipo de pago a realizar, es decir, crédito o contado.

En caso de tratarse de un cliente de crédito, será necesario validarlo en Crescendo, verificando su forma de pago, límite de crédito, crédito disponible, número de cliente, entre otros, y se procede al ingreso de la información en la aplicación de la Hand Held.

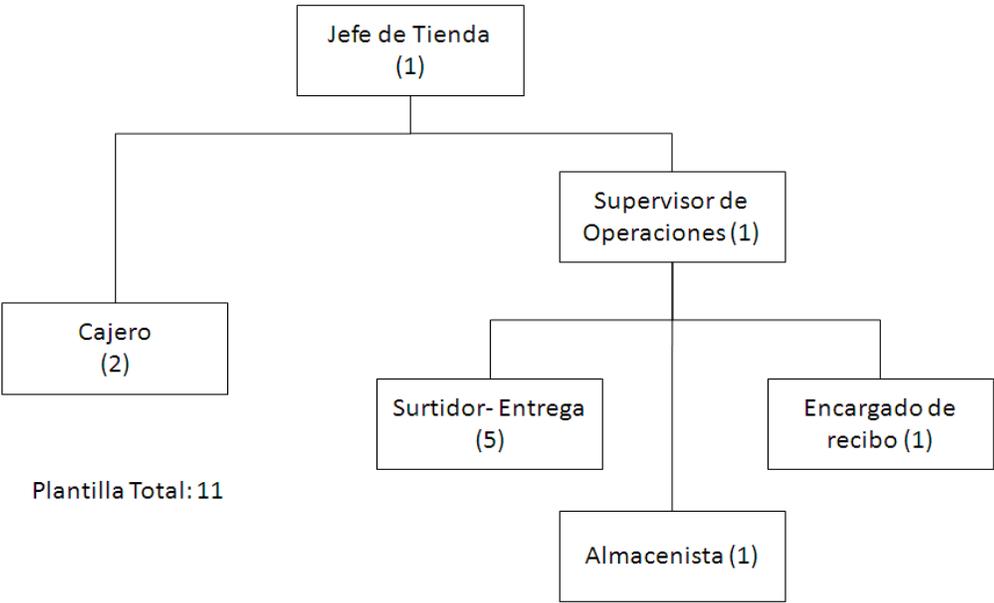
Si se trata de un cliente mostrador, se procede directo al ingreso del número de cliente 000000.

El cliente debe solicitar producto por producto la cantidad requerida, la cual es surtida y escaneada por cada pieza.

Una vez concluido el surtido de todo lo solicitado por el cliente, se empaca y se genera el archivo para ser enviado de la Hand Held a Crescendo, se sincroniza (envío del archivo), lo cual genera un número de venta, que le es entregado al cliente para acudir con el Cajero a que sea cobrado su producto.

El Cajero consulta la venta, corrobora con el cliente sus datos e importe de su venta, recupera la forma de pago e imprime la factura, con la cual puede recoger su producto empacado.

Plantilla Método Hand Held.



Como se puede observar, la nueva plantilla considera la disminución del número de Cajeros- Capturista, los cuales sólo desempeñarán la labor de Cajero, asimismo, se considera la reducción del número de Surtidor- Entrega, al ser menor el tiempo de atención a clientes.

Como parte de las pruebas, se tomaron tiempos de surtimiento, utilizando el método que una sola persona realice el surtido, escaneo, empaque y cobro; así como del método de dos colaboradores, uno de ellos surte, escanea y empaca y otro cobra.

Ejemplo de los tiempos obtenidos se observa en la siguiente tabla:

		RESULTADOS DE LOS TIEMPOS DE OPERACIÓN / NUEVO PROCESO TIENDA MOSTRADOR										
		26-Mar-08 Todo 1	27-Mar-08 Todo 1	27-Mar-08 Todo 1	27-Mar-08 Todo 1	27-Mar-08 Todo 1	27-Mar-08 José y Paco	28-Mar-08 P y S				
		1	2	3	4	5	8	9	10	13	14	15
Hora de entrada del cliente		13:50:00	08:14:00	09:54:00	10:27:00	10:49:00	16:30:00	14:13:00	14:17:00	14:33:00	14:45:00	14:49:00
Tiempo para toma de pedido		00:06:06	00:05:02	00:07:55	00:02:11	00:00:47	00:04:05					
Numero de partidas		17	10	16	2	2	3	1	1	9	6	30
Tiempo de surtido		00:10:34	00:08:42	00:04:26	00:02:36	00:00:40	00:06:03	00:02:10	00:00:15	00:04:12	00:01:10	00:15:03
Tipo de cliente		Registrado Tarjeta Crédito	Registrado Tarjeta Crédito	Mostrador Efectivo	Registrado Efectivo	Registrado Efectivo	Registrado Efectivo	Mostrador Efectivo	Mostrador Efectivo	Mostrador Efectivo	Mostrador Efectivo	Mostrador Tarj. Créd.
Tiempo de escaneo		00:04:34	00:02:54	00:09:10	00:02:25	00:00:08	00:01:00	00:00:10	00:00:10	00:04:11	00:00:10	00:09:06
Monto de la venta		\$1,035.68	\$626.38	\$731.90	\$130.00	\$372.50	\$327.65	\$87.01	\$30.07	\$206.50	\$41.71	\$1,216.32
Número de la venta			1145	1342 1346	1424	1555	4268		1586	7790	7820	7967
Tiempo de cobro		00:03:38	00:03:06	00:04:12	00:01:08	00:01:49	00:14:55	00:00:22	00:00:30	00:01:20	00:02:20	
Hora de salida del cliente		14:20:00	08:34:00	10:26:00	10:36:00	10:53:00	16:56:00	14:17:00	14:18:00	14:45:00	14:49:00	15:26:00
Tiempo de empaque		00:05:08	00:00:16	00:06:17	00:00:40	00:00:36	00:00:00	00:01:18	00:00:05	00:02:17	00:00:20	00:12:51
Sumatoria tiempos (minutos)		24:52	19:44	25:43	08:20	03:24	26:03	02:42	00:55	09:43	03:40	24:09
Diferencia hr. entrada y hr. salida (minutos)		30:00	20:00	32:00	09:00	04:00	26:00	04:00	01:00	12:00	04:00	37:00
Surtidor	Lucero Rivero Meneses											
Surtidor	Ricardo Huitron											
Surtidor	José Gómez											
Cajero	Francisco Mosqueda											
Notas:	El cliente No.1 marcó error al colocar la hand held en la base para el envío de la venta, se volvió a levantar y cobro en crescendo. El cliente 12 eliminó 4 partidas de los productos escaneados a la mitad del total, se eliminó el pedido y se levantó uno nuevo EL cliente 14 marcó error la hand held en la partida No. 24, eliminando el pedido, se levanto en crescendo.											

Se optó por la opción de dividir el proceso en Surtidor- Entrega y Cajero, ya que el proceso de cobro requiere personal con mayor capacitación y competencias, además de ser un puesto con mayor responsabilidad por el manejo de dinero, además de poder establecer un punto de control en caso de que el Surtidor- entrega cometa algún error.

Adicionalmente, el Surtidor- Entrega puede concluir el empackado durante el tiempo que el cliente realiza su proceso de pago.

Como parte de la documentación del nuevo proceso, se generó una guía operativa con la siguiente información:

- Consideraciones para el uso de la Hand Held
- Componentes de la Hand Held
- Ingreso del usuario a la aplicación de Pedidos
- Captura de datos
- Escaneo del producto
- Información previa al cierre de la venta (Total de la venta)
- Sincronización.



Ciente

Ciente: 000000 Límite de Crédito: 0

Nombre: CLIENTE MOSTRADOR

Tipo de Venta:
 Contado Crédito

Cajera(o): ALEJANDRO ORTIZ GARDUO

Cancelar Aceptar

CLIENTE MOSTRADOR

Producto: 027242434165 ABC123

01JSA
 DISKETTES 3.5 FORMT.D5/HD SONY
 10MFD-2HD 70316

Menudeo	Mayoreo	% Desc.
0	\$0.00	\$2.28
		0.0000

Cantidad: 1 Unidad: 10

Código	cantidad	Producto
027242434165	10	01JSA

Eliminar Previsualizar

Finalizar

Partidas: 1

CLIENTE MOSTRADOR

cantidad	Producto	Descripción
10	01JSA	DISKETTES 3.5

Productos Vendidos: 1

\$22.83

Cerrar

Ventajas del uso de la Hand Held:

- Disminuye el tiempo de surtido.
- Minimiza los errores de surtido entre lo solicitado por el cliente en la captura y lo entregado, ya que el cliente al momento va verificando lo que le es surtido.
- Se asegura que se cobra lo surtido, ya que todo el producto debe ser escaneado.
- No es necesario que el personal conozca los códigos internos por producto, ya que el código de barras indica el producto surtido.
- Disminución de los errores de inventario por surtir un producto por otro, y no ser detectado por el cliente.
- Disminución de devoluciones y cancelaciones de facturas.

5.2 Auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad

Dentro de los cambios en el Sistema de Calidad para la auditoría 2008 se encuentran

5.2.1 Alcance.

Conforme a lo planificado por el Organismo de certificación (QCC), la segunda auditoría anual de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad se llevó a cabo en el mes de diciembre de 2008, teniendo como alcance los procesos certificados (Abastecimiento, Distribución y Comercialización) y procesos de soporte en los siguientes puntos:

- Autoservicio Mesones (México)
- Autoservicio Sor Juana (México)
- Autoservicio Guerrero (Monterrey)
- Recursos Humanos (Monterrey)
- Almacén (Monterrey)
- Pedidos a Domicilio (Monterrey)
- Crédito y Cobranza (Monterrey)
- Telemarketing (Monterrey)
- Fuerza de Ventas (Monterrey)
- Telemarketing (México)
- Tienda Mostrador Mesones (México)
- Almacén Edificio (México)
- Compras (México)
- Servicios Generales (México)
- Auditorías Internas (México).
- Acciones Correctivas y Preventivas (México).
- Satisfacción al cliente (México).

- Responsabilidad de la Dirección y Mejora continua (México).
- Control de documentos y registros (México)

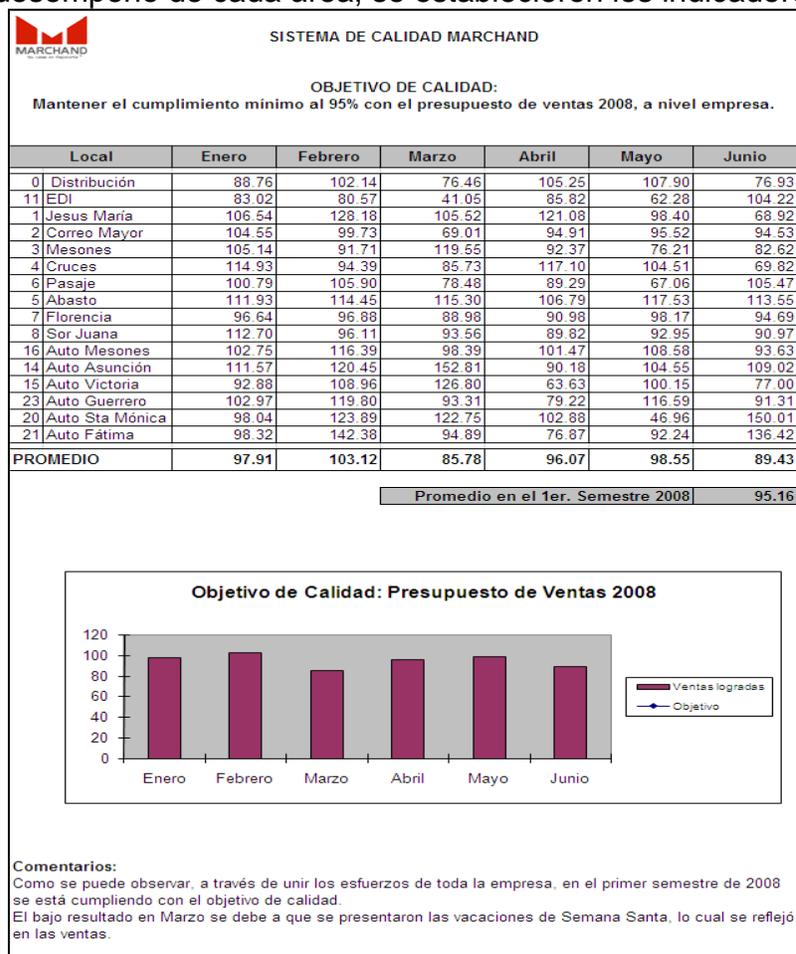
5.2.2 Objetivos de Calidad.

Derivados de la Política de calidad, se establecieron los siguientes objetivos:

- Mantener el cumplimiento mínimo al 95% con el presupuesto de ventas 2008, a nivel empresa.
- Mantener la calificación mínima de 8.0 como resultado de las evaluaciones de satisfacción del cliente en 2008, a nivel empresa.

Los objetivos de calidad se expresan en resultados globales, es decir, se logran a través de unir los esfuerzos de todas las áreas de la empresa.

Para medir el desempeño de cada área, se establecieron los indicadores por proceso.



5.2.3 Indicadores de desempeño.

Los indicadores de desempeño fueron sometidos a revisión por la dirección, modificando metas y sustituyendo aquellos que no fueron considerados clave de cada proceso.

Aquellas metas que no fueron cumplidas, se mantuvieron, determinando las acciones necesarias para su cumplimiento.

Entre los indicadores modificados y su cumplimiento al cierre del 2008 se encuentran:

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Macro Proceso	Proceso	Indicador	Objetivo	Meta 2007	Meta 2008	Resultado
Finanzas	Tesorería	Acreditamiento de depósitos bancarios.	Medir la eficacia en el acreditamiento de depósitos	Máximo 2 días en el 90%	Máximo 2 días en el 95%	99.40%
		Pago a proveedores	Plazo medio de pago superior a 90 días	Mínimo 85 días	Mínimo 90 días	111 días
Administración	Crédito y Cobranza	Cartera vencida	Controlar el porcentaje de cartera vencida	60 días Máximo del 4% de la cartera	60 días Máximo del 3% de cartera	2.95%
		Crecimiento de cartera vencida	Controlar el máximo de cartera vencida permisible de acuerdo al presupuesto de ventas.	Máximo 25%	Máximo 24%	4.93 %
		Cobro a clientes	Plazo medio de cobro a clientes superior a 90 días	Máximo 30 días	Máximo 28 días	28 días

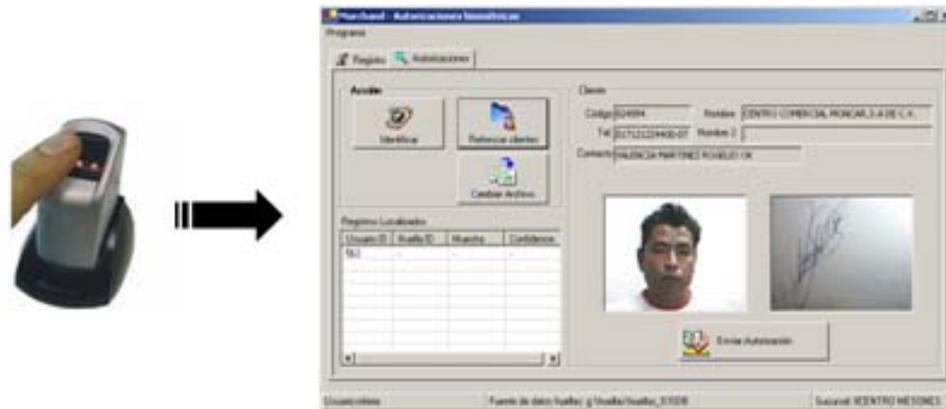
5.2.4 Manual de Calidad

En este año, el Manual de Calidad sufrió pocos cambios, dentro de dichos cambios se encuentran:

5.2.4.1 Exclusiones.

Se eliminó como exclusión el punto 7.5.4 “Propiedad del cliente”, ya que se incluyó el proceso de “VECAS” (Venta a crédito ágil y segura) en Tiendas Mostrador y Autoservicio, el cual consiste en el registro en una base de datos, de todos aquellos

clientes que cuenten con crédito, los cuales serán identificados por su huella digital, asociada a su fotografía, firma electrónica y número de cliente.



La finalidad de dicho proceso es evitar fraudes en las cuentas del cliente y el generar cuentas incobrables.

Al inicio de su compra, el cliente de crédito, debe acudir al módulo de VECAS, donde una vez registrado por primera vez en la base de datos, es identificado colocando su dedo en el lector de huella, donde aparecerá la fotografía, nombre y firma en el software; información que será verificada en Crescendo.

Se emite un código de barras impreso, el cual será escaneado en el área de Cajas al momento de elegir la forma de pago, o será ingresado manualmente por el Cajero-Capturista en el caso de Tiendas Mostrador en la misma etapa de cobro.

Una vez concluido el proceso de compra, el código de barras será retenido y destruido por el Cajero.

Dentro de este contexto, el producto propiedad del cliente es su información personal, la cual es identificada, verificada, protegida y salvaguardada, manteniendo los registros de acuerdo al PG-03 "Control de registros".

5.2.4.2 Matriz de responsabilidades.

La matriz de responsabilidades se actualizó únicamente en lo referente a las áreas responsables por proceso, lo cual se ocasionó por los cambios en la estructura organizacional de ciertas áreas y departamentos.

Ejemplo: Se incluyó el área de Planeación de inventarios, encargada de la determinación de stocks y mantener el nivel de surtimiento en tiendas y almacenes.

Consecuencia de lo anteriormente mencionado, la estructura del contenido de los procedimientos específicos a la original (ver 2.1.2) cambió a la siguiente:

- Objetivo.
- Alcance.
- Introducción.
- Definiciones.
- Responsabilidad (Políticas).
- Desarrollo de Actividades:
 - Número consecutivo.
 - Descripción de la actividad.
 - Responsable.
 - Herramientas.
 - Controles (puntos a cumplir antes de pasar a la siguiente actividad).
 - Documentos de Referencia/ Registros.

Asimismo, en el Procedimientos General de “Elaboración de documentos” se eliminó el número de edición, ya que las modificaciones a los documentos no se realizaban en periodos cortos y el número de revisión no se elevaba a más de cinco en repetidas ocasiones.

5.2.5 Procedimientos obligatorios por ISO 9001:2000.

Los cambios a los procedimientos obligatorios por la Norma ISO 9001:2000, fueron:

5.2.5.1 Control de Documentos (PG-02).

Debido a que desaparece la columna “C” en la estructura del procedimiento, donde se colocaba un asterisco (*) donde se registraba un cambio, se determinó que la identificación del cambio será colocando la letra C entre paréntesis al inicio del enunciado con cambios.

Se estableció que los documentos de origen externo que se encuentren en medios electrónicos (ejemplo: Internet), debe ser impresos en un ejemplar, para poder ser fotocopiado y distribuido a los involucrados.

Este año, se realizó una auditoría interna únicamente al punto 4.2.3 de la norma, donde se realizó una revisión de los Manuales de Calidad, Procesos y Organización a cada una de las áreas, de acuerdo a la Lista Maestra de Control de Documentos, que muestra el número de copias autorizadas distribuidas por área, responsable y documento, así como la versión vigente de cada uno de ellos.

Esta auditoría permitió verificar el nivel de cumplimiento al requisito, actualizar la Lista Maestra de Control de Documentos, y asegurar que no se encuentren documentos obsoletos o no autorizados en los puntos de uso.

5.2.5.2 Control de Registros (PG-03).

El procedimiento vigente de Control de Registros no sufrió cambios en contenido, únicamente en estructura de acuerdo a lo mencionado en el punto 5.2.4.3 del presente documento, sin embargo, como parte del control de los mismos en el punto de disposición de los registros después de su retención (4.2.4 de la Norma ISO 9001:2000), se decidió documentar el proceso de archivo muerto, ya que se cuenta con un Almacén para este tipo de registros, estableciendo claves de identificación, tipo de almacenamiento, tiempos máximo de retención y políticas de destrucción.

5.2.5.3 Control de Producto No Conforme (PG-04).

Este procedimiento, se subdividió en dos procedimientos, el PG-04 “Producto No Conforme”, y PE-ABA-01 “Ampers”.

Para comprender mejor estos conceptos, es necesario definir un Amper, que es un producto que ya no forma parte del Catálogo, es decir, no es de línea y es retirado paulatinamente de la venta, pero que continuará su exhibición hasta agotar las existencias.

Al ser descontinuados, deben eliminarse y/o suspenderse compras y recepciones actuales y futuras.

Cuando un producto de Amper se decide eliminarlo completamente del catálogo y punto de venta, se convierte en un producto con Asterisco (*), lo que significa que es necesario negociar una devolución con el proveedor o absorber este producto como Producto no conforme recuperable (ver 3.1.2.3.4), es decir, producto de consumo interno, donación o remate, lo cual estará sometido a la autorización del Director General. La salida del inventario del producto no conforme no recuperable, será responsabilidad del Gerente de Auditoría.

En la revisión anterior a este documento, era responsabilidad del Gerente de Auditoría autorizar la salida del inventario del Centro de Trabajo (Tienda o Almacén) el producto no conforme recuperable y no recuperable.

La identificación y control se mantuvieron bajo las mismas condiciones documentadas en la versión anterior.

5.2.5.4 Auditorías internas (PG-05).

Al procedimiento de auditorías internas se le incluyó el mantenimiento de la competencia de los auditores internos, ya que inicialmente sólo se tenía considerado el perfil a cubrir para ser auditor interno.

Entre los requisitos que se determinaron para asegurar que se mantiene la competencia se encuentran:

- Participar por lo menos en 1 auditoría interna al año.
- Recibir por lo menos 1 curso o taller de actualización relacionado con la normativa aplicable (ISO 9000 ó ISO 19011).
- Obtener por lo menos 80% en la calificación “Bueno” en la Evaluación de auditores internos.
- Para asegurar la objetividad e imparcialidad las auditorías internas deben ser realizadas por personal independiente de la función a auditar.
- Cuando un auditor interno no cubra algún requisito de competencia, su desempeño será supervisado por el auditor líder.
- La decisión de mantener al auditor líder que no cumpla todos los requisitos, será tomada por el Auditor Líder.

Asimismo, se complementó la forma de presentar las conclusiones de auditoría, ya que como observación de auditoría externa, las conclusiones anteriores eran muy breves, mencionando únicamente el grado de efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.

En la revisión al documento, se incluyó que las conclusiones de la auditoría pueden tratar aspectos tales como:

- El grado de conformidad del Sistema de Gestión con los criterios de auditoría.
- La eficaz implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión.
- La capacidad del proceso de revisión por la dirección para asegurar a continua idoneidad, adecuación, eficacia y mejora del Sistema de Gestión
- Pueden llevar a recomendaciones relativas a mejoras o actividades de auditoría futuras.

5.2.5.5 Acciones Correctivas y Preventivas (PG-06).

Este procedimiento no sufrió actualizaciones en su contenido, únicamente en la forma de acuerdo a los cambios establecidos en el PG-01 “Elaboración de documentos” (Ver 5.2.4.3).

5.2.6 Documentación necesaria por Marchand.

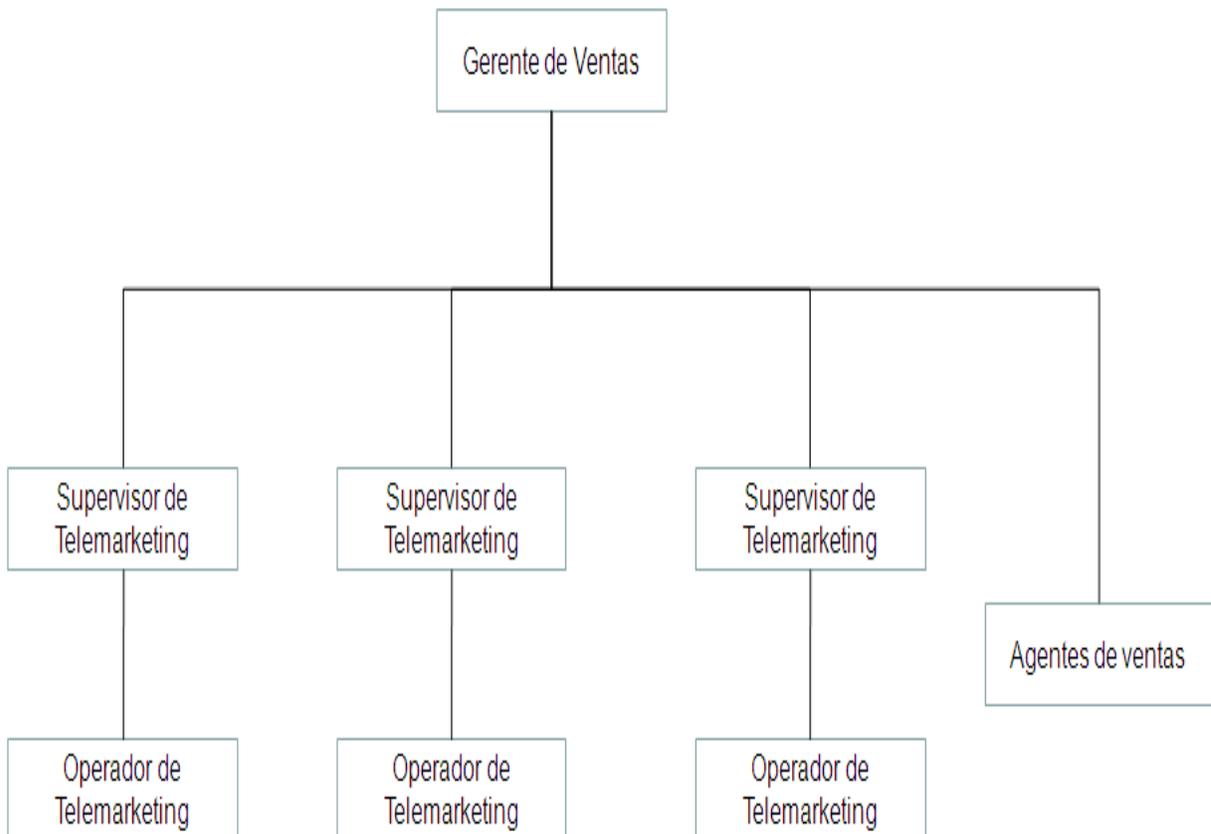
Cada una de las áreas realizó la actualización, baja o generación de procedimientos de acuerdo a sus necesidades, los cuales ya fueron realizados de acuerdo a los cambios documentados en el PG-01 “Elaboración de documentos”.

La documentación que sufrió mayores cambios, fueron los manuales de organización, ya que en este año surgieron cambios significativos en las estructuras organizacionales de algunas áreas, así como la nomenclatura y responsabilidades de algunos puestos, lo que en consecuencia requirió la actualización de los siguientes documentos:

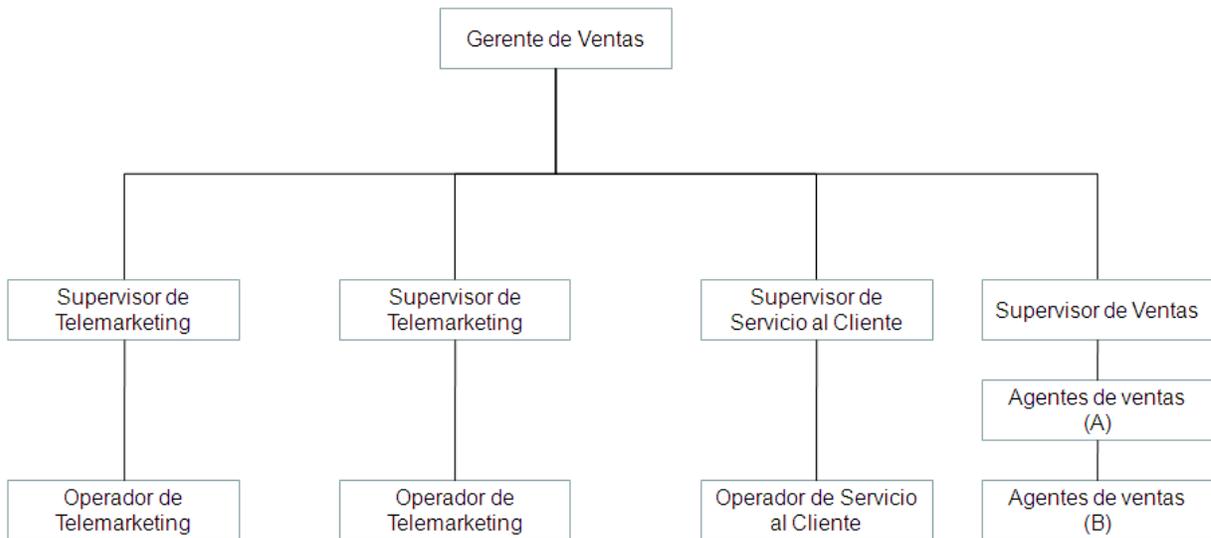
- Organigramas.
- Plantillas.
- Descriptores y perfiles de puestos.
- Procedimientos.

Ejemplo de cambio en la estructura organizacional del área de ventas:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GERENCIA DE VENTAS 2007



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GERENCIA DE VENTAS 2008



5.2.7 Resultado de auditoría externa de seguimiento.

Como conclusión de la auditoría externa de seguimiento, el organismo de certificación detectó 1 No Conformidad y 11 Observaciones, las cuales fueron atendidas inmediatamente de acuerdo a lo establecido en el punto 8.2.2 de la norma.

CAPÍTULO 6. ENERO- DICIEMBRE 2009

6.1 Proyecto Centro de Distribución Azcapotzalco.

6.1.1 Generalidades del Centro de Distribución Azcapotzalco.

El objetivo para el año 2009 es la maduración del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que el principal punto de la norma que se reforzó es el 8.5.1 Mejora continua.

El proyecto del Centro de distribución surgió a finales del 2008, con el fin de optimizar la cadena de suministro, reducir los costos de almacenaje y agilizar los procesos de abastecimiento y distribución.

Hasta finales del 2008 Casa Marchand sólo contaba 3 puntos de almacenaje: el Centro de Distribución Florencia (CDF), Bodega Pantitlán y Bodega Pastores.

CDF estaba ubicado en la zona Oriente con una superficie 4000m², 4 rampas para el envío de pedidos a domicilio y 4 rampas mas para el recibo de proveedor y envío de traslados a otros locales.

Pantitlán contaba con una superficie de 6000m² y 2 rampas. Funcionaba como Almacén y como Cruce de Andén. Entiéndase por Cruce de Andén el almacén de paso donde se recibía el producto de los proveedores que no podían entregar directo a las tiendas regionales, concentrándolo por región para ser enviado de manera inmediata a cada una de los estados: Monterrey, Aguascalientes y Guadalajara.

La bodega de Pastores con una superficie de 2000m² es el último de los puntos de almacenaje en él se concentraban los productos adquiridos en compras fiscales.

El objetivo de concentrar todos los productos en un solo lugar es con la finalidad de reducir la manipulación y traslados de los productos dentro de la cadena de suministro para colocarlo en los puntos de venta o en la entrega de pedidos a domicilio con una mayor oportunidad.

6.1.2 Seguimiento de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000.

La Dirección General de Casa Marchand tomó la decisión de ubicar el nuevo Centro de Distribución dentro del complejo “Parque Industrial Azcapotzalco” en el que se arrendó una de las bodegas con una superficie de 10000m² y la capacidad de instalar hasta 14 cortinas y 16 rampas para la carga y descarga de los transportes.

Como parte del Sistema de Gestión de Calidad, se respaldaron cada una de las etapas de acuerdo al punto 7.3 Diseño y Desarrollo, manteniendo las siguientes evidencias por requisito:

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo,

Se realizó una gráfica de Gantt con cada una de las etapas, desde los trámites legales para el arrendamiento hasta la inauguración.

- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.

Como responsable del monitoreo de las actividades, se contrató al Director de Logística y Distribución, que en coordinación con el Director General, darían seguimiento al cumplimiento de cada una de las etapas.

Se planificaron juntas semanales, donde se tomaran las acciones correctivas o preventivas para el cumplimiento en fechas de lo determinado.

c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

Cada una de las áreas involucradas detalló la planificación inicial, determinando actividades adicionales, en caso de requerirse.

Cada una de las actividades planificadas tenía al menos un responsable de su aplicación, desarrollo y verificación a su cumplimiento.

Para aquellas actividades que requirieran la comunicación con una o más áreas internas o externas, la organización se aseguró de determinarlo en la planeación y comunicarlo a cada responsable e involucrados.

Cuando fue requerido, se hicieron ajustes a las fechas planificadas, únicamente bajo evidencia objetiva plenamente justificada, de tal manera que no afectara sustancialmente el resultado final.

La Presidencia y la Dirección General autorizaron la planificación establecida, así como los cambios.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Como elementos de entrada relacionados con los requisitos a cubrir para la prestación del servicio se determinaron los siguientes:

a) Los requisitos funcionales y de desempeño.

→ Los requisitos de funcionalidad mínimos a cubrir eran:

→ Capacidad de almacenamiento para cubrir el stock de todas las tiendas mostrador y autoservicio en Distrito Federal, Zona Metropolitana, Aguascalientes, Guadalajara, Monterrey y Puebla.

→ Capacidad para surtir un promedio de 100 pedidos a domicilio diarios, excepto en temporada escolar (promedio de 300 pedidos diarios).

→ Diferenciación de por lo menos dos almacenes: empaques y piezas sueltas.

b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Los requisitos legales fueron determinados por el área de administración, entre los cuales se encuentran:

- Arrendamiento.
- Luz, agua, teléfono.
- Protección civil.
- Alta en hacienda.
- Permisos de construcción y remodelación.

c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.

Se tomó como referencia los procesos aplicables al Centro de Distribución Florencia, como base para la determinación de los requisitos mínimos, ya que se consideran los mismos procesos en menor capacidad.

d) Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

El área de Administración es la responsable de verificar que todos los requisitos legales y reglamentarios sean realizados en tiempo y forma.

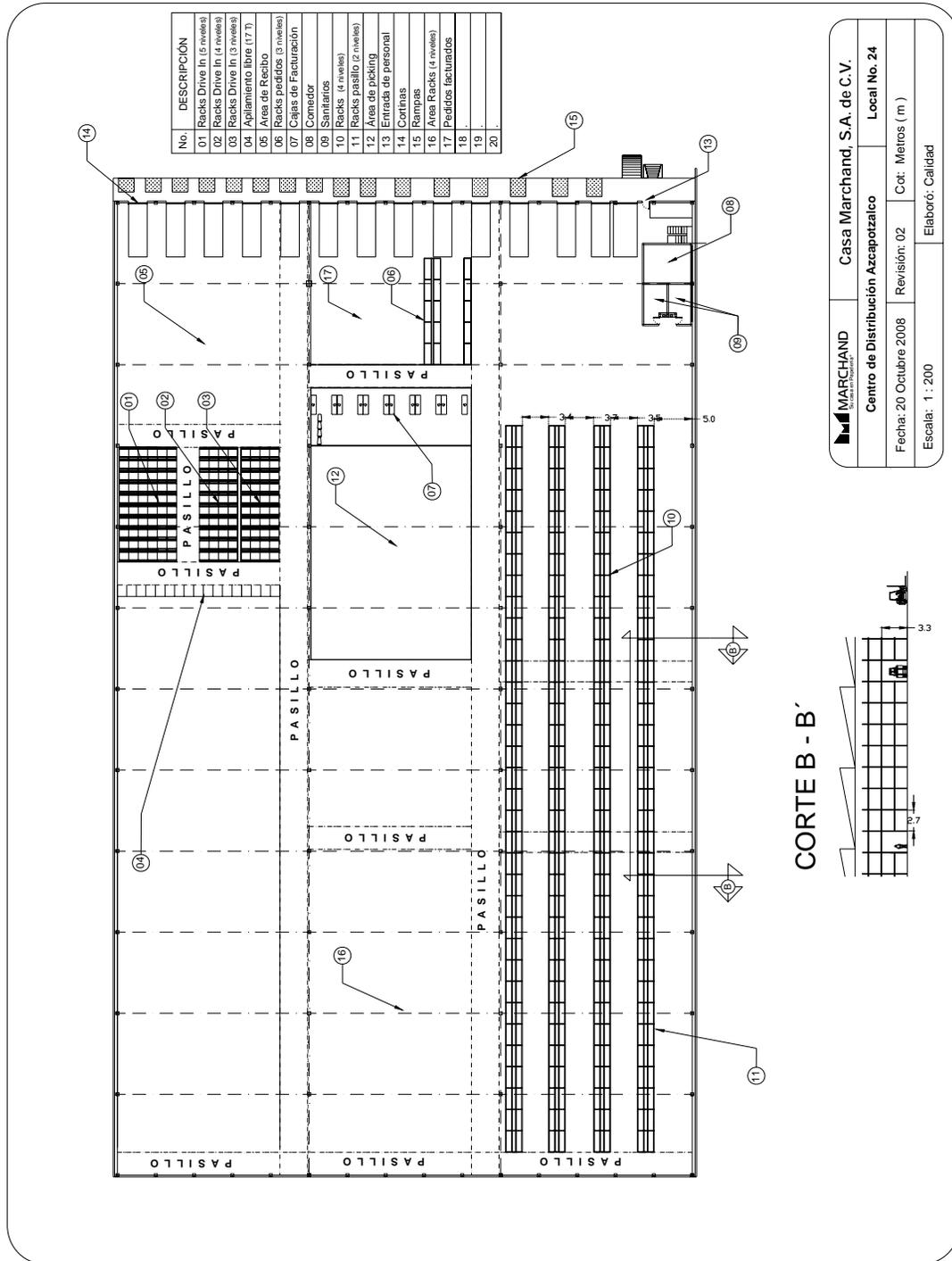
Asimismo, en esta etapa de entrada del diseño y desarrollo se especificaron las adecuaciones a la estructura original de la bodega, como lo son:

- Aumentar el número de cortinas en los andenes de carga y descarga.
- Eliminar los sanitarios en la parte posterior del almacén y reubicarlos.
- Realizar oficinas y comedor.
- Cableado de voz y datos.
- Colocación de lámparas por pasillo.

Los proveedores fueron seleccionados después de una evaluación por parte del Director de Distribución y Logística de acuerdo al punto 7.4.1 Proceso de compras de la norma ISO 9001:2000.

El área de Calidad realizó un Lay Out con la estructura del Centro de distribución de acuerdo a lo requerido por la Dirección General y la Dirección de Distribución y Logística, donde se establece la zona de racks drive in, selectivo, picking y apilamiento libre.

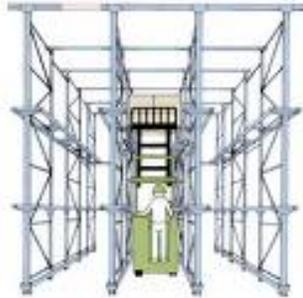
La siguiente imagen muestra el Lay Out propuesto para la distribución de planta y documentación de procesos: recibo de mercancía de proveedor, almacén, surtido de traslados, surtido de pedidos y salida de mercancía.



Para comprender mejor la distribución, es necesario conocer los siguientes conceptos:

El Sistema **Drive In** es una solución para el almacenamiento de manera compacta en grandes cantidades de producto. Como ventaja adicional del Sistema Drive In solo requiere de un pasillo frontal al rack, ya que los túneles de carga y descarga funcionan como pasillos para la operación del montacargas.

Para Casa Marchand fueron destinados para las compras fiscales.



El Sistema **Rack Selectivo** está diseñado para el almacenaje de cualquier producto, estibado sobre tarimas, contenedores y envases cilíndricos. Este Sistema Rack Selectivo es ideal para llevar un adecuado control de inventario.



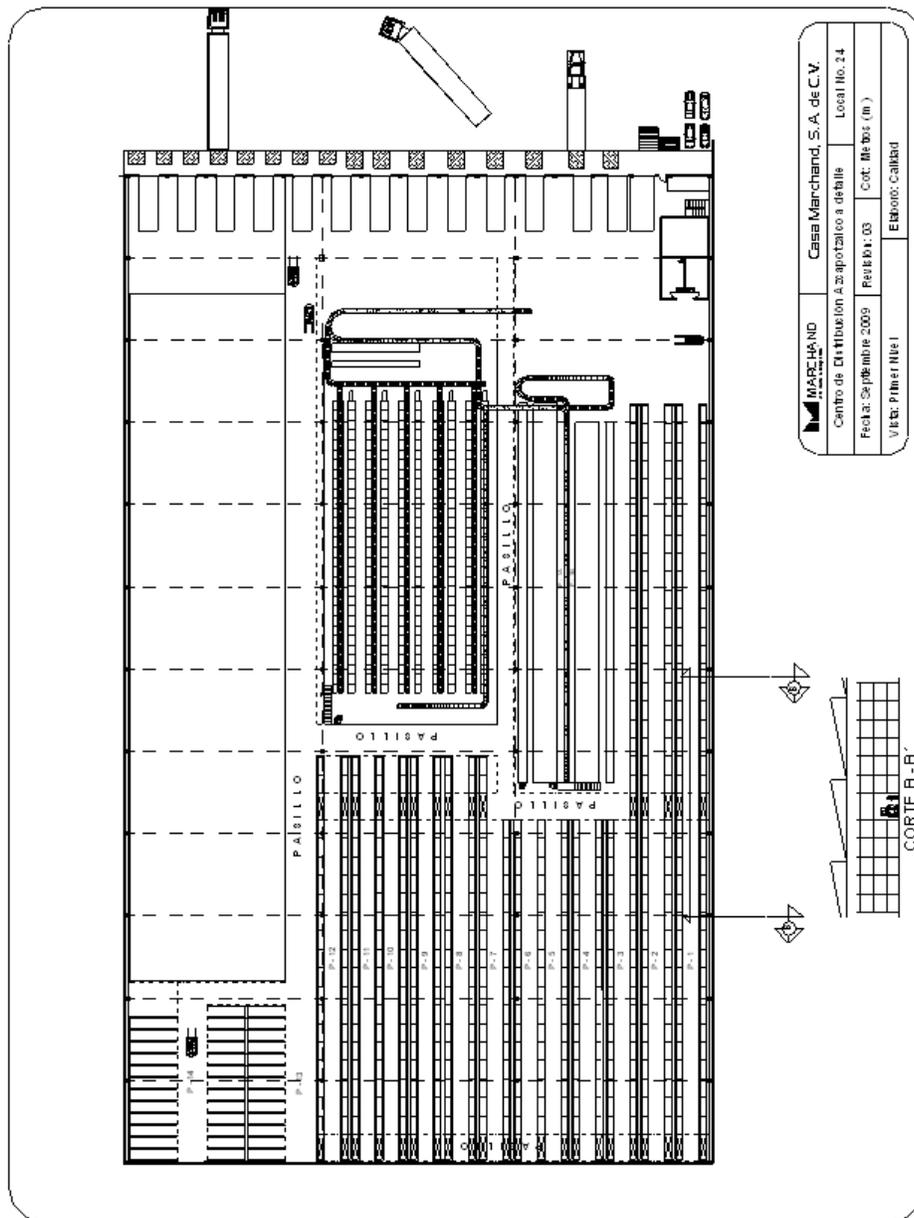
El Sistema de Rack de Picking está diseñado para bodegas donde la mercancía no se mueve en una tarima, sino que se cargan y descargan manualmente de la estantería. Este tipo de rack fue considerado para el almacén de piezas sueltas para el surtido de pedidos a domicilio.



7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Como resultado del diseño y desarrollo se realizaron ajustes al Lay Out original, ya que los elementos de entrada para el diseño y desarrollo sufrieron modificaciones antes de su liberación, de tal manera que durante las especificaciones de los requerimientos, se hicieron observaciones por parte de los proveedores, no consideradas en la etapa anterior.

Las correcciones al Lay Out se observan a continuación.



Entre las observaciones significativas se encuentra la inclusión las bandas de transportación que permitieran minimizar los tiempos de manipulación y almacenamiento, evitar esfuerzos excesivos de los trabajadores, reducir los costos y que al mismo tiempo contribuyan a realizar las actividades de forma más eficiente



Dichas bandas recorren el almacén de empaques para pedidos a domicilio, tapanco y almacén de piezas sueltas, llegando a la zona de embarques.

Asimismo, se modificó el acomodo de los racks selectivos, drive in y apilamiento libre, generando tres almacenes, agregando el Sistema Carton Flow a un almacén más:

- Piezas sueltas (Local 0)- Sistema Carton Flow (picking)
- Empaques (Local 25)- Sistema Carton Flow (packing)
- Tarimas (Local 24)- Sistema rack selectivo, drive in y apilamiento libre.

Los requerimientos y aceptación fueron realizadas por el Director de Distribución y Logística.

Con la estructura general autorizada, se documentaron los siguientes procesos:

- Recibo de proveedor.
- Almacenamiento.
- Identificación y ubicaciones.
- Surtido de pedidos a domicilio (piezas y empaques).
- Surtido de traslados (piezas y empaques).
- Tráfico.
- Salidas.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.

Las revisiones del diseño y desarrollo se llevaron a cabo a través de juntas semanales, donde se verificaba el seguimiento a las actividades y cumplimiento de fechas, estableciendo los acuerdos en minutas.

Existieron actividades que se tuvieron que reprogramar y en ciertos casos agregar algunas nuevas.

No fue necesario el levantamiento de ninguna acción correctiva ni preventiva.

En estas juntas, se convocaron a los responsables de cada actividad y a los involucrados, tanto clientes como proveedores internos para los procesos considerados a desarrollar en el Centro de Distribución.

Los procesos fueron entregados al Director de Distribución y Logística para su revisión y autorización.

Asimismo, las adecuaciones establecidas en la etapa anterior, fueron revisadas y autorizadas por el Director General y Director de Distribución y Logística.

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.

Se realizó la verificación de acuerdo con lo planificado, realizando la revisión correspondiente con los responsables y proveedores de que se cumplieron los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.

Entre las verificaciones que requirieron mayor detalle se encontraron las adecuaciones y remodelaciones a la estructura original de la bodega, así como el funcionamiento a través de pruebas piloto del funcionamiento de las bandas, Hand Held y sistema de cómputo.

Como evidencia del visto bueno de la verificación, se mantuvieron los registros de requisiciones internas, pólizas de pago a proveedores e indicadores las pruebas a los procesos definidos.

Los procedimientos documentados fueron verificados por los Supervisores de cada proceso.

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

La validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado tuvo como finalidad asegurarse de que los procesos fueran capaces de satisfacer los requisitos para la prestación del servicio.

Para esto se llevaron a cabo de forma natural cada uno de los procesos, verificando que la maquinaria y equipo fueran funcionales; desde el recibo de mercancía por parte del proveedor, hasta la entrega de los productos a los centros de trabajo (traslados) o al cliente (pedidos a domicilio).

Los procesos de igual manera fueron validados en la operación normal, con la toma de indicadores de desempeño que permitieran establecer las acciones necesarias para sus ajustes.

Fue así como se documentó la versión final de los procesos, revisados por los Responsables de proceso y autorizados por el Director de Distribución y Logística.

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Entre los cambios del diseño y desarrollo identificados se encuentran:

- No todos los productos se podían transportar por la banda, ejemplo: papeles extendidos, uncel y productos pesados continuos.
- Los traslados eran surtidos y entregados directamente en salidas, sin ser transportados por la banda.
- El monitoreo del nivel de surtimiento se tenía al final del surtido, no en cada una de sus etapas intermedias.

El proveedor verificó la falla de funcionalidad en la operación, pero no se lograron realizar las adecuaciones, ya que requerían una gran inversión. Se generaron minutas de acuerdos como evidencia.

De acuerdo a lo anterior, se realizaron las adecuaciones a los procesos, los cuales fueron revisados por los Supervisores de Área, verificados y validados por el Director de Distribución y Logística.

Entre los cambios aprobados se encuentran:

- Cuando el surtimiento requería tarimas completas, se llevarían directamente a la zona de escaneo, colocando una sola etiqueta que genere el número de empaques pre definidos de acuerdo al tipo de producto.

- Los papeles extendidos y unisel serán entregados directamente a la zona de escaneo para evitar su maltrato.
- Se generó un panel de control en el sistema Crescendo, donde se monitorea el surtimiento por almacén y en caso de piezas sueltas, por pasillo; permitiendo verificar constantemente el nivel de surtimiento y los productos faltantes.
- Tanto pedidos como empaques fueron surtidos a través de la banda transportadora.

Los cambios fueron aprobados antes de su implementación por la Dirección de Distribución y Logística después de una evaluación por parte del área de Calidad, entregando los indicadores pertinentes por cada proceso modificado.

Los cambios en la documentación de los procesos fueron aplicados en la versión final.

6.2 Etapa de análisis y diseño para el cambio de software Crescendo al ERP Microsoft Dynamics (Axapta, Retail Management System, Customer Relationship Management)

La Alta Dirección en su búsqueda constante de mejorar el servicio y por consiguiente aumentar la satisfacción de los clientes, adquirió del ERP (Sistema de Gestión Empresarial) Microsoft Dynamics con el fin de automatizar y la simplificar los procesos financieros, de relaciones con los clientes y de gestión de la cadena de suministro, a través de un software que permita aumentar la productividad y la eficiencia a través de la implementación de las mejores prácticas de negocio.

Este software permite una rápida implementación ya que trabaja en un ambiente Windows muy similar al Excel.

El ERP está subdividido en los siguientes módulos por funcionamiento:

AX (Axapta)- Provee funcionalidades de primer nivel para procesos de fabricación, distribución, ventas, cadena de suministro, y para el desarrollo de servicios profesionales.

- Otorga mayor conectividad al negocio en tiempo real con las áreas funcionales de la solución como Logística, Planeamiento Maestro de la Producción y Gerenciamiento Financiero; el resultado es una mejor performance de toda la gestión del negocio.

- Permite a las empresas minimizar los costos de capacitación y ayuda a las personas a ser aún más eficientes porque trabaja conjuntamente con aplicaciones muy difundidas de Microsoft como Microsoft Office, Windows, SQL Server, y SharePoint.

- Puede escalar hasta cubrir por completo las demandas de una gran empresa con numerosas sedes.

RMS (Retail Management System)- Software que automatiza completamente los procesos dentro de la tienda y provee control centralizado para empresas con múltiples tiendas. Adicionalmente se integra con Microsoft Office y otras aplicaciones de back office. Microsoft Dynamics RMS se caracteriza por ser:

- Fácil de instalar y usar.
- Automatizar control de inventario.
- Ágil procesamiento de Transacciones.
- Facilidad de analizar datos con opciones de informes flexibles.
- Facilidad de Integración con otras aplicaciones.
- Escalar fácilmente en la medida que la empresa crezca.
- Proteger la inversión con programas de soporte y mantenimiento.

CRM (Customer Relationship Management)- Es la solución para la administración de clientes, permite a la fuerza de ventas un sencillo acceso a la información de sus clientes, dar de alta y organizar nuevos contactos, agendar entrevistas y hacer un seguimiento de las oportunidades actuales.

Al igual que el Centro de Distribución, se consideró un Diseño para la prestación del servicio, por lo que se enfocó nuevamente a cubrir el punto 7.3 Diseño y Desarrollo de la norma ISO 9001:2000, únicamente en sus apartados 7.3.1 Planificación del Diseño y Desarrollo y 7.3.2 Elementos de entrada para el Diseño y Desarrollo, ya que en el año 2009 sólo se contempló la etapa de análisis y diseño.

7.3.1 Planificación del Diseño y Desarrollo.

Una vez elegida la empresa de Consultoría para la implementación del ERP, se llevaron a cabo juntas con los Directivos, donde se acordaron las etapas a seguir, juntas de avances, responsables por parte de Casa Marchand (usuarios clave) y por parte de la Consultora (consultores) y Líderes de proyecto por ambas partes. Las etapas se determinaron de la siguiente manera:

analizar el flujo operativo actual y se determinó el flujo operativo futuro, permitiendo generar una lista de requerimientos que son cumplidos de manera natural por el modelo propuesto (FIT) y los que será necesario realizar una personalización (GAPS). Este listado formará la base sobre la cual las nuevas funcionalidades de las soluciones de negocios serán diseñadas para cubrir los requerimientos de Casa Marchand.

Asimismo se determinaron:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.

Se hizo entrega de los documentos generados dentro del Sistema de Gestión de Calidad aplicables a cada uno de los procesos en análisis, además de que cada usuario clave informó la operación de sus procesos tanto en temporadas normales como temporadas pico, problemáticas con el sistema actual y necesidades a cubrir con el nuevo software.

Asimismo, se realizó el análisis de la infraestructura verificando los requerimientos mínimos necesarios para su implementación.

- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,

Se coordinó con el área de Sistemas el número de licencias por módulo, las especificaciones tecnológicas, alcance y mantenimiento del Software adquirido.

- c) La información proveniente de diseños previos similares.

Se hizo entrega de todos los reportes generados en el sistema actual y que se consideran básicos para el monitoreo de los procesos.

Una vez concluidas las reuniones, se hizo entrega de minutas, las cuales fueron revisadas, modificadas y autorizadas por los usuarios clave, generando como resultado de esta etapa el Documento de Análisis de Requerimientos Funcionales en Dynamics AX 2009 y RMS (DRF).

Este documento incluye:

- Resumen ejecutivo. Propósito del documento.
- Ámbito y Alcance del Proyecto.
- Equipos de Trabajo (Casa Marchand y Consultoría).

- Situación actual y objetivos particulares por área.
- Tabla de necesidades y propuesta de solución (FIT)
- Definición de GAP' s.
- Análisis de Infraestructura.

Es importante mencionar que los FIT' s y GAP' s sólo fueron sólo fueron identificados en esta etapa.

Ejemplo:

FIT' s Ventas:

- Campo entrega.
- Campo Observaciones.

GAP' s Ventas:

- Tipos de pago.
- Precios de venta.
- Comisiones.
- Histórico de ventas concentrado.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo.

Los resultados del diseño y desarrollo fueron presentados en el Documento de Diseño Empresarial para Dynamics AX 2009 y RMS (DDE), el cual fue verificado por cada uno de los usuarios clave y líderes de proyecto, revisando que cumpliera con lo establecido en los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Cuando fue necesario se realizaron los ajustes y correcciones antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo. Se explicaron a detalle los FIT' s y GAP' s identificados en la etapa anterior. Como resultado del análisis realizado por la Empresa de Consultoría a Casa Marchand S.A de C.V. para la implementación de Dynamics AX y RMS y una vez liberado el documento de requerimientos funcionales (DRF), se creó el documento de diseño empresarial (DDE) el cual contempla la parametrización, los gaps y los casos de uso requeridos por Casa Marchand, así como la

propuesta de solución propuesta por los Consultores utilizando las mejores prácticas del sector y utilizando los productos Dynamics AX y RMS.

- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.

El nivel de detalle y contenido de esta fase fue tal que permitirá desarrollar realmente las modificaciones al sistema, parametrizarlo y detallar los casos de uso tal y como se definieron en el DRF.

Asimismo, en lo referente a la parametrización se definieron los catálogos que debían ser llenados por Casa Marchand, a través de los usuarios clave, en lay outs que se importarán al Dynamics para la carga de información, pruebas y arranque.

Entre los Catálogos se encuentran:

- Clientes.
- Proveedores.
- Cuentas contables.
- Bancos.

- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y Se determinó cuál era la responsabilidad de los Consultores y cuál la de Casa Marchand a lo largo del documento.

Una vez autorizado el DDE, se haría entrega al área de Desarrollo para la generación de los GAP' s.

- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Todo lo anterior quedo en espera de pruebas en el servidor de Casa Marchand hasta que se cumplieran con los requerimientos técnicos.

Se creó una empresa de pruebas en la cual se mostraría la aplicación posterior de los resultados del Diseño y Desarrollo aprobados.

Las etapas faltantes fueron planificadas para el año 2010.

CONCLUSIONES

Como resultado del desarrollo del presente Informe puedo concluir que la decisión de Casa Marchand en la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad, le ha permitido un crecimiento contante y planificado, donde la aplicación del Círculo Deming (planear, hacer, verificar y actuar) se evidencia en cada una de sus etapas.

Asimismo, la madurez del Sistema a través de los años se ha visto reflejada tanto en auditoría internas como de tercera parte, las cuales muestran menor número de hallazgos de no conformidades y observaciones con el paso del tiempo.

Sin embargo, una necesidad detectada para el Sistema es la baja detección y seguimiento de acciones preventivas, uno de los objetivos latentes para el Área de Calidad en Coordinación con el Representante de la Dirección y apoyo de la Alta Dirección.

El interés de la Presidencia y la Dirección General por la mejora continua, se ha consolidado con las inversiones constantes en su personal e infraestructura, lo cual se ha reflejado en el incremento de la satisfacción del cliente, al permitir ofrecer productos y servicios con la calidad que éste solicita.

Del mismo modo, pendiente de la respuesta del cliente a las decisiones del desarrollo de nuevos proyectos, se mantienen indicadores de desempeño de cada uno de los procesos, así como la medición de la satisfacción del cliente, permitiendo la toma de acciones oportunas para el logro de los objetivos.

Como parte de las estrategias institucionales Casa Marchand ha planificado para el siguiente año la apertura de dos tiendas de Autoservicio en Atizapán, Naucalpan, Xochimilco y Chalco.

Para el año 2010 se logrará la re certificación bajo la actualización de la norma ISO 9001 versión 2008, por lo que se mantiene el compromiso constante de brindar productos y servicios de calidad orientados al cumplimiento de los Objetivos de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Tecsim, S.A. Introducción a las normas ISO [en línea] < <https://www.tecsima.com.ar/main.php?capitulo=ISO> > [Consulta: 12 de enero de 2010]

Normas en línea. Herramientas para que logres implementar ISO 9001:2008 [en línea] < <http://www.normas9000.com/cuaderno-iso-9001.html?pmc=MI&qclid=CNWGVJz7x5YCFQNbxwoddyObyA> > [Consulta: 18 de enero de 2010]

Action Group Education & Consulting [en línea] <<http://www.actiongroup.com.ar/download/5w2h.pdf> > [consulta: 10 de febrero de 2010]

Integra Racks del Valle de México, S.A. de C.V. Sistemas de Racks. [En línea]. < http://integra-racks.com/sistemas_de_racks.html >. [Consulta: 15 de Febrero de 2010].

Diseño y Distribución de Equipo para Almacenaje. Sistema Picking [en línea] DYDSA < http://www.dydsa.mex.tl/59151_Rack-Picking--Sistema-Picking-.html > [consulta: 15 de febrero de 2010]

Microsoft Dynamics. Un vistazo rápido a algunas de las ventajas de Microsoft Dynamics AX [en línea] Microsoft Corporation < <http://www.microsoft.com/latam/dynamics/ax/ventajas.aspx> > [consulta: 22 de febrero de 2010]

Dinamica. Agilidad en su negocio. Microsoft Dynamics RMS [en línea] < http://www.dinamica.cl/ms_dynamics_rms.html > [consulta: 22 de febrero de 2010]

Microsoft Dynamics. Características de Microsoft Dynamics CRM [en línea] Microsoft Corporation < <http://www.microsoft.com/latam/dynamics/crm/datasheet/default.aspx> > [consulta: 22 de febrero de 2010]

ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

ISO 9004: 2000, Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora continua del desempeño.