

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Trabajo final de graduación para optar por el grado de
Bachiller en Ingeniería Industrial**

**Diseño de un sistema de gestión y aseguramiento de la
calidad en la empresa Sencha Tea Co.**

Autora

Karol Johanna Solís Segura

Tutor

Ing. Allan Mora Vargas

Lector

Ing. Jose Alexis Espinoza Chaves

San José, noviembre, 2018

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este logro a Dios quien siempre ha sido mi apoyo, mi refugio y mi inspiración para salir adelante y es quien me ha ayudado a llegar hasta aquí.

A mis papás por siempre apoyarme en cada uno de mis sueños y ser ejemplo para mi vida con su esfuerzo y dedicación por salir adelante.

A mis hermanas que son las mejores amigas que la vida me pudo dar y a aquellos amigos y amigas que se han convertido en familia.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios que me ha dado la capacidad de desarrollar este trabajo y los medios para estudiar.

A mi familia por apoyarme a lo largo de este proyecto, sin sus palabras de aliento y su ánimo no lo hubiera logrado.

A mis amigos que han sido un apoyo incondicional en esta etapa, siempre brindando una mano amiga y comprensión.

A mis compañeros de universidad que se tomaron el tiempo para brindar sus consejos y apoyo.

A mi tutor por su guía y paciencia y a todos los profesores y profesoras que tuve a lo largo de la carrera que siempre me enseñaron a dar lo mejor de mí.

A Sencha Tea Co. por permitirme desarrollar este trabajo en su empresa, por su colaboración y acompañamiento en cada una de las etapas del proyecto.

A Dios le doy gracias por permitirme llegar hasta aquí y por poner personas tan importantes y especiales en mi camino.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

DECLARACIÓN JURADA

CÓDIGO DE ÉTICA

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo se realizó en la empresa Sencha Tea Co. con el fin de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad. La empresa es una franquicia que se dedica a la venta de té y accesorios para el té. Inicio con una tienda en el año 2010 y en el 2015 inició su proceso de franquicia. Actualmente cuenta con 8 tiendas en el área metropolitana.

La venta de té ha ido creciendo a lo largo de los últimos años, sin embargo la empresa ha detectado que en algunas de sus tiendas las ventas se mantienen en aumento con muy buena respuesta de parte de los clientes y en otras se percibe una disminución de ventas y disconformidad por parte de algunos clientes, por lo tanto la empresa está interesada en lograr mejorar la calidad del servicio ofrecido con el fin de mantener los clientes actuales y crecer.

Tomando en cuenta estos aspectos es que se le ofrece a la empresa la opción de trabajar en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que asegure que todas las tiendas van a tener no solo los mismos productos, sino que el servicio que se va a ofrecer es el mismo.

Para llevar a cabo el presente estudio ha sido necesario primeramente realizar un análisis de la situación actual de la empresa para conocer los resultados sobre la percepción de los clientes en cuanto al servicio, qué porcentaje de cumplimiento tienen las tiendas con el contrato de franquicia estipulado así como la identificación de los distintos procesos que se realizan en la empresa.

Para lograr este análisis se realizó una encuesta a los clientes en cada una de las tiendas, además se realizó una evaluación presencial a las tiendas para identificar su porcentaje de cumplimiento. También se hizo una evaluación de la norma ISO 9000 contra lo que actualmente realiza la empresa y se detectaron áreas de mejora importantes principalmente en el área de mejora continua.

Finalmente se propone a la empresa mantener una constante retroalimentación con los clientes por medio de encuestas de percepción, además una evaluación periódica a los franquiciados para asegurar el cumplimiento con los términos contractuales.

Para lograr la implementación del sistema de gestión de calidad se crea un manual de calidad utilizando como referencia la norma ISO 9001:2015 con el fin de tener una documentación más

formal y poder así capacitar al personal en la nueva cultura de calidad que se va a trabajar en la empresa.

El costo del proyecto es de \$2070 que incluye la capacitación en la norma a los franquiciados y el alquiler de la sala de reuniones porque las oficinas centrales de Sencha Tea Co. no están ajustadas para este tipo de actividades.

El beneficio que le otorga el proyecto a la empresa es la estandarización tanto de sus procesos como servicios lo que va a asegurar un enfoque al cliente buscando siempre la calidad. Además un posicionamiento de la marca lo que atrae futuros inversionistas que quieran invertir en la franquicia.

La calidad le brinda a las empresas una ventaja competitiva y en el caso de Sencha Tea Co. no solo una ventaja sino una oportunidad de poder seguir expandiendo su negocio tanto dentro como fuera del país asegurándole a sus franquiciados un servicio de calidad.

CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS	2
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	3
CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA	4
DECLARACIÓN JURADA.....	5
CÓDIGO DE ÉTICA	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	16
Generalidades de la empresa	17
Misión.....	17
Visión	17
Planteamiento del problema	17
Objetivos.....	18
Justificación	18
Antecedentes	19
Proyecciones	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	21
Conceptos básicos	21
Calidad.....	21
Características determinantes de la calidad y su gestión.....	21
Gestión de la Calidad	24
Servicios	25

La gestión de los procesos orientados al cliente. Voz del cliente	26
Herramientas básicas de la calidad	29
Las Normas ISO	31
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	38
Enfoque	38
Diseño.....	38
Muestra de la investigación	39
Variables.....	39
Instrumentos	41
Proceso para la recolección de datos.....	42
Método de análisis	43
Cronograma	43
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	45
Fase 1. Definir.....	45
Magnitud del problema.....	46
Tipo de servicios y productos	46
SIPOC.....	47
Requerimientos de contrato de franquicia	49
Fase 2. Medición.....	50
Mapeo de procesos	51
Diagrama de flujo del proceso	52
Encuesta de Percepción del servicio	54
Resultados de elementos de competencia profesional	57

Resultados de los elementos de atención personalizada / empatía	58
Evaluación de tiendas.....	60
Factores de incumplimiento.....	61
Tendencia de ventas por tienda.....	62
Frecuencia de visitas a centros comerciales	63
Experiencia del personal.....	63
Productos que más se venden.	64
Fase 3. Análisis.....	65
Relación de variables.....	65
Despliegue de la función de la calidad.....	68
FMEA	70
Evaluación según norma ISO	74
Enfoque al cliente.....	74
Liderazgo	74
Compromiso de las personas	75
Enfoque a procesos.....	76
Mejora.....	77
Toma de decisiones basada en la evidencia.....	78
Gestión de las relaciones	79
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	82
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	83

Fase Mejora	83
Enfoque al cliente.....	83
Liderazgo	86
Compromiso de las personas	87
Enfoque a procesos.....	88
Mejora.....	89
Toma de decisiones basados en la evidencia.....	90
Gestión de las relaciones	91
Plan de acción.....	91
Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo	92
Proceso de capacitación.....	92
Costo de implementación	93
Diseño y documentación del Sistema de Gestión de Calidad	94
Manual de Calidad	94
REFERENCIAS	95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama WBS	44
Figura 2. Clasificación de té e infusiones ofrecidos por Sencha Tea Co	47
Figura 3. Requerimientos del contrato de Franquicia por área	50
Figura 4. Mapa de Procesos Sencha Tea Co.	52
Figura 5. Diagrama de flujo hacia el franquiciado	52
Figura 6. Diagrama de flujo hacia el cliente	53
Figura 7. Elementos tangibles	55
Figura 8. Resultados elementos de fiabilidad.....	56
Figura 9. Resultados elementos de capacidad de respuesta	57
Figura 10. Resultados elementos de competencia profesional.....	57
Figura 11. Resultados elementos atención personalizada	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.. Detalle de variables	39
Tabla 2. Instrumentos a utilizar en la investigación	41
Tabla 3. Cronograma Gantt del proyecto	43
Tabla 4. Diagrama SIPOC del proceso hacia el franquiciado Sencha Tea Co.....	48
Tabla 5. Diagrama SIPOC del proceso hacia el cliente Sencha Tea Co.....	49
Tabla 6. Resultados por tienda	59
Tabla 7. Evaluación de tiendas por área.....	60
Tabla 8. Tendencia de ventas por tienda.....	62
Tabla 9. Tiempo de experiencia de vendedor por tienda	63
Tabla 10. Clasificación de productos que más se venden	64
Tabla 11. Comparación de calificación de tienda vs ventas	66
Tabla 12. Comparación de calificación vs ventas	66
Tabla 13. Comparación de calificación vs experiencia.....	67
Tabla 14. Comparación de calificación vs experiencia.....	67
Tabla 15. Comparación ventas vs experiencia	67
Tabla 16. QFD aplicado a Sencha Tea Co.	69
Tabla 17. FMEA Hacia el franquiciado	71
Tabla 18. FMEA Proceso hacia el cliente	72
Tabla 19. Paso del proceso hacia el franquiciado con mayor RPN	73
Tabla 20. Paso del proceso hacia el cliente con mayor RPN	73
Tabla 21. Evaluación Enfoque al Cliente.....	74
Tabla 22. Evaluación Liderazgo.....	75

Tabla 23. Evaluación compromiso del personal.....	76
Tabla 24. Evaluación enfoque a procesos	77
Tabla 25. Evaluación mejora.....	78
Tabla 26. Evaluación toma de decisiones	79
Tabla 27. Evaluación de la gestión de relaciones	80
Tabla 28. Resumen de calificación por etapa.....	80

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado donde día a día aparecen nuevos productos, servicios y maneras diferentes de hacer las cosas. La competencia es cada vez más feroz y un producto que hoy está en la cima mañana puede pasar al olvido. El mundo se encuentra en un constante cambio, por lo tanto las empresas deben buscar la forma de mejorar sus procesos, servicios y productos ofrecidos de lo contrario, no podrán competir en el mundo de los negocios que vivimos en el siglo veintiuno.

Por lo anterior, es de suma importancia abordar un tema como la calidad porque puede ser el diferenciador entre comprar un producto u otro, entre adquirir el servicio de una compañía u otra. La calidad le brinda a la empresa una ventaja competitiva y logra la satisfacción del cliente; y un cliente satisfecho, es la mejor publicidad que se puede obtener.

Viendo la importancia de la calidad en los servicios es que se presenta a la compañía Sencha Tea Co. este proyecto que se basa en el diseño de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad que le permita a la misma tener un acercamiento con los elementos que conlleva el aspecto de la calidad aplicado al servicio que ofrece la compañía.

Para llevar a cabo el presente estudio es necesario iniciar con la etapa denominada Análisis de la situación actual, donde se van a conocer los procesos que actualmente tiene la empresa. Además se va a realizar un estudio a los clientes externos para entender las razones de conformidad e inconformidad del nivel de servicio y recomendar a la empresa Sencha Tea Co. los métodos para mejorar en el área de servicio y la implementación de un modelo de medición del mismo. Al tratarse del diseño de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad, la línea de investigación que se adapta es la de evaluación de procesos mediante el desarrollo y medición de indicadores de gestión, porque se va a evaluar el sistema actual, la percepción de los clientes y en base a los resultados, se van a implementar indicadores de calidad.

Una vez finalizado el diagnóstico, se presentarán las conclusiones y se brindaran las recomendaciones pertinentes a la empresa. Luego se realizará la propuesta resaltando el hecho de que contar con un Sistema de Gestión de Calidad basados en la norma internacional ISO 9001-

2015 es una prioridad para empresas que desean ser competitivas, generar confianza y aumentar su cartera de clientes.

Generalidades de la empresa

Sencha Tea Co. nace en el año 2010 como una idea emprendedora de una joven pareja quienes deciden incursionar en el negocio del té. Se dan a la tarea de iniciar un negocio sólido por lo que inician su formación como sommelieres en la escuela Argentina de Té para certificarse y así brindar atención especializada.

Paralelamente realizan una exhaustiva búsqueda de los más reconocidos productores de té gourmet del mundo, logrando crear sólidas relaciones con los mejores comercializadores del té en Europa y Asia, permitiendo así seleccionar las mejores cosechas y plantaciones del mundo donde el té se recolecta manualmente, asegurando un té fresco y de altísima calidad.

En el 2011 se inaugura la primera tienda y salón de té en el exclusivo Centro Comercial Momentum Pinares, con tanta acogida que en mayo 2012 se abre su segundo local en Plaza Atlantis Escazú y en octubre 2013 abre las puertas su tercer local en el Centro Comercial Distrito 4.

Para el 2015 inicia su proceso de expansión como franquicia.

Actualmente Sencha Tea Co. cuenta con 8 tiendas en el Gran Área Metropolitana, 6 de éstas tiendas bajo el concepto de franquicia.

Misión

“Brindarles a todos nuestros clientes una experiencia que satisfaga todos sus sentidos, con un trato profesional y atención personalizada en cada una de sus compras.”

Visión

“Convertirnos en la mejor y más grande tienda especializada en Té y accesorios de América Latina.”

Planteamiento del problema

Gran cantidad de empresas que brindan servicios no aplican un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad, lo que influye de manera desfavorable en la calidad, se percibe

insatisfacción de los clientes porque no vuelven y resulta más difícil conservar a los clientes nuevos. La empresa actualmente está viviendo una situación donde sus ventas han disminuido y considera que es preciso realizar una investigación para conocer la percepción del servicio por parte de los clientes y a su vez implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad para lograr la satisfacción de los clientes y el incremento de sus ventas.

¿Cómo diseñar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en la empresa Sencha Tea Co. para mantener a los clientes actuales y crecer?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en la empresa Sencha Tea Co. para mantener a los clientes actuales y crecer.

Objetivos específicos

- Identificar los factores críticos de calidad según la voz del cliente
- Medir las variables críticas del proceso asociados a los factores críticos de calidad
- Medir el cumplimiento del contrato de franquicia
- Identificar las causas que afectan los factores críticos de calidad
- Desarrollar un manual de calidad para aseguramiento de los factores críticos de calidad asociados a la voz del cliente
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Sencha Tea Co.
- Identificar las causas que están impactando el servicio al cliente

Justificación

En la actualidad, la empresa Sencha Tea Co. tiene un bajo nivel de conocimiento con respecto a la percepción del cliente del servicio ofrecido, además no cuenta con un Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad que le permita lograr el mejoramiento continuo en el servicio ofrecido y la satisfacción de los clientes.

A pesar de brindar un servicio no tradicional como lo es la venta de té e infusiones, la competencia directa e indirecta y la exigencia de los clientes hacen que sea necesaria la

implementación de un sistema de gestión y de aseguramiento de calidad para lograr que el servicio y los productos se brinden de acuerdo con los requerimientos del cliente.

Al tratarse de una franquicia, es aún de mayor importancia mantener un estándar en cuando al servicio en todas las sucursales ya que la marca es la que se ve impactada cuando no se logra satisfacer las necesidades de los clientes, esto porque a pesar de que cada franquicia tiene su propio dueño, el servicio que se brinda puede variar en las diferentes tiendas y la percepción que le queda al cliente no es solo de la tienda en la que compró, sino que en todas el servicio es similar.

Por lo tanto, la empresa Sencha Tea Co. ha sentido la necesidad de medir la voz del cliente y de esa forma adoptar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad que le permita mantener a los clientes actuales y crecer atrayendo clientes nuevos.

Antecedentes

Seguidamente se presenta una serie de resúmenes de investigaciones realizadas en el área Gestión de la Calidad y que sirven como antecedentes en el análisis del presente estudio.

Berovides-Castellón y Michelena Fernández (2013) realizaron el trabajo de investigación llamado **“La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias”**. El objetivo general del estudio fue elaborar un procedimiento para el diseño e implementación de un sistema de Gestión de la Calidad-Inocuidad en una empresa de pastas alimenticias.

Se utilizaron como herramientas la encuesta, la lista de chequeo, lluvia de ideas entre otros. Con ese estudio se logró elaborar y aplicar el procedimiento anteriormente mencionado permitiendo la creación de un equipo de mejora continua, definir políticas de calidad y objetivos a los que darle seguimientos además de elaborar un mapa de procesos y un manual de calidad.

Esta investigación será de interés para el investigador para conocer los pasos a seguir de la norma ISO 9000.

Por otro lado, Fontalvo & De La Hoz (2018) realizaron el trabajo de investigación llamado **“Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana”**. El objetivo de este trabajo fue establecer los criterios y estructuras para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad considerando la norma ISO

9001:2015. Esta investigación será de interés para el investigador ya que tendrá una perspectiva de cómo aplicar la norma ISO 9001:2015 a una empresa de servicios.

Continuando con investigaciones realizadas en el campo de las normas ISO 9000 Sotelo Asef (2016) presentó el trabajo llamado “**Instrumento para medir la satisfacción de usuarios en base a la norma ISO 9001:2008**” con el objetivo de desarrollar un instrumento que le permitiera medir la satisfacción de usuarios en una institución de educación superior de acuerdo a los puntos de la norma ISO 9001:2008. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación es de utilidad para el desarrollo del presente trabajo debido a los procedimientos empleados para desarrollar un instrumento para medir la satisfacción de los usuarios.

Proyecciones

Para cumplir satisfactoriamente con la solvencia del problema, se requiere de una serie de proyecciones, de modo que brinden una idea clara de que se va a hacer y cómo teniendo como enfoque la mejora de la empresa para su beneficio.

Se espera lograr conocer la voz del cliente para identificar aquellas áreas donde se puede mejorar el servicio con el fin brindar a los clientes un servicio que cumpla con sus expectativas.

Diseñar indicadores de calidad y analizarlos periódicamente para evaluar la calidad en el servicio brindado y verificar el cumplimiento con los objetivos propuestos.

Un manual de calidad que pueda ser implementado eventualmente a nivel de franquicia con el fin de estandarizar los procesos y la calidad del servicio ofrecida.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos esenciales de la teoría para el desarrollo del proyecto.

Conceptos básicos

Calidad

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá, además, que todo ello se logre con rapidez y al mínimo coste, siendo así que la rapidez y bajo coste serán, con toda seguridad, requerimientos que pretenderá el consumidor del producto o servicio. (Cuatrecasas, 2010, pág. 17)

Dado que este trabajo se centrará en un sistema de gestión de calidad, es primordial tener un concepto claro de lo que es calidad, como se menciona en el párrafo anterior. No es algo que solo se le atribuya a un producto, sino también a los servicios y el nivel de calidad dependerá de que tanto estos productos o servicios se ajusten a las exigencias de los clientes.

Características determinantes de la calidad y su gestión

Siguiendo en la línea de la calidad, entender cuáles son sus características determinantes es de suma importancia para este estudio, porque busca que la empresa adopte el concepto de calidad y logre reconocer su importancia para mantener a los clientes satisfechos, al personal motivado y así lograr un aumento en sus ventas ofreciendo la calidad como una ventaja competitiva.

De acuerdo con Cuatrecasas (2010) existen aspectos relacionados con la gestión de la calidad que deben establecerse como características del sistema de calidad, pautas de actuación u objetivos para alcanzar. Estos se detallan a continuación:

1- Establecimiento de la calidad y su nivel

Ante todo, el nivel de calidad y los requerimientos del producto o servicio los establece y define el cliente. El que decide si el producto o servicio es adecuado y verifica si el cumplimiento de

las características satisface sus necesidades es el propio cliente. Por tanto, la empresa ha de captar su confianza ofreciéndole la calidad que desea. Se debe tratar de comprender y determinar los criterios y valoraciones que tiene el cliente, saber escucharle en todo momento y actuar en consecuencia. (Cuatrecasas, 2010)

2- Información, educación y motivación

No se puede exigir una implicación activa de todos los recursos humanos sin una adecuada información y formación sobre los conceptos de calidad, los objetivos que persigue la empresa, las mejoras que se obtienen y, sobre todo, la forma práctica y efectiva de cómo aplicar las ideas de calidad. La información y formación llevan asociado otro concepto importante: la motivación. La información y la formación son la base; la motivación es la acción o actitud que involucra a las personas, fomentando la participación activa, la aportación de ideas y mejoras. De nada servirá aplicar las técnicas y procesos más avanzados para la mejora de la calidad sin una motivación importante de los recursos humanos. La información también implica la comunicación a los clientes del nivel de calidad proporcionado, procurando conseguir una asociación de la empresa con el concepto de calidad, resaltando aquellos aspectos o características de los procesos, productos o servicios que diferencian a la empresa del resto de los competidores. (Cuatrecasas, 2010)

3- El liderazgo activo de la dirección

La aportación de la dirección es fundamental en la implantación efectiva de la calidad. La gestión de la calidad debe contar con todo el apoyo y liderazgo de la alta dirección y ésta, a su vez, debe implicarse practicando con el ejemplo en la consecución de los objetivos de la calidad de forma activa y constante. En el marco de este liderazgo es aconsejable un estilo de gestión participativa que promueva un consenso en la toma de decisiones, con la implicación de todos los participantes. (Cuatrecasas, 2010)

4- Ventaja competitiva

La calidad constituye un factor básico para obtener ventaja competitiva. La empresa debe adoptar una estrategia que persiga la calidad en todos sus productos, procesos y servicios, que la diferencie del resto de la competencia y le permita afrontar los nuevos retos desde una

posición de privilegio. La consecución de esta ventaja es fundamental para el crecimiento de la empresa y es uno de los objetivos principales de cualquier empresa en la actualidad.

5- Implicación de todos los recursos humanos

Para aplicar una gestión estratégica basada en la calidad es necesario que toda la organización, comenzando desde la alta dirección y terminando por el último operario, esté involucrada y participe del proyecto común. Por este motivo, los recursos humanos representan un papel esencial en el desarrollo y obtención de los objetivos de calidad. Será imposible llevar a cabo tales objetivos de calidad marcados si no existe una clara motivación de todos los estamentos que forman la organización de la empresa, con entusiasmo y con la convicción plena de que es la mejor forma para satisfacer plenamente a todos los clientes y alcanzar el grado de excelencia.

La idea de que la calidad sólo es tarea del departamento de calidad queda en desuso. La calidad es tarea de todos y su implicación va a depender de una correcta selección del personal que, mediante un proceso de formación adecuado, trabaje con criterios acordes con la «cultura de la calidad».

6- Los proveedores

El papel que desempeñan los proveedores resulta fundamental para que la aplicación de la calidad llegue a realizarse de forma efectiva. Los proveedores constituyen el primer eslabón de la cadena y sobre ellos habrá que actuar para obtener la calidad desde el origen. Debe existir un compromiso de calidad para que los objetivos sean comunes. La calidad de nuestros productos no depende exclusivamente de nuestra organización, sino que vendrá supeditada al nivel que presente la misma en los suministros de los proveedores. Es muy importante trabajar conjuntamente con ellos de forma que asuman la responsabilidad de proporcionar los niveles de calidad que tenga por objetivo nuestra empresa o nuestros clientes. Cada día es más frecuente que dichas empresas exijan a sus proveedores la certificación de sus sistemas de calidad de acuerdo a las normas ISO 9000, o normas equivalentes, como las UNE 66900 o las EN 29000.

7- Ética de la calidad

Existen una serie de preceptos o actitudes positivas que constituyen la ética de la calidad, algunos de los que se enumeran a continuación:

- Hacerlo bien desde el principio. Es el camino más rápido, efectivo y económico para lograr la calidad.
- Prevenir la aparición de los fallos. Se han de analizar las causas de los defectos antes de que lleguen a producirse, con lo cual disminuyen los costes y esfuerzos para tratar de solucionarlos.
- Apreciar y resaltar el aspecto positivo y educativo que aportan los defectos como forma de aprender y avanzar. Hay que evitar buscar culpables y dedicarse a encontrar la forma de que no vuelvan a ocurrir tales defectos.
- Ante los errores repetitivos, resulta más efectiva una información adecuada y objetiva que una amonestación o crítica.
- La calidad persigue la satisfacción plena de los consumidores. Un exceso de calidad sobre el nivel requerido puede no ser apreciado y resultar costoso.
- La calidad debe implicar un clima de sensibilidad y preocupación en la empresa por el entorno social y medioambiental.

Gestión de la Calidad

En el pasado se consideraba que la calidad era un concepto abstracto y subjetivo que podía variar dependiendo del producto, persona o servicio, pero se ha llegado a comprobar que la calidad es algo medible y también que se puede gestionar. Es importante por lo tanto, al querer diseñar un sistema de gestión de calidad, tener claro qué es la gestión de calidad y cómo gestionarla de forma efectiva.

Según Cesar Camisón (2006) Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. De acuerdo con este autor, el contenido de los enfoques se distingue por tres dimensiones:

- Principios que asumen y que guían a la acción organizativa
- Prácticas que incorporan para llevar a la práctica estos principios
- Técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas

Un principio como la orientación hacia el cliente puede conducir a que la empresa lleve a cabo prácticas como la recolección de información sobre las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente.

Basado en lo anterior, parte de las técnicas a utilizar para el presente estudio es la recolección de información por parte de los clientes ya que actualmente la empresa tiene un conocimiento limitado de la percepción del servicio por parte de sus clientes. La retroalimentación de parte de los clientes le va a permitir a la empresa tener un conocimiento más amplio tanto de sus clientes así como de las expectativas que tienen con respecto al servicio.

Servicios

Como se definió anteriormente, la calidad se ofrece tanto en productos como en servicios. La empresa Sencha Tea Co. brinda a los clientes productos de calidad pero el verdadero reto se presenta en brindar no solo productos sino también servicios que se ajusten a lo que el cliente solicita. Por eso, es importante tener un concepto claro de lo que son servicios.

Se define un proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes. Por otro lado, una organización de servicios la podemos entender como aquella que, dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de éstos que proporcionan conocimientos o información a sus clientes. (Herrera & Vergara Schmalbach , 2010)

Los servicios tienen distintas propiedades según indica Herrera (2010), que se detallan a continuación:

- Los servicios, como mencionamos anteriormente, son intangibles.
- Los servicios se prestan por única vez.
- Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.

- Una vez prestado el servicio no se puede corregir.
- Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad.
- Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.
- La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.
- En la prestación del servicio es difícil la estandarización, por lo cual existen muchas posibilidades de cometer errores.
- La prestación del servicio se caracteriza por transacciones directas.
- En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.
- La prestación del servicio se caracteriza porque en ella se realizan muchas transacciones.
- Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio.
- Muchas veces la prestación de un servicio (algo intangible) está asociado o interviene con un bien tangible.
- La prestación no adecuada del servicio determina la pérdida inmediata de un cliente.

La gestión de los procesos orientados al cliente. Voz del cliente

La correcta gestión de la empresa orientada a la calidad, a la eficiencia, a la rapidez y a los bajos costes, supondrá tomar como punto de partida de toda la actividad empresarial y sus procesos el cliente final de los productos y servicios de la empresa y sus requerimientos y disponer la organización adecuada para que toda esta actividad esté directamente encaminada a satisfacerlos rápida y eficientemente. (Cuatrecasas, 2010)

El destino final de todos los procesos de la empresa, el cliente y sus requerimientos (voz del cliente), es en realidad el punto de arranque de los enfoques de los procesos y sus mejoras, puesto que toda la actividad que se desarrolla en ellos debe estar realmente enfocada al cliente. (Cuatrecasas, 2010)

Según Cuatrecasas (2010) la calidad resultante de los procesos dirigidos al cliente, en todos los aspectos que emanan de sus requerimientos, debe ser evaluada en tres aspectos:

- Calidad requerida por el mercado potencial de la empresa y sus procesos.
- Calidad requerida por los clientes reales de la empresa y sus procesos.
- Calidad percibida por los clientes actuales de los productos de la empresa.

La importancia de conocer la percepción de la calidad del servicio ofrecido por los clientes es de suma importancia, porque según menciona Cuatrecasas sin realizar una investigación al respecto, lo que llegaremos a conocer de parte de los clientes es mínimo debido a que:

- Sólo **uno de cada 25** clientes insatisfechos efectúan una reclamación.
- Sólo **uno de cada 10** clientes insatisfechos vuelve a adquirir los productos.
- Pero **cada cliente insatisfecho** comunica a otros **10** su insatisfacción.
- Captar un **nuevo cliente cuesta cinco veces más** que mantener un cliente actual.

Por lo anterior, es importante que la empresa pueda conocer más de cerca a sus clientes. Actualmente no tiene conocimiento de si los clientes que tiene son recurrentes, ocasionales, si hay un mercado más amplio a quienes les pueda brindar el servicio o si hay algo de su servicio que esté ocasionando que los clientes se vayan.

El costo de hacer un cliente nuevo según lo mencionado por el autor anterior, es 5 veces mayor que retener uno actual, partiendo de eso, merece la pena realizar un esfuerzo por mantener los clientes actuales de la compañía siempre teniendo en mente crecer en el mercado.

Medida de calidad del servicio

Lo que no se mide no se puede controlar y, en el caso del servicio, cuando no se tienen indicadores claros y efectivos de medición, resulta difícil poder mejorar ya que se tiene un desconocimiento de lo que se está realizando mal. Como parte del presente proyecto de investigación, se pretenden diseñar indicadores de calidad, lo cual hace que sea necesario conocer cuáles son los indicadores utilizados para medir el servicio y como definirlos.

Para que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva es necesario contar con unos indicadores que permitan establecer la medida de la calidad en los servicios suministrados. Pero medir la calidad en los servicios no es fácil, por lo que la correcta gestión de la calidad del servicio consiste en saber medirlo. Para esto es importante apoyarse permanentemente en la retroalimentación del servicio prestado. (Herrera & Vergara Schmalbach , 2010)

Algunos criterios que se le deben cumplir al cliente en la medida en que este solicita un servicio son:

- Prontitud en el servicio (porcentaje de servicios con retrasos)
- Puntualidad en la entrega (porcentaje de servicios impuntuales)
- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio (periodo promedio)
- Exactitud en el cumplimiento de los compromisos (Número de clientes a los que se les genere incumplimiento, porcentaje de clientes a los que se les genere incumplimiento)
- Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido (Número de clientes a los que se les incumple en los requisitos, número de quejas por incumplimiento en los requisitos, número de reclamos por incumplimiento en los requisitos)
- Relación beneficio-costos (Análisis comparativo de los costos de distintas empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico) Personal calificado para el servicio adquirido (Número de quejas del personal encargado que presta el servicio, número de reclamos al personal encargado que presta el servicio)
- Cumplimiento de los plazos acordados (número de contratos que incumplen los plazos acordados, porcentaje de contratos que se incumplen)
- Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio (número de clientes insatisfechos con la atención prestada, porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado)
- Servicio asociado a lo pactado (número de clientes insatisfechos con el servicio pactado, porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio pactado)

Basándose en lo anterior, se puede tener una idea más amplia de qué tipo de indicadores se pueden implementar para el presente proyecto y cuales le van a brindar un mayor beneficio a la empresa.

Para poder obtener retroalimentación de parte de los clientes existen diversas herramientas que se pueden emplear para cumplir con este propósito.

Cuestionarios para obtener información

Esta quizás es una de las técnicas más empleadas por muchas organizaciones, consiste en el establecimiento de un formato-cuestionario en el que se incluyen interrogantes referentes a la satisfacción de los clientes en cuanto a servicios suministrados, relación costo-beneficio, atención al cliente, prontitud en el servicio, etc. La efectividad de esta técnica se fundamenta en las preguntas aplicadas, la determinación de la muestra y en la utilización de la información resultante. (Herrera & Vergara Schmalbach , 2010)

Debido a lo adaptable de esta herramienta es la que se va a emplear de forma principal para recolectar la información de los clientes. La misma se va a diseñar de forma que contenga todas las preguntas que le permitan a la empresa conocer más sobre la calidad actual del servicio, la percepción de los productos y las expectativas que los clientes tienen.

Otras herramientas que se pueden utilizar son:

- Buzón de sugerencias o de reclamos
- Experimentar ser clientes
- Identificar las necesidades de los clientes a través de los incidentes
- Entrevistas a grupos de clientes

Herramientas básicas de la calidad

Diagrama de causa – efecto

También conocido como diagrama de Ishikawa en honor a Kaoru Ishikawa, que lo desarrolló. También se le denomina, por la similitud que existe, como diagrama de «espina de pez».

El diagrama de Ishikawa analiza de una forma organizada y sistemática los problemas, sus causas y las causas de estas causas, cuyo resultado es lo que afecta a la calidad y se denominará efecto. Existen dos aspectos básicos que definen esta técnica: ordena y profundiza. Describir las causas evidentes de un problema puede ser más o menos sencillo, pero es necesario ordenar dichas causas, ver de dónde provienen y profundizar en el análisis de sus orígenes con el objetivo de solucionar el problema desde su raíz. (Cuatrecasas, 2010, pág. 69)

De acuerdo con Cuatrecasas (2010) se pueden establecer las siguientes fases para su realización:

- 1- Definir y determinar de forma clara el problema que queremos resolver. Dicho problema, causante de la falta de calidad en nuestros procesos, se describirá en el extremo de la columna principal en forma de flecha que constituye la «espina dorsal» del diagrama.
- 2- Identificar los factores más relevantes que influyen en el problema que hay que resolver. Aparecerán en los extremos de lo que podríamos definir como «espinas» principales o primarias. Es frecuente el uso en los procesos productivos de las 6M. No obstante y dependiendo de la situación, se incorporarán o sustituirán los factores que se juzguen convenientes.
- 3- Determinar y analizar de una forma ordenada y estructurada las causas y las causas de las causas o sub causas que originan el efecto, de acuerdo con los factores más importantes que hayamos seleccionado. Una técnica que puede ser de gran ayuda es la realización de un *brainstorming* de las posibles causas, con la participación de todo el grupo de trabajo. Es aconsejable comenzar con el estudio de uno de los factores y profundizar en su análisis, antes de realizar el mismo proceso con los si-que profundizan en el detalle y origen de las causas.
- 4- Una vez concluido el análisis y estudio de causas es aconsejable realizar una reflexión para evaluar si se han identificado todas las causas (sobre todo si son relevantes) y comprobar que hemos utilizado los factores correctos. En caso contrario se añadirán las causas y factores que falten o sean necesarios.
- 5- Toma de datos acerca de las diversas causas del problema, valorando el grado de incidencia global que tienen sobre el efecto. Esto permitirá sacar unas conclusiones finales y aportar las soluciones más aconsejables para resolver y controlar el efecto estudiado.

Por tanto, el diagrama de Ishikawa ayuda en la identificación de las causas de un problema, lo que permite determinar el origen y llevar a cabo las acciones adecuadas para poder resolverlo de raíz. (Cuatrecasas, 2010)

Diagrama de Pareto

El diagrama de Ishikawa puede llegar a identificar muchas causas de defectos, sobre todo si se tienen en cuenta las causas de estas y así sucesivamente; el resultado puede ser que no sepamos «por dónde empezar». Para ayudar a dilucidar cuáles son los problemas a atajar con prioridad, e incluso en qué orden, se dispone del diagrama de Pareto; se trata de una herramienta para tomar decisiones sobre qué causas hay que resolver prioritariamente para lograr mayor efectividad en la resolución de problemas. La regla de este economista italiano consistía en que aproximadamente el 80% de los problemas se deben a tan sólo un 20% de causas. Es decir, un mínimo porcentaje de causas originan un gran porcentaje de problemas. El diagrama de Pareto permite identificar ese pequeño porcentaje de causas más relevantes sobre las que se debe actuar primero. (Cuatrecasas, 2010)

Diagrama de Flujo

Este diagrama utiliza una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El proceso de flujograma comienza por establecer los puntos de partida y final. Posteriormente se identifican y clasifican las diferentes actividades que forman el proceso que se va a realizar, la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión, etc. Todo este entramado se representa mediante la simbología predefinida según el tipo de diagrama. (Cuatrecasas, 2010)

Las Normas ISO

Para comenzar a hablar de las normas ISO 9000 es importante partir de la concepción de estándares planteada por Guasch, Racine, Sánchez y Diop (2008), quienes mencionan que los estándares están presentes en todo el mundo hoy y definen en gran medida el modo como las personas, productos y procesos interactúan uno con otros y con su ambiente. Un estándar se puede considerar como un patrón o modelo que ha sido establecido por cierta autoridad, costumbre o consenso general. (Herrera & Vergara Schmalbach , 2010)

La gestión de una organización consiste en las «actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización», mientras que el sistema de gestión sería el «sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos» (Norma ISO 9000:2000, puntos 3.2.2, 3.2.6). En otros términos, el sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el que la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos. (Camisón, 2006)

La definición de sistema de calidad de ISO, que también se ocupa de normalizar conceptos y vocabulario de la calidad, es:

“Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad.” (Cuatrecasas, 2010)

Implantación de un sistema de calidad

Una vez que se haya obtenido la información de los clientes, identificado las causas del problema y se tenga una conclusión sobre el diagnóstico de la situación actual de la compañía se procederá a realizar una propuesta. La misma va dirigida en proponer la implantación de un sistema de gestión de la calidad. A pesar de que la empresa no va a certificarse, se va a realizar dicha propuesta tomando como base las normas ISO.

De acuerdo con Cuatrecasas (2010) el primer paso que debe plantearse una empresa que pretende incorporar la calidad a la estrategia empresarial es la confección de un plan para el desarrollo e implantación de un sistema de calidad. Un sistema de calidad consta fundamentalmente de tres elementos básicos:

- Documentación en forma de manuales de calidad.
- Medios materiales y técnicos.
- Medios humanos.

Una vez que se haya logrado la implantación del sistema de calidad, aparece la posibilidad de alcanzar la certificación respecto a los criterios establecidos en la norma de la familia ISO 9000.

La certificación no debería nunca ser el objetivo prioritario de un sistema de calidad, sino más bien un beneficio o consecuencia de su implantación y un paso más en la consecución de objetivos mayores. (Cuatrecasas, 2010)

Unos de los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta al implantar el sistema de gestión de calidad según el autor anterior se exponen a continuación:

- 1- Diagnóstico y evaluación de la situación actual, identificando los puntos débiles y aportando las propuestas de mejora.
- 2- Organización del equipo de implantación, designando responsables y planificando el aseguramiento de la calidad mediante acciones sistemáticas que proporcionen la confianza de que un producto, servicio o cualquier actividad o procedimiento cumpla los requisitos y exigencias de calidad. En este sentido, será de la mayor importancia contar con el compromiso y el liderazgo de la dirección que impulse y supervise todo el proyecto.
- 3- Información, formación y entrenamiento a todos los niveles de la propia organización: directivos, mandos intermedios y operarios.
- 4- Definición de elementos, criterios e indicadores de calidad.
- 5- Elaboración de un manual de calidad que actúe como soporte documental, en el que se incluyan la «cultura» y la política relacionadas con la implantación de la calidad, la organización, las acciones, los procedimientos, las especificaciones, los documentos empleados, etc. En definitiva, establecer el «qué», «quién», «cómo», «cuándo», «cuánto» y «dónde» acerca de todas las actividades incluidas en el sistema de calidad.
- 6- Auditorías internas y evaluación de los resultados, para supervisar el proyecto e identificar los aspectos a pulir o mejorar.

Cuatrecasas (2010) expone que el proceso para desarrollar e implantar el sistema de calidad debe llevarse a cabo de una forma estructurada y ordenada. El objetivo que se persigue es la mejora continua de la calidad. En este sentido, el ciclo Deming o ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act), es asimismo aplicable a la mejora continua de un sistema de calidad (el hecho de ser un ciclo cerrado de actuaciones favorece su aplicación a una mejora de carácter continuo). Recordando su metodología y pensando en un sistema de calidad, deberíamos aplicarlo por medio de las etapas que siguen:

- a) Plan/Planificación. Dentro de esta fase se incluye la determinación de objetivos y métodos. Previamente se debe realizar un análisis de la situación actual, tanto a nivel externo, es decir, proveedores, clientes, mercado, etc., como a nivel interno, identificando las causas de no calidad, aspectos a mejorar, etc. El resultado será la realización de un plan de calidad que diseñe y defina un conjunto de actuaciones y propuestas de mejora de la situación actual.
- b) Do/Realización. Consiste en la implantación de los aspectos y acciones definidas en el plan de calidad elaborado anteriormente. Esta fase incluye la educación y formación de las personas para la adecuada implantación del plan.
- c) Check/Verificación. El paso siguiente a la implantación será la verificación y evaluación del sistema, para valorar las acciones acometidas y su eficacia, y supervisar el cumplimiento de los objetivos.
- d) Act/Actuación. De acuerdo con el análisis efectuado en la fase anterior, se desprenden algunos aspectos que debemos retocar, mejorar o cambiar. Normalmente la aplicación de estas medidas suele consistir en un ajuste fino del sistema implantado.

Un aspecto fundamental para lograr el éxito de un sistema de calidad radica en la actitud positiva de las personas. Sin una adecuada formación y, sobre todo, motivación de nuestros recursos humanos, de nada servirá la aplicación de sistemas de calidad, así como, en general, cualquier intento de mejorar y progresar en la empresa mediante la aplicación de cualquier tipo de técnica o herramienta, relacionada o no con la calidad. La consecución del sistema de aseguramiento de la calidad se debe considerar no como una meta, sino como punto de partida para la mejora continua de la calidad, avanzando en busca de la calidad total y la excelencia como empresa. (Cuatrecasas, 2010)

Etapas del proceso de implementación del sistema

Cuatrecasas (2010) enumera las siguientes etapas para implementar un sistema de calidad:

1- Decisión de implantar el sistema de calidad

Es necesario que tanto el equipo directivo, en primer lugar, como los mandos y resto de los trabajadores, más tarde, se conciencien de la necesidad de implantar un sistema de calidad. Asimismo, se ha de tener claro las dificultades, ventajas, inconvenientes, etapas, procesos, costos,

mantenimiento, requerimientos y situación de la empresa. Sólo así tendrá sentido tomar la decisión de llevar adelante la implantación del sistema.

2- Análisis de la situación actual de la organización y sus procesos

Este estudio constituye el primer paso después de la decisión de llevar a cabo la implantación y resulta aconsejable realizarlo con la ayuda de un equipo consultor externo. El chequeo debe incluir:

- Estilo de dirección.
- Estilo de mando.
- Clima.
- Problemas organizacionales.
- Relaciones con proveedores y clientes.
- Capacidad de la organización para asumir el cambio.
- Aspectos tecnológicos.
- Situación actual de la empresa.
- Características, tanto profesionales como psicológicas del grupo ejecutivo.

3- Creación de una comisión para llevar adelante la implantación

En ella debe estar involucrada la alta dirección, los principales directivos y consultores externos quienes, en base a su conocimiento de la organización, de los temas de calidad y de los datos del chequeo, redacten el proyecto, fijando las etapas y su calendario.

Las responsabilidades fundamentales de esta comisión podrían ser:

- Fijar los objetivos del proyecto.
- Describir el proyecto.
- Preparar un plan general del proyecto.
- Difundir la información.
- Preparar la documentación de nivel más general, según las normas elegidas.

- Establecer los grupos de trabajo.
- Estudiar, evaluar y comentar los borradores de documentos redactados por los grupos de trabajo.
- Llevar a cabo el seguimiento y control de la implantación.

4- Motivación y formación de las personas involucradas en la implantación

Es una etapa vital en la que debe conseguirse la sensibilización y motivación de todo el personal. Como ya se ha indicado, este punto es de suma importancia, pues en gran medida de él depende el éxito de la implantación.

Se comenzará por la alta dirección y el propio equipo de trabajo para la implantación del sistema, para posteriormente ir extendiéndose a mandos intermedios y el resto del personal.

5- Puesta en práctica del plan de implantación

De acuerdo con el programa propuesto y los objetivos especificados se comenzará a poner en práctica el plan. Se procederá de forma que las normas elegidas se adapten a las necesidades y características de la empresa, creándose grupos de trabajo para redactar la documentación (manuales de procedimientos, documentos y circuitos).

Posteriormente se comenzará a trabajar con un método de mejora continua, poniendo énfasis en erradicar acciones de no calidad.

6- Análisis y diagnóstico de los resultados. Rectificaciones para la mejora continua

Se evaluará si se van alcanzando los objetivos de cada etapa. El director o responsable de la calidad es el que, generalmente, asume esta tarea. Para ello se realizarán las auditorías internas que se estimen oportunas.

De acuerdo con los primeros resultados obtenidos, se planificarán y tomarán las acciones necesarias para corregir las posibles desviaciones. De hecho, será conveniente iniciar una andadura en la línea de la mejora continua que no debe acabar.

En conclusión, para efectos de desarrollar este proyecto, es importante tener un amplio conocimiento de los conceptos de calidad, gestión de la calidad, servicio, voz del cliente, normas ISO, herramientas de calidad y de cómo utilizarlas para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se va a detallar el marco metodológico, este permite conocer la metodología a utilizar en el estudio y los pasos que se van a seguir para recolectar la información.

Enfoque

El enfoque que se utilizará en esta investigación para desarrollar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en la empresa Sencha Tea Co. será de carácter cuantitativo porque se requiere medir la percepción de los clientes con respecto al servicio brindado, priorizar causas e identificar tendencias.

Se va a realizar un enfoque descriptivo; según define Sampieri (2017, pág. 76), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga.

Estas consideraciones son descritas de la siguiente manera: se desarrolla un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión de la calidad describiendo el grado de cumplimiento con la norma ISO 9001 y con el contrato de la franquicia, el perfil de su población, necesidades y expectativas de los clientes, fortalezas y debilidades de la empresa entre otros.

Diseño

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea y responder al planteamiento del problema. (Sampieri, 2017, pág. 97)

Los diseños no experimentales implican investigación que se efectúa sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos siguiendo siempre el planteamiento del problema. (Sampieri, 2017, pág. 107)

La investigación es no experimental porque busca medir las condiciones para el diseño del sistema de gestión de calidad, sin que ello implique la manipulación activa de alguna variable.

Muestra de la investigación

La población en estudio serán los clientes de la empresa Sencha Tea Co. registrados en la base de datos de la compañía. La muestra será probabilística donde todos los clientes tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos.

Variables

En la siguiente **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se detallan las variables del estudio a realizar.

Tabla 1. Detalle de variables

Objetivo	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Sencha Tea Co.	Proceso de la empresa	Un proceso es el conjunto de operaciones diseñadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos primarios para brindar un bien o un servicio.	Grado de rendimiento actual	Mapa de procesos Diagrama de flujo Datos históricos
Evaluar la satisfacción del cliente mediante	Nivel del servicio al cliente	Percepción del cliente sobre el grado en que se	Grado de satisfacción	Aplicación de una encuesta de servicio.

Objetivo	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
la aplicación de una encuesta.		han cumplido sus requisitos.		
Examinar los términos contractuales de la franquicia e identificar que está cumpliendo y que no.	Características del servicio	El contrato de franquicia es el documento que define el tipo de relación existente entre el franquiciante y el franquiciatario, determinando qué papel le corresponde a cada uno en el desarrollo de la franquicia: sus responsabilidades, derechos y limitaciones	Porcentaje de cumplimiento	Check list de cumplimiento.
Identificar las causas que están impactando el servicio al cliente	Causas	Fundamento u origen de algo.	Porcentaje de causas con mayor peso	Ishikawa y Paretto

Elaboración propia

Instrumentos

Los instrumentos a utilizar para conocer la percepción del servicio por parte de los clientes son:

Encuesta de satisfacción al cliente. Estas encuestas de satisfacción ofrecen a las empresas la información que necesitan para tomar las mejores decisiones. La misma se va a aplicar con el fin de recolectar de primera mano información sobre el servicio recibido y la percepción de los productos ofrecidos en la empresa Sencha Tea Co.

La entrevista. Se realizaran entrevistas a los empleados de la empresa para consultar sobre los distintos pasos del proceso y sobre diferentes temas relacionados con el servicio al cliente. [Qué relación tiene esto con la norma y con los instrumentos para medir la calidad de servicio]

Durante la realización de este proyecto se utilizará como instrumento de apoyo la lista de chequeo y aquellos formatos generados que involucran información, producto de las técnicas de investigación aplicadas referentes al Sistema de Gestión de la Calidad.

En la Tabla 2 se detallan los instrumentos a utilizar en la presente investigación.

Tabla 2. Instrumentos a utilizar en la investigación

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Proceso de la empresa	Herramientas de diagnóstico	Recurso humano Conocimiento del sistema Información de los procesos	Para identificar la situación actual y comparar con el ideal que tiene propuesto la empresa
Nivel del servicio al cliente	Entrevista	Cuestionario Empleados Herramienta para tabular los datos	Para conocer la percepción de los clientes e identificar áreas de mejora

Características del servicio	Lista de verificación	Contrato de franquicia Empleados	Con el fin de identificar qué porcentaje no se está cumpliendo y en esas áreas, tomar acciones para corregir la situación
Causas	Pareto	Información de la empresa Resultado de encuestas	Para identificar las causas que más estén impactando el servicio

Elaboración propia

Proceso para la recolección de datos

Para recolectar los datos se van a utilizar diversas herramientas:

- Aplicación de encuestas a los clientes por medio de correo electrónico y personal a los clientes que lleguen a la tetería.
- Se van a realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa así como al gerente para recolectar información concerniente a los procesos de la empresa.
- La utilización del contrato actual de franquicia para poder analizar las áreas en las que se cumple y en las que no.
- La normativa legal vigente como elementos normativos que se articulan para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad
- Se realizarán visitas a la empresa.
- El análisis de los datos históricos con los que cuenta la empresa.

Método de análisis

La información recolectada se analizará con el uso de Excel y los conocimientos en probabilidad y estadística para identificar la media, tendencias, causas que más impactan entre otros.

Para realizar el análisis de los resultados se van a seguir los siguientes pasos:

- Tabular cada pregunta de la encuesta
- Por medio de gráficos se van a representar cada una de las preguntas

Se analizará detalladamente el proceso actual de la empresa. Además se va a realizar un análisis del entorno en lo que respecta a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ya que la empresa busca posicionarse.

Cronograma

Para realizar los capítulos restantes del presente proyecto se planteó el siguiente cronograma por semanas en donde la semana 1 corresponde a las semana 10 del cuatrimestre en curso.

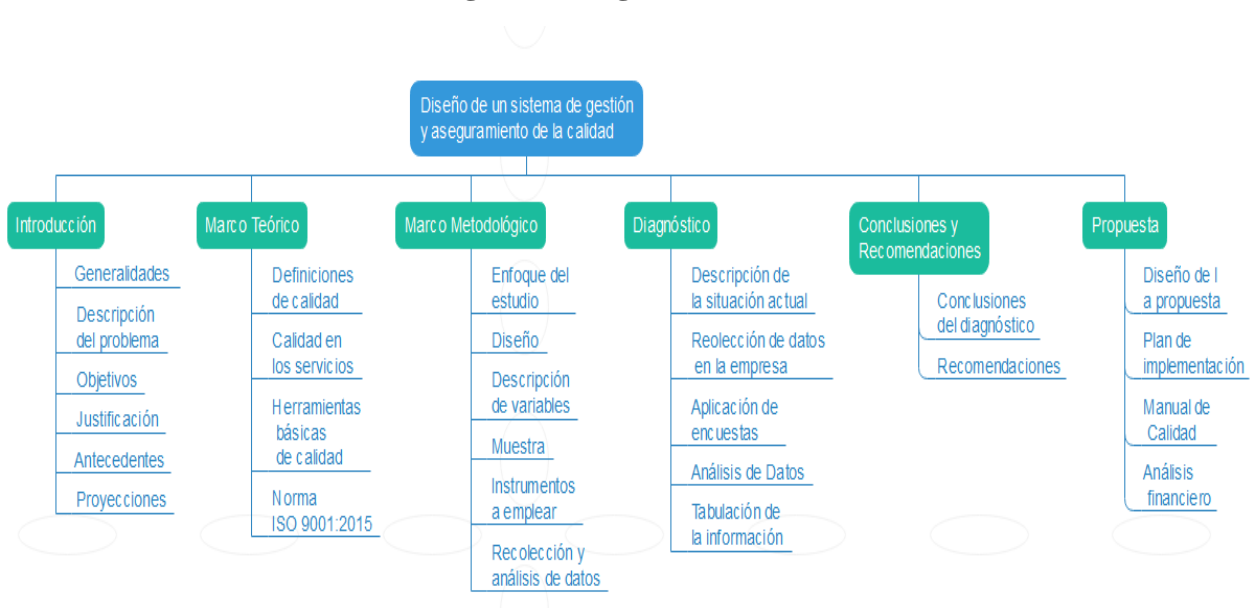
Tabla 3. Cronograma Gantt del proyecto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Capítulo 4	■																		
Descripción de la situación actual	■	■	■																
Aplicación de encuesta de servicio		■	■	■	■	■													
Examinar términos contractuales				■	■	■													
Identificación de causas							■												
Análisis FODA de la empresa							■												
Capítulo 5								■											
Conclusiones								■											
Recomendaciones								■											
Capítulo 6									■										
Diseño de propuesta									■	■	■	■							
Plan de implementación												■	■						
Costo de la inversión														■	■				

Elaboración propia

Además, se planteó el siguiente diagrama donde se detallan por jerarquías las actividades a realizar.

Figura 1. Diagrama WBS



CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se realizará un análisis de la situación actual de la empresa Sencha Tea Co. utilizando las herramientas de la metodología DMAIC y la norma ISO 9001:2015.

Fase 1. Definir

El propósito de la fase Definir es identificar el problema a resolver, el que se detalló en el capítulo uno, definir los factores críticos para la calidad basados en la voz del cliente y el impacto que tiene para el negocio la realización del proyecto.

Lo primero que se realizó fue la identificación de los clientes tanto internos como externos de la empresa Sencha Tea Co. La empresa es una franquicia que vende una “fórmula de éxito” a los inversionistas interesados. Actualmente existen 8 teterías en el país de las que 6 funcionan bajo el concepto de franquicia.

Con base en la información anterior se definen como clientes externos los clientes que compran los productos en las tiendas y los franquiciados, porque Sencha Tea Co. tiene el compromiso de brindarles un servicio que les permita lograr el éxito. Estos son a quienes la empresa les provee tanto productos como servicios.

Los clientes internos de la empresa son el Centro de Distribución, Producción y Bodega.

En esta etapa es importante definir de forma clara el problema que se va a estar trabajando. El mismo nace de:

- Quejas recibidas de las que no se lleva ningún registro
- Afecta la imagen de la empresa
- Se ha percibido una disminución en las ventas de algunas de las tiendas la cual no se ha cuantificado (pendiente cuantificar)

El impacto que el proyecto tendría en el negocio será:

- Estandariza el proceso de atención al cliente en cada tienda manteniendo las buenas prácticas y eliminando aquellas que afecten el servicio

- Mayor conocimiento por parte de los vendedores del producto lo cual les permite recomendar según las necesidades de los clientes
- La empresa tiene mayor prestigio lo cual atrae inversionistas
- Se alinea con las metas del negocio ya que la misión de la compañía es brindarles a los clientes un trato profesional y una atención personalizada. El crear un sistema de gestión de la calidad asegura una estandarización de los procesos y un mayor conocimiento de los productos a los vendedores con el fin de atender personalmente y recomendar productos al cliente de acuerdo a sus necesidades.

Magnitud del problema

El problema que actualmente enfrenta la empresa le ha estado ocasionando pérdidas en algunas tiendas principalmente en la de Cartago donde las ventas han venido a la baja durante todo el año 2018, comparado con el año anterior sus ventas han decrecido en un 3%. Además de eso, la tienda de Paseo de las Flores ha tenido también una tendencia a la baja, ha ido recuperando pero con respecto al año pasado, las ventas han decrecido un 1%, esto representa aproximadamente unos 2 millones de colones. El detalle se presentará en la fase de Medición.

Tipo de servicios y productos

La empresa ofrece una variedad de productos a los clientes finales y servicios para cada tienda, que se van detallar a continuación.

Servicios al franquiciado

Entre las responsabilidades del franquiciador y como consta en el contrato debe ofrecerle a cada uno de sus franquiciados los productos necesarios para que pueda cumplir con las demandas de los clientes. Esto incluye tanto los tés como los accesorios que se venden en la tienda.

Dentro de los servicios que ofrecen aparte del suministro de productos es el del mantenimiento del sistema de información que utiliza cada tienda con el fin de que sea estandarizado y funcione eficientemente. El sistema les permite tener un control actualizado de los inventarios y colocar los pedidos, la información está en línea permitiendo una comunicación rápida y fluida entre las tiendas y el centro de distribución.

Productos para el cliente final

El producto principal y la razón de ser de la empresa es la venta del té. Actualmente según las tendencias del consumidor para este año, los costarricenses están buscando productos más saludables que les aporten ciertos beneficios aun cuando tengan un precio más alto. Los diferentes té e infusiones que ofrece la empresa se detallan a continuación.

Figura 2. Clasificación de té e infusiones ofrecidos por Sencha Tea Co



Elaboración propia

Además del té, en las tiendas también se ofrecen accesorios como infusores, tazas y termos. Los clientes tienen una gran variedad de productos para escoger de acuerdo a su necesidad. Está en el conocimiento del vendedor y en la capacidad de venta el poder ofrecer un producto que satisfaga a los clientes.

SIPOC

La primera herramienta que se desarrolló fue un SIPOC que permite entender cómo funciona el proceso, cuáles son los requisitos en cada etapa, las salidas que se obtienen y hacia quien van dirigidos. Permite identificar todos los elementos relevantes dentro de un proceso de mejora antes que se empiece el trabajo.

Podemos decir que el proceso que realiza Sencha Tea Co para ofrecer sus productos a los clientes se divide en 2, el proceso hacia el franquiciado y el proceso en la tienda hacia el cliente final.

Proceso hacia el franquiciado

El proceso hacia el franquiciado inicia cuando se le realiza al proveedor el pedido de la materia prima y finaliza cuando se despacha el pedido a las tiendas. Es importante tomar en cuenta que toda la materia prima con la que realizan el té es importada y el pedido tarda 3 meses en llegar al país. Actualmente estos pedidos se hacen tomando en cuenta las ventas de los años anteriores pero no se maneja ningún modelo de pronóstico.

Los proveedores del proceso son tanto el proveedor de materia prima, el proveedor de empaques así como las tiendas que colocan los pedidos. El proceso se lleva a cabo en la Bodega de Sencha Tea Co. donde realizan las mezclas de algunos té, la mayoría ya viene mezclado, se empaqueta de acuerdo al peso y se organiza en bodega para tener listo para enviar a las tiendas.

Tabla 4. Diagrama SIPOC del proceso hacia el franquiciado Sencha Tea Co.

S		I	P	O	C	
PROVEEDORES		ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES	
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE		
Proveedor de materia prima	Materia prima	1 Colocar pedido al proveedor	Producto empacado por peso	Franquiciado		
Proveedor de empaques	Pedido del franquiciado	2 Recibir e inventariar materia prima	Pedido preparado			
Franquiciado		3 Preparar mezclas				
		4 Empacar producto				
		5 Acomodar en bodega				
		6 Recibir pedido de franquiciado				
		7 Verificar existencias				
		8 Despacho a tiendas				

Elaboración propia

Proceso hacia el cliente

El proceso hacia el cliente se realiza en cada una de las tiendas de Sencha Tea Co. Cuando el producto llega a las tiendas es colocado en las vitrinas para su venta. Inicia con la recepción del cliente y finaliza cuando se consolida la venta del producto.

Adicional a la venta, el dependiente debe ingresar la información en el sistema para rebajar los productos vendidos del inventario. La empresa maneja un sistema de información que, a través de la nube, pasa conectado con el CEDI. Semanalmente cada tienda debe colocar su solicitud de pedido en el sistema el cual lleva el control de inventario así como el registro de las ventas que se realiza.

Tabla 5. Diagrama SIPOC del proceso hacia el cliente Sencha Tea Co.

S		I		P		O		C	
PROVEEDORES		ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS		CLIENTES	
PROVEEDOR		ENTRADA		PROCESO		SALIDA		CLIENTE	
	Cientes		Orden de compra	1	Recibir cliente		Té entregado		Cientes
	Centro de Distribución		Té	2	Ofrecer productos		Orden de pedido		Centro de Distribución
			Bolsas para empacar té	3	Recibir pedido del cliente				
			Inventario actualizado	4	Alistar producto				
				5	Registrar venta en el sistema				
				6	Actualizar inventario en el sistema				
				7	Verificar faltantes				
				8	Colocar pedido al CEDI				

Elaboración propia

Requerimientos de contrato de franquicia

Otro aspecto importante para definir son los requerimientos que debe cumplir cada tienda con el contrato de franquicia. Como se mencionó anteriormente, la franquicia lo que vende es una

“fórmula de éxito” la que siguiéndola al pie de la letra debería permitirle al franquiciado tener éxito en su operación. Los factores primordiales que debe cumplir cada tienda clasificaron en 3 áreas:

General. Abarca todo lo que respecta a limpieza y mantenimiento de la tienda como por ejemplo: Rótulo nuevo, vidrios limpios, limpieza de la tienda, música y aromas apropiados, etc.

Área de Ventas. Contempla todo lo que tiene que ver con la venta de los productos, que los muebles estén surtidos, el conocimiento del vendedor, que el sistema funcione correctamente, que haya degustación con la temperatura adecuada entre otros factores.

Personal. Detalla cada aspecto sobre la presentación personal de cada vendedor.

Figura 3. Requerimientos del contrato de Franquicia por área

General	Área de ventas	Personal
<input type="checkbox"/> Rótulo nuevo	<input type="checkbox"/> Muebles surtidos, rellenos	<input type="checkbox"/> Personal uniformado correctamente
<input type="checkbox"/> Vidrios limpios	<input type="checkbox"/> Muebles con sus respectivos letreros de precios	<input type="checkbox"/> Cabello limpio y recogido
<input type="checkbox"/> Tiene rodapié, está limpio	<input type="checkbox"/> Área de accesorios limpia y ordenada	<input type="checkbox"/> Maquillaje discreto
<input type="checkbox"/> Piso limpio	<input type="checkbox"/> Sistema funciona correctamente	<input type="checkbox"/> No usa pestañas postizas
<input type="checkbox"/> Muros limpios	<input type="checkbox"/> Impresora funciona bien	<input type="checkbox"/> No utiliza accesorios (aretes, collares, pulseras)
<input type="checkbox"/> Estantes limpios	<input type="checkbox"/> Datafono funciona y acepta todas las tarjetas	<input type="checkbox"/> No usa esmalte (esmalte discreto)
<input type="checkbox"/> Bombillos funcionan	<input type="checkbox"/> Tienen degustación ¿Cuál?	<input type="checkbox"/> Perfume discreto
<input type="checkbox"/> Música apropiada	<input type="checkbox"/> Temperatura de degustación era la adecuada	<input type="checkbox"/> Cuidado de higiene bucal
<input type="checkbox"/> Aroma de la tienda apropiado	<input type="checkbox"/> Tenían vasitos y basurero	
	<input type="checkbox"/> Vendedor tiene conocimiento de los productos	
	<input type="checkbox"/> Recomienda productos al cliente	

Elaboración propia

Fase 2. Medición

Esta fase es de suma importancia en un proyecto de mejora de la calidad y si no se mide, la calidad no mejorará por lo tanto es importante la utilización de instrumentos confiables que conviertan lo que los clientes quieren en valores cuantitativos que permitan medir la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

Mapeo de procesos

El mapa de procesos permite clasificar los distintos procesos que se realizan en la empresa. Estos se dividen entre procesos estratégicos, operativos y procesos de apoyo. Los clientes y partes interesadas vienen a ser los clientes finales y cada franquiciado.

Entre los procesos estratégicos se encuentra:

- Planeación estratégica. Definición de misión y visión de la organización, planes de acción a corto, mediano y largo plazo así como todo el manejo de la Franquicia Sencha Tea Co.
- Gestión comercial. Lleva a cabo todo el patrocinio y respaldo de la franquicia así como la publicidad y las promociones. Manejan las redes sociales, programa de lealtad de los clientes y la promoción de productos nuevos.
- Gestión de calidad. Actualmente está solo enfocada en realizar un proceso inocuo para venta y manipulación del producto, pero es el área que se va a desarrollar en el proyecto para que se gestione la calidad desde la producción del té hasta que el cliente compra su producto.

Los procesos operativos son el centro de la operación, ahí se encuentra:

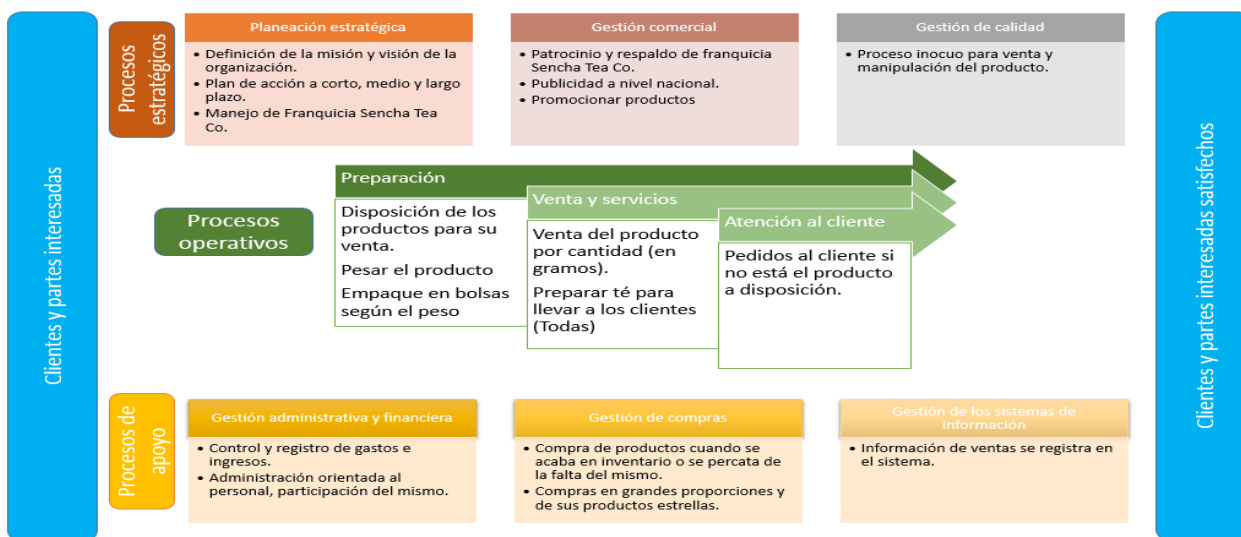
- Preparación. De los productos para la venta, el pesaje y el empaque de acuerdo al tipo de té.
- Venta y servicios. Venta del producto por gramos a los clientes, además de venta de té para llevar en cada tienda. En la tienda de Atlantis se tiene un salón de té donde los clientes pueden tomar el té y consumir repostería, este servicio es exclusivo de Atlantis ya que es la única que cuenta con salón de té.

- Atención al cliente. Solicitando productos que no se encuentren a disposición en la tienda.

Los procesos de apoyo brindan soporte para que los otros procesos se puedan llevar a cabo.

- Gestión administrativa y financiera. Toda la parte contable y de manejo del personal, capacitaciones y demás.
- Gestión de compras. Asegura la compra a tiempo de los productos cuando están disminuyendo su existencia en inventario.
- Gestión de los sistemas de información. Toda la información de ventas se registra en el sistema de información que maneja la empresa el cual es muy robusto y las tiendas se mantienen conectadas con el CEDI por medio de la nube con información en tiempo real.

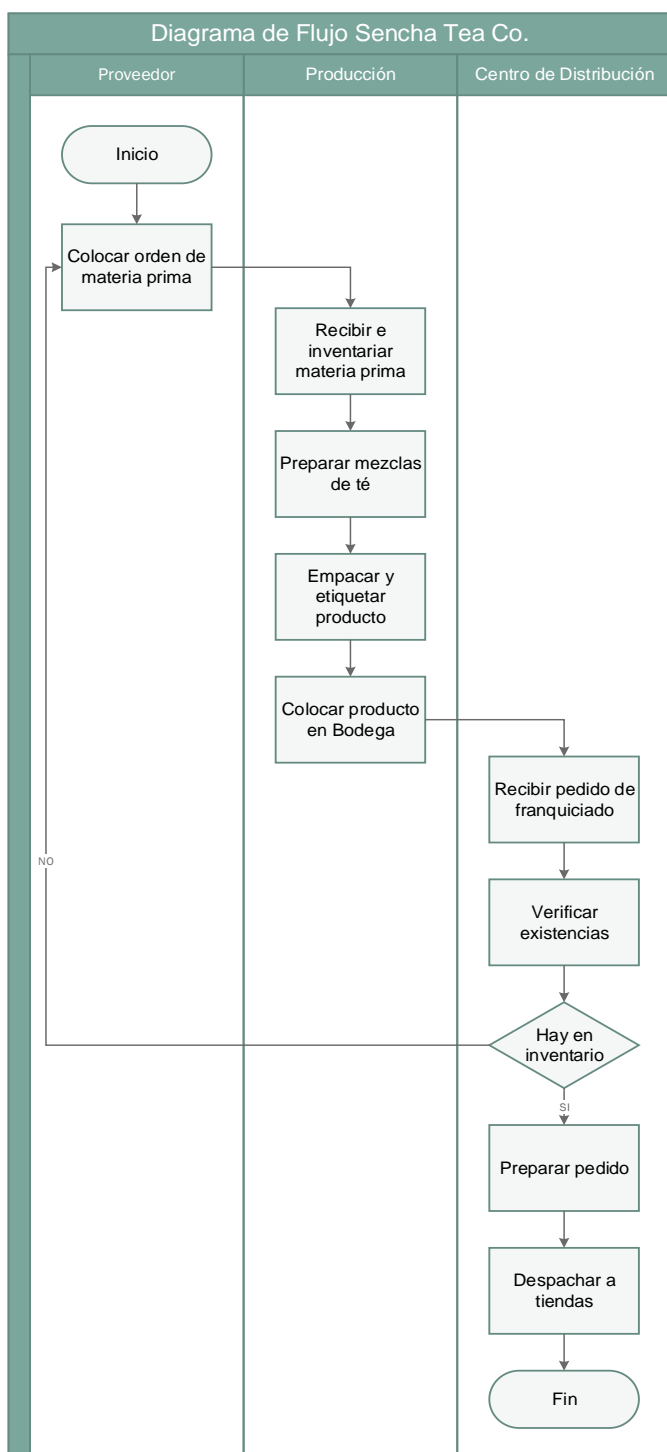
Figura 4. Mapa de Procesos Sencha Tea Co.



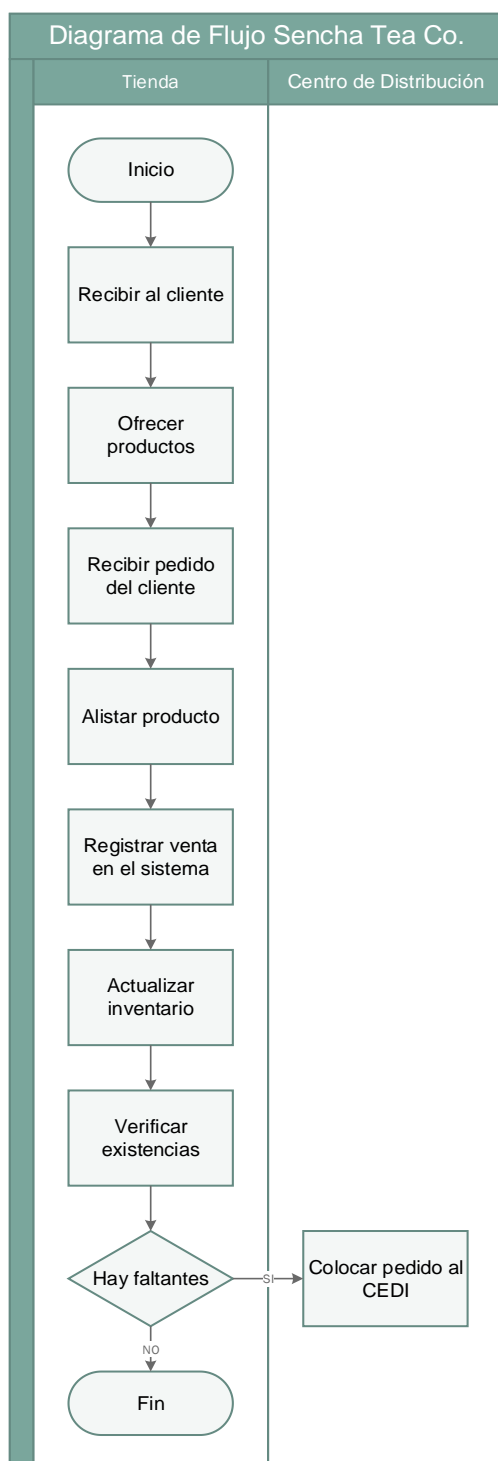
Elaboración propia

Diagrama de flujo del proceso

El diagrama permite describir gráficamente el proceso detallando, el flujo de información, clientes y materiales involucrados. En el diagrama de flujo se detalla de una forma más visual como se lleva a cabo el proceso, al igual que con el SIPOC, se separó en el proceso que va directamente hacia el franquiciado y el proceso en la tienda.

Figura 5. Diagrama de flujo hacia el franquiciado

Elaboración propia

Figura 6. Diagrama de flujo hacia el cliente**Elaboración propia**

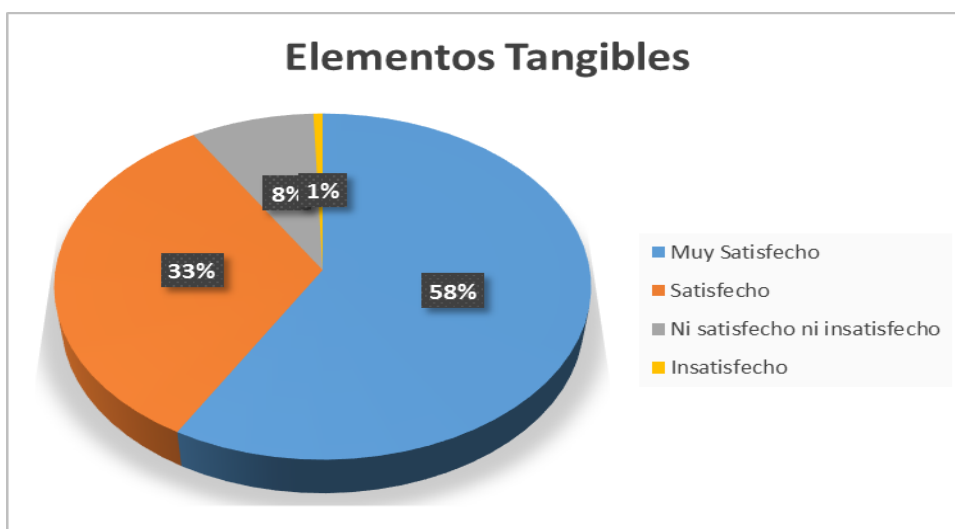
Encuesta de Percepción del Servicio

Se aplicó para medir la percepción del servicio por parte de los clientes un cuestionario con escala tipo Likert basado en el modelo Servperf de Cronin y Taylor.

La encuesta cuenta con 16 preguntas para calcular cinco dimensiones de calidad (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, competencia profesional y empatía). Las respuestas se midieron en una escala de Likert de 5 puntos (Muy insatisfecho, Insatisfecho, Satisfecho, Ni Satisfecho Ni Insatisfecho, Satisfecho, Muy Satisfecho) Los resultados obtenidos se detallan a continuación.

Resultados de los elementos tangibles

Figura 7. Elementos tangibles



Elaboración propia

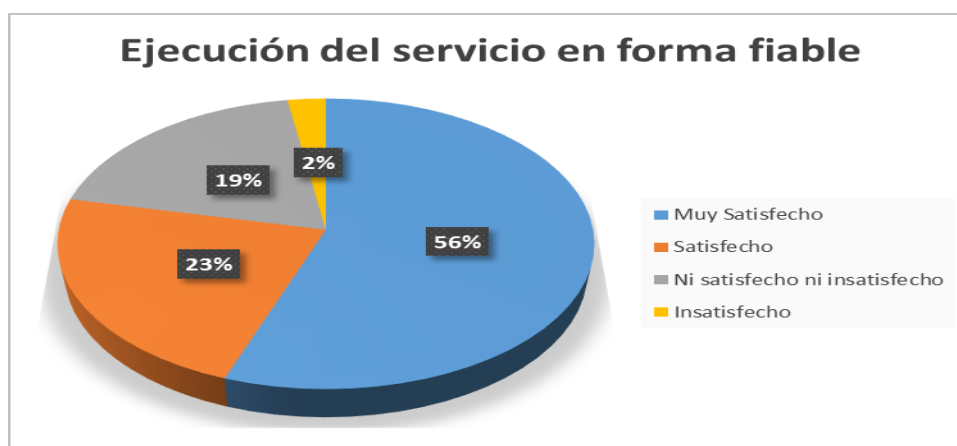
El 58% de los clientes están muy satisfechos con la apariencia de las instalaciones físicas de la tienda, con la limpieza y el aspecto de la tienda. Un 33% de encuestados indica que están satisfechos con este aspecto. En cuanto a la pregunta sobre los horarios de atención los encuestados no están ni satisfechos ni insatisfechos, esto ya que los horarios varían en las tiendas y la mayoría que se encuentra en malls y centros comerciales está sujeta a los horarios ya establecidos.

Los encuestados están totalmente de acuerdo en que la empresa se preocupa por la buena presentación de los empleados así como de que los equipamientos que se encuentran en la tienda (cafetera, pesas, tetera de degustación, etc.) y los materiales, en este caso el té, ya que se encuentra organizado por categoría y de manera ordenada.

Se puede ver que los clientes están muy satisfechos con los elementos tangibles pero se puede percibir un área de oportunidad en lo que representa a los horarios de atención ya que al tener solo una vendedora, para ir al baño y almorzar la tienda se cierra y esto ocasiona que no se esté disponible para ofrecer el servicio.

Resultados de elementos de fiabilidad

Figura 8. Resultados elementos de fiabilidad



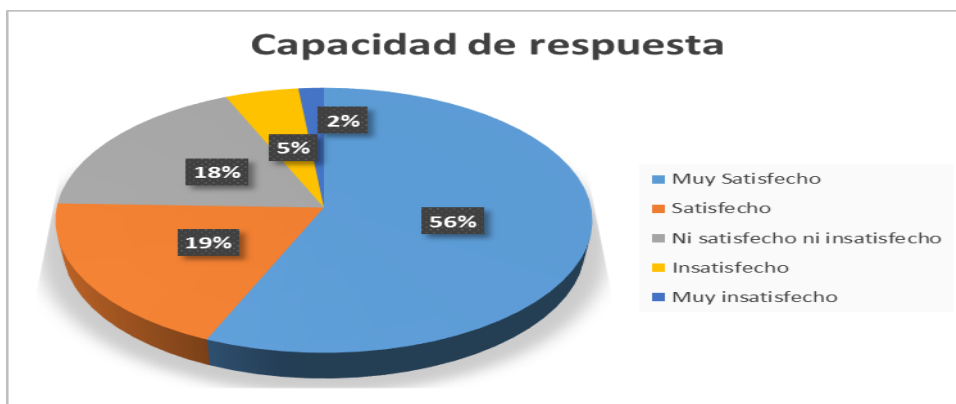
Elaboración propia

El 56% de los clientes está muy satisfecho con la capacidad de la empresa para lograr resultados de forma confiable mientras que una minoría representada por el 2% está insatisfecho en cuanto a los elementos relacionados con dicha dimensión. Dentro de los resultados obtenidos, se puede observar que un 56% de la población considera que el servicio se presta de la mejor manera, que el asesoramiento es correcto y que se brinda un servicio sin errores.

Sin embargo, se pudo identificar que un 6% se siente insatisfecho con el servicio brindado sin errores lo cual a pesar de ser un porcentaje pequeño es importante considerar.

Resultados de elementos de capacidad de respuesta

Figura 9. Resultados elementos de capacidad de respuesta



Elaboración propia

El 56% de los clientes están muy satisfechos con la capacidad del personal para brindarles una atención rápida y eficiente y un 19% se mostró satisfecho con el tiempo dedicado a su atención.

Los clientes están de acuerdo en que el tiempo de espera es el apropiado sin embargo un 5% se mostró insatisfecho con el tiempo de espera. También podemos constatar que un 2% de los clientes encuestados están insatisfechos con el servicio debido a algún inconveniente que se les presentó en la tienda al momento de realizar su compra.

Resultados de elementos de competencia profesional

Figura 10. Resultados elementos de competencia profesional



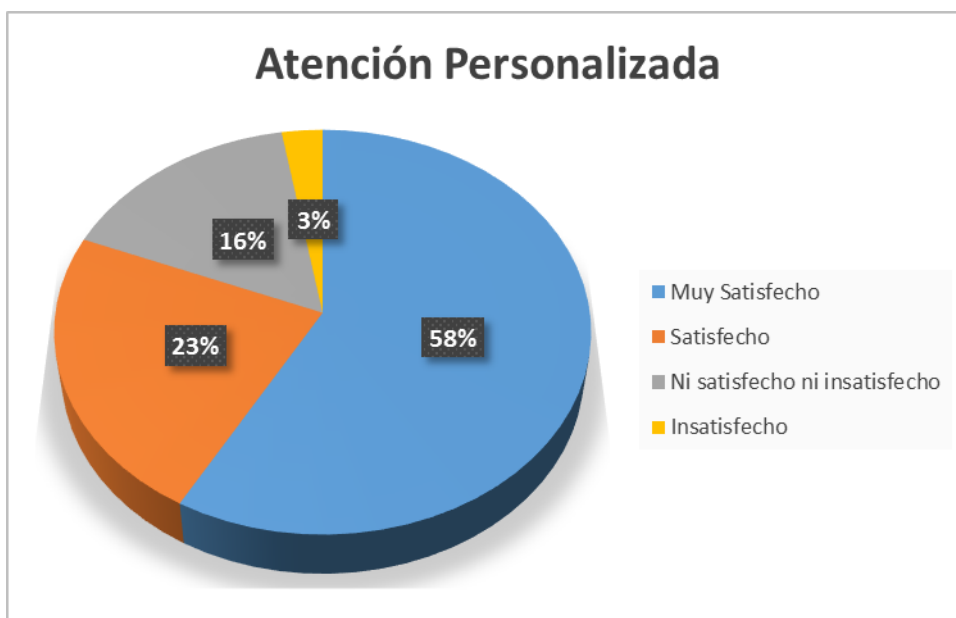
Elaboración propia

Un 57% de los encuestados está muy satisfecho con la dimensión de competencia profesional de los vendedores. Se sienten satisfechos de que la persona que les está atendiendo tiene conocimientos en los productos que se ofrecen. Es importante notar que un 6% se encuentra insatisfecho con este aspecto y un 16% se muestra neutral, considera que no desconoce del producto pero tampoco sabe del todo.

Este es un aspecto clave ya que mientras más conozcan los empleados sobre los productos, más posibilidades hay de que pueda asegurar una venta. Esto les da seguridad y confianza a los clientes.

Resultados de los elementos de atención personalizada / empatía

Figura 11 Resultados elementos atención personalizada



Elaboración propia

58% de los clientes encuestados consideran estar muy satisfechos con la amabilidad, cordialidad y simpatía del personal. Un 23% está satisfecho con la atención brindada por el personal considerando que le atendieron de manera personalizada asesorándoles sobre las opciones que más les convenían. Un 3% se mostró insatisfecho y un 16% se mostró neutral en esta dimensión.

Tabla 6. Resultados por tienda

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Elementos tangibles					
Terrazas	80%	16%	3%	1%	0%
Plaza Atlantis	54%	42%	3%	0%	0%
Paseo Metrópoli	5%	62%	32%	2%	0%
Paseo de las Flores	42%	40%	15%	1%	1%
Pinares	96%	4%	0%	0%	0%
Plaza Lincoln	34%	57%	9%	0%	0%
Distrito 4	90%	8%	2%	1%	0%
City Mall	60%	40%	0%	0%	0%
Ejecución del servicio en forma fiable					
Terrazas	81%	11%	8%	0%	0%
Plaza Atlantis	54%	36%	10%	0%	0%
Paseo Metrópoli	4%	14%	71%	11%	0%
Paseo de las Flores	33%	24%	36%	7%	0%
Pinares	100%	0%	0%	0%	0%
Plaza Lincoln	26%	54%	19%	1%	0%
Distrito 4	90%	10%	0%	0%	0%
City Mall	53%	44%	3%	0%	0%
Capacidad de respuesta					
Terrazas	85%	11%	5%	0%	0%
Plaza Atlantis	54%	31%	15%	0%	0%
Paseo Metrópoli	4%	10%	60%	19%	7%
Paseo de las Flores	30%	22%	37%	8%	3%
Pinares	97%	1%	1%	0%	0%
Plaza Lincoln	29%	38%	21%	10%	2%
Distrito 4	93%	7%	0%	0%	0%
City Mall	57%	43%	0%	0%	0%
Competencia profesional					
Terrazas	82%	9%	9%	0%	0%
Plaza Atlantis	50%	33%	17%	0%	0%
Paseo Metrópoli	4%	8%	67%	21%	0%
Paseo de las Flores	31%	28%	24%	17%	0%
Pinares	100%	0%	0%	0%	0%
Plaza Lincoln	29%	54%	7%	11%	0%
Distrito 4	95%	5%	0%	0%	0%
City Mall	59%	41%	0%	0%	0%
Atención personalizada					
Terrazas	82%	12%	6%	0%	0%
Plaza Atlantis	57%	33%	9%	0%	0%
Paseo Metrópoli	4%	18%	63%	15%	0%
Paseo de las Flores	34%	30%	31%	5%	0%
Pinares	100%	0%	0%	0%	0%
Plaza Lincoln	30%	56%	13%	1%	0%
Distrito 4	94%	6%	0%	0%	0%
City Mall	61%	35%	2%	0%	2%

Elaboración propia

En general, la percepción de los clientes fue muy positiva con respecto a las dimensiones de calidad evaluadas con la encuesta, pero se realizó una clasificación de los resultados por cada una de las tiendas donde se pudo identificar que las tiendas con mejor porcentaje de satisfacción por parte de los clientes son la de Pinares y Distrito 4. Se pudo evidenciar también que los clientes se muestran más neutrales e insatisfechos en las tiendas de Paseo Metrópoli y Paseo de las Flores.

Evaluación de tiendas

Para conocer la situación actual de cada tienda se procedió a realizar una evaluación de los aspectos mencionados anteriormente en cada una de las 8 tiendas, se les dio un peso a cada aspecto para calificar a cada tienda según el cumplimiento o incumplimiento con los rubros establecidos en el contrato de franquicia. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Tabla 7. Evaluación de tiendas por área

ÁREA	RUBRO	TERRAZAS LINDORA	DISTRITO 4	PLAZA ATLANTIS	PASEO DE LAS FLORES	PASEO METRÓPOLI	CITY MALL	PLAZA LINCOLN	PINARES CURRIDABAT
GENERAL	RÓTULO NUEVO	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí
	VIDRIOS LIMPIOS	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
	TIENE RODAPIE	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
	RODAPIE ESTA LIMPIO	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
	PISO LIMPIO	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	MUROS LIMPIOS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
	ESTANTES LIMPIOS	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
	BOMBILLOS FUNCIONAN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
	MUSICA APROPIADA	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	Sí
AROMA DE LA TIENDA APROPIADO	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	
ÁREA DE VENTAS	MUEBLES SURTIDOS, RELLENOS	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	MUEBLES CON SUS RESPECTIVOS LETREROS DE PRECIOS	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	AREA DE ACCESORIOS SURTIDA Y ORDENADA	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	SISTEMA FUNCIONA CORRECTAMENTE	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
	IMPRESORA FUNCIONA BIEN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	DATAFONO FUNCIONA Y ACEPTA TODAS LAS TARJETAS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	¿TIENEN DEGUSTACIÓN? ¿CUAL?	No	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí
	TEMPERATURA DE DEGUSTACIÓN ERA LA ADECUADA	No	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí
	TENIAN VASITOS Y BASURERO	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No
VENDEDOR TIENE CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS	Sí	Sí	Sí	No	N/A	Sí	Sí	Sí	
RECOMIENDA PRODUCTOS AL CLIENTE	Sí	Sí	Sí	No	N/A	Sí	Sí	Sí	
PERSONAL	PERSONAL UNIFORMADO CORRECTAMENTE	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí
	CABELLO LIMPIO Y RECOGIDO	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
	MAQUILLAJE DISCRETO	Sí	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	Sí	Sí
	NO USA PESTAÑAS POSTIZAS	Sí	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	Sí	Sí
	NO UTILIZA ACCESORIOS (ARETES, CADENAS, RELOJES)	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí
	NO USA ESMALTE (ESMALTE DISCRETO)	Sí	Sí	Sí	Sí	N/A	Sí	Sí	Sí
	UÑAS RECORTADAS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PERFUME DISCRETO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
CUIDADADO DE HIGIENE BUCAL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
PUNTAJE	PUNTOS OBTENIDOS	32	32	37	21	20	32	31	34
	PUNTOS TOTALES	40	40	40	40	33	40	40	40
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	80%	80%	93%	53%	61%	80%	78%	85%

Elaboración propia

Se puede apreciar que las tiendas que tienen una calificación más baja son Paseo de las Flores y Paseo Metrópoli que, de acuerdo a lo informado por parte de la empresa, son las que reportan las ventas más bajas, por lo tanto, se evidencia que el incumplimiento con el contrato de franquicia está impactando al negocio.

Factores de incumplimiento

Los factores en que están incumpliendo las tiendas con la calificación más baja son:

- **No tienen degustación.** Las tiendas de Paseo de las Flores, Paseo Metrópoli y Plaza Lincoln no contaban con degustación disponible para los clientes. Al preguntar sobre la misma la indicación fue que la ponían en la mañana o en la tarde pero según las indicaciones, la degustación se debe dejar disponible todo el día y el té no pierde su sabor. Este es un factor importante porque atrae clientes que quieren probar el té que esté en exhibición y las tiendas que tienen degustación todo el día, como es el caso de Plaza Atlantis, aprovechan para poner a degustar té que no se han vendido mucho en la última semana y para vender otro tipo de té a los clientes, lo que le ha dado buenos resultados.
- **Desconocimiento de los productos por parte del vendedor.** Cuando un cliente llega a la tienda tiene interés en conocer cuál té le beneficia más y que tipo de ingredientes tiene. La mayoría son mezclas de diferentes té que cada uno tiene propiedades únicas. Cuando el vendedor desconoce estas propiedades, los clientes pierden el interés y se retiran sin adquirir ningún producto.
- **No ofrecen los productos al cliente.** Al igual que el punto anterior, la capacidad para ofrecer el producto de acuerdo a la necesidad del cliente tiene un gran impacto en las ventas. En el caso de Paseo de las Flores, al momento de hacer la auditoría, un cliente consultó sobre los ingredientes que tenía el té PMS y la vendedora leyó los ingredientes del empaque sin explicar cuáles beneficios tenía cada uno y en que le podría beneficiar. Caso contrario, al momento de hacer la auditoría en City Mall, la vendedora tenía el té Pu erh Chocolate en degustación y explicó al cliente cuáles beneficios tenía cada uno de los ingredientes además le preguntó si quería un té que le ayudara con la digestión, bajar









de peso y uno relajante para antes de dormir con lo cual logró realizar una venta importante.

- **Incumplimiento en la imagen personal y de la tienda.** El descuido en el área de accesorios en las tiendas de Paseo de las Flores y Paseo Metropoli afecta la imagen de la tienda. En el caso de Paseo Metropoli el vendedor no portaba el uniforme y la tienda todavía tenía calcomanías en sus vidrios de la decoración navideña del año anterior. Eso impacta a los clientes que se sienten atraídos por espacios ordenados, limpios e interesantes y sienten más confianza al comprar cuando el personal está correctamente identificado. El incumplir con el uniforme y con el aseo demuestran falta de compromiso.

Tendencia de ventas por tienda

Para poder clarificar más la importancia de dicho proyecto se hizo un análisis de las ventas y una comparación con los números de enero a setiembre del año pasado comparado con las ventas de enero a setiembre del año en curso. Dicha comparación mostró un aumento en algunas tiendas y disminución en 2 de las tiendas.

Tabla 8. Tendencia de ventas por tienda

	Tienda	Crecimiento o decrecimiento
1	CITY MALL	3.20% 
2	PINARES CURRIDABAT	2.60% 
3	PLAZA LINCOLN	2.40% 
4	PLAZA ATLANTIS	2.30% 
5	DISTRITO 4	1.95% 
6	TERRAZAS	1.00% 
7	PASEO DE LAS FLORES	-1.00% 
8	PASEO METRÓPOLI	-3.00% 

Elaboración propia

City Mall demostró ser la tienda que tiene más venta seguida de Pinares, por otro lado, las tiendas de Paseo de las Flores y Paseo Metrópoli demostraron un decrecimiento en sus ventas durante este año 2018 comparado con las ventas del año anterior.

Frecuencia de visitas a centros comerciales

Otro dato que se tomó en cuenta fue la afluencia a los malls y centros comerciales donde hay tiendas. Según información del Perfil del consumidor del año 2017, Plaza Lincoln se encuentra en la posición número 5 de la mayor cantidad de visitantes y City Mall en la posición número 7; este mall ha ido creciendo en visitas en los últimos años. En el caso de Paseo de las Flores y Paseo Metrópoli, para el momento de la muestra habían aumentado las visitas un punto porcentual con respecto al año anterior pero no se encuentran entre los favoritos.

En el caso de los Centros Comerciales como Momentum Pinares, Plaza Atlantis, Distrito 4 y Terrazas Lindora, no se mencionan como los de preferencia pero las ventas no se han visto impactadas ya que por la zona en la que se encuentran, cerca de oficinas y residencias, además de por ser un concepto diferente, logra atraer la atención de clientes que buscan realizar sus compras en un lugar más tranquilo.

Experiencia del personal

Entre los factores que se auditaron en cada tienda se valoró el conocimiento de los productos por parte del personal. La curva de aprendizaje ayuda a medir la rapidez con que una habilidad se puede mejorar. En el caso de Sencha Tea Co. el período de aprendizaje para dominar los diferentes productos que ofrece la tienda es de 3 meses. La franquicia proporciona la capacitación correspondiente y el material para que los dependientes puedan consultarlo cuando sea necesario. Se solicitó la información del tiempo en la empresa de cada uno de los dependientes, el cual se detalla a continuación:

Tabla 9. Tiempo de experiencia de vendedor por tienda

Tienda	Tiempo en la empresa
Paseo De Las Flores	10 meses
Paseo Metrópoli	2 meses
Plaza Lincoln	2 años

Distrito 4	2 años y medio
City Mall	2 años
Terrazas	3 meses
Pinares Curridabat	1 año 8 meses
Plaza Atlantis	2 años

Elaboración propia

Distrito 4, Atlantis, City Mall y Plaza Lincoln son las tiendas que tienen el personal más experimentado. Paseo Metrópoli es la tienda que tiene al personal más nuevo, durante el año ha rotado mucho lo que no ha permitido consolidar un vendedor que conozca los productos y los pueda ofrecer a los clientes basado en las necesidades. En el caso de Paseo de las Flores, la dependiente ya pasó el período de los 3 meses, pero al realizar la auditoría se pudo percibir el desconocimiento de los ingredientes que tenía cada té y sus propiedades. En el caso de la tienda de Terrazas de Lindora, la vendedora tiene 3 meses de laborar para la empresa, pero mostró conocimiento de los productos disponibles. Las edades de los dependientes oscilan entre los 25 y 32 años. La mayoría son mujeres, solo en la tienda de Paseo Metrópoli el dependiente es un hombre.

Productos que más se venden.

La variedad de productos que ofrece Sencha Tea Co es muy amplia por lo tanto se divide en varias familias para su mejor clasificación como se detalló en el paso de definir. Se realizó un ABC para conocer cuáles son los productos que más se venden. Luego, se clasificó los productos que suman el 80% por familia, siendo el Té verde el que más se vende. Sigue la tabla con el detalle:

Tabla 10. Clasificación de productos que más se venden

Familia de Té	Porcentaje
Té Verde	19.61%
Infusiones Herbales	15.69%
Rooibos	9.80%
Té Oolong	9.80%
Té Pu Erh	9.80%
Infusiones Frutales	7.84%
Té Blanco	7.84%
Té Negro	7.84%
Wellness	7.84%
Té To Go	1.96%
Té Artesanal	1.96%
Total	100.00%

Elaboración propia

Esto se relaciona fuertemente con el estudio realizado el año pasado por la consultora Innova Market que informó que el consumidor para el año 2018 se interesaría más por productos naturales y bebidas diferentes al café como lo es el té. El “Te To Go” es una alternativa que brinda la empresa para que los clientes puedan comprar su té para llevar. Aunque representa un 1.96% del 80% de productos que más se venden, es una opción para que los clientes prueben el té y regresen a comprar el sabor en otra de sus presentaciones. La información de los té que más se venden es importante ya que estos son los que deben encontrarse siempre en stock en las tiendas. Actualmente, los dependientes realizan los pedidos los viernes y son entregados los martes, pero según información del encargado del centro de distribución, no todas las tiendas se manejan así y en el caso de Paseo de las Flores, realiza pedidos 2 veces al mes y Paseo Metropoli únicamente una vez por mes. Esto ocasiona que cuando los clientes lleguen a comprar, no se encuentre disponible el producto que buscan.

Fase 3. Análisis

Esta etapa tiene como objetivo analizar los datos obtenidos del estado actual del proceso para así determinar las causas y oportunidades de mejora.

Relación de variables

En la etapa de medición se analizaron diferentes variables que se detallan a continuación:

- Evaluación de tiendas
- Tendencia de ventas
- Frecuencia de visitas a centros comerciales
- Experiencia del personal
- Productos que más se venden




Para poder analizar la situación actual se van a relacionar las diferentes variables.

Evaluación de tiendas vs Tendencia de ventas

Como se mencionó anteriormente, lo que el franquiciador ofrece a cada tienda es una fórmula de éxito que al cumplirla asegura el éxito de la empresa. Al realizar la evaluación de las tiendas se

midió el cumplimiento con cada uno de los aspectos. El incumplimiento con algunos de los factores refleja un impacto en las ventas como se detalla.

Tabla 11. Comparación de calificación de tienda vs ventas






Tienda	Calificación	Tendencia de ventas
PASEO DE LAS FLORES	53%	-1.00% 
PASEO METRÓPOLI	61%	-3.00% 
PLAZA LINCOLN	78%	2.40% 

Elaboración propia

Al comparar el cumplimiento del contrato con las ventas, se pudo identificar que para las tiendas de Paseo de las Flores y Paseo Metrópoli, este incumplimiento está impactando negativamente las ventas. En el caso de Plaza Lincoln que es la tercera tienda con mejor calificación, dicho incumplimiento no afecta las ventas ya que es la tercera tienda con mayores ventas.

En el caso del resto de las tiendas, la comparación de variables muestra lo siguiente:

Tabla 12. Comparación de calificación vs ventas

Tienda	Calificación	Tendencia de ventas
PLAZA ATLANTIS	93%	2.30% 
PINARES CURRIDABAT	85%	2.60% 
DISTRITO 4	80%	1.95% 
CITY MALL	80%	3.20% 
TERRAZAS	80%	1.00% 

Elaboración propia

Las tiendas que tienen una alta calificación tienen un crecimiento en las ventas, lo que demuestra que un cumplimiento con el contrato de la franquicia ayuda a incrementar las ventas pero no es el único factor que influye.

Calificación vs Experiencia del personal

Es importante identificar que tanto el cumplimiento con los términos de la franquicia y la experiencia del personal puede estar impactando las ventas en las tiendas. Se realizó la comparación que demostró lo siguiente.

Tabla 13. Comparación de calificación vs experiencia

Tienda	Calificación	Experiencia
PASEO DE LAS FLORES	53%	10 meses
PASEO METRÓPOLI	61%	2 meses
PLAZA LINCOLN	78%	2 años

Elaboración propia

Las tiendas con la calificación más baja tienen también el personal con menos experiencia como es el caso de Paso de las Flores y Paseo Metrópoli.

Tabla 14. Comparación de calificación vs experiencia

Tienda	Calificación	Experiencia
PLAZA ATLANTIS	93%	2 años
PINARES CURRIDABAT	85%	1 año 8 meses
DISTRITO 4	80%	2 años y medio
CITY MALL	80%	2 años
TERRAZAS	80%	3 meses

Elaboración propia

Por otra parte, las tiendas con una mayor calificación mostraron tener un personal con mucha más experiencia siendo la excepción la tienda de Terrazas de Lindora donde la vendedora tiene solamente 3 meses de laborar para la empresa.

Ventas vs Experiencia del Personal

Conocer que tanto la experiencia del personal influye en las ventas realizadas en las tiendas es de suma importancia ya que con esa información se pueden tomar medidas para reforzar la capacitación en caso de ser necesario. La comparación de estas variables mostró lo siguiente:

Tabla 15. Comparación ventas vs experiencia

Tienda	Tendencia de ventas	Experiencia
CITY MALL	3.20% ↑	2 años
PINARES CURRIDABAT	2.60% ↑	1 año 8 meses
PLAZA LINCOLN	2.40% ↑	2 años
PLAZA ATLANTIS	2.30% ↑	2 años
DISTRITO 4	1.95% ↑	2 años y medio
TERRAZAS	1.00% ↑	3 meses
PASEO DE LAS FLORES	-1.00% ↓	10 meses
PASEO METRÓPOLI	-3.00% ↓	2 meses

Elaboración propia

Esto evidencia que el personal con más experiencia logra a su vez una mayor cantidad de ventas ya que, conoce más del producto, puede ofrecer productos al cliente basado en experiencias y en conocimiento de los beneficios además de las ventajas que dicho producto trae.

Otros factores externos

Otros factores externos que se analizaron son la afluencia de los malls y centros comerciales con su impacto en las ventas. En el caso de Plaza Lincoln, es el quinto mall más visitado por los costarricenses durante el año 2017 (estos valores varían poco de un año al otro según el Perfil del consumidor), lo que favorece las ventas para esa tienda. City Mall se encontraba en la posición número 7 con una tendencia a la alza, es un mall nuevo y con una gran capacidad de visitantes lo que atrae a muchos vendedores.

A pesar de que Paseo de las Flores y Paseo Metrópoli mantienen un alza en sus visitantes aunque no tan significativa, se pudo identificar que en Paseo de las Flores se encuentra otra tienda que ofrece los mismos productos que Sencha Tea Co en el mismo piso. Esto puede influir en las ventas sumado al poco conocimiento de parte del personal. Los clientes pueden preferir ir a la otra tienda porque les brindan un mejor servicio en cuanto a sugerencias y beneficios de los productos.

Despliegue de la función de la calidad

Esta herramienta permite entender la prioridad de lo que solicitan los clientes y encontrar respuestas a necesidades mediante la mejora continua del servicio.

Se seleccionó la matriz de despliegue de función de calidad. Los pasos que se llevaron a cabo para su aplicación fueron:

Determinación de los requisitos del cliente: los QUE se determinaron tomando datos de lo que opinaban los clientes al visitar las tiendas y en reuniones informales con el personal que atiende las necesidades de los clientes día con día como los vendedores así como el encargado del centro de distribución quien atiende llamadas de clientes.

Determinación de los requisitos técnicos: los COMO se establecieron en reuniones con el gerente de la empresa y con el encargado del centro de distribución. Además se visitaron todas las tiendas para conocer la capacidad de cumplir con lo que solicita el cliente. Estos requisitos técnicos

están altamente relacionados con lo estipulado en el contrato de franquicia que debe cumplir cada tienda.

A partir de la información obtenida se procedió a elaborar el QFD o Despliegue de la función de la calidad como se observa a continuación. Cabe destacar que las notas puestas a la competencia son apreciaciones a simple vista que se hicieron en conjunto con el gerente de la empresa y el encargado del Centro de Distribución que conocían de alguna manera cómo funciona la competencia. La información detallada con respecto a las empresas competidoras que se mencionaron es solo de carácter académico y no representa fielmente la realidad.

Tabla 16. QFD aplicado a Sencha Tea Co.

Matriz de relaciones. Tipos de relaciones: 9 = Fuerte 3 = Moderada 1 = Débil	Instalaciones apropiadas	Información sobre beneficios del té	Capacitación integral del personal	Disponibilidad de productos	Ambiente agradable	Atención rápida	Facilidad de pago	Importancia para el usuario (1 a 5)	Sencha Tea Co (1 a 5)	Competencia Tea Land (1 a 5)	Competencia Cathedra (1 a 5)	objetivo (1 a 5) mucho = es importante	Cociente de mejora	pond relativa (%)
	Trato amable	1	3	9	3		3	1	5	4	4	4	5	1.25
Conocimiento de los productos		9	3	1				5	3	4	3	5	1.67	17.66
Instalaciones cómodas y limpias	9				3			4	4	3	4	4	1.00	7.35
Personal capacitado					9	1		4	4	3	4	5	1.25	9.18
Tiempo de espera corto	1	1				9		4	3	4	4	4	1.33	11.30
Horarios de atención convenientes	1	1					9	4	4	2	2	4	1.00	8.48
Buena presentación del vendedor			9		1			4	3	3	3	4	1.33	9.04
Recomendación del producto de acuerdo a la necesidad			9			3	9	3	4	3	4	5	1.25	6.36
Atención personalizada			9	3				3	3	4	4	4	1.33	6.78
Variedad de sabores		3		9				5	4	3	4	5	1.25	13.25

Elaboración propia

El cálculo para obtener el cociente de mejora se obtuvo con la siguiente fórmula:

$$\text{Cociente de mejora} = \frac{\text{meta}}{\text{desempeño actual}}$$

La escala de valoración para estos cocientes de mejora es:

- 1.0 poca dificultad en lograr la meta
- desde 1.2 a 1.5 dificultad media en lograr la meta

- desde 1.5 en adelante dificultad alta para lograr la media

Comparando valores se observa un aspecto de mayor dificultad:

- Conocimiento de los productos con un cociente de mejora de 1.67

La ponderación se calculó multiplicando el cociente de mejora requerido con la prioridad del cliente obteniendo como resultado una combinación entre que es lo que debe mejorarse y que es lo que los clientes quieren que se mejore, determinando así, cuales necesidades deben satisfacerse con mayor prioridad.

FMEA (Análisis de Modo y Efecto de Fallos)

El FMEA (por sus siglas en inglés) es una herramienta que ayuda a identificar los defectos del proceso que deberían ser eliminados o reducidos. Esta herramienta se aplicó al proceso hacia el franquiciado y al proceso dentro de la tienda directamente hacia el cliente.

Tabla 17. FMEA Hacia el franquiciado

Paso del Proceso	Falla Potencial (modo de falla)	Impacto cuando sucede	Gravedad	Posibles Causas	Ocurrencia	Medidas Preventivas Actuales	Detección	RPN	Acciones recomendadas
Colocar pedido al proveedor	Pedido se colocó con poco tiempo	No hay materia prima para ofrecer	4	Se olvidó hacer el pedido	2	Programar pedido con anticipación	2	16	Calendarizar los pedidos
Recibir e inventariar materia prima	No se recibió el pedido completo	Faltante de materia prima para trabajar	4	Proveedor no tenía la materia prima	2	Ninguno	2	16	Evaluar otros proveedores
Preparar mezclas	Se colocaron las cantidades equivocadas	Producto defectuoso, se debe desechar	3	Descuido del trabajador	3	Capacitación apropiada al trabajador	4	36	Ficha de trabajo en el puesto
Empacar producto	Producto mal empacado	No se puede vender producto con la etiqueta incorrecta. Se vende el producto equivocado.	4	Descuido al empacar y etiquetar el producto	3	Capacitación apropiada al trabajador	4	48	Ficha de trabajo en el puesto. Revisión
Acomodar en bodega	Bodega sin espacio	Gastos en alquiler de otra bodega	3	Se está pidiendo más de lo necesario, no se lleva un control de inventario, no se está despachando suficiente producto	2	Ninguno	2	12	Aprovechar el espacio cúbico de la bodega. Mantener en stock lo necesario.
Recepción de pedido verificar existencias	No hay existencias en stock	Se pierden ventas	5	No hay control de inventarios	2	Ninguno	2	20	Manejar un control de inventarios donde siempre se tenga disponibles los productos "A"
Preparar órdenes contra pedido	No se incluyeron productos	Se pierden ventas	5	No tenían el producto en stock. No se verificó el pedido antes de enviarlo.	2	Validar contra checklist	3	30	
Despacho a tiendas	Entregar pedido incorrecto	Se pierden ventas, atraso en recibir el producto solicitado	5	Descuido del personal que preparó el pedido	3	Ninguno	2	30	Identificar pedido por tienda y validar contra checklist.

Elaboración propia

Tabla 18. FMEA Proceso hacia el cliente

Paso del Proceso	Falla Potencial (modo de falla)	Impacto cuando sucede	Gravedad	Posibles Causas	Ocurrencia	Medidas Preventivas Actuales	Detección	RPN	Acciones recomendadas
Ofrecer productos al cliente	Desconocimiento de las propiedades del té	Se pierden ventas	4	Falta de entrenamiento al vendedor	3	Ninguno	4	48	Capacitación periódica
Alistar producto	Colocar más o menos producto	Al colocar más producto del necesario se está dejando de percibir ganancias, al colocar menos, no se está cumpliendo con lo ofrecido al cliente	4	Pesa está mala. No se está verificando que la cantidad sea la correspondiente.	3	Ninguno	4	48	Revisión y calibración de la pesa periódicamente
Registrar venta en el sistema	Registrar el producto equivocado	No se tiene control de los productos en stock	4	Descuido del vendedor	4	Capacitación apropiada al trabajador	4	64	Auditoría de inventarios
Actualizar el inventario	Sistema no actualizó información	No se piden productos por que "hay" y al no haber en existencias se pierden las ventas	4	Descuido del vendedor. Falló del sistema.	4	Capacitación apropiada al trabajador. Mantenimiento al sistema	4	64	Auditoría de inventarios

Elaboración propia

Las tablas anteriores demuestran cuales son los elementos con un mayor RPN en los que se debe trabajar con prioridad. Trabajar en estos elementos ayuda a disminuir el riesgo de que hayan fallas en el proceso. Los elementos con mayor RPN se logran resolver con mejor capacitación del personal, auditorias y un proceso más claro.

Tabla 19. Paso del proceso hacia el franquiciado con mayor RPN

Paso del Proceso	Falla Potencial (modo de falla)	Impacto cuando sucede	Gravedad	Posibles Causas	Ocurrencia	Medidas Preventivas Actuales	Detección	RPN	Acciones recomendadas
Empacar producto	Producto mal empacado	No se puede vender producto con la etiqueta incorrecta. Se vende el producto equivocado.	4	Descuido al empacar y etiquetar el producto	3	Capacitación apropiada al trabajador	4	48	Ficha de trabajo en el puesto. Revisión
Preparar mezclas	Se colocaron las cantidades equivocadas	Producto defectuoso, se debe desechar	3	Descuido del trabajador	3	Capacitación apropiada al trabajador	4	36	Ficha de trabajo en el puesto

Elaboración propia**Tabla 20. Paso del proceso hacia el cliente con mayor RPN**

Paso del Proceso	Falla Potencial (modo de falla)	Impacto cuando sucede	Gravedad	Posibles Causas	Ocurrencia	Medidas Preventivas Actuales	Detección	RPN	Acciones recomendadas
Registrar venta en el sistema	Registrar el producto equivocado	No se tiene control de los productos en stock	4	Descuido del vendedor	4	Capacitación apropiada al trabajador	4	64	Auditoría de inventarios
Actualizar el inventario	Sistema no actualizó información	No se piden productos por que "hay" y al no haber en existencias se pierden las ventas	4	Descuido del vendedor. Falló del sistema.	4	Capacitación apropiada al trabajador. Mantenimiento al sistema	4	64	Auditoría de inventarios
Ofrecer productos al cliente	Desconocimiento de las propiedades del té	Se pierden ventas	4	Falta de entrenamiento al vendedor	3	Ninguno	4	48	Capacitación periódica

Elaboración propia

La eliminación de los modos de fallas potenciales tiene beneficios tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, representa un mejor manejo de los inventarios, el no perder ventas por falta de productos y un mayor conocimiento por parte del vendedor de los productos ofrecidos. El beneficio a largo plazo es más difícil de medir puesto que se relaciona con la satisfacción del cliente con el producto y con su percepción de la calidad; esta percepción afecta las futuras solicitudes de

servicios y es decisiva para crear una buena imagen de los mismos y así atraer futuros inversionistas.

Evaluación según norma ISO

Se realizó una evaluación según la norma ISO 9000:2015 de las acciones que deberían de tener ejecutándose en la empresa por cada una de las etapas que recomienda la norma y estos fueron los resultados.

Enfoque al cliente

El cliente es la parte más vital de la organización ya que es la razón de ser para Sencha Tea Co, sin embargo, no se están llevando a cabo acciones recomendadas para entender las expectativas de los clientes y trabajar en función de cumplir sus solicitudes. Se realizó la evaluación con las acciones recomendadas de la norma ISO y la empresa está cumpliendo en un 25% únicamente.

Tabla 21. Evaluación Enfoque al Cliente

ENFOQUE AL CLIENTE		
Acciones recomendadas:	Cumple	No cumple
Reconocer a clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización	✓	
Entender las expectativas actuales y futuras de los clientes		✓
Relacionar objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente	✓	
Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización		✓
Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios para cumplir las necesidades y expectativas del		✓
Medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas		✓
Determinar y tomar acciones sobre las necesidades y expectativas apropiadas de las partes interesadas pertinentes que puedan afectar la satisfacción del cliente		✓
Gestionar de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido		✓
TOTAL	25%	75%

Elaboración propia

Liderazgo

Se validó cuáles de las acciones recomendadas está cumpliendo la empresa en el área de liderazgo:

Tabla 22. Evaluación Liderazgo

Liderazgo		
Acciones recomendadas:	Cumple	No cumple
Comunicar en toda la organización la misión, visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización	✓	
Crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento en todos los niveles de la organización	✓	
Establecer una cultura de la confianza y la integridad	✓	
Fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización		✓
Asegurarse de que los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización		✓
Proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas		✓
Inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas		✓
TOTAL	43%	57%

Elaboración propia

La comunicación de los objetivos de la empresa es clara para toda la organización pero no se fomenta un compromiso con la calidad. No se realiza ninguna actividad para asegurar que los líderes sean ejemplos en la organización ya que el franquiciado se encarga simplemente de llevar un control de las ventas que se realizan. No se inspira, fomenta ni reconoce la contribución de las personas, la relación que se maneja es muy profesional. La falta de motivación del personal incurre en poco compromiso y en alta rotación, lo cual se detalla en la siguiente fase.

Compromiso de las personas

Las personas comprometidas son esenciales para el éxito de la organización, por lo que es importante evaluar que tanto se está cumpliendo con lo que establece la norma ISO, se detectó que se está cumpliendo solo en un 17%.

Tabla 23. Evaluación compromiso del personal

Compromiso de las personas		
Acciones recomendadas:	Cumple	No cumple
Comunicarse con las personas para promover la comprensión de la importancia de su contribución individual		✓
Promover la colaboración en toda la organización	✓	
Facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia		✓
Empoderar a las personas para determinar las restricciones que afectan al desempeño y para tomar iniciativas sin temor		✓
Reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas, posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales		✓
Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas		✓
TOTAL	17%	83%

Elaboración propia

Este aspecto se debe reforzar ya que algunas tiendas tienen mayor conocimiento de los productos que se ofrecen pero no se mantiene una comunicación entre las diferentes tiendas. Tampoco se mide la satisfacción de los empleados lo cual ayuda a las organizaciones a identificar áreas de mejora dentro de la organización.

Enfoque a procesos

Los procesos claros y definidos son vitales para el éxito de la organización. Como se identificó en el FMEA, los procesos internos en el área de bodega y el de preparación de té no están claramente definidos. Se realizó la evaluación en estos rubros sobre las acciones recomendadas y se identificó que se está incumpliendo en un 86%.

Tabla 24. Evaluación enfoque a procesos

Enfoque a procesos		
Acciones recomendadas:	Cumple	No cumple
Definir los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos	✓	
Establecer la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos		✓
Entender las capacidades de la organización y determinar las restricciones de recursos antes de actuar		✓
Determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo		✓
Gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente		✓
Asegurarse de que la información necesaria está disponible para operar y mejorar los procesos y para realizar el seguimiento, analizar y evaluar el desempeño del sistema global		✓
Gestionar los riesgos que pueden afectar las salidas de los procesos y a los resultados globales del SGC		✓
TOTAL	14%	86%

Elaboración propia

Mejora

Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora y en este rubro, la empresa no toma acciones al respecto, ya que su enfoque ha sido más en expandirse e introducir productos nuevos.

Tabla 25. Evaluación mejora

Mejora		
Acciones recomendadas:	Cumple	No cumple
Promover el establecimiento de objetivos de mejora en todos los niveles de la organización		✓
Educar y formar a las personas en todos los niveles sobre cómo aplicar las herramientas básicas y las metodologías para lograr los objetivos de mejora		✓
Asegurarse de que las personas son competentes para promover y completar los proyectos de mejora exitosamente		✓
Desarrollar y desplegar procesos para implementar los proyectos de mejora en toda la organización		✓
Realizar seguimiento, revisar y auditar la planificación, la implementación, la finalización y los resultados de los proyectos de mejora		✓
Integrar las consideraciones de la mejora en el desarrollo de productos, servicios y procesos nuevos o modificados		✓
Reconocer y admitir la mejora		✓
TOTAL	0%	100%

Elaboración propia

Toma de decisiones basada en la evidencia

Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos tienen una mayor probabilidad de dar resultados deseados. En el caso de Sencha, se ponen a disposición de las personas interesadas la información y datos necesarios pero no siempre son analizados, además que no se toman las decisiones basados en la evidencia recolectada, lo que resulta en un cumplimiento de un 33% de las acciones recomendadas por la norma ISO.

Tabla 26. Evaluación toma de decisiones

Toma de decisiones basada en la evidencia		
Acciones recomendadas:	Cumple	No cumple
Determinar, medir y hacer el seguimiento clave de los indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización		✓
Poner a disposición de las personas pertinentes todos los datos necesarios	✓	
Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y seguros		✓
Analizar y evaluar los datos y la información utilizando métodos adecuados	✓	
Asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario		✓
Tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia, equilibrando la evidencia y la intuición		✓
TOTAL	33%	67%

Elaboración propia

Gestión de las relaciones

Para lograr el éxito el manejo de las relaciones entre las partes interesadas es vital. En la actualidad no se mide el desempeño de los proveedores ni de las partes interesadas. Se está cumpliendo únicamente con la priorización de las relaciones con las partes interesadas, y se comparte la información a las partes interesadas en este caso directamente con el franquiciado y con el cliente final, pero no se trabaja en fomentar y reconocer mejoras en las relaciones con los proveedores y socios.

Tabla 27. Evaluación de la gestión de relaciones

Gestión de las relaciones		
Acciones recomendadas:	Cumple	No cumple
Determinar las partes interesadas pertinentes (tales como proveedores socios, clientes, inversionistas, empleados y la sociedad en su conjunto) y su relación con la organización	✓	
Determinar y priorizar las relaciones con las partes interesadas que es necesario gestionar	✓	
Establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo	✓	
Reunir y compartir la información, la experiencia y los recursos con las partes interesadas pertinentes	✓	
Medir el desempeño y proporcionar retroalimentación del desempeño a las partes interesadas, cuando sea apropiado, para aumentar las iniciativas de mejora		✓
Establecer actividades de desarrollo y mejora colaborativas con los proveedores los socios y otras partes interesadas		✓
Fomentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores y los socios		✓
TOTAL	57%	43%

Elaboración propia

En resumen, analizando cada etapa de un sistema de gestión de calidad de acuerdo con la norma ISO, debería estar ejecutando se puede evidenciar que hay una gran área de oportunidad para cada una de las etapas, siendo la más urgente la de mejora.

Tabla 28. Resumen de calificación por etapa

ETAPA	Cumple	No cumple
Enfoque al cliente	25%	75%
Liderazgo	43%	57%
Compromiso de las personas	17%	83%
Enfoque a procesos	14%	86%
Mejora	0%	100%
Toma de decisiones basada en la evidencia	33%	67%
Gestión de las relaciones	29%	71%

Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo al análisis de la situación actual de la empresa se puede concluir:

- La falta de cumplimiento con el contrato de franquicia de algunas de las tiendas está impactando negativamente las ventas.
- La falta de capacitación del personal influye en las ventas porque no se ofrecen los productos y se desconocen las propiedades y beneficios que ofrecen al cliente.
- No se tiene un proceso definido para la venta de los productos por tienda, además de que no se realizan auditorías periódicamente lo que ha llevado que hasta ahora se pueda ver cómo distintos factores han impactado las ventas.
- Cada tienda maneja de manera diferente el inventario, no se tiene un proceso estandarizado para el mismo lo que ocasiona que no se pidan productos que están faltando, no se renueve constantemente el stock en algunas tiendas y a que la información esté desactualizada.
- No se cuenta con documentación de los procesos lo que lleva a que se realicen de forma diferente en cada tienda.
- No se cuenta con indicadores de calidad o de cumplimiento para cada tienda, esto lleva a que cada franquiciado, a pesar de cumplir parcialmente con el contrato de franquicia, no esté cumpliendo con lo necesario para lograr las ventas. No tener indicadores afecta porque se desconoce en qué se está fallando.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones que se le hacen a la empresa se encuentran:

- Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9000:2015 lo que le va a permitir definir los procesos, responsabilidades y métodos de una forma clara para que todos los empleados y franquiciados puedan cumplirlos.
- Implementación de indicadores de calidad para cada paso del proceso además de un manual de calidad.
- Auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento con lo establecido en el manual de calidad y así tomar acciones en caso de que se esté fallando antes de que sea demasiado tarde.
- Constante evaluación de la voz del cliente para identificar áreas de mejora y asegurar siempre un servicio de calidad a los clientes.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

En este capítulo se van a desarrollar las propuestas de mejora para la empresa Sencha Tea Co.

Fase Mejora

El objetivo de esta fase es definir soluciones para implementar un sistema efectivo de gestión de la calidad en la empresa Sencha Tea Co.

Las fuentes principales son los fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9000:2015 y descubrimientos realizados durante el análisis.

El servicio ofrecido por Sencha se dividió en 2: el servicio hacia el franquiciado y hacia el cliente final. En ambos se encontraron errores que están impactando las ventas de la empresa y que por ende afectan la calidad general del servicio ofrecido. Sencha Tea Co. al ser una franquicia, cuenta con un franquiciado para cada tienda quien debe cumplir a cabalidad con lo estipulado en el contrato de franquicia. Las franquicias exitosas logran un estándar en sus procesos de manera que el servicio que se ofrece sea el mismo a pesar de ser un local diferente.

Cuando alguna de los franquiciados incumple con lo indicado en el contrato, esto afecta directamente la marca ya que la asociación del cliente es hacia la marca y no hacía la tienda en específico.

Con respecto a la información obtenida, se deben trabajar los siguientes componentes de cada área.

Enfoque al cliente

De acuerdo con la norma ISO, el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente. Por este motivo, es de suma importancia que la empresa considere al cliente como una prioridad pues la razón de ser de la empresa y su misión consiste en brindarle al cliente un trato profesional y una atención personalizada. Los componentes donde la empresa actualmente está incumpliendo son:

- Entender las expectativas actuales y futuras de los clientes. Las expectativas actuales y futuros de los clientes no son analizadas ni estudiadas ya que no se realiza ningún método para conocer más al respecto al cliente y su opinión con respecto al servicio o a los

productos recibidos. Los clientes que externan sus disconformidades son muy pocos y son casos aislados para considerarlos.

- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización. Al no tener claro cuáles son las expectativas reales de los clientes, la comunicación de las mismas a través de la organización no se da.
- Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios para cumplir las necesidades y expectativas del cliente. Estas actividades son realizadas tomando al cliente en cuenta, pero como se desconoce cuáles son sus expectativas, el esfuerzo resulta insuficiente para poder cumplir los requisitos del cliente.
- Medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas. La medición de la satisfacción del cliente es una herramienta útil en toda organización y la empresa actualmente no está realizando ningún seguimiento, por lo tanto, desconoce qué áreas de oportunidad tiene para mejorar la calidad del servicio y captar más clientes.
- Determinar y tomar acciones sobre las necesidades y expectativas apropiadas de las partes interesadas pertinentes que puedan afectar la satisfacción del cliente. El servicio que brinda la empresa a cada uno de los franquiciados afecta directamente la satisfacción del cliente y no se recibe retroalimentación sobre las expectativas que se tienen.
- Gestionar de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido. La empresa mantiene un programa de lealtad donde se acumulan puntos por las compras realizadas, sin embargo, no se le está informando a los clientes sobre promociones especiales ni sacándole el máximo provecho a esta herramienta.

Propuesta enfoque al cliente

Para poder cumplir con lo establecido con la norma e implementar un sistema de gestión de calidad la empresa debe:

- **Implementar una encuesta de satisfacción al cliente.** Parte de las acciones que se llevaron a cabo en la etapa de medición fue realizar una encuesta de percepción del servicio a los clientes. Los resultados fueron satisfactorio pero de igual manera se pudo

identificar que en algunas tiendas habían brechas importantes además de que el servicio varía considerablemente dependiendo de la tienda. Contar con una encuesta que esté siempre disponible para los clientes le da una oportunidad a la empresa de recibir retroalimentación constante de parte de los clientes. El modelo Servperf cumple con lo que la empresa necesitaría evaluar y aparte de los ítems que se evalúan con la escala de Likert, se propone incluir un par de preguntas abiertas para que los clientes dejen comentarios sobre el servicio recibido. Este tipo de encuestas se pueden motivar con un descuento en la próxima compra al presentar el comprobante de que se realizó la encuesta. Se le sugiere a la empresa revisar los resultados de la encuesta una vez cada trimestre y definir métricas que se desean alcanzar, tanto a nivel general como a nivel de tienda.

- **Comunicación interna.** Actualmente se le está comunicando a los empleados sobre los productos nuevos y promociones de temporada o estacionales que la empresa tenga pero hay muy poca comunicación en lo que respecta a las expectativas del cliente y a métricas de servicio ya que no se tienen definidas. Se propone una vez cada trimestre comunicar a las partes interesadas de los resultados de la encuesta y de las áreas que se deben reforzar para cumplir las expectativas del cliente. El ideal es ir aumentando el servicio en las tiendas que no salieron con una buena calificación y mantener el de aquellas que si lo alcanzaron hasta nivelarlo en todas las tiendas de la franquicia. Esto solo se puede lograr con una comunicación clara de los objetivos de la empresa.
- **Gestionar de manera activa la relación con los clientes.** Aparte de recibir la retroalimentación con los clientes, la empresa puede revisar cuáles son los clientes afiliados al plan de lealtad que más compras realizan durante el mes y otorgarles un descuento adicional o una regalía, así como realizar promociones especiales para el mes de su cumpleaños. Este tipo de actividades no requieren de mucha inversión y logran captar el interés del cliente y su lealtad.

El enfoque en el cliente va a lograr con el tiempo un incremento del valor del producto y servicio para el cliente, aumento en la satisfacción, mejora en su fidelidad, la reputación del negocio va a mejorar ampliando los clientes y generando mayores ganancias a la empresa.

Liderazgo

El liderazgo en la organización es uno de los pilares fundamentales ya que es quien marca el norte de hacia dónde debe dirigirse la empresa. Cuando los líderes definen objetivos claros y apoyan a los empleados en la gestión y en sus trabajos, el compromiso de los mismos aumenta y la empresa obtiene mayores resultados.

Los componentes relacionados con el liderazgo donde la empresa está incumpliendo son:

- Fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización: la empresa no tiene definidos objetivos de calidad, sin embargo, se les pide a los empleados realizar sus trabajos de la mejor forma posible pero no se tienen parámetros para medir el cumplimiento.
- Asegurarse de que los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización: los líderes en este caso vienen siendo los franquiciados, cada quien tiene su estilo de liderazgo, pero en algunos casos, no se muestra un interés en el empleado ni en mantener la tienda surtida ocasionando pérdidas de ventas.
- Proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas: los vendedores de cada tienda tienen conocimiento de los productos que se venden y de los procesos que interactúan al momento de una venta, pero no se les está pidiendo rendir cuentas ya que no tienen metas establecidas.
- Inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas: los líderes no realizan ninguna de estas actividades y en algunas tiendas el personal rota constantemente lo que dificulta un seguimiento al empleado.

Propuesta Liderazgo

Para que la empresa pueda tener claros sus objetivos, éstos deben ser comunicados desde la cabeza y debe resaltar la importancia de cumplirlos. Se le propone a la empresa:

- **Definir objetivos de calidad.** Estos objetivos no deben ser únicamente para medir la calidad percibida por parte de los clientes, sino que deben establecerse para cada área del proceso. Esto le da claridad a los empleados de donde se encuentran actualmente y

que es lo que se espera de su gestión. Además, ayuda a fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización.

Compromiso de las personas

Según lo que dicta la norma ISO, para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, capacitación, empoderamiento facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de calidad.

Los aspectos con los que la empresa está incumpliendo son los siguientes:

- Comunicarse con las personas para promover la comprensión de la importancia de su contribución individual: se les comunica lo que se espera de sus resultados y su trabajo, pero no se le hace énfasis a la importancia de su contribución.
- Facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia: el diálogo se da en muy pocas ocasiones y siempre cuando algún dependiente solicita el espacio, no viene del liderazgo.
- Reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas, posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales: no se reconoce el esfuerzo además que no se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados.
- Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas: se desconoce la voz del empleado.

Propuesta del compromiso con las personas

El recurso humano es el activo más importante de las empresas. El realizar una correcta gestión del mismo le va a traer a la empresa grandes beneficios. Para mejorar este aspecto se recomienda lo siguiente:

- **Brindar canales de comunicación.** Es importante que el empleado pueda comunicarse con su jefe directo (el franquiciado) así como con los vendedores de las otras tiendas para solicitar apoyo, asesoría y compartir buenas prácticas y con el encargado de bodega.

Ya que todas las tiendas se encuentran alejadas una de otra, es importante contar con canales de comunicación ágiles como el correo o WhatsApp que permitan mantener una comunicación fluida.

- **Implementar evaluación de desempeño.** La evaluación del desempeño permite que el empleado conozca cuáles son sus objetivos y de qué forma los puede alcanzar. Además los mismos deben estar alineados a los objetivos de la empresa. Cuando los empleados se sienten reconocidos por su trabajo su motivación aumenta.
- **Implementar encuesta para medir la voz del empleado.** Conocer no solo la voz del cliente sino también la voz del empleado beneficia a la empresa ya que se logran identificar áreas de mejora y ayuda a la motivación del empleado pues se siente parte de la empresa y considera que su opinión es tomada en cuenta.

Enfoque a procesos

El sistema de gestión de calidad consta de procesos interrelacionados, por lo tanto es importante mantener un enfoque claro a los procesos que se llevan a cabo en la organización. Actualmente la empresa está incumpliendo con lo siguiente:

- Establecer la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos
- Entender las capacidades de la organización y determinar las restricciones de recursos antes de actuar
- Determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo
- Gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente
- Asegurarse de que la información necesaria está disponible para operar y mejorar los procesos y para realizar el seguimiento, analizar y evaluar el desempeño del sistema global
- Gestionar los riesgos que pueden afectar las salidas de los procesos y a los resultados globales del SGC

Propuesta en el enfoque a procesos

Basados en los resultados del diagnóstico se identificó que el proceso de producción donde se empaqueta el té se debía mejorar para lo cual se propone lo siguiente:

- **Ficha de trabajo proceso de empaque.** En el proceso de mezcla, preparación y empaque que se lleva a cabo en la bodega el riesgo de poner la medida equivocada o la etiqueta incorrecta es muy alto ya que impacta directamente al cliente final. Es importante implementar una ficha de proceso para que el encargado de empaque tenga claro cuáles son los pasos que debe seguir y de esa forma evitar errores.

Mejora

Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo a la mejora, actualmente la empresa Sencha Tea Co no realiza ninguna acción en este ámbito.

Propuesta para el área de mejora

Tomando en cuenta lo establecido en la norma ISO 9000:2015 se proponen las siguientes acciones:

- **Definir objetivos de mejora:** estos objetivos se deben definir en todos los niveles de la organización para mejorar tanto el cumplimiento del contrato de franquicia, la satisfacción del cliente, las ventas y el proceso interno de preparación y empaque de té. Para el área de bodega y distribución se deben definir también estos objetivos con el fin de que la empresa esté alineada y busque la mejora continua.
- **Capacitación del personal de tienda:** el personal de las tiendas de Paseo de las Flores y Paseo Metrópoli es muy inexperto y no tiene conocimiento de los productos que se ofrecen. Conocer sobre las cualidades del té y sus beneficios es primordial para colocar una venta exitosa. Además de que un cliente satisfecho, volverá y recomendará el servicio a otros. Para mejorar en este aspecto es necesario capacitación periódica del personal en los beneficios del té para asegurar su conocimiento en la información. Los empleados de nuevo ingreso reciben una capacitación pero no es reforzada periódicamente, por lo tanto es importante implementar capacitaciones para lograr

mantener a los empleados informados de los productos. Además, Sencha está innovando con productos nuevos y para lograr el éxito es necesario que se asegure de que su personal conoce del producto, sus beneficios y pueda ofrecerlo a los clientes. Como es complicado sacar al personal de los puestos para atender capacitaciones, la propuesta para la empresa es que realicen los cursos en línea que incluyan una evaluación final.

Toma de decisiones basados en la evidencia

La toma de decisiones al ser un proceso complejo presenta cierta incertidumbre y en muchas ocasiones implica diversas entradas. En esta área, se identificaron las siguientes áreas donde no se está cumpliendo:

- Determinar, medir y hacer el seguimiento clave de los indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización
- Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y seguros
- Asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario
- Tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia, equilibrando la evidencia y la intuición

Propuesta toma de decisiones

- **Implementar indicadores de calidad.** A pesar de que el franquiciado debe cumplir con lo establecido en el contrato para lograr el éxito de la tienda, no todos están cumpliendo al 100% con lo establecido, lo que hace que sea necesario implementar indicadores de calidad para medir que tanto se está cumpliendo y así tomar acción en las áreas que se están descuidando.
- **Definir metas de ventas.** Según lo informado por Sencha Tea Co, la meta de crecimiento en ventas anuales es de un 3% a un 3.5% pero esta meta no está definida oficialmente además de que nadie verifica el avance, por lo tanto se propone establecer una meta de crecimiento y verificar su avance por trimestre.

Gestión de las relaciones

Una buena gestión de las relaciones con las partes interesadas va a influir positivamente en el éxito de la empresa. Según lo verificado no se está cumpliendo con lo siguiente:

- Medir el desempeño y proporcionar retroalimentación del desempeño a las partes interesadas, cuando sea apropiado, para aumentar las iniciativas de mejora
- Establecer actividades de desarrollo y mejora colaborativas con los proveedores los socios y otras partes interesadas
- Fomentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores y los socios

Propuesta para la gestión de las relaciones

Para mejorar la gestión de las relaciones y sacarle el máximo provecho se propone lo siguiente:

- **Evaluación de los proveedores.** En este caso se propone evaluar tanto al proveedor de materia prima así como a los proveedores de los otros productos que se venden en la tetería.
- **Auditoría de inventarios.** La capacitación del personal debe ser integral, no solo en los productos de la empresa, sino también en sus procesos y procedimientos. En el caso del sistema que actualmente manejan para el control de los inventarios, la tienda de Paseo de las Flores, Paseo Metrópoli y Terrazas no lo mantiene actualizado, por lo tanto al momento de realizar el pedido la información no es real lo que genera que no se soliciten productos que están faltando. Los empleados deben actualizar sus inventarios, parte de la mejora que se propone es mantener un correcto control de los mismos por medio del sistema y realizar auditorías para asegurar que se está cumpliendo en esto.

Plan de acción

De acuerdo con el diagnóstico realizado y las propuestas mencionadas anteriormente, se propone un plan de acción para implementar el sistema de gestión de calidad en la empresa.

Los pasos a seguir son:

- Diagnóstico de la calidad
- Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo

- Proceso de capacitación
- Documentación del sistema

Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo

La finalidad de esta fase es dar a conocer tanto a los franquiciados como a los dependientes de cada tienda el proyecto con el fin de afirmar la cultura de calidad entre los empleados. Como se ha mencionado, la calidad tiene diferentes enfoques y lo que se pretende es que todos los empleados de la empresa tengan claro el concepto de calidad que se pretende alcanzar en Sencha Tea Co.

Se busca con esto dar a conocer a los franquiciados las ventajas de contar con un sistema de gestión de calidad que va a permitir lograr mayor satisfacción de parte de los clientes y un aumento en las utilidades de la empresa.

Se propone realizar una junta con los franquiciados, detallarles el plan de calidad y mostrarles los beneficios ya que también estarían midiendo el rendimiento del franquiciador en cuanto a tiempos de entrega de producto y servicio que se les ofrece.

Una vez que los franquiciados estén al tanto del proyecto, se les va a informar a los vendedores de cada tienda para que también tengan conocimiento de los indicadores que se van a estar implementando.

En estas reuniones se va a reforzar la misión y visión de la compañía así como la política de calidad que se estará implementando.

Proceso de capacitación

Se propone realizar posteriormente una capacitación para conocimiento de la norma ISO 9001:2015 para dar a conocer sus componentes, como está estructurada y el significado de cada numeral contenido en ella. Se va a trabajar esta capacitación directamente con los franquiciados para que tengan un conocimiento claro de lo que esta norma exige y como se va a aplicar a las funciones que se realizan en Sencha Tea Co.

Costo de implementación

Dado que la finalidad del sistema es lograr que su implantación sea acorde con los objetivos de la empresa y que logre incrementar la calidad de los procesos administrativos debe hacerse con el menor costo posible.

Se realizó la consulta del costo de la capacitación en la norma ISO 9001:2015 en la academia INTECO que brinda este tipo de servicios a empresas y el costo de la capacitación se detalla a continuación:

Costos Plan de Implantación			
Descripción	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Capacitación ISO 9001:2015	5	\$350	\$1750
Alquiler sala de reuniones por hora	20	\$16	\$320
Total			\$2070

Tomando en cuenta que las oficinas centrales de Sencha Tea Co. no cuentan con salas de reuniones ni capacitaciones aptas para este tipo de entrenamiento, se estaría incurriendo en el alquiler de una sala de reuniones. El costo del plan es de \$2070.

Entre los beneficios que estaría obteniendo la empresa al implementar este sistema de gestión de calidad se encuentran:

- Procesos estandarizados lo que facilita la capacitación del nuevo personal
- Aumento de la satisfacción del cliente incrementando las ventas
- Atracción de nuevos inversionistas que deseen adquirir la franquicia
- Mayor posicionamiento en el mercado

Estos beneficios de primera instancia no se pueden cuantificar hasta que se ponga en marcha el proyecto, pero con los indicadores que se van a implementar se va a poder verificar periódicamente el impacto que está causando en la organización.

Diseño y documentación del Sistema de Gestión de Calidad

Después de realizado el diagnóstico de la situación actual, el proceso de sensibilización para los empleados y el costo de la implementación, se procede a la realización del proceso de documentación del sistema de acuerdo a la norma ISO 9001:2015.

Este proceso es requerido para el sistema y forma parte de los objetivos planteados en este proyecto el diseño de un manual de calidad. De acuerdo a lo anterior los documentos que deben arrojar el diseño y documentación del sistema son:

- Manual de Calidad
- Manual de procedimientos, formatos y registros

Manual de Calidad

Es el documento que evidencia las diferentes actividades que desarrolla una empresa para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, en el que se refleja la estrategia que establece la organización para implantar el SGC así también como los mecanismos para alcanzar lo anterior y refleja el compromiso de la organización para garantizar la satisfacción del cliente.

Su contenido contempla: introducción, alcance del sistema, referencias normativas, definiciones, descripción de la empresa Sencha Tea Co., los objetivos y políticas de calidad, asignación de responsables, referencia a los procesos, mapa de procesos. (Ver Anexo)

BIBLIOGRAFÍA

- Berovides-Castellón, M., & Michelena-Fernández, E. (sep.-dic. de 2013). La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias. *Ing. Ind. vol.34 no.3 La Habana*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000300003&lang=es
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control*. Santa Fé: Cengage Learning.
- Fontalvo, T. J., & De La Hoz, E. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación universitaria*.
- Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *Gestión de la calidad en los servicios*.
- Sampieri, R. H. (2017). *Fundamentos de Investigación*.
- Sotelo Asef, J. (2016). Instrumento para medir la satisfacción de usuarios en base a la norma ISO 9001:2008. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.

ANEXOS

MANUAL DE CALIDAD

Elaborado por:	Revisado y Aprobado por:
Firma	Firma
Fecha:	Fecha:

COPIA NO CONTROLADA <input type="checkbox"/>	COPIA CONTROLADA <input type="checkbox"/>
Asignada a:	Recibida por:
Fecha:	Fecha:

0.INTRODUCCIÓN	98
1.OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	101
1.1.Objeto y campo de aplicación	101
1.2. Presentación de la empresa	102
1.2.1.Datos generales de la empresa:.....	102
1.2.2.Estructura organizacional.....	103
1.2.3.Direccionamiento estratégico	103
2.NORMAS PARA CONSULTA	104
3.TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	105
4.SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	106
4.1.Requisitos generales	106
4.2.Requisitos de la documentación	108
4.2.1.Generalidades	108
4.2.2.Manual de la Calidad	108
4.2.3.Control de los documentos.....	109
5.liderazgo	110
5.1.Compromiso de la dirección	110
5.2.Enfoque al cliente	110
5.3.Política de la calidad	110
5.4.Planificación.....	114
5.4.1.Objetivos de la calidad.....	114
5.5.Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	116
5.5.1.Responsabilidad y autoridad	116
5.5.2.Representante de la dirección.....	118

5.5.3. Comunicación interna	119
5.6. Revisión por la dirección	119
5.6.1. Generalidades	119
5.6.2. Información para la revisión	119
5.6.3. Resultados de la revisión.....	120
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	122
6.1. Provisión de recursos	122
6.2. Recursos humanos	122
6.2.1. Generalidades	122
6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación.....	122
6.3. Infraestructura.....	123
6.4. Ambiente de trabajo.....	123
7. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	124
7.1. Generalidades	124
7.2. Seguimiento y medición.....	124
7.2.1. Satisfacción del cliente	124
7.3. Mejora	124
7.3.1. Mejora continua.....	124
7.3.2. Acción correctiva.....	125
7.3.3. Acción preventiva.....	125

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 101 de 128

1. Objeto y campo de aplicación

1.1. Objeto y campo de aplicación

Sencha Tea Co. acomete la redacción del presente Manual de Calidad con el **objeto de:**

- Determinar y definir los elementos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad que se ha establecido, documentado e implantado en Sencha Tea Co. basado en un enfoque de mejora y acorde con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Identificar los procesos necesarios y la interacción entre los mismos para el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por Sencha Tea Co.
- Garantizar la calidad del servicio prestado, del producto ofrecido y del trabajo realizado por Sencha Tea Co. a la hora de llevar a cabo las actividades **de preparación, distribución y venta de té** de tal forma que se satisfagan las expectativas de los clientes y se cumpla con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la empresa.
- Dar a conocer la Política de Calidad aprobada por la Dirección y concienciar a todo el personal de Sencha Tea Co. de la importancia que tiene tanto ésta como la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad implantado.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 102 de 128

1.2. Presentación de la empresa

1.2.1. Datos generales de la empresa


La empresa Sencha Tea Co tiene sus oficinas centrales en Curridabat en San José, es una franquicia de venta de té gourmet, sus actividades son:

- Mezcla y preparación de tés
- Venta de té y accesorios para té

Sencha Tea Co. nace en el año 2010 como una idea emprendedora de una joven pareja quienes deciden incursionar en el negocio del té. Se dan a la tarea de iniciar un negocio sólido por lo que inician su formación como sommelieres en la escuela Argentina de Té para certificarse y así brindar atención especializada.

Paralelamente realizan una exhaustiva búsqueda de los más reconocidos productores de té gourmet del mundo, logrando crear sólidas relaciones con los mejores comercializadores del té en Europa y Asia, permitiendo así seleccionar las mejores cosechas y plantaciones del mundo donde el té se recolecta manualmente, asegurando un té fresco y de altísima calidad.

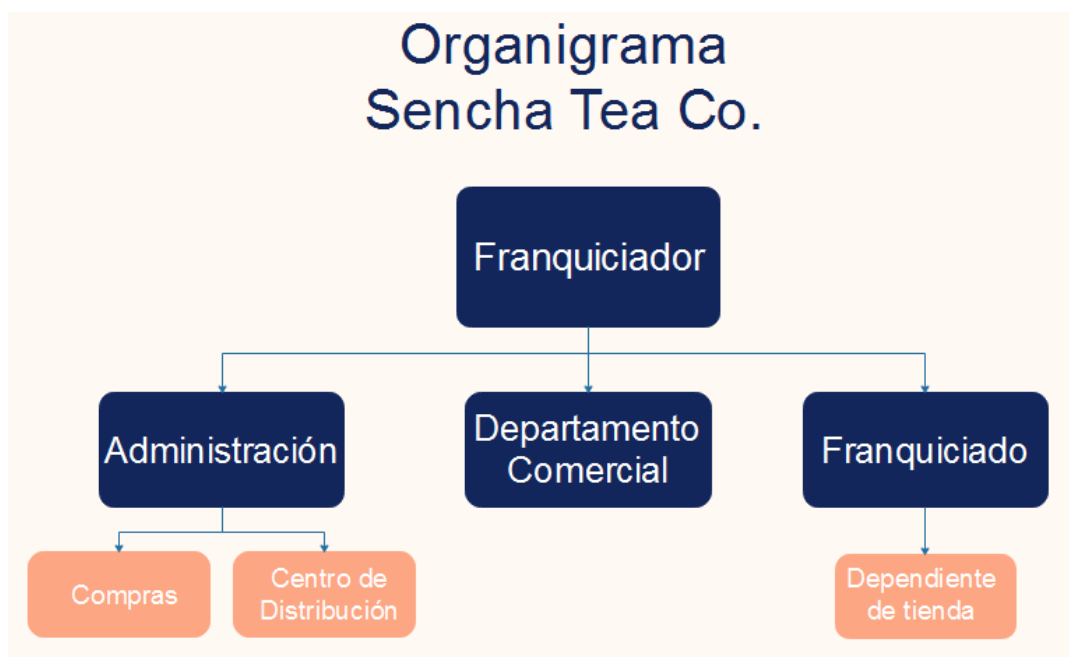
En el 2011 se inaugura la primera tienda y salón de té en el exclusivo Centro Comercial Momentum Pinares, con tanta acogida que en mayo 2012 se abre su segundo local en Plaza Atlantis Escazú y en octubre 2013 abre las puertas su tercer local en el

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 103 de 128

Centro Comercial Distrito 4. Para el 2015 inicia su proceso de expansión como franquicia.

Actualmente Sencha Tea Co. cuenta con 8 tiendas en el Gran Área Metropolitana, 6 de éstas tiendas bajo el concepto de franquicia.

1.2.2. Estructura organizacional



1.2.3. Direccionamiento estratégico

- **Misión:** brindarles a todos nuestros clientes una experiencia que satisfaga todos sus sentidos, con un trato profesional y atención personalizada en cada una de sus compras.
- **Visión:** convertirnos en la mejor y más grande tienda especializada en Té y accesorios de América Latina.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 104 de 128

2. Normas para consulta

En la elaboración del presente Manual de Calidad de Sencha Tea Co., se han utilizado como referencia las siguientes Normas y Reglamentos:

- ISO 9001:2015: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”.
- ISO 9000:2015: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario”.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 105 de 128

3. Términos y definiciones

Para el desarrollo del Sistema de Calidad de Sencha Tea Co., se han considerado las definiciones dadas en la Norma de referencia ISO 9000:2015.

Además, Sencha Tea Co. considera conveniente definir los siguientes términos referentes a las operaciones que realiza:

- **Sommelier de té:** es un experto conocedor del té, altamente capacitado en su cultura, servicio, cata y maridaje. Es el encargado de seleccionar el servicio de té para una casa de té, salón de té, restaurante, hotel, eventos especiales, etc. Entre sus responsabilidades figuran la selección del té, la gestión de la dispensa, el servicio y asesoramiento de los clientes de un establecimiento.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 106 de 128

4. Sistema de gestión de la calidad

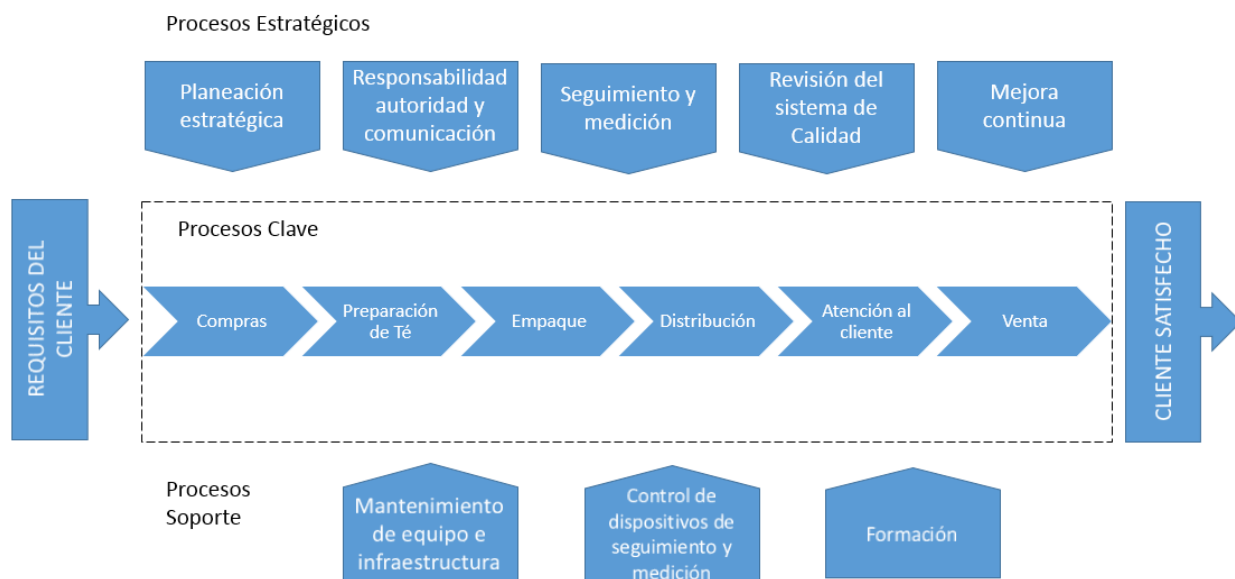
4.1. Requisitos generales

Con el propósito de satisfacer la Política y los Objetivos de la Calidad, así como de garantizar que nuestros productos así como el servicio ofrecido son conformes con los requerimientos de los clientes, Sencha Tea Co. establece, documenta y mantiene instaurado un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con aquellos requisitos de la

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 107 de 128

norma ISO 9001:2015. Además, Sencha Tea Co. se responsabiliza de mejorar continuamente la eficacia de dicho Sistema, para lo cual:

Se identifican sus procesos, secuencia e interacción, mediante el Mapa de procesos que se detalla a continuación, completado con los Procedimientos generales.



- Se definen criterios y métodos para asegurar la eficacia de la operación y el control de los procesos, tanto internos como contratados externamente.
- Se garantizan tanto la información como todo recurso necesario para un efectivo soporte de la operación y el seguimiento de los procesos.
- Se miden y analizan los procesos más importantes, utilizando para ello indicadores y se instauran las acciones necesarias para conseguir los resultados planificados y su mejora continua.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 108 de 128

4.2. Requisitos de la documentación

4.2.1. Generalidades

Sencha Tea Co. ha estructurado su Sistema de Gestión de la Calidad mediante la definición de tres niveles diferentes de documentación:

- I. **Manual de Calidad.** Es el documento básico del Sistema de Gestión de Calidad que establece la Política de la empresa y las líneas directrices de la calidad de la organización. Está numerado según los puntos y capítulos de la norma ISO 9001:2015.
- II. **Procedimientos Generales.** Documento que detalla el objeto, alcance y responsable(s) de una actividad, así como la manera correcta de llevarla a cabo.
- III. **Instrucciones técnicas.** Documento que proporciona información de cómo ejecutar ciertas tareas específicas, con el máximo detalle, como el mantenimiento, verificación de equipos, etc.

4.2.2. Manual de la Calidad

Sencha Tea Co. posee y mantiene al día el presente Manual de la Calidad que determina:

- El alcance y la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad, describiendo la interacción entre los procesos del mismo.
- Las pautas generales de funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, las cuales se detallan en profundidad en la documentación complementaria del mismo.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 109 de 128

El Manual de Calidad es el documento básico del Sistema de Gestión de Calidad, del que derivan y al que complementan todos los demás documentos del Sistema.

4.2.3. Control de los documentos

Sencha Tea Co. controla los documentos que componen su Sistema de Gestión de la Calidad lo que permite asegurar debidamente:

- La aprobación de los mismos, en cuanto a su adecuación, antes de ser emitidos.
- La revisión y actualización de los mismos, si es necesario, así como su reprobación.
- La identificación de los cambios en los documentos y la situación de la revisión actual.
- La disponibilidad en los sitios de uso, de las versiones adecuadas de los documentos.
- La legibilidad y la sencilla identificación de los documentos.
- La identificación y el control de la difusión de los documentos externos.
- La utilización no intencionada de documentos obsoletos.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 110 de 128

5. Liderazgo

5.1. Compromiso de la dirección

La Dirección de Sencha Tea Co. se compromete a lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante la realización de las siguientes tareas:

- Sensibilizar a todo el personal de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los requisitos legales y reglamentarios.
- Establecer la Política de Calidad y asegurar que se establecen los objetivos de calidad.
- Llevar a cabo las revisiones por la Dirección.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.

5.2. Enfoque al cliente

La Dirección de Sencha Tea Co. se compromete a asegurar que las necesidades y expectativas de los clientes están definidas y son entendidas por todo el personal, con el fin de conseguir la satisfacción del cliente.

5.3. Política de la calidad

La Dirección de Sencha Tea Co. se responsabiliza de establecer la Política de Calidad de su empresa. La Política de Calidad será continuamente revisada en la Revisión por la Dirección para que siempre se adecue al propósito de la organización.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 111 de 128

POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa Sencha Tea Co. es propiedad de Mauricio Quesada y sus oficinas centrales se encuentran situadas en Curridabat, en la provincia de San José. Sencha Tea Co. es una franquicia, por lo tanto cuenta con tiendas en distintos puntos del Gran Área Metropolitana. Su principal misión es brindarles a todos sus clientes una experiencia que satisfaga todos sus sentidos, con un trato profesional y atención personalizada en cada una de sus compras. La **profesionalidad de sus integrantes**, así como la **eficacia y eficiencia de nuestros procesos** son los pilares básicos sobre los que se basa el funcionamiento de la empresa para conseguir la **satisfacción del cliente**.

Sencha Tea Co. es consciente de la necesidad de mejorar de una manera constante y continuada para adaptarse a las condiciones de un mercado cada vez más exigente y poder así destacar frente a sus competidores lo cual le va a permitir expandirse más tanto a nivel nacional como internacional.

Los objetivos y decisiones en relación con la Mejora Continua de la calidad están íntimamente ligadas y forman parte de la política industrial y comercial de la empresa y

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 112 de 128

quedan reflejadas en esta Política de Calidad, que presenta los siguientes principios de actuación:

- Obtener la satisfacción total de todos nuestros Clientes, ofreciéndoles siempre la máxima calidad en cada uno los productos y servicios que Sencha Tea Co. fabrica y suministra.
- Consolidar un contacto permanente con el Cliente para así incentivar la mejora en la calidad de los procesos.
- Implicar, motivar y comprometer al personal con el fin de buscar su participación en la gestión, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer programas de formación según nuestras necesidades, que nos permitan disponer siempre de personal altamente cualificado.
- Compromiso de cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

El cumplimiento de las tareas diarias con rigor y con el esfuerzo de todos conllevará a nuestra empresa mayor **PRESTIGIO, COMPETITIVIDAD Y LIDERAZGO**.

La consecución de estas metas será posible con la ayuda de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Pretendemos además seguir una dinámica de **mejora continua** que se traduzca fundamentalmente en los siguientes puntos:

- Mejora de la satisfacción del cliente, mejorando la escucha de nuestros clientes.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 113 de 128

- Mejora de la imagen de la empresa, aumentando la calidad de nuestros servicios.
- Incremento de la satisfacción de todos los integrantes de la empresa, mejorando nuestra posición en el mercado.
- Aumento en la satisfacción de los franquiciados mejorando los procesos internos de distribución y servicio.

Contamos, como principal activo, con todas las personas que componen nuestra organización. Nos comprometemos a proporcionar los conocimientos, la formación y la información necesaria para que todos los trabajadores puedan realizar las tareas que se

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 114 de 128

les encomienden. La Política de Calidad será revisada por lo menos anualmente y modificada, si es necesario, para que se adapte a la evolución de la empresa.

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la calidad

- Realizar el suministro de té a las diferentes tiendas de la franquicia con calidad, responsabilidad y de acuerdo con lo establecido en el contrato de franquicia.
- Alcanzar los niveles de satisfacción deseados por los clientes en más de un 70% en el transcurso del año.
- Crear e implementar proyectos de mejoramiento en las áreas de falencia de la empresa
- Mantener un rendimiento óptimo en la red de distribución para asegurar que los pedidos se entreguen a tiempo en todas las tiendas.
- Mantener un control óptimo de los inventarios para asegurar que siempre se tengan los productos que más se venden en stock.
- Crear un sentido de pertenencia en los empleados de la empresa y en los vendedores de cada una de las tiendas construyendo una cultura

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 115 de 128

organizacional enfocada al buen desempeño de las actividades y procesos de la empresa.

- Atender oportunamente las necesidades de los clientes externos y clientes internos.
- Implementar planes de mejora frente a las sugerencias dadas por los consumidores frente a posibles reclamos.

La Dirección de Sencha Tea Co. asegura que los objetivos de calidad que se establecen son concretos, alcanzables y están cuantificados. Los objetivos para la

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 116 de 128

calidad son consistentes con la Política de la Calidad y con el compromiso para la mejora continua.

Los objetivos son comunicados al personal implicado en la consecución de los mismos. Los objetivos de calidad son revisados anualmente por el Gerente de la empresa.

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

La Dirección de Sencha Tea Co. se asegura que las responsabilidades y funciones de todos los integrantes de la organización están definidas y comunicadas a todos los miembros.

A continuación se reseñan las actividades más importantes de los distintos niveles de la empresa.

GERENTE.

- Asume la responsabilidad general de la empresa.
- Determina la Política de Calidad y asegura que se establecen los objetivos.
- Dota a la empresa de recursos materiales y humanos para la consecución de dichos objetivos.
- Revisar y aprobar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar la revisión anual del Sistema de Gestión de Calidad.
- Responsable último de la formación del personal.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 117 de 128

- Designa al Responsable de Calidad, dándole la suficiente autoridad para asegurar el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

RESPONSABLE DE CALIDAD

- Gestiona y dirige la implantación del Sistema de Calidad.
- Elabora el Manual de Calidad y los formatos derivados de cada documento.
- Controla, registra y distribuye las últimas ediciones de los documentos del Sistema.
- Realizar las actividades de evaluación y seguimiento de proveedores.
- Realizar el seguimiento y cierre de reclamaciones de clientes y franquiciados.
- Decidir sobre la apertura y gestión de acciones correctoras y preventivas.

RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN

- Elaborar las instrucciones de trabajo.
- Establecer la metodología para la realización de los procesos, es decir, planifica y coordina la producción.

RESPONSABLE DE BODEGA

- Elabora el inventario de materia prima, producto empacado y accesorios de té.
- Prepara los pedidos para despacho a las diferentes tiendas.
- Asegura la colocación de pedidos de materia prima con tiempo suficiente para contar siempre con disponible.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 118 de 128

RESPONSABLE COMERCIAL

- Localiza los clientes potenciales y les proporciona la información necesaria sobre el producto.
- Recepciona las ofertas que llegan a la empresa y comprueba que se puede satisfacer las exigencias del cliente.

RESPONSABLE DE COMPRAS

- Emite los pedidos de compras necesarios para que la empresa satisfaga los requisitos del cliente.

VENDEDOR

- Recibe a los clientes y se encarga de ofrecerle los productos disponibles.
- Mantiene el inventario actualizado en el sistema de la tienda
- Coloca pedidos semanales de acuerdo con la necesidad de demanda de la tienda.
- Atiende las consultas de los clientes así como las quejas y resuelve los problemas que se puedan presentar al momento de la venta.

5.5.2. Representante de la dirección

La Dirección de Sencha Tea Co. designa al Representante de Calidad como representante de la Dirección en materia de calidad y le da autoridad para:

- a) Asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad está implementado y se mantiene actualizado.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 119 de 128

- b) Informar a la Dirección del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo las necesidades de mejora.
- c) Asegurar el conocimiento de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.
- d) Responsabilizarse de las comunicaciones sobre Calidad con organismos externos, cuando sea necesario.

5.5.3. Comunicación interna

El Responsable de Calidad de Sencha Tea Co. se encarga de mantener la correcta comunicación con todo el personal en lo relativo al Sistema de Gestión de Calidad. Para ello, el Responsable de Calidad podrá hacer uso de medios como convocatoria de reuniones, charlas, envío de correos electrónicos entre otros.

5.6. Revisión por la dirección

5.6.1. Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad de Sencha Tea Co. es revisado formalmente por la Dirección, con el fin de determinar si está definido e implantado adecuadamente y si es eficaz y coherente con las actividades llevadas a cabo por Sencha Tea Co., con el objeto de realizar, si fuera preciso, los cambios necesarios en el Sistema.

5.6.2. Información para la revisión

El Responsable de Calidad convoca la Reunión de Revisión por la Dirección, a través del formato creado a tal fin.

La convocatoria se distribuye personalmente en mano por el Responsable de Calidad a todos los asistentes con la suficiente antelación. Los asistentes a la reunión

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 120 de 128

son, por lo menos, la Gerencia, el Responsable de Calidad y los Responsables de cada área.

La reunión de la Revisión por la Dirección contiene los siguientes puntos:

- a) Informes de Auditorías del Sistema de Calidad y de Inspecciones.
- b) Reclamaciones y quejas de los clientes.
- c) Revisión, y si se considera conveniente, modificación de la Política de Calidad.
- d) Grado de satisfacción de los Objetivos de Calidad y de los indicadores asociados a los procesos.
- e) Estado y análisis de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas.
- f) Seguimiento de las decisiones tomadas en las Revisiones de la Dirección anteriores.
- g) Estrategias a largo plazo relativas a cambios de la empresa, el mercado o el propio Sistema de Gestión de Calidad.

Puntos concretos propuestos por los asistentes a la Reunión de Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad (necesidades, sugerencias de mejora...)

5.6.3. Resultados de la revisión

Los resultados de la Revisión por la Dirección de Sencha Tea Co se plasman en el Acta de Reunión de la Revisión del Sistema por la Dirección, en el que se deben incluir:

- a) Acciones para la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, proponiendo objetivos de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 121 de 128

- b) Acciones para la mejora de los procesos.
- c) Acciones para mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- d) Necesidades de recursos e inversiones relacionadas con el Sistema.

5.7. Análisis de riesgos

Sencha Tea Co. por medio del uso de un Análisis de Modo de Falla y Efecto (FMEA) realizará la gestión del riesgo asegurando que el SGC cumpla con los resultados, prevenir y reducir efectos no deseados. Las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades son proporcionales al impacto en la conformidad del servicio brindado tanto al cliente como al franquiciado.

Se deben gestionar todos aquellos riesgos relacionados con:

- Presentación del producto y cantidades
- Entrega de los productos
- Información actualizada en el sistema
- Conocimiento de los productos por parte del personal

Se utilizará la siguiente plantilla para dicho análisis y la empresa debe trabajar en ellos y asignarle un responsable.

PLANEAR										HACE R	VERIFICAR				ACTUAR	
Paso del Proceso	Falla Potencial (modo de falla)	Impacto cuando sucede	Gravedad	Posibles Causas	Ocurrencia	Medidas Preventivas Actuales	Detección	RPN	Acciones recomendadas	Persona a Cargo	Acciones Tomadas y Fecha de Finalización	Gravedad	Ocurrencia	Detección	RPN	Observación

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 123 de 128

6. Gestión de los recursos

6.1. Provisión de recursos

Sencha Tea Co. se compromete a proporcionar los recursos técnicos y humanos necesarios para:

- Mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

6.2. Recursos humanos

6.2.1. Generalidades

Sencha Tea Co. asegura mediante la implantación del Procedimiento que las personas que desarrollan actividades en la empresa que afectan a la calidad del producto, disponen de la educación, formación, habilidades y experiencia necesarias para desempeñar su puesto de trabajo de una forma adecuada.

6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación

Sencha Tea Co. ha implantado Procedimiento para determinar la competencia y la formación necesarias, proporcionar la formación para satisfacer dichas necesidades y evaluar la eficiencia de la formación.

Adicionalmente, Sencha Tea Co. sensibiliza mediante entrenamientos periódicos a los empleados de cada función y nivel relevante para que sean conscientes de la

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 124 de 128

importancia de sus actividades para la conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se mantienen los registros relativos a la competencia y formación de los empleados de Sencha Tea Co.

6.3. Infraestructura

Sencha Tea Co. determina y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, y lleva a cabo el mantenimiento previsto de los equipos (tanto hardware como software) que intervienen en los procesos productivos, según lo especificado en el Procedimiento.

6.4. Ambiente de trabajo

Sencha Tea Co. dispone de las condiciones ambientales de trabajo necesarias con el fin de lograr la conformidad del producto con los requisitos del cliente.

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 125 de 128

7. Medición, análisis y mejora

7.1. Generalidades

Sencha Tea Co. tiene definidas, planificadas e implantadas las actividades de seguimiento y medición necesarias para:

- a) Asegurar la conformidad de sus servicios y productos con los requisitos del cliente.
- b) Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

7.2. Seguimiento y medición

7.2.1. Satisfacción del cliente

Sencha Tea Co., preocupada por la satisfacción de sus clientes, utiliza el Procedimiento con el objeto de atender y gestionar las posibles quejas y reclamaciones de sus clientes, y así poder anticipar las necesidades futuras de los mismos.

7.3. Mejora

7.3.1. Mejora continua

El Gerente y el Responsable de Calidad de Sencha Tea Co. se reunirán antes de la Auditoría externa del Sistema de Gestión de Calidad para revisar la Política de Calidad, los objetivos de Calidad, los informes de anteriores auditorías de Calidad de la organización, los informes de acciones correctivas y preventivas y los informes de la

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 126 de 128

revisión por la Dirección, con el fin de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

7.3.2. Acción correctiva

Ante las quejas de los clientes que se presenten, Sencha Tea Co. pondrá en marcha las oportunas acciones correctivas adecuadas al efecto disconformidad.

Para ello, se ha elaborado el Procedimiento con el fin de:

- a) Revisar las disconformidades.
- b) Determinar las causas de las mismas.
- c) Evaluar, determinar e implementar las acciones necesarias para evitar que las disconformidades vuelvan a ocurrir.
- d) Revisar las acciones correctivas tomadas.

7.3.3. Acción preventiva

Sencha Tea Co. también tiene previstas acciones preventivas frente a posibles no conformidades que puedan producirse. Las acciones preventivas serán adecuadas al

	MANUAL DE CALIDAD	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 17/1/2019 1:29:00 p. m.
		Página: 127 de 128

efecto de los problemas potenciales, se asegura la conformidad con los requisitos del Sistema.

Para ello se ha elaborado el Procedimiento con el fin de:

- a) Determinar las no conformidades posibles y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir que ocurran no conformidades.
- c) Determinar, implementar y registrar las acciones necesarias tomadas.
- d) Revisar las acciones preventivas tomadas.