



REPUBLICA DEL ECUADOR  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA



MONOGRAFÍA PARA EL DIPLOMADO

TEMA:

**“SISTEMAS DE VERIFICACIÓN DE ATENCIÓN  
AL CLIENTE PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN  
Y RETORNO”**

Autora

"B"

**DRA. ROSA MERCEDES ESPÍN VALLEJO**

Quito – Ecuador

**Agosto 2007**

BIBLIOTECA - IAEN



012539

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado al Instituto Geográfico Militar IGM, para contar con nuevas herramientas para una mejor atención y satisfacción del cliente interno y externo relacionado con el servicio post - venta.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS, a mi padre (+) José Augusto Espín Vasco, a mi hermano (+) Luis Eduardo Andrade Vallejo que son mi fortaleza y mi guía para seguir adelante todos los días.

A mi madre y a toda mi familia que siempre están presentes con mis ideas, y juegan un papel muy importante, su apoyo fue de suma importancia especialmente la mi hermano Edison Espín Vallejo.

# ÍNDICE

| <b>CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL</b>              |   | <b>Pág.</b> |
|---|---|-------------|
| 1.1   | Planteamiento del Problema                          | 2           |
| 1.2   | Delimitación del problema                           | 3           |
| 1.3   | Objetivos   | 3           |
| 1.4   | Justificación                                       | 4           |
| 1.4.1   | Objetivo General                                    | 3           |
| 1.4.2   | Objetivo Específico                                 | 3           |
| 1.5   | Descripción Metodológica                            | 4           |
| <br><b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>             |   |             |
| 2.1   | Satisfacción del Cliente                            | 6           |
| 2.2.1.  | El Rendimiento Percibido                            | 9           |
| 2.2.2.  | Las Expectativas                                    | 10          |
| 2.2.3.  | Los Niveles de Satisfacción                         | 11          |
| 2.2   | Elementos que conforman la satisfacción del cliente | 9           |
| 2.3   | Medición de la Satisfacción del Cliente             | 12          |
| 2.3.1   | La medición cualitativa                             | 12          |
| 2.3.2.  | La medición cuantitativa                            | 14          |
| 2.3.3.  | La medición es un proceso                           | 15          |
| 2.4   | Plan de Marketing                                   | 15          |
| <br><b>CAPÍTULO III. SITUACIÓN ACTUAL DEL IGM</b> |   |             |
| 3.1   | Situación Actual del Instituto Geográfico Militar   | 18          |
| 3.1.1   | Visión del IGM                                      | 20          |
| 3.1.2   | Misión del IGM                                      | 20          |
| 3.1.3   | Plan Estratégico                                    | 20          |
| 3.1.4   | Actividades del IGM                                 | 22          |

**CAPÍTULO IV. SISTEMA DE VERIFICACIÓN DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN Y RE-  
TORNO**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.1    | Marketing   | 35 |
| 4.2    | Planeación, fijación de metas y estrategias de marketing                          | 36 |
| 4.3    | Identificar problemas y oportunidades   | 37 |
| 4.4    | Definir metas   | 38 |
| 4.5    | Planeación y control de la estrategia de marketing                                | 40 |
| 4.6    | Calidad en el servicio con orientación hacia el cliente                           | 41 |
| 4.7    | Ámbitos y áreas del servicio  | 43 |
| 4.7.1. | Preguntas para la encuesta de servicio Post - Venta                               | 45 |
| 4.7.2. | Acciones Correctivas  | 46 |
| 4.7.3. | Formato para el procedimiento de acciones correctivas en<br>servicio post – venta | 49 |
| 4.8    | Ámbitos y áreas del servicio  | 52 |
| 4.9.   | Políticas a seguir  | 52 |

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|     |                 |    |
|-----|-----------------|----|
| 5.1 | Conclusiones    | 55 |
| 5.2 | Recomendaciones | 56 |
|     | Bibliografía    | 58 |
|     | Sitios Web      | 59 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| No.        | TÍTULO   | Pág. |
|------------|--|------|
| Gráfico 1  | Proceso de Satisfacción del cliente  | 8    |
| Gráfico 2  | Orgánico Funcional del Instituto Geográfico Militar 2003 - 2007              | 19   |
| Gráfico 3  | Pirámide Mapa Estratégico  | 21   |
| Gráfico 4  | Avión Cessna Citation, utilizado para vuelos aerofotogramétricos             | 23   |
| Gráfico 5  | Carta Topográfica del sector a ser fotografiado                              | 24   |
| Gráfico 6  | Trabajos geodésicos con fotografía aérea                                     | 25   |
| Gráfico 7  | Revisión Fotogramétrica  | 26   |
| Gráfico 8  | Edición  | 27   |
| Gráfico 9  | Sistemas de Información Geográfica, Mapa base del Ecuador, hidrografía, vías | 27   |
| Gráfico 10 | Cartografía Temática del Ecuador   | 28   |
| Gráfico 11 | Cálculo de perfiles  | 28   |
| Gráfico 12 | Reglamento a la Ley de la Cartografía Nacional                               | 29   |
| Gráfico 13 | Sistemas Catastrales Multifinalitarios                                       | 29   |
| Gráfico 14 | Actividades del Centro Cultural  | 31   |
| Gráfico 15 | Planetario I.G.M.  | 31   |
| Gráfico 16 | Orgánico del Departamento de Mercadotecnia del IGM                           | 32   |
| Gráfico 17 | Matriz Foda Departamento de Mercadotecnia del IGM                            | 34   |
| Gráfico 18 | Propuesta para proceso Post Venta  | 43   |

## ÍNDICE DE TABLAS

| No.     | TÍTULO   | Pág. |
|---------|--|------|
| Tabla 1 | Planteamiento de Indicadores                             | 39   |
| Tabla 2 | Nivel de compra de Clientes                              | 44   |
| Tabla 3 | Elaboración de Acciones Preventivas                      | 48   |
| Tabla 4 | Procedimientos de Acciones Correctivas y de Mejoramiento | 49   |
| Tabla 5 | Procedimiento de acciones correctivas                    | 50   |
| Tabla 6 | Registros  | 51   |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Instituto Geográfico Militar no posee un sistema de verificación de atención al cliente para medir su satisfacción y retorno en el área de Marketing, por lo que es necesario implementar el servicio de post venta con el propósito de conocer el grado de satisfacción del producto y/o del servicio, en un contacto directo con el cliente, lo que permitirá tomar acciones correctivas de mejora a tiempo.

En este sentido se debe monitorear el sentir del cliente, lo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos del Instituto y a una mayor participación en el mercado produciendo rentabilidad a futuro.

Para ello es indispensable contar con un plan de marketing, que permita evaluar la ejecución del proceso de proyecciones de ventas para cada uno de los productos/servicios que ofrece el IGM, tomando como base los resultados del monitoreo de satisfacción del cliente.



## INTRODUCCIÓN

Es necesario contar con un Sistema de verificación de atención al cliente para medir la satisfacción y retorno, de los productos y servicios que ofrece el Instituto, ello permitirá cumplir con los ejes estratégicos, misión y visión del Instituto Geográfico Militar (IGM).

Además, permite a los Directivos tener información real que posibilite tomar decisiones no solo en la parte de comercialización sino también productiva. Es decir, que nuestra Institución cuente con mecanismos de verificación de satisfacción al cliente acordes a la actualidad.

Este proceso de medición de satisfacción al cliente, permite además eficiencia y eficacia del área de Marketing, aprovechando los recursos humanos con que cuenta.

# CAPITULO I

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Planteamiento del Problema

El IGM actualmente no realiza un monitoreo de satisfacción del servicio y del producto ofrecido a los clientes, que los impulse a retornar o por el contrario que sirva de base para mejorar tanto la atención como el producto entregado si es del caso. Por lo que se hace necesario coadyuvar para que el Instituto Geográfico Militar cuente con un Subsistema, que tecnifique con eficiencia y eficacia, un adecuado sistema de verificación de atención al cliente para medir la satisfacción y retorno, encaminados a mejorar los procesos productivos para ser altamente competitivos.

En este contexto se debe conocer:

- ¿Cuál es nivel de ventas mensuales que tiene el IGM actualmente?
- ¿Cuáles son los productos que con más frecuencia requieren los clientes?
- ¿Qué impide el plantear un plan de marketing?
- ¿Cuál es el nivel de competencia en el mercado de nuestros productos?

## **1.2 Delimitación del problema**

El presente estudio se enfocará en el Sistema de verificación de atención al cliente en las Divisiones Cartográfica y Geográfica, que se entrega a los clientes a través del Departamento de Mercadotecnia, Sección. Atención al Cliente del entro de Información Quito.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer la implementación sistemas de verificación de atención al cliente para medir la satisfacción y retorno, encaminados a mejorar los procesos productivos del Instituto así como la calidad y ser altamente competitivos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las necesidades del cliente, cumplimiento de plazos, calidad del servicio o del producto mediante la utilización de encuestas o llamadas telefónicas al cliente externo, a fin de verificar y medir el grado de satisfacción del servicio y del producto con el que se le atendido.
- Revisar las mediciones de satisfacción del cliente existentes a fin de actualizar y mejorar.
- Definir un sistema adecuado que permita ver la realidad en la satisfacción al cliente.

- Contar con una herramienta adecuada para la verificación de atención al cliente y permita medir la satisfacción y su retorno

#### **1.4 Justificación**

Este trabajo surge como una inquietud para que los clientes se sientan satisfechos por el servicio y producto que reciben, aprovechando que el IGM cuenta con un Departamento de Marketing que debe utilizar herramientas que permitan evaluar la atención y satisfacción de los productos adquiridos.

#### **1.5 Descripción metodológica**

Mejorar e incorporar patrones de comportamiento organizacional a fin de dar un valor agregado a los productos y servicios mediante la Atención al Cliente utilizando metodologías como:

##### **a) Método Descriptivo**

Como su nombre lo indica, describirá los procesos para la atención post venta, evaluando la satisfacción de los clientes.

##### **b) Método Deductivo**

Tiene como objetivo obtener verdades luego de examinar conceptos como son las necesidades de los clientes para crear nuevos productos que cumplan con los requisitos deseados.

c) Método Inductivo

Permite razonar partiendo de hechos particulares y unificar acciones de tal manera que se definen los pasos imprescindibles de acuerdo a la necesidad de los clientes luego de haber entregado el producto o servicio.

d) Método Exploratorio

Este método ayuda a definir dónde estamos ubicados, es decir obtener un diagnóstico inicial y proponer el cambio para obtener mejores resultados.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Satisfacción del Cliente

*Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"<sup>1</sup>.*

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la institución, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla.

El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se resume en el gráfico No. 1, en él se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

Como lo menciona Ivan Thompson técnico en gestión de calidad en su documento expuesto en la Web que para satisfacer las

---

<sup>1</sup> Philip Kloter, *Fundamentos de Marketing*.- 6ta edición, Editorial McGrawHill, 2003.

exigencias del cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

- A. Las necesidades objetivas e implícitas se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta “calidad interna, calidad del producto o del servicio” por lo limitado de sus conocimientos técnicos. Satisfaciendo este tipo de necesidades, el suministrador consigue “simplemente cumplir” y no aparecen motivos especiales para que el cliente se sienta fiel ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo da por hecho.
  
- B. Las expectativas, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

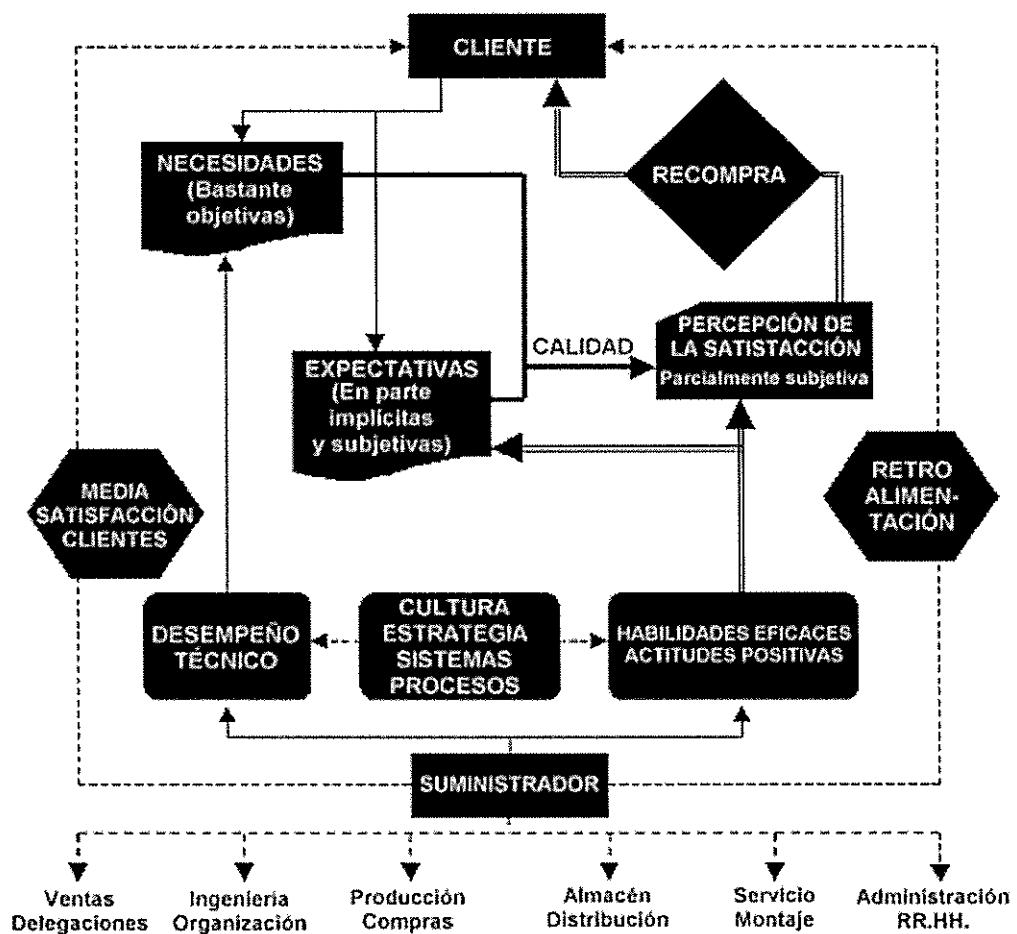
El cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el “producto” o calidad interna. Es necesario hacerse una pregunta: ¿En qué se basa, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la “calidad externa o calidad de servicio”, esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia, la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de exigencia.

Gráfico 1

PROCESO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Fundamentos de Marketing

Autor: Philip Kloter

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la Organización:



- ◆ Cultura y clima empresarial.
- ◆ Estrategia competitiva y políticas
- ◆ Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas
- ◆ Procesos operativos y de gestión documentados y respetados.

## **2.2. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:**

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

2.2.1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Esta basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2.2.2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

Como menciona *Philip Kotler* en su libro *Dirección de Mercadotecnia*, en la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.<sup>2</sup>

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

---

<sup>2</sup> *Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 8va edición, Editorial Diana*

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

2.2.3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

El Sistema de verificación de atención al cliente para medir la satisfacción y retorno, permitirá funcionar técnica y administrativamente en forma más productiva, además cumplir con nuestros clientes en los plazos previstos y con productos y servicios de calidad.

### **2.3. Medición de la Satisfacción del Cliente**

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Hay dos lazos de realimentación mediante los cuales el proveedor está en permanente contacto con la percepción del cliente:

- ◆ Realimentación continua y no necesariamente formalizada.
- ◆ Medida objetiva, periódica y formal de la calidad percibida.

Es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado.

Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

- 2.3.1. La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (p. e., Dpto. de Atención al Cliente) o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio. Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo.

Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

No es cuestión de coste sino de sensibilidad y actitud.

- 2.3.2. La medición cuantitativa, es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido.

El diseño de los cuestionarios para la encuesta y la evaluación posterior son partes integrantes de este proceso. Procesando la información obtenida se obtiene el índice de satisfacción del cliente (ICS), equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. El ICS ha de formar parte del sistema de información corporativo.

Con los datos recogidos a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora. Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora, como la que propone la Calidad Total, por ejemplo.

Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas- los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

Además del conocimiento que aporta sobre la insatisfacción existente -para poder gestionarla- este sistema de medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación; nos permite saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que anclamos nuestra ventaja competitiva.

#### 2.3.3. La medición es un proceso

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades; destacamos las principales:

- Identificación de las necesidades y expectativas del cliente; debe ser continua porque cambian con el tiempo.
- Captura de datos mediante mediciones cualitativa y cuantitativa.
- Proceso de datos y obtención de información.

Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

#### 2.4. Plan de marketing

El Plan de Marketing es esencial para el éxito de todas las empresas, y conduce al uso eficiente de los recursos, que los

productos sean valorados por los clientes y a la generación de beneficios. Es decir es una herramienta de gestión que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

En los últimos años el cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio, para lo cual se elaboran planes de amplio alcance para satisfacer sus necesidades. Por lo que el producto o servicio que se vende ya no consiste en ser mejores que la competencia, sino alcanzar la excelencia.

El Plan de Marketing debe ajustarse con cierta frecuencia a fin de alcanzar los objetivos planteados y formularse teniendo en cuenta las 4 P:

- Políticas de Producto: la Institución debe crear productos que los clientes desean para cumplir con sus necesidades. Tomando en cuenta la funcionalidad, aspecto, empaque. El servicio como producto es importante para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios, así como ocurre con los bienes, los clientes exigen calidad en los productos de servicios. Los servicios se compran por los beneficios que ofrecen y por las necesidades que tiene el cliente.

El servicio visto como producto debe considerar la calidad y el nivel al que se entrega. También se debe prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta.



- Políticas de Precio: Considerar cuánto están dispuestos a pagar los clientes, es decir, definir una estrategia de valoración, tener a la vista una lista de precios, descuentos, financiamiento; por lo tanto, todas las opciones de compra.

Las políticas de precio son de importes en la estrategia de marketing, tanto para las de consumo como para servicios. el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Las características de los servicios pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios y varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando, además hay que considerar: costos, competencia y demanda.

- Políticas de Promoción: La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales , de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son: promociones de ventas utilizando la publicidad, ventas directas, mensajes, relaciones públicas.
- Políticas de Plaza o de Distribución: establecer el producto en el lugar correcto, en la fecha correcta, en las cantidades correctas. Es decir cómo se pone a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en relación a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo.

## **CAPÍTULO III**

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DEL IGM**

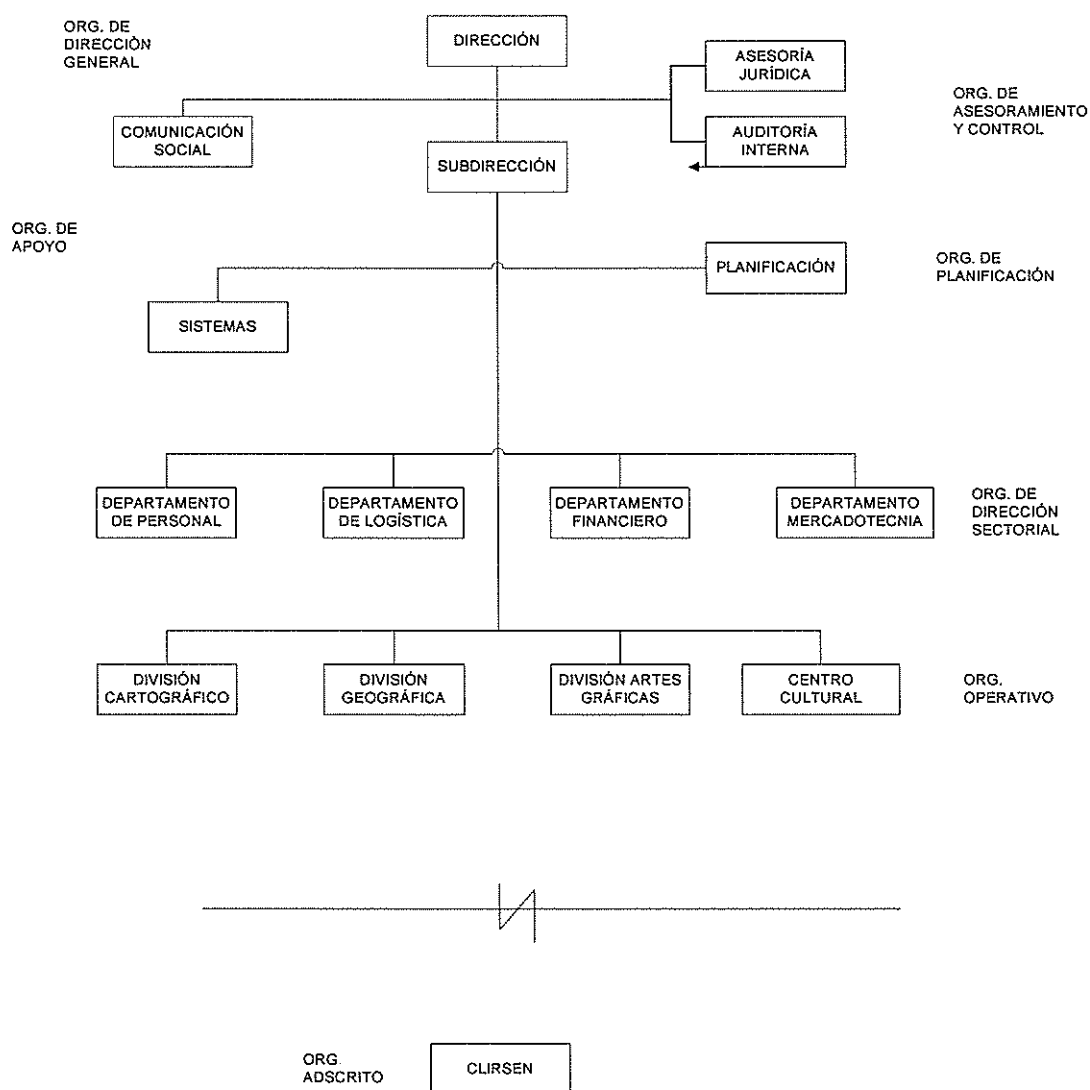
#### **3.1 Situación Actual del Instituto Geográfico Militar**

El Instituto Geográfico Militar tiene a su cargo y responsabilidad la planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, aprobación y control de las actividades encaminadas a la elaboración de la Cartografía Nacional y del Archivo de Datos Geográficos y Cartográficos del País, amparada en la Ley de la Cartografía Nacional y su Reglamento. Además es el único Organismo autorizado para imprimir timbres, papel sellado, papel fiduciario y más especies valoradas que la Administración Pública necesita, amparada en el Decreto 014.

El orgánico funcional del IGM 2003-2007 es el que se observa en el Gráfico 2:

Gráfico 2  
 ORGÁNICO FUNCIONAL DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR 2003 - 2007

INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR  
 2003 - 2007



Fuente: Departamento de Personal del IGM, Orgánico Funcional del Instituto Geográfico Militar 2003-2007

Para alcanzar los objetivos estratégicos planteados a través de su visión y misión que son:

### 3.1.1 Visión del IGM

“Satisfacer a los clientes a nivel nacional con proyección internacional, mediante soluciones integrales de cartografía, geografía, artes gráficas y seguridad documentaria, basados en una cultura de calidad y respaldados en la investigación técnica y científica”.

### 3.1.2 Misión del IGM

“Somos el organismo autorizado por el Estado Ecuatoriano para generar y regular la información y bases de datos Cartográfica, Geográfica del país, proveer soluciones gráficas y de seguridad documentaria; extensión cultural en el campo científico de la astronomía y ciencias afines, que fortalecido con personal calificado, tecnología de vanguardia, procesos de mejoramiento continuo y respeto al medio ambiente, contribuye con el desarrollo nacional”.

### 3.1.3 Plan Estratégico

El Plan Estratégico es la herramienta mediante la cual la institución guiará su funcionamiento en el mediano y largo plazo, en tal sentido la planificación estratégica del IGM es parte de un proceso como punto de partida de crecimiento institucional.

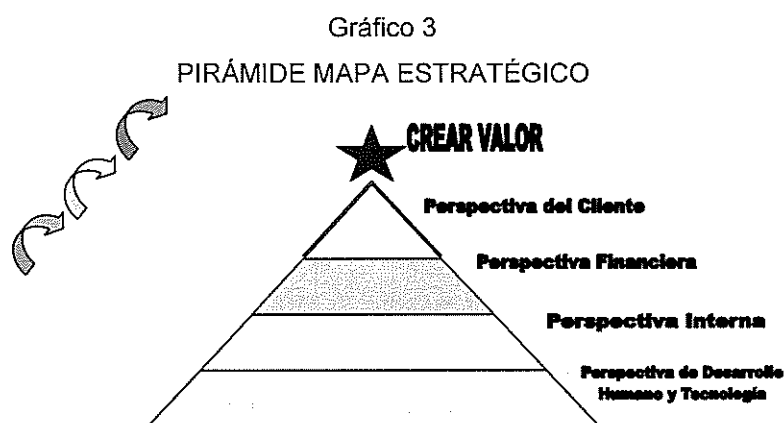
La necesidad de contar con una herramienta de gestión que permita proyectar y ordenar sus actividades, así como apoyar los cambios y modificaciones que impulsen su desarrollo y le permita involucrarse en el proceso de consecución de una Institución que de respuestas oportunas, eficientes y eficaces a las exigencias que le plantea el entorno.

a) Principios Corporativos

Los principios corporativos de la Institución son:

- Disciplina
- Ética
- Honestidad
- Lealtad
- Compromiso social y ambiental
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento Continuo
- Competitividad y Calidad

b) Pirámide Mapa Estratégico del IGM se muestra en el gráfico 3:



Fuente: Plan Estratégico IGM 2007-2010

Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología: objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño de la institución, se enfocan hacia la gestión del Recurso Humano y las herramientas tecnológicas necesarias.

Perspectiva Interna: Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Perspectiva Financiera: Centrada en la creación de valor, incluye las prioridades económicas y financieras de la organización. Es una perspectiva de resultados.

Perspectiva del Cliente: Se evalúa la percepción del cliente respecto a nuestros productos y servicios. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.

#### 3.1.4 Actividades del Instituto Geográfico Militar

El Instituto Geográfico Militar del Ecuador es una institución técnica y científica, cuya finalidad es encargarse de la elaboración de la cartografía nacional y del archivo de datos geográficos de nuestro país. Su actividad se enmarca en la Ley de la Cartografía Nacional y elabora mapas, cartas y demás documentos cartográficos oficiales del territorio ecuatoriano que son la base para la planificación de obras y trabajos vitales para el desarrollo y progreso de la Patria, en áreas como vialidad, exploración

petrolera, obras de ingeniería, planificación urbana, catastros, educación, turismo, entre otros. Está compuesto por las siguientes áreas productivas: División Cartográfica, Geográfica, Artes Gráficas, Centro Cultural, además cuenta con el Departamento de Mercadotecnia, los mismos que a continuación se describe:

### **División Cartográfica**

A fin de cumplir con su misión y ofrecer al usuario los productos requeridos, de acuerdo con los estándares de calidad.

A. Departamento de Fotografía Aérea del Instituto Geográfico Militar, realiza las siguientes actividades:

- Planeación Digital de Vuelos Aerofotogramétricos a cualquier escala, mediante la utilización del sistema administrador de vuelos aerofotogramétricos.
- Al momento cuenta personal capacitado que se complementa con tecnología de punta. Cabe mencionar el Avión con sistema administrador de vuelos como se observa en el gráfico 4.

Gráfico 4

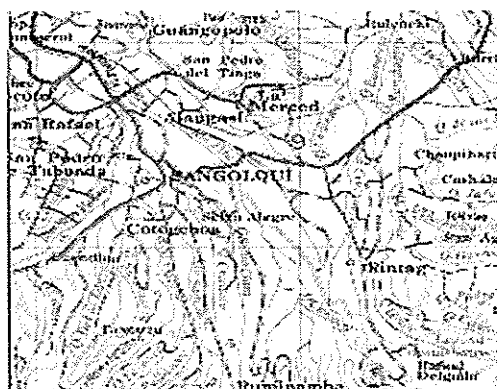
AVIÓN CESSNA CITATION, UTILIZADO PARA VUELOS  
AEROFOTOGRAFÉTRICOS



- Se analiza el área a ser fotografiado en la carta topográfica como se muestra en el gráfico 5

Gráfico 5

CARTA TOPOGRÁFICA DEL SECTOR A SER FOTOGRAFIADO



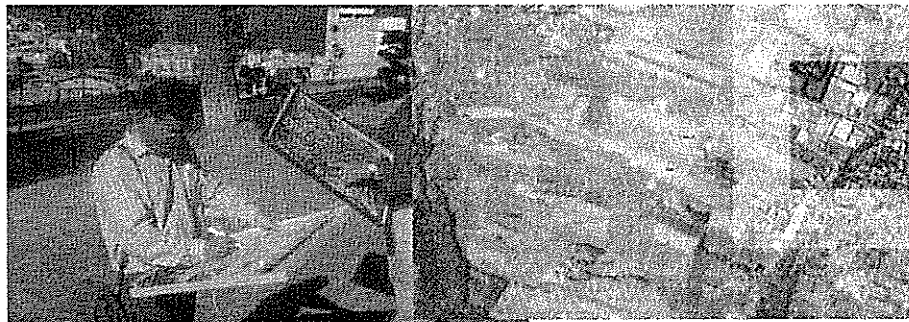
- B. Geodesia: A fin identificar y clasificar los accidentes físicos culturales, misceláneos y toponimia, se realizan los siguientes trabajos
- Trabajos de gabinete, se realizan tareas preliminares en la oficina como la recopilación de información cartográfica existente del proyecto o área a trabajarse, la misma que sirve para realizar preanotaciones, en las fotografías y ampliaciones actualizadas, con sus respectivos traslapes y límites de proyecto del área
  - Trabajo de Campo, se recopila y verifica los nombres propios de todos los elementos y detalles de la fotografía aérea.



- Entrega de información actualizada una vez realizados los trabajos de gabinete y de campo, toda esta información es entregada a la jefatura de la División Cartográfica para continuar con el proceso de la actualización y elaboración de la Carta Nacional. Gráfico 6

Gráfico 6

#### TRABAJOS GEODÉSICOS CON FOTOGRAFÍA AÉREA

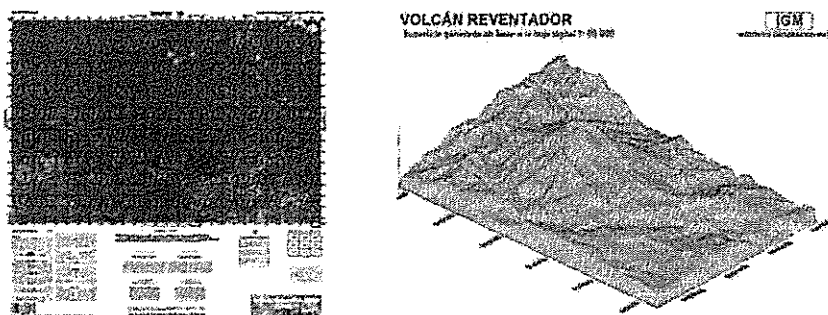


C. Cartográfica: En el área de Aerotriangulación se realiza la planificación de control geodésico, identificación y lectura de puntos de paso, enlace, control y verificación de tolerancias.

- Restitución, en el área de restitución se realiza la supervisión y recepción de modelos originales, captura altimetría y planimetría; mediante la utilización de la tabla de estructuración se verifican detalles con ayuda de la fotografía clasificada, una vez terminado se entregan los modelos a la sección de revisión fotogramétrica para un posterior control.
- Revisión, en el área de revisión se realiza la distribución de modelos restituidos, utilización de normas IPGH, verificación

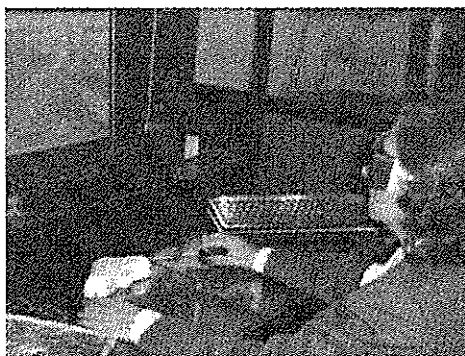
de detalles utilizando la fotografía clasificada, control de dibujo lógico y calidad de la información en los modelos restituidos, de acuerdo a la tabla de estructuración, empalmes entre modelos, elaboración de archivos globales y ploteo de modelos. Gráfico 7

Gráfico 7  
REVISIÓN FOTOGRAMÉTRICA



- Edición, en edición se realiza la corrección de la estructuración, revisión archivo global y correcciones archivos globales; elaboración de hojas a partir del archivo global, elaboración de cuadrícula e información marginal, simbolización de hojas, revisión simbolización, ploteo de prueba, revisión y aprobación del cliente, correcciones a los archivos globales y archivos de ploteo según revisión del cliente y entrega definitiva al cliente en CD y ploteos. Gráfico 8

Gráfico 8  
EDICIÓN



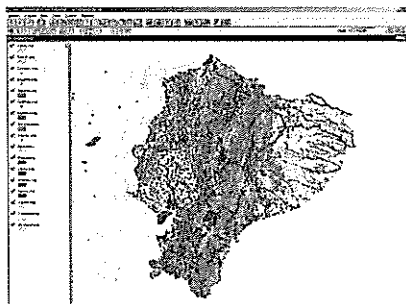
### **División Geográfica**

La División Geográfica está formada por los siguientes departamentos:

#### **A. Sistemas de Información Geográfica (SIG) Nacional**

Se encarga de estudios geográficos (ordenamiento territorial, áreas de protección de bosques, zonas activamente potenciales para la agricultura, actividades económicas productivas, etc.) que permiten a los organismos seccionales no gubernamentales (Consejos Provinciales y Municipios), realizar una planificación sobre infraestructura, sistemas de salubridad, conservación de los recursos naturales, entre otros. Gráfico 9

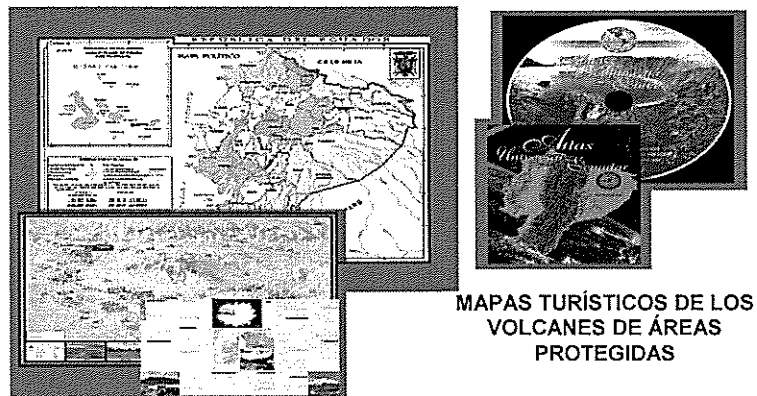
Gráfico 9  
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA, MAPA BASE DEL ECUADOR,  
HIDROGRAFÍA, VÍAS



## B. Cartografía Temática

Productos con fines de ayuda a la educación como: atlas escolar, atlas multimedia, mapas didáctico, láminas escolares; cartografía turística; planos de ciudades; mapas provinciales con división cantonal; mapas cantonales. Gráfico 10

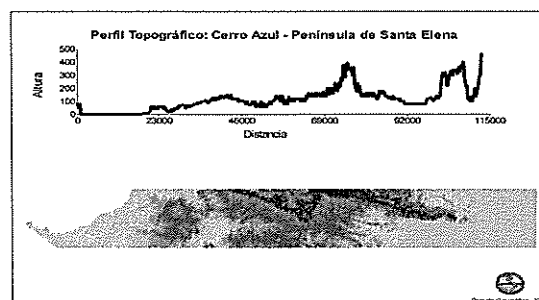
Gráfico 10  
CARTOGRAFÍA TEMÁTICA DEL ECUADOR



## C. Cartografía Militar

Este departamento fue creado para cumplir requerimientos solicitado por entidades militares como mapas para aplicación en el campo militar. Gráfico 11

Gráfico 11  
CÁLCULO DE PERFILES

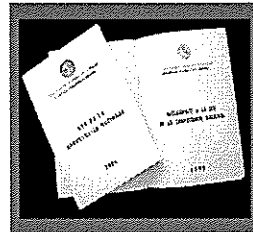
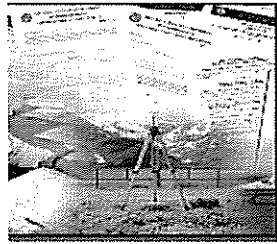


## D. Normalización

Esta área forma parte de SIG Nacional sin embargo trabaja conjuntamente con la División Cartográfica en actividades como Supervisión y Fiscalización a empresas externas al IGM, además del registro y autorización para realizar publicaciones de documentos cartográficos a diferentes escalas y temática. Gráfico 12

Gráfico 12

### REGLAMENTO A LA LEY DE LA CARTOGRAFÍA NACIONAL

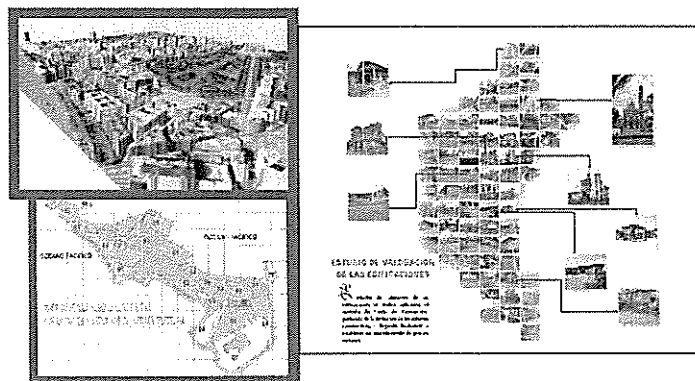


## E. Catastros

El departamento de Catastros es el responsable de proporcionar asistencia técnica a los diversos gobiernos seccionales del país, para la formulación e implementación de Sistemas Catastrales Multifinalitarios, que permitan planificar el uso del suelo, orientar el desarrollo físico de los asentamientos; plantear, programar y ejecutar obras de infraestructura básica. Gráfico 13

Gráfico 13

### SISTEMAS CATASTRALES MULTIFINALITARIOS



## División Artes Gráficas

“El Instituto Geográfico Militar, es el único Organismo autorizado para que en sus propios talleres y con intervención de un Delegado del Ministerio de Finanzas, de OO. PP. y de la Contraloría General de la Nación en cada caso, imprima timbres, papel sellado, papel fiduciario y más especies valoradas que la Administración Pública necesita”<sup>1</sup>. (Decreto Legislativo 014 de 10 de marzo de 1967, publicado en el Registro Oficial No. 92 del 27 de los expresados mes y año).

El Decreto 014 está instrumentado por su respectivo reglamento del 12 de febrero de 1973 (Registro Oficial No. 251), en el que se determina de acuerdo al Art. 3 que “La Contraloría General, no tramitará ninguna transferencia de pago, por impresión de especies valoradas que no tenga como beneficiario al Instituto Geográfico Militar”<sup>2</sup>. En consecuencia, el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, no procederá al pago de ningún trabajo de impresión encomendado por parte de dependencias del sector público a imprentas particulares.

### A. Productos Especies valoradas

- Pasaportes
- Especies Valoradas para:  
Instituciones Educativas, Policía Nacional, Gobiernos Seccionales, etc.
- Boletería y tickets
- Formas continuas (de 1 a 6 partes)



<sup>1</sup> Comandancia General de la Fuerza Terrestre, Instituto Geográfico Militar, DECRETO 014 Y REGLAMENTOS PARA LA EMISIÓN DE ESPECIES VALORADAS, (Quito – Ecuador, IGM 2003), Art. 1º, pp. 3.

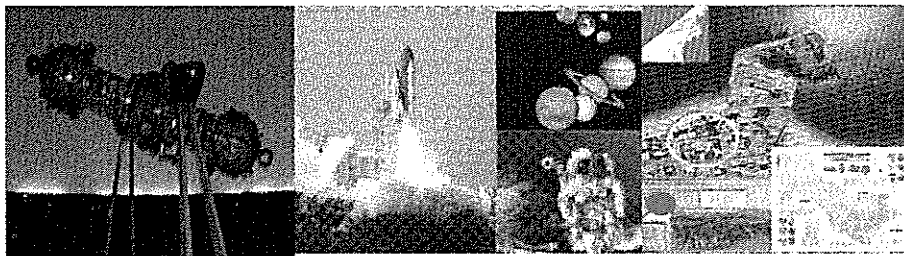
<sup>2</sup> Comandancia General de la Fuerza Terrestre, Instituto Geográfico Militar, DECRETO 014 Y REGLAMENTOS PARA LA EMISIÓN DE ESPECIES VALORADAS, (Quito – Ecuador, IGM 2003), Art. 1º, “Título I Exigencias de Obligatoriedad”. - Art. 3º, pp. 4.

## Centro Cultural

A fin de complementar la visita de turistas y estudiantes, se encuentra a disposición una videoteca con más de 100 colecciones audiovisuales, acerca de: Astronomía, Cartografía, Ciencia, Ecología, Arte y otros.

Gráfico 14

### ACTIVIDADES DEL CENTRO CULTURAL



El Centro Cultural del IGM presenta los siguientes servicios:

- A.** Galería de Arte, presentación de obras plásticas de diferentes expositores nacionales e internacionales.
- B.** Sala de Conferencias, desarrollo de Seminarios, Conferencias, Capacitación; tiene capacidad para 100 personas.
- C.** Alquiler de instalaciones, área de apoyo técnico necesario para el equipamiento y desarrollo de diversos eventos a nivel nacional e internacional como: Lanzamiento de Productos, Simposios, Congresos.

Gráfico 15

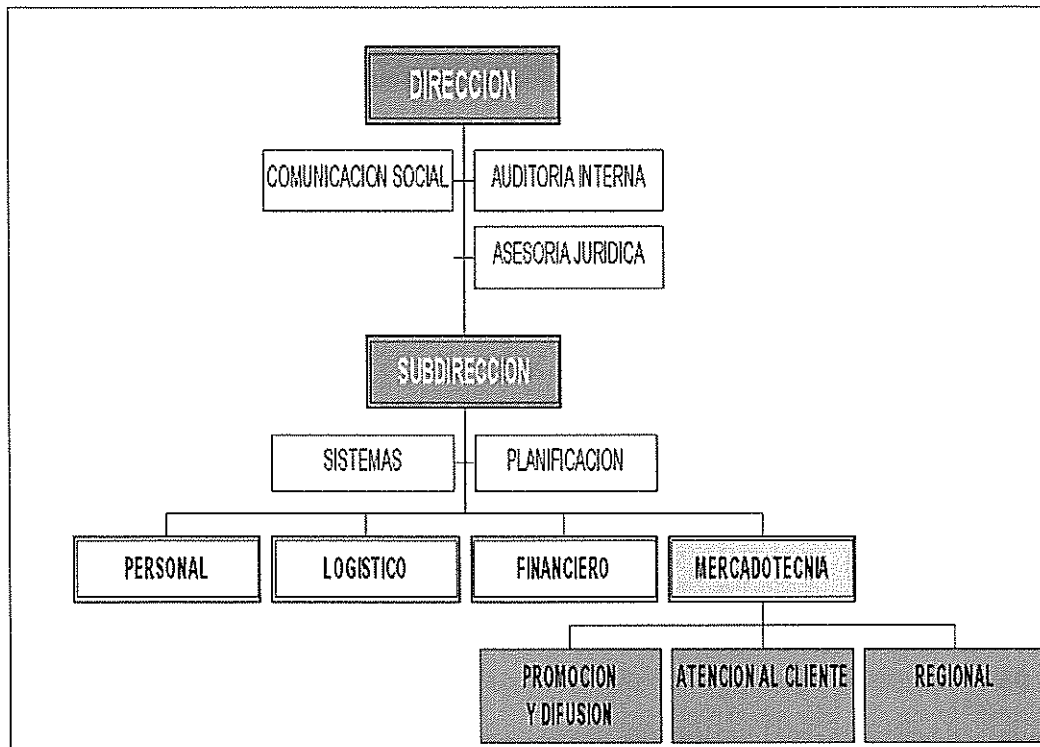
### PLANETARIO I.G.M.



## Departamento de Marketing

Se encarga de planificar, ejecutar y controlar toda la mezcla de mercadeo de los productos y servicios que ofrecen las divisiones Cartográfica, Geográfica, Artes Gráficas y Centro Cultural del Instituto Geográfico Militar. La estructura del área de Marketing se muestra en el Gráfico 16.

Gráfico 16  
ORGÁNICO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DEL IGM



Fuente: Dpto. De Personal - Orgánico Funcional IGM

Los proyectos que realiza el área de Mercadotecnia son: Investigación de Mercados, Red de Difusión, Red de Distribución y Sistema Integral de Servicio al Cliente.



De los proyectos antes mencionados, el que no se está ejecutando es el de Investigación de Mercados y el Sistema Integral de Servicio al Cliente, por lo que se ha elaborado una propuesta de reestructuración del Departamento que incluya Investigación de Mercados, dejándose de lado el Sistema Integral de Servicio al Cliente con atención postventa.

#### A. Análisis FODA

FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

- ◆ Fortalezas
- ◆ Oportunidades
- ◆ Debilidades
- ◆ Amenazas

Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben de mantener. Las debilidades son lo que hay que mejorar para convertirlo en fortaleza.

Las oportunidades son lo que ofrece el entorno, las representa los problemas para la organización, las mismas que se deben enfrentar.

El análisis foda permite conformar un cuadro de la situación actual del Instituto, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

En este contexto, el departamento de marketing realizó para este año su matriz foda a fin de analizar los clientes internos y externos en su respectivo entorno

Gráfico 17

MATRIZ FODA DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DEL IGM

| Fortalezas   | Oportunidades  | Debilidades   | Amenazas  |
|--|--|---|---|
| Experiencia del personal en la gestión de los proyectos técnicos | Apertura de los directivos del IGM para el desarrollo de proyectos de marketing                                      | Instalaciones limitan el uso óptimo de recursos de mercadeo.  | Resistencia al cambio por parte de los Funcionarios y Directivos del IGM            |
| Capacidad de negociación en la obtención de contratos            | Reestructuración del IGM que responda a una gestión por procesos para cumplir la norma técnica emitida por la SENRES | Estructura funcional del departamento que no permite un trabajo en equipo y el tiempo de ciclo de atención al cliente es elevado. | Absorción de los jefes de producto por parte de las divisiones                      |
| Experiencia del personal del CIG en la atención al cliente       | Alianzas con IGM Solutions para replantear la gestión comercial.   | Alta rotación de jefatura del departamento  | La no aprobación de la reestructuración presentada por el departamento de marketing |
| Personalización de la gestión comercial                          | Alineamiento de comunicación social del IGM a los procesos de marketing  | Demoras para la obtención de recursos materiales, humanos y financieros   | Trabajo individualizado de IGM e IGM Solutions                                      |
|  | Expansión del departamento de mercadotecnia al IGM Guayaquil   | Rotación de informadores geográficos en el CIG  |   |
|  | Concentración de los procesos comerciales en el departamento de Mercadotecnia del IGM                                | Herramientas gerenciales para la toma de decisiones   |   |

Fuente: Departamento de Mercadotecnia del IGM

## **CAPÍTULO IV**

### **4. SISTEMA DE VERIFICACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN Y RETORNO**

#### **4.1 Marketing**

Marketing se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la comercialización y distribución de diversos productos, con el objetivo de aumentar ventas y mejorar las utilidades. Siempre se deberán producir bienes que sean atractivos por precio, calidad o marca al consumidor. Hoy el marketing abarca todo el proceso de producción, comercialización y distribución de los bienes, desde los estudios de mercado hasta los estudios de distribución y los presupuestos de ventas.

Las funciones básicas en Marketing son:

Buscar las necesidades de los clientes o nichos de mercado.

Definición de la política de producción y precios.

Establecer políticas de distribución y entrega.

Determinar formas de comunicación y los elementos publicitarios.

Definir acciones de promoción.

El área de Marketing del IGM se dedica a la venta de los productos y servicios de cada una de las áreas productivas del Instituto en el almacén de ventas a las personas que requieren nuestros productos y a los clientes cautivos; sin embargo este departamento no realiza una gestión agresiva a nichos de mercado. De lo

expuesto se puede decir que el IGM tiene mucho que trabajar en el mercadeo de sus productos.

La medición del servicio está dada por el Diseño del servicio al cliente y la Planificación del servicio al cliente. La gestión institucional está empeñada en elevar el nivel de servicio al cliente, y a las relaciones con los clientes más que la mera atención.

Es importante contar con un adecuado diseño del servicio al cliente con el fin de trabajar enfrentando la competitividad en los productos y servicios similares que ofrece la competencia, para ello es posible hacerlo a través de un adecuado nivel de organización del área logístico, es por esto que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos, ya que depende de los insumos que se disponga en el momento oportuno para poder producir con calidad y a tiempo los requerimientos de los clientes y entregar productos y servicios de calidad.

Un marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del consumidor y su retorno, como el éxito de la institución; por lo tanto la identificación del grado de satisfacción del cliente con respecto al producto y/o servicio ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño, en tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación que permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del IGM hacia adentro como también dentro del mercado.

#### **4.2 Planeación, fijación de metas y estrategias de marketing.**

El plan de marketing es el documento maestro para identificar la posición actual del Instituto y fijar metas de corto y largo plazo. Si

no existe un plan o estrategia, lo más probable es que los esfuerzos de marketing sean negativos.

La planeación estratégica se puede describir como un método para lograr un fin al anticipar el futuro y determinar el curso de acción requerido. Con la planeación se exige que se reconozca en qué punto se sitúa el Instituto al momento, en donde nos gustaría estar y como se planea llegar hasta allí. Un plan de marketing es más que un documento de trabajo, que debe ser utilizado por todos los miembros de la institución y se lo revisará constantemente.

Un enfoque sistemático en la investigación de marketing nos va a producir información útil, de tal manera que se puedan tomar decisiones objetivas. Todo negocio tiene fortalezas en las que se deben basar las estrategias y debilidades que se deben evitar.

#### **4.3 Identificar problemas y oportunidades**

La pregunta es: “¿Qué ofrece el futuro?” Esto se puede identificar mediante las fortalezas y debilidades, ahora bien hay que procurar que los puntos fuertes del IGM coincidan con las oportunidades del mercado, ya que el entorno exterior evoluciona constantemente. Los cambios en los valores culturales, la tecnología, la demografía, la economía, la opinión pública y la estrategia de la competencia pueden crear oportunidades de mercado para nuestros productos/servicios o pueden constituir una amenaza, por lo que el área de marketing debe realizar un análisis bajo escenarios y determinar tanto los problemas como las oportunidades para el Instituto.

En base a las fortalezas y de acuerdo con las tendencias externas, se debe procurar aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades que ofrece el mercado par introducir los productos/servicios.

#### **4.4 Definir metas y fijar objetivos**

Hay que fijar metas claras para identificar qué tareas es preciso realizar, cuándo hay que ejecutarlas y quién será el responsable de cada una de ellas. Monitorear la estrategia de marketing será mucho más fácil cuando se definen claramente las responsabilidades, las tareas y los objetivos que debe realizar cada persona en ésta área.

La fijación de metas de marketing es simplemente el proceso de diseñar el camino que conduce el futuro del IGM, ya que no solo aportará en el posicionamiento, que es imagen institucional.

La pregunta que todos deben hacer es: ¿por qué no bastan solo las metas? Si bien las metas son una guía para crear el futuro deseado, no tienen la inmediatez que ayudará ha alcanzarlas. Por lo tanto las metas no garantizan el éxito deseado. Es por eso que se debe especificar: ¿cuándo va hacer? ¿qué tanto? ¿de qué cosa? para alcanzar las metas de ventas, es decir en base a los objetivos trazados ejecutarlas a fin de cumplir con lo planificado y medir constantemente las ejecuciones con el propósito de tomar decisiones.

En cuanto a los objetivos de marketing a determinar, se debe hacer mención a que estos objetivos siempre se supediten a los objetivos estratégicos del plan estratégico general del Instituto, puesto que el plan de marketing es parte del plan estratégico.

Además los objetivos deben ser concretos, medibles, así como alcanzables. También deben ser coherentes con los recursos de la empresa y por supuesto deben redactarse por escrito y ser comunicados a los responsables de su ejecución.

En esta etapa se deben definir los objetivos de participación en el mercado para el producto y la rentabilidad exigida.

Algunos de los objetivos cuantitativos de marketing más comunes se los puede resumir en: porcentajes de participación de mercado, de volumen, de rentabilidad de los productos, de cobertura de distribución, etc. Como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1  
PLANTEAMIENTO DE INDICADORES

| NOMBRE DEL INDICADOR       | INDICADOR   | UNIDAD     |
|----------------------------|---|------------|
| Visitas de clientes        | # de consultas realizadas                         | Unidad     |
| Ventas efectivas           | # de ventas realizadas                            | Unidad     |
| Ingreso                    | Ingreso total por ventas                          | USD        |
| Solución de Reclamos       | Reclamos atendidos/ total de reclamos             | Porcentaje |
| Servicio Post Venta        | Clientes evaluados post venta/ total de clientes  | Porcentaje |
| <b>Tiempo de respuesta</b> | Clientes no atendidos a tiempo/ Total de clientes | Porcentaje |

Autora: Dra. Rosa Espín V.

Una de las formas más habituales de determinar el volumen de ventas consiste en partir de un porcentaje de cuota de mercado objetivo para un mercado previsto. De manera que así se puede determinar el volumen de ventas objetivo y de ahí la rentabilidad a ser alcanzada.

Existen una serie de métodos para definir la previsión de demanda. El primer método consiste en la utilización de datos históricos, es decir la previsión del mercado se establece en base a los volúmenes alcanzados en el pasado los mismos que no han sido definidos en anterioridad por el Departamento de Marketing.

#### **4.5 Planeación y control de la estrategia de marketing**

El atractivo del mercado, es el interés que el producto les genere a los clientes potenciales bienestar y satisfacción de su necesidad.

Para determinar en dónde hay oportunidades de mercado, se debe evaluar cada producto por separado en materia de atractivo del mercado a fin de fortalecer al IGM.

Hay muchos factores fuertes en ambas categorías, significa que existen muchas oportunidades para ese producto en el mercado, por lo tanto es a ese o esos producto/s a los cuales se debe poner énfasis para su comercialización, que permiten posicionarnos en el mercado que es imagen y la generación de ingresos.

Todas las fases anteriores hacen referencia a la planificación, pero ya en esta fase de control lo que se debe hacer es un control del presupuesto establecido para cada medio de acción de marketing.

Esta es una labor que debe ser compartida entre el departamento de marketing, los centros de gestión de producción y la unidad de planificación institucional. El departamento de marketing definirá en coordinación del la Unidad de Planificación los criterios y aspectos a controlar de los presupuestos y los centros de gestión de producción del cumplimiento del presupuesto monetario.



#### **4.6 Calidad en el Servicio con orientación hacia el cliente**

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, mayor eficacia y un servicio de calidad, lo que está obligando a que las empresas adopten modelos de administración participativa tomando como base central el elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo para alcanzar la competitividad y que ésta responda de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios en todo nivel, cada vez mas eficiente.

Para que el servicio se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales, básicos de la sociedad y es aquí donde el Instituto juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de todos los servidores públicos de la Institución, para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas en el servicio, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho del servicio, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de producción y poder enmendar errores.

Por lo tanto, el servicio al cliente es fundamental para el éxito de la Institución.

“El fin de analizar el negocio, es el de hacer y conservar a los clientes<sup>3</sup>”. En una situación de mercados cada vez mas segmentados

---

<sup>3</sup> CYR.- Donald. *Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa.- Primera Edición.- Grupo Editorial Norma. Colombia 2003.*

conseguir la diferenciación mediante el diseño, la calidad, el embalaje o el precio, resulta cada vez más difícil de conseguir. “Hoy en día los productos son los canales que sirven para entregar al cliente un valor añadido”<sup>4</sup>.

Ofrecer al cliente servicios notablemente preparados, unas buenas comunicaciones con el establecimiento, devolución de productos sin poner objeciones, sistemas de cobro eficaces, buen trato, entrega a tiempo; entre otras ventajas son valor añadido que el cliente lo considera de gran valor y por tanto generan una ventaja competitiva. En base a esta filosofía muchos negocios se están desarrollando actualmente.

Casi con toda seguridad, la mejor opción es un directivo o un ejecutivo de categoría superior que rinda cuentas al señor Director. Sin embargo, antes de tomar esta decisión hay que resolver algunos problemas, porque hay alternativas que quizás merezca considerarse.

Además de la nominación de un ejecutivo de categoría superior, la responsabilidad global sobre el servicio al cliente se puede estructurar de otra forma. Ejemplo:

Dar la responsabilidad a alguna de las secciones ya existentes.

Integrar la sección de servicio al cliente y fortalecerla a fin de posicionar la imagen y prestigio del IGM como líder tanto en cartografía como en documentos de seguridad.

#### **4.7 Propuesta**

Normalmente la elección suele recaer en el departamento de Marketing, debido a su directa relación y entendimiento con los

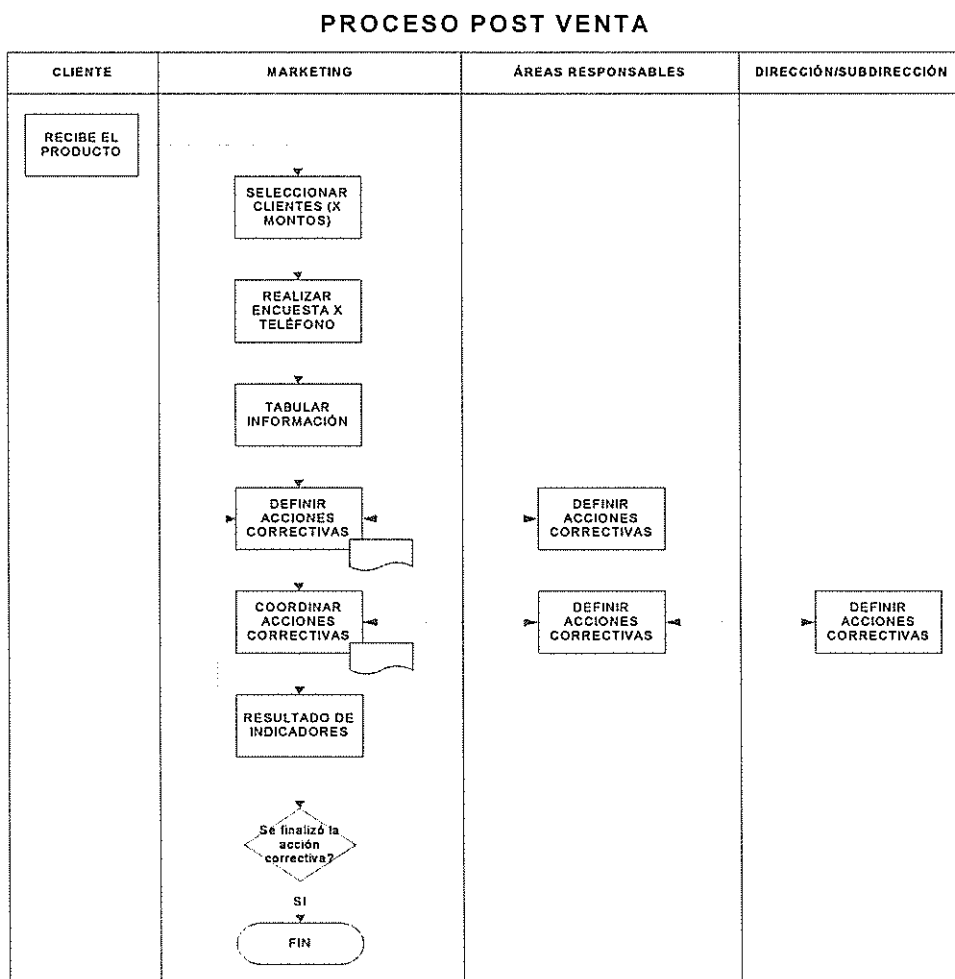
---

<sup>4</sup> CYR.- Donald. *Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa.- Primera Edición.- Grupo Editorial Norma. Colombia 2003.*

clientes actuales y potenciales y a su capacidad para reunir y elaborar información sobre el mercado.

Para enfocar al cliente se realiza la siguiente propuesta para el servicio post venta de productos cartográficos, los mismos que deben seguirse según flujograma de procesos como se observa en el gráfico 18

Gráfico 18  
PROPUESTA PARA PROCESO POST VENTA



Autora: Dra. Rosa Espín

El proceso anterior a este, finaliza en la entrega del producto al cliente, dando como inicio para el Proceso de Post – Venta donde

Marketing es el área encargada de seleccionar al cliente o clientes que han sido atendidos para ciertos productos definidos en la tabla 2.

Tabla 2  
NIVEL DE COMPRA DE CLIENTES

| <b>MONTO</b>      | <b>FRECUENCIA</b>  | <b>NIVEL DE COMPRA</b> |
|-------------------|--------------------|------------------------|
| De 0 a 100 USD    | 1 vez al trimestre | Bajo (Grupo 1)         |
| De 101 a 3000 USD | Indiferente        | Medio (Grupo 2)        |
| Más de 3001 USD   | Indiferente        | Alto (Grupo 3)         |

Autora: Dra. Rosa Espín

Se realizará la encuesta por teléfono si el cliente corresponde al Nivel de Compra Medio o Alto y una vez cada seis meses se realizará un muestreo de clientes con nivel de compra bajo incluyendo la frecuencia de compra que sea como mínimo una vez por trimestre o cuatro veces al año ya que existen clientes que vienen una vez al año y reciben una buena atención.

El responsable de Marketing será el encargado de realizar la encuesta una vez definidos los clientes ya que el momento de la facturación se obtiene la siguiente información:

- Nombre de la Empresa o cliente
- Número de Teléfono
- Fecha de facturación y de entrega
- Nombre de la persona que facturó
- Especificaciones del producto o servicio
- Costo total

#### 4.7.1 Preguntas para la encuesta de servicio Post - Venta

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del cliente de productos entregados por el Instituto Geográfico Militar, determinandose las siguientes respuestas:

1 Malo      2 Regular      3 Bueno      4 Excelente

- ◆ Cuál es la calificación que usted daría al servicio por el personal del IGM?
- ◆ Cuál es su calificación sobre los precios del producto adquirido?
- ◆ Usted considera que el tiempo que esperó para ser atendido fue?
- ◆ Cual es la calificación que usted daría a los requerimientos solicitados?

Una vez realizadas las encuestas telefónicas, se procede a realizar la tabulación en el formato que se observa en el Anexo No. 1. Las mismas que permitirán obtener resultados en relación a los siguientes aspectos alineados a los objetivos estratégicos de la Institución:

- Servicio
- Precio
- Tiempo
- Requerimientos

#### 4.7.2 Acciones Correctivas

Los resultados ayudarán a tomar decisiones tanto para áreas técnicas como para administrativas y crear una mejora continua, tomando acciones correctivas que obligarán a que los errores no se vuelvan a repetir.

Las acciones correctivas se deben tomar cuando:

1. Cuando se presenten inconsistencia en la operación y/o aplicación de los procesos de servicio post – venta.
2. Cuando el incumplimiento con las características del servicio o producto son recurrentes.
3. Cuando haya un incumplimiento con lo planificado (Planes de calidad, programas, objetivos, etc.)

La acción correctiva se inicia cuando se detecta un incumplimiento a lo antes mencionado.

Para elaborar una Acción Correctiva se debe considerar lo siguiente:

1. Identificar el problema: Redactar el problema de manera adecuada, los elementos que debe de contener son:
  - Identificar las causas que lo ocasionan
  - Elaborar un plan de acción para eliminar la causa raíz del problema.
  - Asignar responsabilidades
  - Implementar el plan de acción

- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
1. Elaborar un plan de acción para eliminar la causa raíz del problema.
    - Describir las actividades que se realizarán
    - Establecer fecha de inicio y de término
    - Asignar los recursos (económicos, materiales, etc.)
  2. Asignar responsabilidades
    - Asignar un responsable con la autoridad necesaria para coordinar y darle seguimiento al plan.
    - Asignar a los responsables del cumplimiento de cada una de las actividades del plan.
  3. Implementar el Plan de Acción.
    - El responsable del seguimiento debe asegurar que las actividades del plan se llevan a cabo.
    - En caso de que las actividades descritas en el plan no estén dando el resultado esperado, este se debe modificar.
    - El plan se debe cumplir respetando las fechas.
  4. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
    - Para saber si la acción ha sido eficaz, se debe revisar si verdaderamente se eliminó la causa.
    - De lo contrario la acción tomada no fue eficaz.

Con el fin de facilitar la elaboración de las acciones preventivas se debe llenar la tabla 3 contestando las preguntas para cada situación.

Tabla 3  
ELABORACIÓN DE ACCIONES PREVENTIVAS

| ¿Que puede fallar? | ¿Porque podría fallar? | ¿Que haríamos para evitar que falle? |
|--------------------|------------------------|--------------------------------------|
|                    |                        |                                      |

Autora: Dra. Rosa Espín

Adelante se muestra el formato que se utilizará para la elaboración del procedimiento de acciones correctivas y de mejoramiento en el servicio post – venta de productos que se realizan en el Instituto Geográfico Militar.

Una vez definidas las acciones correctivas para solucionar problemas detectados en las encuestas telefónicas, se procede a coordinar que las acciones se ejecuten en coordinación con el área técnica o administrativa y Marketing y de ser necesario se realizará una coordinación directa con la Dirección o Subdirección a fin de obtener los resultados esperados y cumplir con las metas establecidas en la Planificación Estratégica de la Institución.

Las coordinaciones serán documentadas y archivadas para su posterior análisis histórico de información. Se realizará un nuevo análisis de los indicadores inicialmente propuestos para definir y documentar el cumplimiento de los mismos.




#### 4.7.3 Formato para el procedimiento de acciones correctivas en servicio post – venta

Se propone el siguiente formato para la elaboración del procedimiento de acciones correctivas y de mejoramiento del servicio post-venta:

Tabla 4

#### FORMATO DE ENCABEZADO DE PROCEDIMIENTOS DE ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORAMIENTO

|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  | <b>PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORAMIENTO</b> | CÓDIGO:       |
|   |  | VERSIÓN:      |
| <b>MARKETING – SERVICIO POST – VENTA</b>  |  |               |
| Elaborado por:  | Revisado por:  | Aprobado por: |

Autora: Dra. Rosa Espín

Todas las páginas que comprende el manual de procedimientos de acciones correctivas y de mejoramiento debe tener como encabezado la Tabla 4, a fin de tener información de código de documento, versión del documento, proceso de mejoramiento del servicio, nombre de la persona que elabora, revisa y aprueba el documento.

#### 1. DEFINICIÓN:

(Colocar el o los objetivos del Manual de Procedimiento de Acciones Correctivas relacionadas con el Servicio Post – Venta, a quiénes se les aplica, y áreas responsables).

#### 2. CONTENIDO:

(Determinar la finalidad general como: corregir errores, determinar mejoras, cambiar de acciones, etc.)

### 3. PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS

Tabla 5  
FORMATO PARA DESCRIBIR EL PROCEDIMIENTO DE ACCIONES  
CORRECTIVAS

| PASO  | DPTO. DIV/UNIDAD                                | DESCRIPCIÓN   |
|-------|---|---|
| (No.) | (División,<br>Departamento,<br>Sección, Unidad) | (Cada uno de los pasos que definan<br>claramente lo que debe realizar cada área<br>responsable)   |
| 01    | Departamento de<br>Marketing                    | Identificar y evaluar causas para queja de<br>clientes.<br>a) Establecer causa raíz.<br>b) Plantear acciones<br>c) Asignar responsables<br>d) Acuerda fecha y entrega de resultados<br>adecuado |

Autora: Dra. Rosa Espín

### 4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

(Manuales, Especificaciones Técnicas, Procedimientos, Leyes, Normas)

Ver Procedimiento de Control de Documentos (adjuntar archivo mediante hipervínculos)

## 5. REGISTROS

Tabla 6  
FORMATO DE REGISTROS

| Código Formato               | Nombre   | Responsable                                | Lugar de archivo               | Clasificación               |
|------------------------------|--|--|--------------------------------|-----------------------------|
| (Código de la documentación) | (del documento)                                | (función)                                  | (digital, equipo, papel)       | (por fecha, numérico, etc.) |
| 2007-02-02                   | Informe de seguimiento de acciones correctivas | Jefe de Producto de la División Geográfica | Computador de Jefe de Producto | Por fecha                   |

Autora: Dra. Rosa Espín

## 6. NOTAS DE CAMBIO

(Cambios o modificaciones a las acciones tomadas, debidamente respaldadas).

Con relación a la versión No. 1

- ◆ Se clarifican conceptos de definición en las generalidades.
- ◆ Se describe el proceso para realizar acciones de mejora

## 7. ANEXOS

(Incluir informes, diagramas, tablas, cuadros, etc.)

Anexo 1: Flujograma del Procedimiento de Acciones Correctivas y de Mejoramiento.

Si no se cumpliera con las acciones correctivas se procederá a tomar nuevas acciones modificando el proceso o procesos que

involucran su incumplimiento de tal manera que se ratifique y quede documentado el nuevo proceso para solucionar los inconvenientes detectados.

#### **4.8 Ámbitos y áreas del servicio**

Hay algunas áreas que son típicas del propio servicio al cliente y otras que están directamente relacionadas con las actividades principales. Las actividades que son típicas cubren las áreas de:

- Logística y distribución física.
- Tratamiento de las reclamaciones
- Servicio postventa.

Las actividades del servicio al cliente están compartidas con otras áreas incluyen:

- Aportación de información a los clientes: antes, durante y después de la venta.
- Embalaje y presentación
- Créditos condiciones de pago y cobros.

Todas estas áreas se pueden englobar en una sucesión de etapas del servicio al cliente.

#### **4.9 Políticas a seguir**

En primer lugar se debe señalar los objetivos y los propósitos que el Instituto tenga para el servicio al cliente. Habrá que contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué importancia tienen los clientes para nosotros?
- ¿Con qué precisión servimos a nuestros clientes?

Una política de servicio al cliente tendría que estar inspirada en la siguiente filosofía: contribuir a la rentabilidad y prosperidad a largo plazo del instituto, con la certeza de que la preocupación y el interés por los clientes sean centros de todas las fases de esa actividad.

Políticas de servicio al cliente:

a) Objetivo

Es conocer las necesidades de los clientes y darles la Máxima prioridad en todo momento.

b) Sistemas

Todos los sistemas y procedimientos se diseñarán y se harán funcionar a la medida de lo posible, con el fin de cumplir con las necesidades de los clientes. En los objetivos específicos se tendrán en cuenta la comodidad y sencillez de uso, precisión, fiabilidad, oportunidad y compatibilidad con los procedimientos de los clientes.

c) Relaciones con los clientes:

En sus contactos con los clientes actuales y potenciales, todos los empleados del instituto deben tener como objetivo la adopción permanente de una actitud positiva atenta y amable. Los asuntos deben ser tratados de una forma eficaz y rápida. En todas las fases y en especial cuando hayan surgido o puedan surgir problemas de cualquier tipo, se suministrará toda la información necesaria.

d) Medio ambiente:

Los locales que están abiertos a los clientes se diseñarán y conservarán de forma que se garantice la limpieza, seguridad y comodidad.

e) Reclamaciones

Se tratarán en una forma atenta, imparcial y rápida a los clientes en lo referente a reclamos por mala atención, recibiendo su queja con el propósito de mejorar y evitar futuros inconvenientes que ponen en riesgo la imagen institucional.

f) La publicidad como política

Utilizar la política del servicio al cliente como un componente principal en sus actividades de relaciones públicas incluyéndola en sus impresos de literatura publicitaria, catálogos y folletos e incluso manifestándola en póster para que sea leído por todas las personas en las oficinas, en exposiciones y en almacenes.

Esto sirve para dar confianza a los clientes en los puntos de venta mismos y como recordatorio para las diferentes personas. En circunstancias normales también tiene una provechosa influencia directa en las ventas, así como en otros aspectos menos tangibles de las relaciones con los clientes.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Gracias a la organización de los diferentes programas que el IGM puede utilizar para implementar la estrategia de marketing para un producto o una línea de producto relacionados, el plan anual es un elemento gerencial para coordinar actividades y presupuestos. Además como el entorno de marketing es dinámico y la efectividad y los costos de los programas correspondientes siempre son de alguna manera inciertos, es necesario contar con planes anuales para controlar los resultados y dirigir las acciones correctivas.
- Cada programa también debe monitorearse porque en la mayor parte de los casos solamente hace una contribución parcial a los objetivos del producto en ventas, participación de mercado o rentabilidad total.
- En consecuencia el plan anual es necesario para evaluar el esfuerzo total de marketing al igual que las contribuciones de los diferentes elementos del programa.
- En definitiva, la efectividad del proceso de planeación anual de marketing depende de la calidad de los esfuerzos hechos por quienes elaboran los planes.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Mantener un compromiso formal del área de marketing para elaborar anualmente el respectivo plan con proyecciones de ventas para cada uno de los productos y servicios existentes en el IGM tomando en cuenta los requerimientos obtenidos en las encuestas.
- Ejecución del plan de marketing acorde a su planificación en cuanto a cronogramas y ejecución de metas de ventas programadas utilizando información histórica.
- Evaluación periódica de las ejecuciones del plan de marketing conjuntamente con áreas responsables, tanto técnicas como administrativas.
- Reajuste por lo menos dos veces al año del respectivo plan, a fin de alcanzar los óptimos beneficios para el Instituto.
- Aplicar el servicio post – venta por grupos de clientes de acuerdo a montos establecidos con el fin de efectuar acciones correctivas que permitan que no vuelva a ocurrir fallas como atención al cliente, tiempo de respuesta lo que permitirá la disminución de costos para el cliente.
- Estableciendo un estudio de mercado se puede mejorar nuestras posibilidades de éxitos tanto en los productos y servicios de cartografía y geografía, así como en los de seguridad documentaria.



- Debemos promover y dar a conocer nuestros productos llamando la atención de los clientes; esto quiere decir conocer los elementos del mercadeo (producto, precio, promoción, plaza).

## BIBLIOGRAFÍA

- Cultural S.A .- *Diccionario de Marketing*, de., Pág. 303.
- CYR.- Donald, GRAY.- Douglas.- *Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa*. Primera Edición. Grupo Editorial Norma, Colombia 2004. 318 pp.
- DAVID, Fred.- *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. Pearson Educación, México 2003.
- Instituto Geográfico Militar.- *Ley de la Cartografía Nacional y su Reglamento*, de la creación del IGM,
- Instituto Geográfico Militar. *Plan Estratégico Institucional 2007 – 2010*.
- KLOTTER, Philip. ARMSTRONG.- *Fundamentos de Marketing*.- 6ta Edición.
- KLOTTER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición.
- PUJOL.- Bruno. *Dirección de Marketing y Ventas*.- Primera Edición. Cultural de Ediciones S.A., España 2002. 432 pp.
- REZA, Fernando.- *Ciencia, metodología e Investigación*, Primera Edición. Prentice Hall. México 1997.

## SITIOS WEB

[www.monografias.com/trabajos11/secli/sercli.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/secli/sercli.shtml)

