

MANUAL DE SERVICIO A CLIENTE

GRUPO KAIZEN S.A.

Fecha de Emisión

Emitido Para

Controlado SI () NO ()

Copia No. _____

*Ejemplares controlados del manual MSC **no** pueden ser copiados.*

MANUAL DE SERVICIO A CLIENTE

SECCION	TITULO	PAGINA
0	Enunciado de la Misión	3
1	Responsabilidad Gerencial	4
	1.1 Política de Servicio a Clientes	6
	1.2 Organización	7
	1.3 Revisión por la Gerencia	10
2	Sistema de Servicio a Clientes	
	2.1 General	11
	2.2 Procedimientos de Servicio a Clientes	12
3	Revisión y Distribución del Manual de Servicio a Clientes	
	3.1 General	13
	3.2 Aprobación y Distribución de Documentos	13
	3.3 Cambios en Documentos	15
4	Proceso de Distribución y Facturación	
	4.1 General	16
	4.2 Políticas Generales	16
5	Manejo de Quejas y Mejoramiento Continuo	
	5.1 General	21
	5.2 Manejo de Quejas	21
	Mejoramiento Continuo	23
6	Auditorías Internas del Servicio a Clientes	
	6.1 General	25
	6.2 Responsabilidades	26
	6.3 Resultados de las Auditorías	27
7	Auditorías de Servicio	
	7.1 General	28
	7.2 Responsabilidades	28
8	Estándares de Servicio	
	8.1 Identificación de la Necesidad	29
	8.2 Aplicaciones Estadísticas	29
	8.3 Estándares de Servicio	30

INTRODUCCIÓN

El propósito de este manual es describir las políticas y estructura de control del Servicio a Cliente utilizado para lograr la misión corporativa en Grupo Kaizen S.A.

Enunciado de la misión del Servicio a Clientes Grupo Kaizen S.A.

"Superar las expectativas de los clientes, tanto internos como externos, brindando un excelente servicio a través de un mejoramiento continuo de la información, coordinación, verificación de procesos y utilización de indicadores de gestión de servicio".

Debido a que el Servicio a Clientes de nuestros productos y servicios es y continuará siendo la clave para lograr la competitividad, es vital para todos nosotros en Grupo Kaizen S.A. entender y utilizar nuestro Servicio a Clientes con el fin de realizar siempre un trabajo excelente.

Objetivos del Servicio a Clientes Grupo Kaizen S.A.

- 1. Generar profundo conocimiento del cliente.**
- 2. Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.**
- 3. Mantener altos estándares de servicio.**
- 4. Lograr la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio a clientes.**

1.0 RESPONSABILIDAD GERENCIAL

1.1 POLITICA DE SERVICIO A CLIENTES

- a. El compromiso y la política para el Servicio a Cliente del Grupo Kaizen S.A. están reflejados en el enunciado de su misión y en los objetivos que se listan a continuación:

Objetivos para el Servicio a Clientes en el Grupo Kaizen S.A.

1. Generar profundo conocimiento del cliente

- a. Establecer mecanismos que permitan identificar requerimientos y expectativas actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales.
- b. Definir y mantener bases de datos totalmente actualizadas en lo que se refiere a clientes, productos, precios y condiciones de crédito.
- c. Diseñar mecanismos para identificar y medir los niveles de satisfacción y desarrollar e implementar planes de mejora permanentes.
- d. Fortalecer relaciones cliente - proveedor interno para mejorar el desempeño de la empresa ante los clientes externos.

2. Responder oportunamente a las necesidades de los clientes

- a. Diseñar sistemas para dar respuesta oportuna a quejas, dudas, comentarios y sugerencias por parte de los clientes externos e internos.
- b. Definir claramente las responsabilidades de cada área de la organización en relación con la resolución de los problemas de los clientes y verificar su cumplimiento.
- c. Diseñar mecanismos para medir la eficacia de dichos sistemas de respuesta y cómo se están mejorando continuamente.
- d. Identificar y retroalimentar en forma oportuna sobre las variaciones positivas y negativas a las diferentes áreas involucradas.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 1 Página <u>6</u> de <u>31</u> Rev. <u>0</u> Fecha: Mayo del 2006
------------------	--

3. Mantener altos estándares de servicio

- a. Desarrollar, promover y mantener altos estándares de servicio y derivados de los requerimientos de los clientes
- b. Establecer mecanismos para verificar el cumplimiento de estos estándares.

4. Lograr la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio a clientes.

- a. Participar a todas las áreas de la organización en el establecimiento y actualización de los estándares de servicio.
- b. Establecer mecanismos para enseñar e internalizar los estándares de servicio en el personal, brindar retroalimentación y premiar los ejemplos de éxito.
- c. Lograr el compromiso de toda la organización en el cumplimiento de los estándares.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 1 Página 7 de 31_ Rev. 0	Fecha: Mayo del 2006
------------------	-------------------------------------	----------------------

1.1 POLITICA DE EL SERVICIO A CLIENTES Continuación

- b. La política de Servicio a Clientes del Grupo Kaizen S.A. se muestra abiertamente como signo de nuestro orgullo y compromiso, y como recordatorio claro de nuestra Misión y dirección. Dicha política es también presentada a todos los empleados nuevos y actuales durante su capacitación y es continuamente reforzada por la gerencia para asegurar su entendimiento y compromiso a todos los niveles en la compañía.
- c. Nuestra política de Servicio a Clientes es utilizada para mantener la reputación del Grupo Kaizen S.A. y para conservar un ambiente de trabajo agradable y disciplinado.

Gerente General

Fecha

1.2 ORGANIZACION

1.2.1 Responsabilidad y Autoridad

- a. La estructura organizacional ilustra las interrelaciones y autoridad del personal que administra, realiza y verifica el trabajo relacionado con el Servicio a Clientes de los productos y servicios proporcionados por el Grupo Kaizen S.A..
- b. El GERENTE GENERAL es el líder del esfuerzo por el Servicio a Clientes dentro del Grupo Kaizen S.A. y es el responsable de la delegación de las diferentes responsabilidades relacionadas con el Servicio a Clientes, y por la eficiente operación del Grupo Kaizen S.A.

Los GERENTES DE NEGOCIOS son responsables por la operación de los cargos que les reportan a ellos. Estas responsabilidades incluyen tanto las operaciones diarias como las estratégicas. Los Gerentes de Negocio deben asegurarse de que las políticas de Servicio a Clientes del Grupo Kaizen S.A. estén operando efectivamente en sus áreas de responsabilidad y éstas sean comprendidas por todos.

Los ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO son responsables de asegurar que las políticas de Servicio a Clientes del Grupo Kaizen S.A. se estén llevando a cabo diariamente. Los jefes de departamento pueden delegar la autoridad de implementación de las funciones de Servicio a Clientes dentro de sus departamentos, pero deben retener la responsabilidad por su funcionamiento. Es nuestra política que dicha delegación de autoridad sea formalmente definida y documentada.

La matriz de responsabilidad mostrada en la figura 1.2 resume las responsabilidades principales y de apoyo del personal con relación a los elementos claves del Servicio a Clientes.

El Servicio a Clientes es responsabilidad de cada EMPLEADO en el Grupo Kaizen S.A.. Sus responsabilidades por las actividades que afectan el Servicio a Clientes se encuentran especificadas a fondo y en forma explícita en el este manual, procedimientos e instrucciones de trabajo del Grupo Kaizen S.A.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 1 Página 9 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo de 2006
------------------	------------------------------------	---------------------

1.2 ORGANIZACION Continuación

- c. En el Grupo Kaizen S.A. todas las personas que realizan o verifican trabajo relacionado con el Servicio a Clientes poseen autoridad suficiente y libertad dentro de la organización para:
- Recomendar, iniciar, implementar y verificar soluciones para el mejoramiento continuo del Servicio a Clientes y los procesos, bien sea directamente o a través de otros medios tal como se definen en los procedimientos definidos en este manual.
 - Detener el procesamiento, entrega y/o utilización de productos que no cumplan la especificación hasta tanto se disponga apropiadamente o se rectifiquen las condiciones deficientes.

1.2.2 Recursos

- a. Los recursos requeridos para las actividades del Servicio a Clientes, realización del trabajo y verificación interna (i.e., revisión, análisis y seguimiento de todas las actividades relacionadas con el Servicio a Clientes del Grupo Kaizen S.A. se encuentran explícitamente definidos en este manual, así como en los procedimientos.

1.2.3 Encargado de Servicio a Clientes

El Encargado de Servicio a Clientes posee la autoridad y responsabilidad de asegurar que el sistema esté siendo implementado y mantenido efectivamente en el Grupo Kaizen S.A., y de reportar al Gerente General de la compañía sobre el desempeño del sistema en el momento en que éste se incumpla.

1.2.4 Trabajo en equipo

Como se mencionó en los Objetivos para el Servicio a Clientes, el "Trabajo en Equipo" es una estrategia clave en el Grupo Kaizen S.A. para fomentar el continuo mejoramiento del Servicio a Clientes a través de la participación del personal.

Figura 1.2

RESPONSABILIDADES GERENCIALES

Las siguientes son las responsabilidades de cada área dentro del proceso de servicio a clientes, las cuales eventualmente serán auditadas para verificar su grado de cumplimiento y eventualmente tomar las acciones correctivas que permitan alcanzar el mejoramiento continuo del Servicio a Clientes.

Sección	P - Responsabilidad Primaria S - Responsabilidad Secundaria	Gte Gnl	Gte May	Ope	CxC	Ser Clie	Estad	Com puto	Gte Sup Merc	Gte Tran	Gte Ind
ELEMENTOS DEL SERVICIO A CLIENTES											
1	Revisión por la Gerencia del SC	P	P	P	P	P	S	S	P	P	P
2	Procedimientos de Servicio a Clientes	P	S	S		P			S	S	S
3	Revisión y Distribución del MSC	P	S	S		P			S	S	S
4	Proceso de Distribución y Facturación		S	P		P			S	S	S
5	Manejo de Quejas	P	P	P	P	P	S	S	P	P	P
	Mejoramiento Continuo	P	P	P	P	P	S	S	P	P	P
6	Auditoría Interna de Sistema de Servicio a Clientes	P	P	P	P	P			P	P	P
7	Auditorías de Servicio		S	S	S	P			S	S	S
8	Estándares de Servicio	P	P	P	P	S	P	S	P	P	P

P - Responsabilidad Primaria: Es la responsabilidad que le compete dentro del Sistema de Servicio a Clientes en cuanto a que se ejecuten dentro de su área de responsabilidad los diferentes elementos que componen el sistema. Esto implica que eventualmente podrá ser auditado internamente sobre como se están desarrollando las actividades relacionadas con el Servicio a clientes.

S - Responsabilidad Secundaria: no mantiene responsabilidad directa con la sección del manual a que hace referencia aunque si de manera indirecta

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 1 Página 11 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

1.3 REVISIÓN POR LA GERENCIA

- a. El Servicio a Clientes en el Grupo Kaizen S.A. es revisado por los responsable de cada área, en un intervalo mínimo de 3 meses de acuerdo con el **Procedimiento Revisión por la Gerencia PSC 01.1**
- b. La Revisión por la Gerencia es coordinada por el Encargado(a) de Servicio a Clientes. Dicha revisión comprende los siguientes aspectos:
 1. Evaluación de la efectividad del sistema para alcanzar la política y los objetivos de Servicio a Clientes de la compañía.
 2. Evaluación de requisitos futuros del cliente para asegurar que el sistema permanezca efectivo.
 3. Revisión de la evidencia de auditorías internas, solicitudes de Mejoramiento Continuo, quejas de los clientes, así como las auditorías de servicio realizadas y la revisión de los estándares de servicio establecidos.
- c. Cada responsable que haya efectuado la revisión del sistema en su área de responsabilidad, envía al Encargado de Servicio a Clientes un reporte escrito acerca de los aspectos mencionados anteriormente y las conclusiones alcanzadas, según lo establecido en el procedimiento **Revisión por la Gerencia PSC 01.1**. El Encargado de Servicio a Clientes es responsable de reportar al Gerente General de la compañía sobre el desempeño del sistema y de proveer información que sirva de base para un continuo mejoramiento.
- d. El Encargado de Servicio a Clientes y/o el Gerente General inician acciones correctivas o preventivas de acuerdo con el **Procedimiento de Mejoramiento Continuo PSC 5.1**
- e. Los registros de las Revisiones por la Gerencia son archivados y mantenidos por el Departamento de Servicio a Clientes por un período de dos años. Dichos registros deben mostrar evidencia de la forma en que se llevaron a cabo las revisiones, personal que participó, factores que se consideraron, resultados que se obtuvieron, y acciones correctivas que se tomaron. (Ver informe: Revisión por la Gerencia)

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 2 Página 12 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo de 2006
------------------	-------------------------------------	---------------------

2.0 SISTEMA DE SERVICIO A CLIENTE

2.1 GENERAL

El Grupo Kaizen S.A. mantiene un sistema de Servicio a Clientes documentado como un medio de asegurar que todos los productos y servicios cumplan los requisitos especificados.

Nivel 1: Manual de Servicio a Clientes

El Manual de Servicio a Clientes describe la política del Grupo Kaizen S.A., la estructura general de la compañía y los métodos para mantener el sistema de administración del Servicio a Clientes. El manual hace referencia a los procedimientos relacionados a seguir a fin de satisfacer las políticas y estrategias especificadas.

Nivel 2: Procedimientos de Servicio a Clientes

Se utilizan procedimientos documentados para especificar **quién** hace **qué cosa**, **cuándo** se hace y **qué documentación** se usa para de verificar que la actividad de Servicio a Clientes sea ejecutada conforme a lo requerido.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 2 Página 13 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

2.2 PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO A CLIENTES

El Grupo Kaizen S.A. mantiene procedimientos documentados para satisfacer la necesidad de la compañía de administrar y controlar efectivamente el Servicio a Clientes. Los pasos seguidos en establecer, implementar, mantener y controlar los procedimientos documentados se encuentran definidos en los **Cómo redactar Procedimientos del Servicio a Clientes PSC 02.1**

Los procedimientos que se establecen como componentes del Manual son:

PSC 01.1 Revisión por la Gerencia

PSC 02.1 Cómo Redactar Procedimientos del Servicio a Cliente

PSC 03.1 Revisión y distribución del Manual de Servicio a Clientes

PSC 04.1 Proceso de Distribución y Facturación

PSC 05.1 Manejo de Quejas y Solicitudes de los Clientes

PSC 05.2 Mejoramiento Continuo

PSC 06.1 Auditoría Interna

PSC 07.1 Auditorías de Servicio

PSC 08.1 Estándares de Servicio

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 3 Página 14 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

3.0 REVISIÓN Y DISTRIBUCION DEL MANUAL DE SERVICIO A CLIENTES

3.1 GENERAL

El Grupo Kaizen S.A. mantiene procedimientos para identificar y controlar documentos en todos los medios los cuales estén relacionados con los requisitos de este Manual, así como también documentos y datos suministrados por el cliente y otras fuentes que sean utilizados para proveer productos y servicios que cumplan los requisitos definidos.

3.2 APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS

- a. El Encargado de Servicio a Clientes es responsable de asegurar que todos los documentos del Servicio a Clientes (Manual de Servicio a Clientes, Procedimientos, Programa Survey Pro etc.) cumplan con los siguientes controles, según lo establecido en el **Procedimiento Revisión y Distribución del Manual de Servicio a Clientes PSC 3.1:**
1. Los procedimientos sean revisados y aprobados por el gerente o grupo responsable antes de su distribución y uso, posean medios para la revisión y aprobación de firmas, así como para indicar el nivel de revisión del documento.
 2. Los procedimientos (y las copias) se encuentren numerados y asignados a una persona o área donde han de ser utilizados.
 3. Se lleve un registro para indicar el número del procedimiento y de la copia, los nombres y localización de todos aquellos que tienen procedimientos controlados, y el estado actual de revisión del procedimiento.
 4. Los procedimientos revisados sean suministrados a quienes posean un procedimiento anterior que haya quedado obsoleto con la nueva versión.

Grupo Kaizen S.A.	SECCIÓN 3 Página <u>15</u> de <u>31</u> Rev. <u>0</u>	Fecha: Mayo 2006
-------------------	--	------------------

3.2 APROBACIÓN Y EMISIÓN DE DOCUMENTOS - Continuación

- b. El Encargado del departamento de Servicio a Clientes es responsable de asegurar que:
 - 1. Los procedimientos sean revisados y aprobados por el personal responsable antes de su distribución y uso.
 - 2. Los procedimientos usados como borradores o propósitos similares que no hayan recibido aprobación final sean marcados apropiadamente.
 - 3. Los procedimientos revisados sean enviados a quienes poseen documentos obsoletos.

- c. Cada Encargado del departamento en el cual sean utilizados procedimientos es responsable de asegurar que los siguientes requisitos se cumplan:
 - 1. Los ejemplares pertinentes de procedimientos apropiados estén disponibles en todas las áreas donde se efectúen las operaciones esenciales para el funcionamiento efectivo del Servicio a Clientes.
 - 2. Se retire oportunamente la documentación obsoleta de todas las áreas, o se asegure de otra manera que dicha documentación no sea inapropiadamente utilizada.
 - 3. Se identifique debidamente cualquier documentación obsoleta que se haya retenido.

Grupo Kaizen S.A.	SECCIÓN 3 Página 16 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
-------------------	-------------------------------------	------------------

3.3 CAMBIOS EN DOCUMENTOS

Los cambios y modificaciones en documentos son realizados, revisados, aprobados y comunicados en el Grupo Kaizen S.A. con base en los siguientes criterios:

- a. Los cambios y modificaciones en los documentos son revisados y aprobados por el mismo personal o departamentos que realizó su revisión y aprobación original, a menos que se especifique lo contrario. En este caso, toda la información pertinente será proporcionada o estará a disposición de quienes hayan sido designados para permitir una revisión y aprobación precisa y consistente.
- b. Cuando sea aplicable, la naturaleza de los cambios será identificada en el documento, o en los correspondientes anexos.
- c. En el Grupo Kaizen S.A. se utilizan registros u otros mecanismos de control de documentos a fin de indicar su revisión actual y prevenir la circulación y uso de documentos obsoletos.

4.0 PROCESO DE DISTRIBUCION Y FACTURACION

4.1 GENERAL

Los Gerentes de los departamentos que estén involucrados en procesos los cuales afecten directamente el Servicio a Clientes son responsables de asegurar que dichos procesos sean identificados, planeados y llevados a cabo bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas se definen como aquellas en las cuales se deben considerar los siguientes requisitos:

- a. Contar con procedimientos documentados de trabajo, *en aquellos casos donde la falta de los mismos podría afectar negativamente el Servicio a Clientes.*
- b. Un equipo y ambiente de trabajo apropiados.
- c. Cumplimiento con las políticas y estándares de servicio establecidos.
- d. Monitoreo y control de los procesos durante su ejecución.
- e. Aprobación de los procesos según sea conveniente.

4.2 POLITICAS GENERALES

Con el propósito de mantener la satisfacción de nuestros clientes, en esta sección se incluyen una serie de políticas generales las cuales están relacionadas con el Servicio a Cliente.

4.3 POLITICA DE FACTURACION

Con el propósito de cumplir nuestros Objetivos de Servicio a Clientes en cuanto a "Responder oportunamente a las necesidades de los clientes" y "Mantener altos estándares de servicio", se establecen las siguientes políticas de facturación:

- 4.3.1 El proceso de facturación está dirigido a los clientes debidamente autorizados.
- 4.3.2 Se reconoce como cliente, aquellos que se encuentren debidamente registrados dentro de las bases de datos de la empresa, por lo cual todos deberán contar con su respectivo código asignado.
- 4.3.3 Las entregas se harán dentro de los requerimientos del mercado, así como el respectivo rol de entregas siempre y cuando el cliente se encuentre al día en sus obligaciones con la empresa.

Grupo Kaizen S.A.	SECCIÓN 4 Página 18 de 31 Rev. 0 Fecha: Mayo 2006
-------------------	--

- 4.3.4 Los pedidos telefónicos excepcionales, serán tramitados por facturación.
- 4.3.5 Todas las donaciones deben venir con la cuenta a la que se debe cargar y debidamente autorizadas por la Gerencia de Recursos Humanos.
- 4.3.6 Los precios son comunicados directamente por los responsables de cada área de negocio.

4.4 POLÍTICA DE ALISTAMIENTO Y DESPACHO:

- 4.4.1 Todo pedido es alistado por zona geográfica y capacidad del camión, conforme se recibe.
- 4.4.2 Con el propósito de asegurar que las cantidades sean las correctas es política de la empresa que todo despacho sea debidamente revisado por la persona encargada de alistamiento y la que carga el vehículo.
- 4.4.3 Si un cliente tiene problemas de faltante de un determinado producto y el volumen que represente dicha venta sea considerable, se podrá hacer una entrega con carácter de "emergencia" por lo cual se le dará prioridad a su alistamiento y despacho.
- 4.4.4 Como parte del cumplimiento de nuestros estándares de servicio y las necesidades de los clientes, deberá respetarse el rol de carga a efecto de cumplir con los compromisos adquiridos previamente por el Departamento de Ventas y la relación costo beneficio de dicho envío.
- 4.4.5 Las excepciones al rol de carga establecido serán tramitados de forma tal que satisfagan las necesidades de los clientes.
- 4.4.6 El personal de distribución es uno de los contactos directo entre nuestra empresa y los clientes por tal razón el servicio que se brinda debe estar acorde a lo negociado, sobre la descarga y entrega del producto en sus instalaciones.

4.5 RECEPCIÓN DE PRODUCTO:

- 4.5.1 Como intermediarios entre nuestros proveedores y los clientes velaremos porque los productos que se reciban cumplan a satisfacción las características de empaque en buen estado, fechas de vencimiento, fechas de fabricación, así como la calidad pactada.
- 4.5.2 El Grupo Kaizen S.A. promueve en nuestros proveedores la entrega de productos en las cantidades y tipos establecidas.
- 4.5.3 Para una adecuada recepción se atenderá a los proveedores siguiendo el rol de entregas y citas establecidas con cada uno de ellos.
- 4.5.4 Se dará prioridad a aquellos proveedores que cumplan el proceso de certificación establecido por la empresa.

4.6 DEVOLUCIONES:

4.6.1 Devoluciones de producto dañado:

El ejecutivo de ventas es el responsable de autorizar o rechazar devoluciones de producto proveniente de los puntos de venta. Como producto para devolución se aceptan aquellos que estén contemplados en el listado de causas permitidas. Solo el encargado de zona puede recibir estas devoluciones.

4.6.2 Devoluciones por Producto No Entregado:

4.6.2.1 El producto no entregado se debe reintegrar a la bodega el mismo día.

4.7 POLITICA DE PROMOCIONES:

- 4.7.1 Se participará en aquellas promociones que por su naturaleza sean beneficiosas para la imagen de las marcas y que den valor agregado.
- 4.7.2 La necesidad de participar en actividades promocionales de los distintos clientes se determina en base a diversos estudios, estrategias y planes o para responder a actividades de la competencia.
- 4.7.3 Toda promoción deberá estar documentada y definir claramente la razón de la promoción, el objetivo de ésta, período de validez, estrategia para realizarla, mecánica de la misma, costo, y beneficio esperado etc.
- 4.7.4 Toda promoción debe ser evaluada contra sus objetivos.
- 4.7.5 El gerente de negocios autorizará o rechazará la actividad en base a un presupuesto anual de marcas. En los casos que la magnitud y costos sean superiores a los límites aprobados por la Gerencia, deberá ser aprobados por ésta.
- 4.7.6 Todas las promociones deben estar acordes con los objetivos de mercadeo.
- 4.7.7 Toda promoción dirigida al consumidor de forma masiva y que implique premios de alta envergadura debe tener un reglamento y ser publicado en los medios de comunicación masiva.

4.8 POLITICA DE PRECIOS:

- 4.8.1 Cada área de Negocios debe obtener el máximo margen posible de acuerdo a las condiciones de mercado y al posicionamiento de las marcas.

4.9 POLITICA DE INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS:

- 4.9.1 La introducción de productos debe obedecer a los parámetros de satisfacer las necesidades detectadas en las cuales se presenta una oportunidad de negocio, acorde con nuestros canales, clientes y sinergia con la estructura de comercialización actual.

- 4.9.2 Se deberá contar con un plan para el desarrollo e introducción del producto en el mercado, liderado por el Dpto. de Mercadeo.
- 4.9.3 En el periodo que se determine deberá evaluarse si se lograron los objetivos planteados.

4.10 POLITICA SOBRE REMUNERACIÓN A VENEDORES:

- 4.10.1 Es política del Grupo Kaizen S.A., el utilizar los incentivos como un instrumento que permita la justa remuneración del vendedor, así como el estímulo al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.
- 4.10.2 Los incentivos estarán orientados al logro de los objetivos de corto y mediano plazo de la empresa.
- 4.10.3 El pago de comisiones sobre productos faltantes, se determina dependiendo del producto y de la causa que lo origina y su impacto en el cumplimiento de su objetivo.
- 4.10.4 Las comisiones relacionadas con en el lanzamiento de nuevas líneas o productos, serán negociadas dependiendo de la estrategia de mercadeo y ventas.
- 4.10.5 Es política de la empresa mantener una cartera de clientes sana, razón por la cual se asignará un porcentaje de las comisiones en relación a los atrasos que muestre cada cliente de un determinado agente.

4.11 POLITICAS DE CREDITO:

Se otorga el crédito de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Crédito

El objetivo de crédito es que este retorne a la Empresa.

4.12 POLITICA SOBRE CLIENTES NUEVOS:

El Grupo Kaizen S.A. mantiene una serie de clientes y territorios debidamente establecidos y de una trayectoria dentro de la empresa, por tal razón en respeto a ello es política del Grupo Kaizen S.A. lo siguiente:

- 4.12.1 No se vende producto a particulares
- 4.12.2 Para ingresar como "Cliente Nuevo", el cliente potencial se debe someter a un análisis estratégico por parte del Gerente de Negocio sobre los objetivos que pretende a mediano y largo plazo.

Grupo Kaizen S.A.	SECCIÓN 4 Página <u>21</u> de <u>31</u> Rev. <u>0</u>	Fecha: Mayo 2006
-------------------	--	------------------

4.12.3 Todo cliente nuevo debe someterse a una análisis crediticio y antes de iniciar las ventas a crédito efectuará sus compras de contado durante un período mínimo de tres meses.

4.13 POLÍTICA DE DESCUENTOS:

4.13.1 Los descuentos no pueden exceder los máximos autorizados por la Gerencia General.

4.13.2 Un descuento no puede exceder el plazo de vigencia establecido.

4.13.3 Unicamente las siguientes áreas pueden autorizar descuentos: Gerencia de Negocios, Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Gerencia de Clientes Industriales.

4.13.4 No se pueden autorizar descuentos sobre descuentos ya establecidos. Debe primero eliminar el vigente y autorizar un nuevo descuento.

4.13.5 Unicamente se podrán aplicar los descuentos que estén en el archivo maestro de descuentos.

4.14 REMUNERACION A DETALLISTAS

4.14.1 Con el propósito de mantener una adecuada atención a los clientes detallistas, se establecerá una remuneración que permita su desarrollo en el corto y largo plazo.

4.15 VISITAS A CLIENTES:

4.15.1 Todo el personal deberá mantener contacto con los clientes al menos 2 veces al año.

Grupo Kaizen S.A.	SECCIÓN 5 Página 22 de 31 Rev. 0 Fecha: Mayo 2006
-------------------	--

5.0 MANEJO DE QUEJAS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

5.1 GENERAL

- a. El Grupo Kaizen S.A. establece y mantiene procedimientos documentados con el objeto de implementar acciones correctivas ante una queja del cliente y preventivas como una Solicitud de Mejoramiento Continuo para evitar su recurrencia. Dichos procedimientos especifican acciones a seguir para eliminar la causa de problemas reales o potenciales del Servicio a Clientes relacionando éstas quejas con la magnitud del problema y el nivel de riesgo asociado.
- b. El Encargado de Servicio a Clientes es responsable de asegurar que todo el personal de la compañía entienda la importancia que éste tiene en lograr la misión y la política de Servicio a Clientes de (Nombre de la Empresa), y en proveer el compromiso personal y recursos necesarios para ejecutar estas acciones de una forma eficiente y puntual.

5.2 MANEJO DE QUEJAS

- a. El manejo de quejas en el Grupo Kaizen S.A. está dirigida a responder ante las quejas de los Clientes, y a revisar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo de la compañía para eliminar las causas principales de quejas. El **Procedimiento de Manejo de Quejas PSC 5.1** es utilizado en las siguientes situaciones:
 1. Para resolver problemas relacionados con quejas recibidas de los clientes internos o externos, o bien problemas encontrados durante las Auditorías de Servicio, auditorías externas (cliente) o por terceras partes.
 2. Revisar los procesos de trabajo, procedimientos y/o instrucciones de trabajo para eliminar las causas de quejas de parte de los clientes o fallas internas.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 5 Página 22 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

5.2 MANEJO DE QUEJAS Continuación

- b. El manejo de quejas es iniciada, controlada y documentada por medio del uso del Formulario para **Solicitud de Mejoramiento Continuo (SMC) (FSC 5.1.0.1)**, del Grupo Kaizen S.A.
- c. La responsabilidad de llevar a cabo el Mejoramiento Continuo corresponde al gerente que esté a cargo del área relacionada. Por cada petición de Mejoramiento Continuo, el gerente deberá:
 - 1. Investigar la extensión del problema o queja recibida.
 - 2. Determinar las causas fundamentales del problema.
 - 3. Identificar la acción correctiva.
 - 4. Implementar la acción correctiva.
 - 5. Iniciar cambios permanentes en cualquier procedimiento (si es apropiado).
- d. El Encargado de Servicio a Clientes es responsable de asegurar que el proceso de Manejo de Quejas sea efectivamente administrado. Esto incluye, aunque no se limita a, las siguientes actividades:
 - 1. Emitir el formulario de Solicitud de Mejoramiento Continuo (SMC) al gerente responsable tal como se define en la sección 5.2.c.
 - 2. Seguir el progreso de las actividades del plan de acción para asegurar que estas sean finalizadas en la fecha prometida.
 - 3. Verificar que las actividades del plan de acción sean finalizadas para la fecha prometida y que el problema haya sido eliminado.
 - 4. Firmar la Solicitud para el Mejoramiento Continuo (SMC) para actividades finalizadas, y concluir el plan.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 5 Página 24 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

5.2 MANEJO DE QUEJAS Continuación

5. Mantener un "sistema de registros" para administrar los documentos relacionados con el Manejo de Quejas, según formatos establecidos mediante Survey Pro, monitorear el estado de las actividades relacionadas con la Solicitud de Mejoramiento Continuo almacenar los formularios de lo casos cerrados por un período de 2 años.
6. Llevar una estadística de las quejas recibidas, mediante programa Survey Pro.

5.3 MEJORAMIENTO CONTINUO

- a. Además de prevenir problemas a través del Manejo de Quejas, el Mejoramiento Continuo, en el Grupo Kaizen S.A. está dirigido a revisar las políticas del Servicio a Clientes y procedimientos de la compañía con el objeto de eliminar las causas fundamentales de problemas potenciales. En el Grupo Kaizen S.A. el **Procedimiento Mejoramiento Continuo PSC 5.2** se utiliza también en las siguientes situaciones:
 1. Eliminar puntos débiles y enfatizar las "oportunidades para mejoramiento" identificadas durante auditorías internas, auditorías de servicio, externas (cliente) o de terceras partes.
 2. Utilizar información como registros de despachos, registros de Auditorías de Servicio, inquietudes del cliente y reportes de la Revisión por la Gerencia para identificar, analizar, y eliminar las causas de posibles fallas.
- b. Las acciones son iniciadas, controladas y documentadas mediante el uso del formulario para **Solicitud de Mejoramiento Continuo (SMC), (FSC 5.3.1.0.1.)** del Grupo Kaizen S.A

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 5 Página 25 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

5.3 MEJORAMIENTO CONTINUO Continuación

- c. La responsabilidad de llevar a cabo una acción preventiva por medio de una **Solicitud de Mejoramiento Continuo (SMC), (FSC 5.3.1.0.1.)**. Corresponde al gerente que esté a cargo del área determinada lo siguiente:
1. Investigar la naturaleza de los puntos débiles o de potenciales problemas.
 2. Determinar las causas fundamentales de los puntos débiles.
 3. Identificar la acción preventiva.
 4. Implementar la acción preventiva.
 5. Iniciar cambios permanentes en cualquier procedimiento relacionado (si es apropiado).
- d. El Encargado del Servicio a Clientes es responsable de asegurar que el proceso de Mejoramiento Continuo sea efectivamente administrado. Esto incluye, pero no se limita, a las siguientes actividades:
1. Emitir el formulario de **Solicitud de Mejoramiento Continuo (SMC), (FSC 5.3.1.0.1.)**, al gerente responsable tal como se define en la sección 5.3.c.
 2. Seguir el progreso de las actividades de cada solicitud para ayudar a asegurar que estas sean finalizadas en la fecha prometida.
 3. Verificar que las actividades de plan de acción sean finalizadas para la fecha prometida y que el problema haya sido eliminado.
 4. Firmar la **Solicitud de Mejoramiento Continuo (SMC), (FSC 5.3.1.0.1.)**, en actividades finalizadas, dando por concluida la acción.
 5. Investigar la causa de la "falla" y tomar la acción apropiada en los casos en que el plan de acción no se haya finalizado de acuerdo a lo planeado.
 6. Mantener un "sistema de registros" para administrar los documentos del proceso de Mejoramiento Continuo, monitorear el estado de las actividades relacionadas con dicho plan y almacenar los formularios SMC de los casos cerrados por un período de 2 años.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 6 Página 26 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

6.0 AUDITORIAS INTERNAS DEL SERVICIO A CLIENTES

6.1 GENERAL

- a. El Grupo Kaizen S.A. planea y conduce auditorías internas de acuerdo con el **Procedimiento Auditoría Interna del Servicio a Clientes PSC 6.1** con los siguientes propósitos:
 1. Verificar si las actividades del Servicio a Clientes se ajustan a lo planeado.
 2. Determinar la efectividad global del Servicio a Clientes.
- b. Se realiza un mínimo de dos auditorías internas por año (cada proceso es auditado al menos una vez al año).
- c. El equipo de auditores se encuentra constituido por uno o más personas calificados (entrenados en los requisitos de este Manual y en prácticas de auditoría) y el Encargado de Servicio a Clientes. El responsable del área auditada participa también en forma periódica para promover el compromiso e interés por parte de la gerencia y del personal de la compañía. El jefe responsable del área que esté siendo auditada actúa como observador para contestar inquietudes.
- d. Las auditorías son llevadas a cabo por personal independiente de los departamentos que estén siendo auditados.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 6 Página 27 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

6.2 RESPONSABILIDADES

- a. El Encargado de Servicio a Clientes es responsable de organizar y coordinar la auditoría interna. Esto incluye las siguientes actividades:
1. Seleccionar un auditor calificado (puede ser un consultor externo) para que sirva como auditor, y proveer las instrucciones relacionadas con el alcance y objetivos particulares de cada auditoría.
 2. Seleccionar un funcionario de la alta gerencia de la compañía para que participe como observador dentro del equipo de auditores.
 3. Preparar la agenda de la auditoría e informar acerca de su programa a los jefes de departamento y a los auditores. (Nota: La agenda de la auditoría incluye la evaluación de la efectividad de las Solicitudes de Mejoramiento Continuo (SMC) previamente implementadas, manejo de quejas, auditorías anteriores etc.).
 4. Monitorear todas las actividades de investigación, reporte y seguimiento para asegurar que se cumplan los requisitos del **Procedimiento Auditoría Interna de Servicio a Clientes PSC 6.1**.
 5. Revisar y aprobar el informe de la auditoría.
 6. Mantener registros que indiquen que todas las acciones han sido implementadas efectivamente.
- b. El auditor seleccionado es responsable de las siguientes actividades:
1. Desarrollar una lista de verificación para auditar al departamento, la cual refleje los objetivos y alcance de la auditoría.
 2. Llevar a cabo la auditoría con base en su agenda.
 3. Realizar una reunión corta de finalización para presentar al encargado del departamento los resultados de la auditoría.
 4. Preparar un reporte de auditoría donde se mencionen las actividades auditadas, las fallas encontradas, y las observaciones generales.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 6 Página 28 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

6.3 RESULTADOS DE LA AUDITORIA

- a. Los resultados del informe de la auditoría son revisados y aprobados por el Encargado de Servicio a Clientes. Posteriormente, estos resultados son distribuidos a los Gerentes de los departamentos auditados y a sus inmediatos colaboradores.
- b. En el caso de existir una falla o puntos débiles (ya sea en los procedimientos, o en el desempeño y cumplimiento de dichos procedimientos), se toma la acción apropiada de acuerdo con el **Procedimiento de Mejoramiento Continuo PSC 5.2**
- c. Los resultados de la auditoría interna son utilizados como puntos de partida fundamentales para conducir las Revisiones por la Gerencia.
- d. Los registros que documentan el proceso de la auditoría y sus resultados son conservados por el departamento de Servicio a Clientes por un período de 2 años.

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 7 Página 29 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

7.0 AUDITORÍAS DE SERVICIO

7.1 GENERAL

- a. El Grupo Kaizen S.A. mantiene procedimientos documentados para proveer servicios que satisfagan los estándares especificados y provean alto nivel de satisfacción al cliente así como para auditar los resultados de dichos servicios.
- b. El "Servicio al Cliente" en el Grupo Kaizen S.A. involucra las siguientes actividades:
 1. Administrar interrelaciones con los clientes usando el **Procedimiento de Auditorías de Servicio PSC 7.1**
 2. Administrar las quejas de los clientes basándose en el **Procedimiento de Manejo de Quejas PSC 5.1**

7.2 RESPONSABILIDAD

7.2.1 El Encargado de Servicio a Clientes es responsable de coordinar las actividades relacionadas con las Auditorías de Servicio en el Grupo Kaizen S.A., y de asegurar que se mantengan registros apropiados para documentar el desempeño de dichas actividades.

7.2.2 El Grupo Kaizen S.A., cuenta con una metodología apropiada para la determinación de las variables de servicio que el cliente considera relevantes y la elaboración del cuestionario.

7.2.3 Las auditorías de servicio a clientes son desarrolladas por medio de un cuestionario con su respectivo instructivo antes de proceder a estas.

7.2.4 El proceso de captura y elaboración de informes es desarrollado por medios informáticos acordes con la tecnología del Grupo Kaizen S.A..

7.2.5 Los Gerentes de Negocio son retroalimentados con la información pertinente para la toma de decisiones que permita corregir los problemas detectados

Grupo Kaizen S.A	SECCIÓN 8 Página 30 de 31 Rev. 0	Fecha: Mayo 2006
------------------	-------------------------------------	------------------

8.0 ESTÁNDARES DE SERVICIO

8.1 IDENTIFICACION DE LA NECESIDAD

- a. El Grupo Kaizen S.A. reconoce que las técnicas estadísticas son valiosas para evaluar, controlar y mejorar sus procesos y mejorar sus estándares de servicio. Las técnicas estadísticas son utilizadas en todas las áreas de la compañía con los siguientes propósitos:
 1. Cuantificar y mostrar la tendencia en los niveles de servicio actuales de la empresa.
 2. Identificar dónde concentrar esfuerzos y recursos para el mejoramiento del Servicio a Clientes.
 3. Mostrar la efectividad de los esfuerzos ya realizados.
- b. Todos los gerentes asumen la responsabilidad de identificar la necesidad de uso de las técnicas estadísticas, tales como gráficas, análisis de Pareto, Histogramas, índices de correlación, etc., y de establecer métodos e instrucciones para su aplicación.

8.2 APLICACIONES ESTADISTICAS:

El Grupo Kaizen S.A. utiliza métodos estadísticos y procedimientos relacionados para promover el control de sus procesos y la prevención de problemas, e identificar las áreas para mejoramiento del Servicio a Clientes.

- a. Los estándares de servicio son monitoreados en los procesos claves.
- b. Se utiliza un método para codificar y clasificar las quejas, efectuar un análisis de Pareto y definir proyectos de mejoramiento del Servicio a Clientes. La aplicación de esta técnica se encuentra explicada en el **Procedimiento para Reporte y Retroalimentación sobre Estándares de Servicio PSC 8.1** del Grupo Kaizen S.A..
- c. Se emplean métodos de muestreo estadístico para la selección de entregas - clientes a auditar.

8.3 ESTANDARES DE SERVICIO

8.3.1 Indicadores de gestión:

Son todos aquellos relacionados con la actividad misma del Grupo Kaizen S.A., dentro de los cuales, sin ser los únicos, están los siguientes:

a. Devoluciones

Cantidad de devoluciones por producto y-o por línea de producto

Monto en colones constantes (dólares) de las devoluciones

% de devoluciones con respecto al total de ventas

b. Faltantes:

Líneas no surtidas sobre el total de líneas despachadas

Líneas incompletas

Monto del producto faltante en colones constantes (dólares)

Faltante como porcentaje de las ventas totales

c. Entrega:

Pedidos completos entregados a tiempo (fecha prometida)

Pedidos incompletos entregados a tiempo

% de pedidos entregados a tiempo del total de entregas

d. Pedidos Extraordinarios

Pedidos recibidos fuera de ruta o en adición a los existentes por emergencia de los clientes.

8.3.2 Indicadores de satisfacción:

Son los indicadores originados en las variables señaladas por los clientes por medio de procesos como los grupos focales (focus group) y monitoreadas por medio de las Auditorías de Servicio, así como las quejas recibidas de los clientes.

a. Cantidad de quejas recibidas (Ver reporte de Revisión por la Gerencia)

Nivel de satisfacción en las variables críticas establecidas.

Para sus comentarios escribir a:

<http://www.grupokaizen.com/solicitud.php>