



Universidad de Pinar del Río  
“Hermanos Saíz Montes de Oca”  
Centro de Estudios de Gerencia,  
Desarrollo Local y Turismo



**Título:**  
**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN  
DEL PLAN DE MARKETING EN LOS SERVICIOS  
MÓVILES DE TELECOMUNICACIONES DE LA  
DIRECCIÓN TERRITORIAL DE ETECSA EN  
PINAR DEL RÍO**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de  
Master en Dirección**

**Autor: Ing. Gustavo A. Fernández Serrano**

**Tutor: Dr. C. Fernando Uset Ruiz**

**Pinar del Río  
2011**

## **Pensamientos**

**“El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los Cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente”.**

**Raúl Castro Ruz**

**“En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, que digan mejor ahora que mañana”**

**Ernesto Che Guevara**

## **PÁGINA DE ACEPTACIÓN**

Luego de estudiada la exposición del Maestrante \_\_\_\_\_,  
así como la opinión del tutor y el oponente de la Tesis, el tribunal emite la calificación de  
\_\_\_\_\_ puntos.

\_\_\_\_\_  
Presidente del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Vocal

**Ciudad y fecha:**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Declaro que soy el autor de esta Tesis de Maestría y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso de la misma, con la finalidad que estime conveniente.

Firma del autor: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTOS**

Para la realización de esta tesis contribuyeron muchas personas que trabajan en el Departamento Comercial de ETECSA y de otras áreas como las de Economía y Servicios Móviles.

Un agradecimiento sincero para:

- Mi tutor, el Dr. Fernando Uset Ruiz, por sus valiosas sugerencias, precisiones y dedicación.
- Mis compañeros de trabajo de ETECSA.
- Al claustro de profesores de la Universidad de Pinar del Río, que con elevada maestría y profesionalidad nos impartieron las clases correspondientes al programa de estudio, en especial a la doctora Diana de la Nuez por sus sabios consejos.
- Mi esposa Yarina por su paciencia y comprensión.

## **DEDICATORIA**

A mis hijos

A mí querida esposa

A mis padres

A toda mi familia

A las personas que con mucho amor e incondicionalidad me ayudaron en la realización del trabajo

## **SÍNTESIS**

En virtud de que la gestión comercial de los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río se realiza de forma empírica y alienada de las expectativas y demandas de los clientes, el autor desarrolló la presente investigación que pretendió identificar las causas del problema planteado y proponer una alternativa de solución para contrarrestarlas.

Como objetivo general se definió: Diseñar y validar parcialmente un procedimiento para la elaboración del plan de marketing para los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río, que contribuya al logro de un mayor nivel de satisfacción de los clientes y a la vez mejore los resultados de la organización.

Se logró estructurar, un procedimiento para elaborar el plan de marketing con enfoque estratégico que permite a la entidad disponer de una herramienta gerencial para la comercialización de los servicios móviles de manera eficaz, a partir de los resultados de un diagnóstico realizado. Al ser aplicado en la entidad, desde mediados del 2010, ha contribuido a mejorar los resultados en el ámbito empresarial.

<b><u>ÍNDICE</u></b>	<b><u>Pág.</u></b>
<b>SÍNTESIS</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: Fundamentos teórico-metodológico de la gestión comercial estratégica en el ámbito empresarial.</b>	<b>4</b>
1.1- El contexto de la Gestión Estratégica	4
1.2- Fundamentos teóricos y metodológicos de los Planes de Marketing.	9
<b>CAPITULO II Diagnóstico de la función de comercialización en los servicios móviles de telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.</b>	<b>17</b>
2.1- Caracterización de las particularidades del campo de acción de la investigación.	17
2.2- Evaluación de la gestión de marketing en el nivel corporativo y sus implicaciones para la gestión en la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río.	20
2.3.- Evaluación de la gestión de marketing para el servicio Móvil de telecomunicaciones en el ámbito de la Dirección Territorial Pinar del Río.	30
<b>CAPITULO III: Plan de Marketing para el Servicio Móvil de Telecomunicaciones en la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.</b>	<b>47</b>
3.1.- Procedimiento para la elaboración de un plan de marketing para los servicios móviles de telecomunicaciones de la Dirección Territorial de Pinar del Río.	47
3.2.- Diseño de un Plan de Marketing para los Servicios Móviles de Telecomunicaciones en la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río.	57
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>-</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>-</b>



## INTRODUCCIÓN

El país se encuentra hoy inmerso en una actualización del modelo económico que necesariamente debe acercar más la gestión del sistema empresarial a las necesidades y expectativas de los clientes como manifestación del cumplimiento de la Ley Económica Fundamental del Socialismo (LEF). El proceso de servicios enfocado a los clientes establece interrelaciones estables entre estos siendo necesario y a la vez conveniente, aplicar variantes para mejorar la gestión de marketing para la comercialización de una empresa, para lo cual se establece un proceso lógico que recorre por la definición del servicio, sus particularidades, clasificación general, delimitación de los mismos, gestión de sus variables, hasta una retroalimentación sistemática que constituya una experiencia aplicable para su mejoramiento.

En atención a lo expuesto, se lleva a cabo esta investigación que nos sirve a la vez para la realización de una Tesis final de Maestría en Dirección. El estudio de la gestión comercial en la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río permitió, a criterio del autor, mejorar la satisfacción de los clientes, como primer elemento sustantivo importante y además, lograr la visualización de las reservas de eficiencia de la organización. En tal sentido la alta dirección de esta entidad ha mostrado una gran preocupación e interés tanto en el proceso investigativo, como en la implementación de las soluciones.

La investigación exploratoria realizada, conminó al autor a definir el siguiente **problema científico**: *La gestión comercial de los Servicios de Telefonía Móvil de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río se realiza de forma empírica y alienada de las expectativas y demandas de los clientes, lo que no favorece la mejora de los resultados de la empresa.*

De esta manera, el **objeto de estudio** investigado es el proceso de Gestión de Marketing de los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.

Durante el desarrollo de la investigación se pretendió demostrar la siguiente **hipótesis**: Si se diseña e implementa un procedimiento de Planificación de Marketing con un

enfoque estratégico de los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río, se contribuirá al logro de un mayor nivel de satisfacción de los clientes y se favorecerá la mejora de los resultados de la organización.

En función del tal idea, el objetivo general de la investigación se definió como: Diseñar y validar parcialmente un procedimiento de planificación de Marketing para los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río, que contribuya al logro de un mayor nivel de satisfacción de los clientes y favorezca la obtención de mejores resultados de la organización.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se trazaron objetivos específicos que se formularon de la siguiente manera:

- ❖ Fundamentar teóricamente el sistema categorial requerido para implementar un Plan de Marketing y su adecuación a las condiciones particulares de ETECSA Pinar del Río.
- ❖ Caracterizar la función comercial (Marketing) en los servicios móviles de telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.
- ❖ Diseñar y aplicar el procedimiento en los servicios móviles de telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río.

El cumplimiento de estos objetivos en la investigación, condicionó la estructura de este informe de la siguiente forma:

Un primer capítulo donde se exponen los fundamentos teóricos y metodológicos para la elaboración de un Plan de Marketing en la gestión de los servicios; un segundo capítulo donde se presentan las características de la Empresa de ETECSA en Pinar del Río, se exponen los resultados del diagnóstico de la organización de acuerdo con un estudio del comportamiento de las variables comprendidas en la gestión comercial de los servicios móviles de telecomunicaciones, se evalúa la magnitud del problema y se determinan sus causas esenciales y, un tercer capítulo en el cual se presentan los componentes esenciales del procedimiento para elaborar el Plan de Marketing aplicado a los servicios móviles en la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río y los resultados más importantes de la experiencia.

Para formular y solucionar los principales problemas identificados durante la investigación, se utilizaron métodos científicos que incluyen el análisis – síntesis en función de analizar los factores que influyen en los resultados de la gestión comercial y extraer las regularidades que permiten proponer un procedimiento para la elaboración de un plan para ser utilizado en la planeación de la estrategia comercial de la entidad. En relación con las técnicas utilizadas, se emplearon encuestas, entrevistas y análisis grupal para la obtención de información; para el análisis estadístico y procesamiento de los datos se utilizaron estadígrafos descriptivos y porcentuales.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo como punto de reinicio de la actividad científica encaminada a mejorar la satisfacción de los clientes actuales y potenciales de los servicios móviles de telecomunicaciones y su impacto en la eficiencia y la eficacia de la organización.

## **Capítulo I: Fundamentos teórico-metodológico de la gestión comercial estratégica en el ámbito empresarial.**

Este capítulo tiene como objetivo, fundamentar teórica y metodológicamente el sistema categorial a utilizar en la presentación de la investigación, precisando los criterios que el autor asume como ejes para la exposición del trabajo.

### **1.1- El contexto de la Gestión Estratégica**

Hasta la actualidad la evolución histórica de la planificación ha sido caracterizada por un proceso de concentración y socialización de la producción y la circulación, donde, cada vez más, se concibe la sociedad como un sistema macro, en el cual el sistema empresarial es componente micro, que debe y tiene que integrarse a la dinámica de la sociedad (entorno) en su proyección futura. De ahí el condicionamiento de que cualquier variante de gestión de marketing empresarial, debe estar contextualizada en las condiciones y particularidades del entorno.

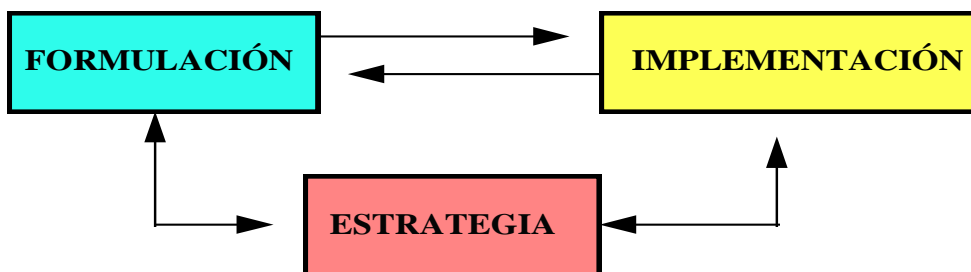
La Planificación Estratégica como herramienta de dirección administrativa, no consiste en planificar el futuro, sino las acciones de mediano y largo plazo (mayores de un año) y algunas que debido a la dinámica cambiante del entorno pudieran tener un carácter más actual, teniendo en cuenta cómo se imbrican con el futuro (leído esta vez como el escenario apuesta); no es previsión de ventas a largo plazos, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, sobre las variables claves que identifican o condicionan los cambios futuros esperados del entorno; es un proceso de toma de decisiones en el presente que trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia.

Teniendo en cuenta los elementos planteados, se asume la Planificación Estratégica(PE) como: “un proceso ininterrumpido de monitoreo, reflexión y síntesis del ambiente externo e interno que se traduce en un conjunto de decisiones que se ponen

en práctica y se adecuan flexiblemente para lograr la inserción de la organización en su contexto general y específico<sup>1</sup> .

El proceso lógico de la Planificación Estratégica propone dos momentos fundamentales: **Formulación e Implementación**, como se muestra en la figura1.

**Figura 1.1** “Dinámica de la formulación e implementación de la estrategia”



Fuente: Blanco Rosales, H. Ante, durante y después de la Estrategia. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED. MES 1998. Pág 157

### **La Formulación.**

Formular una estrategia entraña, tomar decisiones sobre qué se ha de hacer y se considera como el producto de la interpretación de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. Existen varios modelos de diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende en mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de las acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a la estrategia.

<sup>1</sup> Blanco Rosales, H. Antes, durante y después de la Estrategia. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED. MES 1998. Pág. 157.

## **La Estrategia.**

La PE como proceso está íntimamente ligada al concepto de estrategia, Mintzberg, Brian y Ghoshal definen la estrategia como “un proceso organizativo, en muchos aspectos inseparable de la estructura, la actuación y la cultura de la empresa, que caracteriza:

- La línea de productos que ofrece o planea ofrecer la empresa
- Los mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos
- Los canales a través de los cuales se llegará a esos mercados
- Medios mediante los cuales se financiará la operación
- Objetivos de beneficios e hincapié que se hará sobre la seguridad del capital frente al nivel de rendimiento
- Políticas de comercialización, fabricación, compras, investigación y desarrollo
- Políticas de relaciones laborales y personal
- Clima organizacional deseado.<sup>2</sup>

Esta definición, orientada como declaración, en el plano teórico es considerada de mucha utilidad, pero en el ámbito empresarial es poco concreta a juicio del autor. Generalmente, las declaraciones estratégicas se expresan como objetivos, lo cual no agota el contenido de una estrategia. Según Andrews, R., la estrategia “es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica o humana que es o trata de ser y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Mintzberg, H. Quinn, J.B. y Ghoshal, S. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall Iberia. Madrid. 1999. pág 43

<sup>3</sup> Andrews, R. The Concept of Corporate Strategy. Edit. Irwin INC, 1980 y citada por Mintzberg en El Proceso Estratégico. IDEM, pág 42

Portuondo Vélez ofrece una definición más genérica y completa cuando la define como: “las formas de moverse de la realidad a la visión. Son los mapas en lugar de las carreteras, las direcciones en lugar de los sitios, las recetas en lugar de la comida, son una guía para la ubicación de los recursos. Las estrategias deben definir las vías para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras”.<sup>4</sup>

Esta apreciación teórica es altamente ilustrativa, a lo que solo puede adicionársele que las estrategias no son algoritmos repetitivos o axiomáticos, sino creativos y heterogéneos. Es un proceso donde se enfrentan realidades actuales y futuras y se interactúa con ellas, como plantea Ansoff, I: “es la dialéctica de la empresa con su entorno”.<sup>5</sup>

Por último, vale citar el criterio de Kotler a este respecto, que considera la estrategia como un “modelo de decisiones que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de organización quiere ser”<sup>6</sup>, ya que se acerca mucho a la realidad y el autor se identifica con él.

### **La Implantación.**

La implantación de una estrategia es la continuación de un proceso organizacional, donde el objetivo se convierte en una actuación y comprende un conjunto de acciones administrativas encaminadas a movilizar los procedimientos y recursos para el cumplimiento de los objetivos. Muchos autores incluyen en una misma fase la implantación y el control. El autor considera que el control está en todos los momentos del proceso por cuanto en la propia formulación se diseñan y comienzan a aplicar los mecanismos de control.

---

<sup>4</sup> Portuondo Vélez, A. L. ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos ?. ¿Dirigir por Objetivos o Dirigir Estratégicamente?. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. la experiencia cubana. CCED. MES 1998. Pág. 50.

<sup>5</sup> Ansoff, H. I. La Estrategia de la Empresa. (1976). Extraído de Menguzzato, M y Renau, J.J 1991 La Dirección Estratégica de la Empresa. Editado por MES. Pág. 78

<sup>6</sup> Philip Kotler. “Dirección de Marketing, Análisis, Planificación, Gestión y Control”, Tomo I, 1990. Pág. 23.

La adecuada planeación del proceso, es la única capaz de superar, al esmerado cuidado que debe tenerse en el proceso de implementación. De esta fase parten el 90% de los errores que se cometen cuando se hace estrategia, errores que solo son visibles cuando prácticamente ya el daño está hecho y virar atrás para rectificar es casi imposible.

Los procesos estratégicos se desarrollan de forma diferente en función del nivel jerárquico donde se desarrollen, por eso es preciso determinar los niveles y las variantes estratégicas que les corresponden.

### **Niveles de la Gestión Estratégica.**

En la PE de una organización, se debe tener en cuenta la presencia de diferentes niveles, cada uno de los cuales se distingue entre otros elementos por: su alcance, funciones, intereses, aspiraciones etc. En general se distinguen tres niveles: **corporativo, unidad estratégica de negocio y funcionales.**

**A nivel corporativo** se toman las decisiones relacionadas con: la definición del ámbito de actuación de la organización e impacto a lograr, la selección de los negocios que piensa poseer y en los que competirá, sus entradas y salidas, ampliación, compra y venta, la asignación de recursos entre estos negocios, definición de la Visión de la organización, patrones de desempeño mínimo. Designación y remoción de la alta dirección de las unidades estratégicas de negocio, objetivos de la organización.

**A nivel de las unidades estratégicas de negocio (UEN)** se toman las decisiones de “cómo competir en un mercado concreto”, dando origen a la estrategia de negocio o estrategia competitiva, elaborada de manera relativamente independiente para cada uno de los negocios en que está subdividida la organización, con su propia misión y objetivos, pero dirigidas al logro de los objetivos corporativos.

**A nivel funcional,** Este es el contexto donde se desarrollan los planes de marketing o estrategias comerciales de las organizaciones, lo constituyen las actividades operativas y de apoyo: investigación y desarrollo, etc. cuyas estrategias especificarán como deben contribuir estas funciones al logro de las estrategias de los diferentes negocios y, a través de ellas, al logro de la estrategia de UEN y corporativa. Referido a la existencia de estos niveles estratégicos, es muy importante lograr la racionalidad y la integración,



por cuanto en la actualidad uno de los problemas que más atentan contra el desarrollo de la PE es lo diverso y fragmentado de las estrategias dentro de una misma organización o sistema.

La estratificación y división en niveles es relativa, por cuanto los diferentes niveles estratégicos pueden solaparse en la práctica, por cuanto si el nivel funcional se despliega en toda la dimensión de la UEN, Sucursal u otra estructura con personalidad jurídica y al nivel de ella, entonces el nivel funcional se corresponde con el de UEN.

## **1.2- Fundamentos teóricos y metodológicos de los Planes de Marketing**

Son diversos los criterios de los autores en relación con los elementos que deben tenerse en cuenta en el proceso de diseño y formulación de los planes de marketing<sup>7</sup>.

El entorno de las empresas (o sea el conjunto de elementos que puede ejercer influencia sobre la empresa) se torna cada vez más turbulento, ya que el grado de incertidumbre y hostilidad aumenta; por ello la competencia entre las empresas impone la aplicación del marketing por los directivos y especialistas en la materia, a través de una planificación de marketing con estrategias específicas para dirigir y coordinar dichos propósitos<sup>8</sup>.

Son diversas las definiciones que algunos autores han dado sobre lo que es un Plan de Marketing, algunas de ellas son:

- Según Córdoba, J. L y Torres, J.M, el “Plan de Marketing “es un memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto”.<sup>9</sup>
- Según Philip Kotler, los planes de marketing “constituyen el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing. Se centran en un producto /

---

<sup>7</sup> Para más información ver anexo # 1 “Metodologías para el Diseño y Formulación de los Planes de Marketing.”

<sup>8</sup> Para más información ver anexo # 2 “Tipologías de estrategias de marketing.”

<sup>9</sup> Córdoba, J. L y Torres, J.M. “Teoría y Aplicaciones del Marketing”, 1987. Pág. 24.

mercado y consisten en la definición de las estrategias y programas de marketing necesarios para alcanzar los objetivos en el mercado”.<sup>10</sup>

- Según Muñoz Oñate, F. un Plan de Marketing “es cualquier solución, que desde el punto de vista de disposición y/o dosificación de medios, se juzga razonable y posible de aplicar, para alcanzar los objetivos de un plan. Es combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados”.<sup>11</sup>

A criterio del autor de las definiciones de Plan de Marketing, a las que se hizo alusión anteriormente, la más completa es la que plantea Philip Kotler, pues realiza un análisis más profundo, completo y abarcador acerca del contenido de un Plan de Marketing.

El proceso de planificación, ejecución y control del Plan de Marketing puede resumirse en cuatro elementos claves que indican, cada una de ellos una fase fundamental del desarrollo del proceso. Estos elementos son:

1. Ubicación estratégica de la empresa
2. Objetivos de comercialización
3. Estrategias para conseguirlos
4. Planes de acción para lograrlos

Para dar respuestas a estas cuestiones se requiere de:

1. Un análisis de situación, tanto interna como externa del mercado, la competencia y el entorno con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles tanto propios como de la competencia.
2. Supone una definición de los objetivos que pretende alcanzar, la organización.
3. Supone la determinación de los métodos necesarios y el desarrollo de acciones a seguir para alcanzar los objetivos.

Definido el criterio asumido por el autor a utilizar en el ulterior desarrollo del trabajo, se requiere precisar su algoritmo de utilización, su tratamiento como procedimiento para mejorar la gestión en determinadas circunstancias.

---

<sup>10</sup> Philip Kotler. “Dirección de Marketing, Análisis, Planificación, Gestión y Control”, Tomo I, 1990. Pág. 86.

<sup>11</sup> Fernando Muñoz Oñate, “Marketing Turístico”, 1995, pág 759)

## **Análisis metodológico en la Gestión Estratégica Comercial**

El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar las necesidades y preferencias de los consumidores, pretendiendo influir en su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ofertados. De esta forma, se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

El Marketing como toda actividad debe ser gestionado, la cual incluye, por una parte el proceso de planificación, organización, mando y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la distribución y la comunicación; y la logística del proceso de producción y servicios, por la otra. Sobre este aspecto hay criterios, respetados por el autor, que identifican la comercialización con el marketing al insertar las operaciones de compra, transportación, almacenamiento y suministro al proceso de gestación de valores. Este criterio es válido en cuanto al marketing como filosofía, toda acción empresarial debe estar basada en un enfoque hacia el cliente, y en su lógica forman parte de un mismo proceso, pero en la realidad empresarial este proceso (con un enfoque necesariamente común) se bifurca en acciones de perfiles prácticos diferentes en la reproducción del proceso de creación de valor. De ahí que en muchas estructuras empresariales se subdivide el proceso de comercialización en dos proyecciones funcionales; marketing y logística; y se instauren dos instancias departamentales diferentes, aunque respondan al mismo proceso como ocurre en el caso de ETECSA.

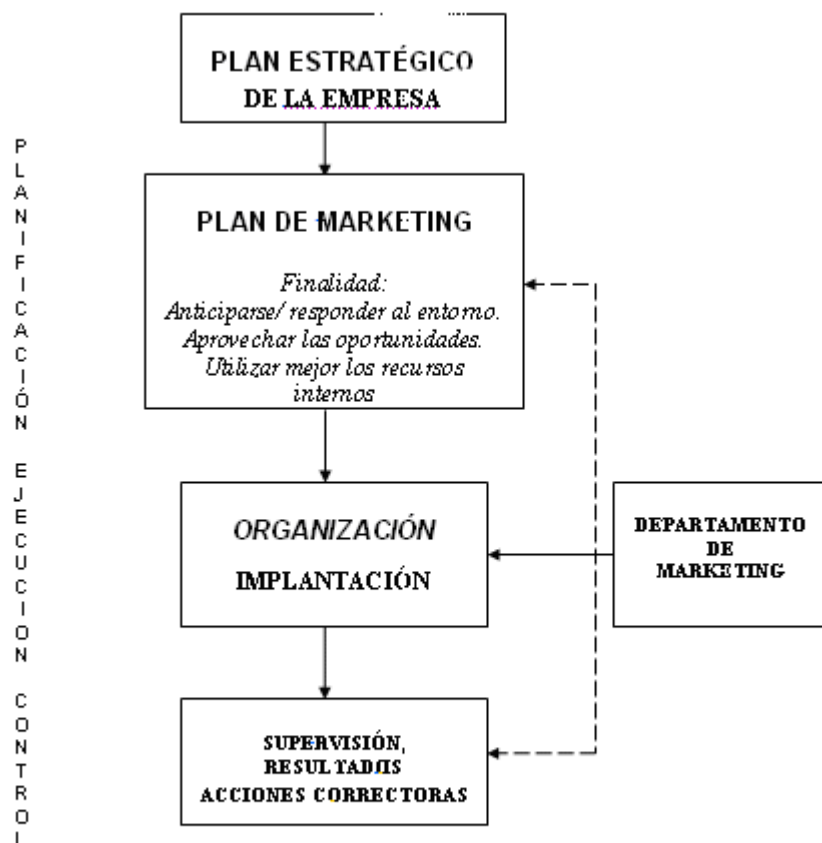
La PE empresarial define los objetivos que la empresa espera en cada UEN. La dirección de marketing o dirección comercial de cada unidad de negocio debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto a nivel estratégico como operativo, lo que constituye el contenido central de los planes de marketing de dichas unidades de negocios. Se pueden también desarrollar planes de marketing para unidades inferiores, tales como categorías de producto, producto / área, producto / mercado o mercado concreto. El Plan de Marketing o programa comercial es el resultado de la planificación

comercial y esta, a su vez se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.

Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de marketing. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la ejecución del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos, con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctoras oportunas.

Existe una relación directa entre funciones y estructura en el Plan de Marketing, como forma de departamentalización básica, cualesquiera que sean el tamaño o composición de la estructura designada para el cumplimiento de esa función. Ver figura 1.2

Figura 1.2. "Relación directiva y estructura del Plan de Marketing".



Fuente: Kotler, Philip. "Fundamentos de mercadotecnia. Prentice- Hall. Hispanoamérica, SA. 1985. Pág. 4.

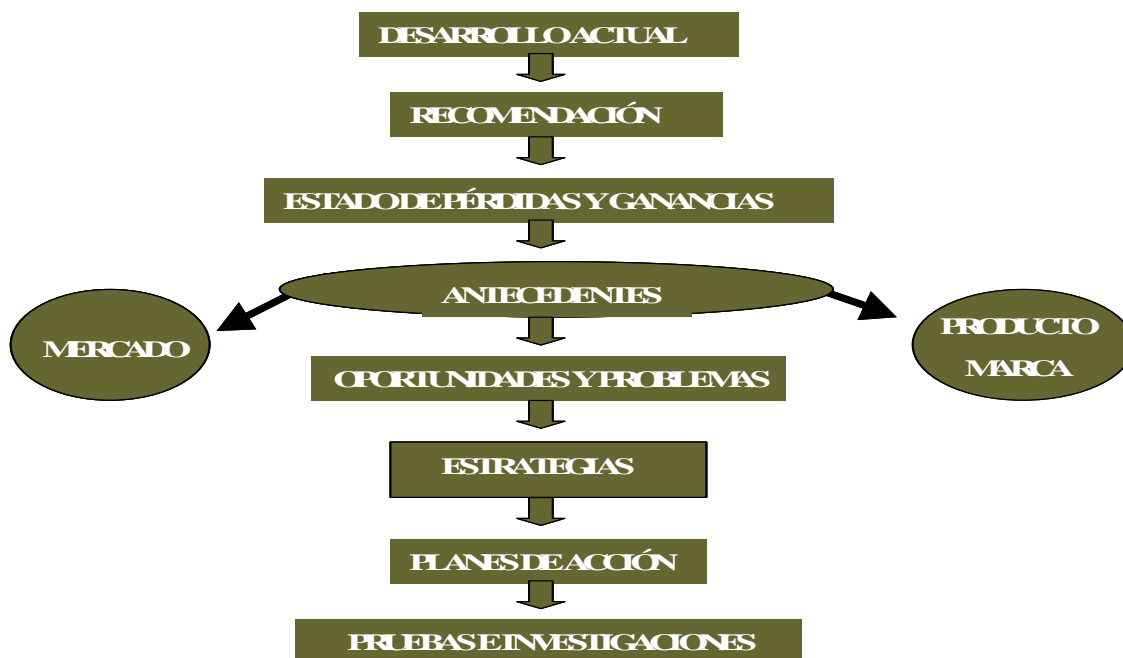
Una finalidad esencial del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un Plan de Marketing para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. El Plan de Marketing consiste en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y períodos a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación.

En la bibliografía consultada se constató que existen varios puntos de vistas y procedimientos para la elaboración los Planes de Marketing, desarrollados por diferentes autores. Uno de ellos es el modelo del especialista mexicano Isidor Castro JL, que se presenta en la figura 3.

Figura 1.3. "Procedimiento para el Plan de Marketing según Isidor Castro".

### **Modelo de Plan de Marketing de Isidor Castro**



Fuente: Castro, I. J.L. Metodología de Plan de Marketing

Otro modelo es el desarrollado por Philip Kotler, considerado por muchos como uno de los clásicos, se presenta en la figura 4, es una variante de diseño que sigue los cánones clásicos como ya se ha expuesto, partiendo de la misión de la organización como punto de partida y definiendo la proyección de la organización en ese sentido. En este modelo se puede señalar como aspecto positivo la lógica secuencial de los pasos en función del enfoque estratégico y especialmente en el caso de los objetivos y los fundamentos del presupuesto que se ubican después de haber realizado la reflexión estratégica, cuando ya hay elementos para la toma de decisiones.

Figura 1.4. "Procedimiento para el plan marketing según Philip Kotler".

MODELO DE PHILIP KOTLER



Fuente: Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A.1985. Pág. 45.

Cada Plan de Marketing es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada entidad lo que

imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría tiene muchas similitudes.

El autor consultó y comparó 4 formatos de Planes de Marketing de los autores: Castro, I.<sup>12</sup>, Kotler, Ph.<sup>13</sup> Peralta Aguilar, A.<sup>14</sup> y Parmerlee, D.<sup>15</sup> para establecer los aspectos comunes entre las lógicas de diseño.

En el gráfico 1.1 que se presenta a continuación se ilustra una comparación de criterios, a partir de los pasos o etapas de cada formato.

Gráfico 1.1 "Comparativo de los criterios de contenido del Plan de Marketing".

<b>Pasos</b>	<b>Castro</b>	<b>Kotler</b>	<b>Peralta</b>	<b>Pamerlee</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>		X		
<b>Antecedentes</b>			X	X
<b>Análisis de la Situacional</b>	X	X	X	X
<b>Definición de Objetivos</b>	X	X	X	X
<b>Definición de Estrategias</b>	X	X	X	X
<b>Programa de Acciones</b>	X	X	X	X
<b>Elaboración de Presupuesto</b>			X	X
<b>Declaración de Perdidas y Beneficios</b>	X			
<b>Mecanismo de Control</b>	X	X	X	X

<sup>12</sup> Castro, I. J.L. Metodología de Plan de Marketing (terminar)

<sup>13</sup> Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A.1985. Pág. 4

<sup>14</sup> Peralta Aguilar, A. extraído de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>15</sup> Pamerlee, D. Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing; Ediciones Granica S.A.; Buenos aires; 1997. pág 73

De la comparación realizada (en cuanto a criterio metodológico de contenido de un Plan de Marketing), se concluye que de forma mayoritaria los autores incluyen en el diseño los siguientes aspectos:

• Análisis Situacional
• Definición de Objetivos
• Definición de Estrategias
• Elaboración de Presupuesto
• Elaboración de Plan de Acción
• Mecanismo de Control

De similar manera, se consideran como necesarias adiciones que adecuen el formato tradicional y generalizado del Plan de Marketing a las condiciones del sistema empresarial cubano.



## **Capítulo II. Diagnóstico de la función de comercialización en los servicios móviles de telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.**

### **2.1 Caracterización de las particularidades del campo de acción de la investigación.**

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S. A (ETECSA) adscrita al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), entidad que funge como Órgano Regulador de la Empresa, la cual fue fundada en agosto de 1994 como parte del amplio proyecto de reanimación económica llevado a cabo por el Estado que tiene su fundamento legal en la Ley 77/95 de la Inversión Extranjera.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Sociedad Anónima, ETECSA, es la entidad encargada de la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de las redes públicas de telecomunicaciones en todo el territorio nacional, erigida en la actualidad como el principal operador de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, posición que se vio reforzada con la reciente fusión de las antiguas operadoras del servicio celular CUBACEL y CCOM.

La Empresa, en su primer nivel de dirección, tiene su Presidencia y un Primer Vicepresidente, además de un staff con varias direcciones que por sus funciones se subordinan directamente al Presidente Ejecutivo.

Existe un segundo nivel de dirección nacional de ETECSA que lo conforman nueve vicepresidencias funcionales, que se desempeñan como rectoras metodológicas, a saber :

- Desarrollo y Tecnologías
- Operaciones de la Red
- Comercial y Mercadotecnia
- Negociación y logística
- Capital Humano

- Economía
- Servicios Internacionales
- Servicios Móviles
- Tecnologías de la Información

La Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río (tercer nivel de dirección) posee una estructura organizativa que se puede apreciar en el Anexo 2. Cuenta con 3 Centros de Telecomunicaciones (cuarto nivel de dirección) como forma de agrupación territorial a los que están adscritos las unidades comerciales, que soportan todos los servicios de la empresa. Estos Centros de Telecomunicaciones radican en Pinar del Río, Consolación del Sur y Sandino.

La Dirección Territorial en su nivel rector tiene 9 departamentos subordinados al Director, que son: Operaciones de la Red, Comercial y Mercadotecnia, Logística y Servicios, Desarrollo, Servicios Móviles, Tecnología de la Información y Software, Capital Humano, Economía y el Centro de Dirección.

El Departamento de Operaciones de la Red constituye el soporte principal de todos los servicios que brinda la empresa, tiene 4 grupos subordinados que garantizan la gestión, el control y la intervención de todos los elementos de la red de telecomunicaciones, cuenta además con un grupo de operaciones subordinado a cada Centro de Telecomunicaciones con funciones similares a nivel de cada territorio en particular.

El Departamento Comercial cuenta con 3 grupos subordinados uno denominado Atención Comercial, otro de Comercialización y un último de Mercadotecnia y Comunicación (ver Anexo 3.), cuenta además con una Unidad Comercial por cada municipio que se subordina administrativamente a los Centros de Telecomunicaciones, según la organización actual que está definida.

El Departamento de Logística y Servicios cuenta con 3 grupos subordinados de logística y servicios generales y un taller de transporte, con lo cual garantiza todo el aprovisionamiento logístico de la Dirección Territorial además de todos los servicios, por ejemplo de alimentación, vestuario, dietas y hospedaje, mantenimiento constructivo y el transporte, etc.

El Departamento de Desarrollo tiene un grupo de ejecución de obras y su misión es garantizar el planeamiento, proyecto y desarrollo de todo el proceso inversionista de la empresa.

El Departamento de Servicios Móviles garantiza la operación, el mantenimiento y comercialización de los servicios móviles de la Dirección Territorial.

El Departamento de Tecnología, Información y Software (TIS) garantiza la operación y el mantenimiento de toda la plataforma informativa de la Dirección Territorial que incluyen sus redes corporativas y de gestión.

En el nivel de la Dirección existen 3 departamentos: Capital Humano, Economía y el Centro de Dirección, que atienden todo lo relacionado con los recursos humanos y la contabilidad, finanzas y la dirección del sistema de telecomunicaciones.

La misión de la entidad tiene como letra: “Proporcionar a los usuarios y a toda la población, servicios que garanticen la satisfacción de sus necesidades en materia de telecomunicaciones, respaldando los planes de desarrollo social y económico que lleva a cabo el país, las tareas de la defensa y garantizando los resultados económicos planeados”.

**Su visión:** Ser una empresa de avanzada en constante transformación, con una alta cultura del servicio, en función de satisfacer las necesidades de sus usuarios, la población, la defensa y el desarrollo socioeconómico del país.

El **objeto social** de ETECSA contempla la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones mediante la proyección, operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes públicas de telecomunicaciones en todo el territorio de la República de Cuba.

ETECSA tiene entre sus objetivos estratégicos “...lograr la satisfacción de los clientes, garantizándole esmerada atención, cumpliendo las normas de atención y protección al consumidor, prestando servicios con calidad y brindando respuesta adecuada a las quejas y reclamos”.

En función de estas ideas y una vez caracterizado el campo de acción de la investigación, se exponen en el próximo epígrafe los principales resultados de la realización del diagnóstico de gestión de marketing.

## **2.2- Evaluación de la gestión de marketing en el nivel corporativo y sus implicaciones para la gestión en la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río.**

Para un desarrollo más estructurado de la investigación en general y el diagnóstico en particular, el autor realizó la evaluación de la gestión de mercadotecnia en dos niveles;

- Evaluación a nivel estratégico (políticas y estrategias centrales, limitantes y barreras del entorno, y gestiones directivas del nivel central).
- Evaluación de la gestión funcional de marketing en el territorio.

Como indicadores de evaluación de gestión para ambos niveles se realizó una sesión de trabajo en grupo con el personal del Departamento Comercial y Mercadotecnia de la Dirección Territorial; como resultado de esta actividad de grupo se acordó asumir como indicadores los siguientes:

- Nivel de presencia del enfoque hacia el cliente
- Gestión de segmentación
- Evolución y demanda de clientes actuales y potenciales
- Gestión de diseño de productos y servicios
- Gestión de precios
- Gestión de distribución
- Comunicación
- Evaluación de factores externos (barreras regulatorias).\*

---

\* Este indicador solo se aplica a nivel territorial

Una vez definidos estos indicadores, para evaluar la gestión de marketing, se procedió a la captación de la información necesaria, su procesamiento y generalización para la formulación de conclusiones sobre cada aspecto.

En el mes de noviembre del año 2009 se comenzó el trabajo de compilación de la información y procesamiento en el nivel estratégico; los resultados más importantes por indicadores seleccionados son los siguientes:

### **Nivel de presencia del enfoque hacia el cliente a nivel corporativo**

Para el ordenamiento y desarrollo del diagnóstico, el autor revisó las políticas y estrategias del nivel corporativo, considerando las líneas priorizadas a ese nivel y su combinación con las peculiaridades de la gestión empresarial territorial y las expectativas y necesidades de los clientes.

Como filosofía de gestión asumida oficialmente, ETECSA declara que "*la satisfacción de los usuarios y de toda la población es lo primero*", la opinión de ellos sobre la calidad de los servicios califica el desempeño empresarial, por lo cual:

- ◆ Centra la gestión en los requisitos y expectativas de los usuarios para satisfacer sus necesidades actuales y futuras, demostrando una alta profesionalidad en sus servicios.
- ◆ Desarrolla una fuerte cultura usuario - proveedor en el seno de la empresa que le permita el aseguramiento de los recursos para garantizar oportunidad y eficacia en las operaciones.
- ◆ Cuenta con líderes y trabajadores educados, calificados, capacitados y motivados que cultivan los valores de la organización.

### **Valoración**

*Es criterio del autor, que esta declaración oficial de filosofía empresarial de ETECSA a nivel corporativo se materializa en la realidad, pero dirigida a la satisfacción del cliente con el servicio que se ha decidido prestar por la corporación, no porque parte de sus necesidades para decidir qué servicios se ofertará. El enfoque hacia el cliente y el*

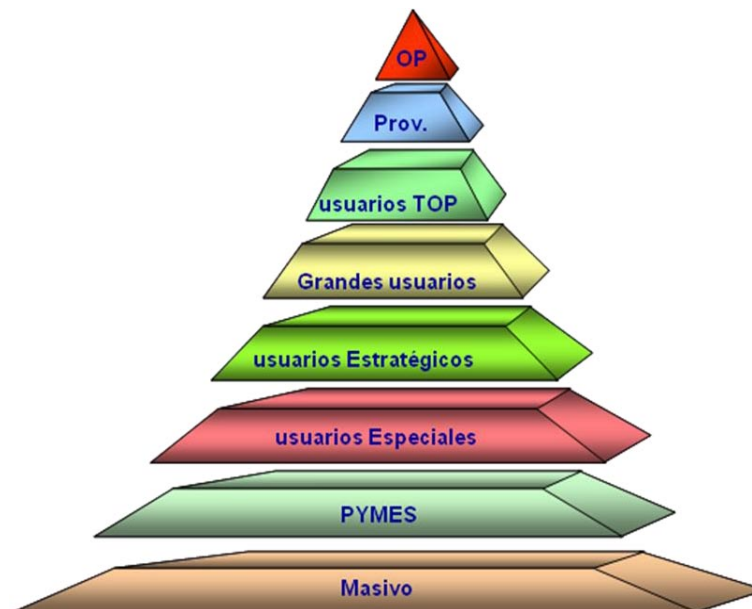
*enfoque de marketing en general no presuponen sólo que exista preocupación por el criterio del cliente sobre el servicio ya ofertado, sino que se parta de sus necesidades y demandas para diseñar y adecuar los atributos del servicio a sus expectativas.*

### **Gestión de segmentación a nivel corporativo**

En las fuentes de información consultadas, como el Plan de Marketing de la Vicepresidencia Comercial y Mercadotecnia se constató que:

- Las decisiones de agrupamiento para el análisis del mercado se toman a nivel central y se institucionaliza como un modelo de segmentación estratégica directivo, que responde a la siguiente estructura:

Figura 2.1. "Pirámide de segmentación".



Fuente: Plan de Marketing de ETECSA

Los detalles de cada segmento de la pirámide se explican en el Anexo 4.

### **Valoración**

*En el análisis y evaluación de este indicador y como resultado de las sesiones de trabajo en grupo realizadas, se constata que:*

- *Existe un enfoque reactivo de la gestión de marketing, resulta cierto que se segmenta el mercado, pero la forma de agrupación tiene como objetivo definir qué tratamiento se le ofrecerá a cada segmento; no resulta una segmentación para agrupar necesidades y sobre esa base crear productos y servicios acorde a ellas.*
- *El criterio directivo de Pirámide de Segmentación expuesto no constituye un criterio de agrupación que facilite la gestión de marketing a nivel territorial, por cuanto agrupa segmentos poco significativos para la gestión local.*
- El criterio de segmentación directivo resulta estático en el tiempo y no responde a las particularidades presentes en cada territorio del país,

*En resumen, las prioridades y criterios de segmentación y elección del mercado meta que se asumen por el nivel corporativo (Usuarios TOP y Grandes Usuarios, por ejemplo) no facilitan la gestión de marketing contextualizada en los territorios. La tipología de clientes y la expresión de sus necesidades con respaldo monetario (demanda) orientada por el nivel central no reflejan las realidades y particularidades de contextos más específicos como los territorios.*

### **Demanda de clientes actuales y potenciales**

Para el análisis de este aspecto se consultaron los planes de Marketing de las Vicepresidencias de Comercial y Mercadotecnia y la de Servicios Móviles, además se consultó a cuatro especialistas de los más experimentados del Departamento Comercial y Mercadotecnia de la Dirección Territorial.

Cada año se realizan, nacionalmente, estudios de mercado encaminados a medir el nivel de aceptación de los productos y servicios del Catálogo actual de ETECSA, su posicionamiento y evolución (Telefonía Móvil, Telefonía Básica, Datos e Internet).

En el análisis que realiza el área de mercadotecnia de ETECSA para el posicionamiento de nuevos productos generalmente observa el entorno, realizando una identificación de las oportunidades.

A través del Departamento de Nuevos Productos y Servicios de la Dirección de Mercadotecnia de la Corporación se realizan toda una serie de investigaciones antes de lanzar nuevos productos. En este sentido se trabaja en la actualidad en los siguientes estudios de mercado:

- Comportamiento de las tarifas de ADSL en los hogares de Latinoamérica.
- Comportamiento de las ofertas de Cibercafé a escala mundial.
- Análisis de las tarifas de los servicios de red inteligente.
- Diagnóstico y evaluación del estado de la venta de productos en la red comercial.

Se constató que los resultados de estas investigaciones no se socializan con las Direcciones Territoriales, lo que limita la creatividad y el mejoramiento de los servicios en los territorios.

### Valoración

*Los estudios de demanda y clientes realizados a nivel central son generales y no se corresponden con los objetivos particulares y las características de los territorios. Ciertamente orientan la gestión a nivel estratégico, pero las fallas en la comunicación limitan su uso y utilidad.*

### **Gestión de diseño de productos y servicios**

Para los sistemas de desarrollo de nuevos productos, en la corporación existe un departamento de nuevos productos dentro de la Dirección de Mercadotecnia que es el encargado de garantizar esta actividad.

Los servicios que abarca la concesión a ETECSA son los siguientes:

- Servicios de telefonía básica;
- Servicio de conducción de señales, nacional e internacional;
- Servicio de Telefonía Virtual (Buzón telefónico privado);



- Servicio Télex, nacional e internacional;
- Servicio celular de telecomunicaciones móviles terrestres;
- Servicio de cabinas y estaciones telefónicas públicas;
- Servicio Tx de datos, nacional e internacional;
- Servicios de acceso a Internet;
- Servicio de provisión de aplicaciones entorno a Internet; y
- Servicio de telecomunicaciones de valor agregado

Periódicamente la corporación analiza su cartera de productos/servicios con vistas a continuar ampliándola o reduciéndola.

En el caso específico de la los servicios móviles de telecomunicaciones las políticas de comercialización de productos y cartera de servicios, se rigen por una serie de regulaciones y lineamientos que se enuncian a continuación:

La Instrucción No.9 del 2009, de la Vicepresidencia Comercial y Mercadotecnia (VPCM) estableciendo la política de comercialización de equipos terminales, accesorios e insumos de telecomunicaciones de ETECSA.

Las Resoluciones del MIC que amparan las tarifas de los servicios:

1. Resolución No.51 del 2010, Estableciendo las tarifas de larga distancia internacional.
2. Resolución No.54 del 2010, Estableciendo la tarifa horaria única para las llamadas de salida y entrada correspondiente a los usuarios de la modalidad de prepago del servicio de telefonía celular.
3. Resolución No. 67 del 2010, Estableciendo las tarifas para el acceso móvil a redes privadas de datos, así como la navegación por Internet y mensajería multimedia a través de redes con tecnología GPRS.
4. Resolución No.167 del 2009, Estableciendo cuota de activación y cambio de SIM.
5. Resolución No.116 del 2009, Estableciendo las tarifas de envío simultaneo de SMS basada en la habilitación de un portal WEB.

6. Resolución No.13 del 2009, Supresión del cobro de las llamadas de LDI de entrada a teléfonos celulares.
7. Resolución No.207 del 2008, Estableciendo las tarifas de roaming out.
8. Resolución No.209 del 2008, Estableciendo las tarifas de cuota de activación, cambio de número, factura detallada y máximas de cambio de SIM.
9. Resolución No.180 del 2008, Estableciendo las tarifas de los SMS.
10. Instrucción No. 17 del 2005, Estableciendo las tarifas del correo de voz.

En la investigación a partir de la revisión del Plan de Marketing de la Vicepresidencia de Servicios Móviles y de su Política de Comercialización se constató lo siguiente:

- La cartera de productos incluye productos intangibles (servicios celulares y de valor agregado) y tangibles (referidos fundamentalmente a los que permiten establecer las comunicaciones celulares, léase teléfonos, tarjetas prepagadas y tarjetas SIM y accesorios).
- La cartera de productos es ajustada y modificada siempre que se requiera ya sea por la entrada de un nuevo producto o por las modificaciones de cualquiera de los atributos de un producto existente.
- Las políticas relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y las modificaciones de otros de acuerdo a su ciclo de vida, son dictadas por la Dirección de Mercadotecnia de la Vicepresidencia de Servicios móviles (VPSM).
- En la Cartera de Productos aparecen descritos toda la cartera de productos intangibles actuales, sus especificaciones técnicas y los precios vigentes. Los productos intangibles serán comercializados de acuerdo a los servicios a asignar a los usuarios. Estos servicios están amparados por las regulaciones establecidas por el MIC.
- Los productos tangibles se registran en el Nomenclador de productos de la VPSM, de acuerdo a las actas de precios aprobadas por el Vicepresidente de la VPSM, el Director Comercial de la VPSM, el Director Central de Economía, y la Directora de

Gestión Financiera de la Dirección Central de Economía. Está publicado en la Intranet / Portal Comercial / Nomenclador de Productos.

#### Valoración

*A nivel central se realiza determinado nivel de gestión de productos y servicios con enfoque de marketing, no obstante los diseños de servicios resultantes de ella no se adecuan, en frecuentes casos, con las necesidades y demandas particulares de cada territorio.*

#### **Gestión de precios**

La Dirección de Mercadotecnia de la VPCM es la responsable de la definición de las políticas de tarifas, precios y promociones para los servicios en MLC (sin incluir los servicios móviles), cuyas acciones están encaminadas a un conjunto de estrategias dirigidas a mantener los niveles de rentabilidad, estrategias de retención y fidelización de usuarios, incremento de la penetración en segmentos de mercado definidos en función de objetivos estratégicos, penetración sobre nuevos nichos de mercado, implementación de nuevos productos y servicios, etc.

Los servicios que se ofertan en MN tienen una buena relación calidad y precios, los cuales tienen alta aceptación por los clientes, estos precios son fijos y regulados por el MIC, lo que no le permite a ETECSA poder modificarlos, en el caso de los servicios celulares los precios son mayores y las tarifas a pagar son en MLC, lo cual no es atractivo para muchos segmentos de la población.

#### Valoración

*Existe un alto nivel de centralización en la toma de decisiones sobre precios que imposibilita la adecuación de la oferta a los segmentos de mercado diferenciados por territorios.*

#### **Gestión de distribución**

En el estudio de toda la documentación recibida del nivel central se pudo constatar que están definidos adecuadamente los objetivos, políticas y estrategias para la distribución

de los diferentes productos/servicios para los segmentos de usuarios concebidos por la Corporación, a partir de canales directos e indirectos de venta.

En la tabla 2.1 se muestran los diferentes canales de distribución que son utilizados para la comercialización de sus productos/servicios en los diferentes segmentos de mercado.

Tabla 2.1. "Canales de Distribución"

Canales de distribución según el tipo de segmento		
	Red	Segmento Meta
Canales Directos	Telepuntos	Masivo, Empresas, Turistas
	Centros Multiservicios	Masivo, Empresas, Turistas
	Minipuntos	Masivo, Turistas
	Oficinas Comerciales	Masivo, Empresas
	Oficina Grandes usuarios	Grandes usuarios
Canales Indirectos	Centro de Atención Telefónica	Masivo, Empresas

Fuente: Elaboración propia.

### Valoración

*Al definir a nivel central los canales de distribución para cada segmento, no se aprovechan oportunidades particulares de lograr mayor accesibilidad a clientes que forman pequeños grupos de usuarios con demanda real.*

### Comunicación

Se definen a nivel central objetivos, políticas y estrategias de comunicación que se pautan con carácter anual a través de la Dirección de Comunicación de la VPCM. Las herramientas fundamentales orientadas para su desarrollo son:

- Publicidad

- Promoción de ventas
- Ventas personales
- Relaciones públicas
- Fuerza de ventas

Por las características de ETECSA se realizan una serie de acciones de comunicación, en su mayoría a nivel central, entre las que se destacan:

- Se otorgan premios en concursos, etc.
- Manual de identidad corporativa.
- Campañas formativas e informativas en escuelas superiores y universidades.
- Conferencias y presentaciones de diversa índole.
- Participación en ferias y exposiciones.
- Acciones con los medios de comunicación (notas de prensa, gacetillas, ruedas y conferencias de prensa, entrevistas, radio y televisión, documentales, publicidad, etc.).

### Valoración

*Como elemento importante se constató que no se asignan presupuestos a los territorios para estos fines, son ejecutados a nivel central, lo que limita las posibilidades de desarrollar acciones en los territorios.*

*Una vez que se concluyó el diagnóstico para determinar el nivel de funcionamiento de las herramientas de marketing en la gestión del nivel central y sus implicaciones en la gestión del territorio, se llevó a efecto la evaluación en la Dirección Territorial de ETECSA Pinar del Río, las particularidades se presentan en el próximo epígrafe.*

### **2.3. Evaluación de la gestión de marketing para el servicio Móvil de telecomunicaciones en el ámbito de la Dirección Territorial Pinar del Río.**

Una vez evaluada la gestión de mercadotecnia en el nivel estratégico corporativo, se evalúa el nivel de gestión de marketing en la Dirección Territorial (DT) de Pinar del Río, tomando como puntos de referencia los indicadores definidos anteriormente por el grupo de trabajo para la investigación<sup>16</sup>. Esta etapa del diagnóstico transitó por tres momentos:

- Un primer momento donde se revisó la oferta total de servicios de la DT y se determinó la viabilidad de elegir solo “ el servicio móvil de telecomunicaciones ” y no toda la oferta de la DT en la provincia.
- Posteriormente se definieron las fuentes y métodos para captar la información sobre los indicadores, recopilación de ella, procesamiento y tabulación de resultados sobre la gestión de marketing a través de los indicadores determinados y ya evaluados a nivel corporativo;
- Un tercer período de trabajo donde se captó la información necesaria para la elaboración del Plan de Marketing del Servicio Móvil de Telecomunicaciones y su diseño.

Los criterios en que se basó el equipo de trabajo para la selección de la Telefonía Móvil para el diagnóstico y posteriormente el diseño del Plan de Marketing son los siguientes:

- En los últimos años el servicio móvil ha sido el de mayor impacto en el crecimiento de líneas de la dirección territorial aspecto que se muestra en el gráfico 2.2.

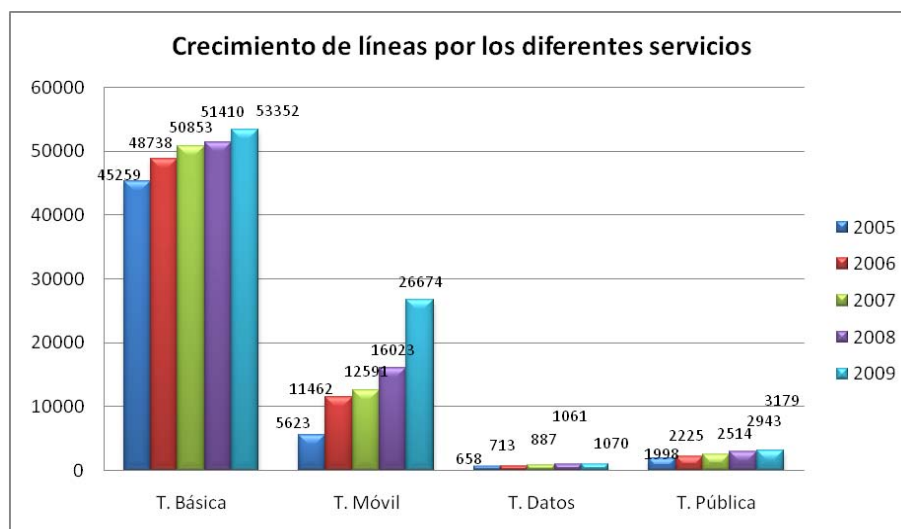
Del análisis se observa que desde 2005 hasta el 2009, la Telefonía Básica había crecido solamente 8093 servicios representando el 15.2 % del Total de líneas de T. Básica, pero del total de la empresa (84275) representa solo el 9.6 %.

En el caso de la Telefonía Móvil en el mismo período creció 21051 servicios que representan el 78.9 % del total de líneas móviles y del total general el 25 %.

---

<sup>16</sup> El indicador “Factores externos” se evalúa a este nivel por cuanto resultan factores concretos que determinan las limitaciones de la gestión a nivel funcional. Por constituir el punto de contacto con el entorno, se comenzó por este.

Gráfico 2.2. "Crecimiento de líneas por tipo de servicio 2005 – 2009".



Fuente : Elaboración propia.

Otro elemento significativo más actualizado es que los servicios Móviles de telecomunicaciones durante el 2009 activaron 11560 líneas, que representan el mayor valor registrado de crecimiento en un año en toda la historia del servicio y al cierre del 2010 se vuelve a repetir el hecho contabilizando las activaciones de 16659 nuevas líneas cifra record en la historia, ningún otro servicio ha logrado un mayor crecimiento en el período de un año.

Otro elemento determinante en el análisis lo ha sido la evolución de los ingresos en MLC de los últimos 3 años el cual se muestra en la tabla 2.2.

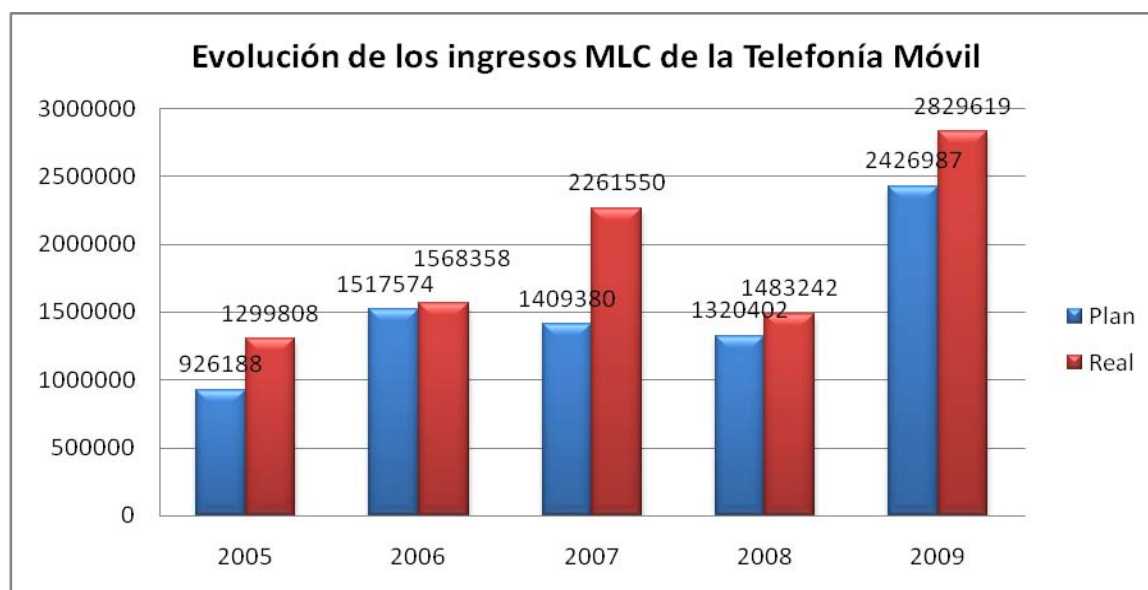
Tabla 2.2. "Evolución de los ingresos por tipo de servicio 2007 -2009".

Años	Telefonía Básica	Datos	Internet	Telefonía Pública	Ingresos Totales sin el móvil	Ingresos Totales más el móvil
<b>2007</b>	2 344 093	492011	287984	208561	3 334 659	4 434 659
<b>2008</b>	2 739 061	494021	291293	209165	3 733 540	5 216 782
<b>2009</b>	2 624 115	580 263	331569	109 286	3 645 233	6 474 852

De la información anterior se aprecia un crecimiento sostenido de los ingresos en MLC en el servicio de acceso a datos, navegación de Internet y en el monto total de los ingresos totales incluyendo los de los servicios móviles, además que en la Telefonía básica y la pública los ingresos en MLC decrecen de manera sostenida.

A continuación se detalla la evolución de los ingresos de divisa (USD) de los servicios móviles de telecomunicaciones y su tendencia de crecimiento.

Gráfico 2.3. "Evolución de los ingresos de la Telefonía Móvil 2005 – 2009".



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2.3 se observa la evolución de los ingresos en MLC de la Telefonía Móvil, pero resulta imprescindible aclarar, que hasta el 2007 en los ingresos móviles de la provincia, se contabilizaban, los relativos al roaming<sup>9</sup> internacional que ascendieron en el 2007 alrededor del millón de USD, es por ello que aparentemente hubo un decrecimiento en el 2008 con respecto al año anterior, lo cual no es así, por que a partir de éste año ya no están contabilizados los ingresos por concepto de roaming<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Significa el tráfico telefónico que realiza un teléfono celular de una compañía de un país en otro.



internacional, razón por la cual en lo adelante no se hacen comparaciones de los niveles de ingresos del servicio móvil, en el período 2007 con respecto al 2008.

Según el análisis de los crecimientos de la Telefonía Móvil por año se obtiene lo siguiente:

2005 al 2006 – 21 %

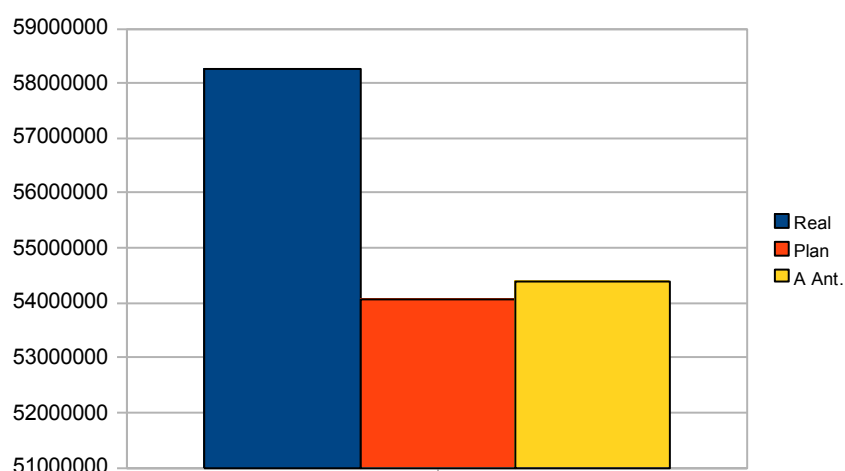
2006 al 2007 – 44 %

2008 al 2009 – 91 %

Otro elemento significativo, es que los ingresos de la telefonía móvil en el 2010 fueron 4, 030,185.55 USD que comparados con los 2,991,569.63 del anterior, representan un crecimiento de 1038615,92 USD para un 34,7 % de incremento con respecto al año anterior, este hecho demuestra que el mayor aporte a los crecimientos de los ingresos empresariales en divisas lo aporta la Telefonía Móvil.

De manera general la entidad creció solo 3.841.899,48 sus ingresos totales representando un 7,06 % estos detalles se muestran en el gráfico 2.4 que a continuación se muestra:

Gráfico 2.4. “ Ingresos Totales cierre 2010 ”.



Fuente: Elaboración propia.

Este crecimiento de 3.8 millones de unidades monetarias estuvo muy influenciado positivamente por el 1.038 millón de USD, correspondientes al aporte de los servicios móviles en MLC, que representó el 27.3 % del monto total de crecimiento de todos los servicios. En los ingresos MLC del año 2009 la Telefonía Básica representan el 40.5 %, mientras que los telefonía móvil el 43.7 %.

Otro hecho relevante es que en el año 2010 de los 6.740.100 USD de ingresos totales en MLC obtenidos en la DT, la telefonía móvil ingresó 4.030.185.55 USD para un 59.7 %, para pasar a ser servicio de telecomunicaciones que más aporta a los ingresos en divisas de la Dirección Territorial, mientras que la Telefonía básica solo aportó el 28 % y el 12 % restante, lo aportaron los demás servicios.

Por último se realizó una encuesta a clientes de los servicios móviles de telecomunicaciones de la modalidad prepago en el período comprendido entre el 4 de agosto del 2010, para el cual se utilizó la técnica de la encuesta vía telefónica.

En la encuesta se le explicó a los usuarios la confidencialidad que tenía la misma y que se le agradecía que respondiera lo más sincero posible en aras de conocer su grado de satisfacción con la Empresa, el diseño del cuestionario y el resultado de la encuesta se muestra en el Anexo 5, la forma de evaluar según su grado de satisfacción, se toma en una escala del 1 al 5, donde el grado de mayor satisfacción es el 5 y el mínimo el 1, se adiciona además en la pregunta número 4, donde se le solicita libremente al usuario que haga las sugerencias que él entienda para mejorar el servicio móvil.

Para determinar la cantidad de clientes a encuestar, se utilizó un muestreo aleatorio simple (MAS), con una confiabilidad del 90%, una proporción de 0,5 (que es la que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0,1. El tamaño de muestra necesario es aproximadamente 256, en acuerdo con el procedimiento de cálculo utilizado por Calero.<sup>18</sup>

---

18 Calero, A. (1978). Técnicas de muestreo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Para el cálculo del coeficiente de satisfacción (Cs) se utilizó la siguiente formula diseñada por el autor, el cual se expone a continuación:

$$Cs = Nsr / Nsi \times 100$$

<sup>16</sup> Calero, A. (1978). Técnicas de muestreo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Donde: Nsr: Es el nivel de satisfacción real.

Nsi: Es el nivel de satisfacción Ideal.

Y se calcula de la siguiente forma:

$$Nsr = 5 \times (n5) + 4 \times (n4) + 3 \times (n3) + 2 \times (n2) + 1 \times (n1)$$

$$Nsi = 5 \times (n)$$

Las variables representadas en el modelo son:

n: Tamaño de la muestra total efectiva encuestada por cada pregunta.

ni: Tamaño de la muestra que decidió la opción i.

i: puntos otorgados a la pregunta por el usuario encuestado.

Nsi: Representa el valor ideal de satisfacción a alcanzar, significa que a la pregunta formulada, todos los clientes respondieron con el máximo de satisfacción).

Nsr: Representa el valor real de satisfacción.

Cs: Es el coeficiente de satisfacción que se utiliza para los análisis.

Esta encuesta dio como resultados más significativos, las dificultades que se enuncian a continuación:

- Existencia de equipos y accesorios en las Oficinas Comerciales – 81.32% de satisfacción.
- La variedad de los equipos que se comercializan – 78.25% de satisfacción.

- Las ofertas promocionales – 85.35% de satisfacción.
- El alcance de la cobertura – 80.71% de satisfacción.
- La cantidad de puntos de venta de tarjetas de recarga – 77.26% de satisfacción.
- La existencia de tarjetas en los puntos de venta – 81.40% de satisfacción.
- La variedad de las tarjetas de recarga por su precio (\$10.00, \$20.00 y \$40.00) – 80.15% de satisfacción.

La satisfacción, en sentido general, con el servicio de telefonía móvil que se brinda resultó menor de un 85%, en varios elementos significativos del servicio, que si se compara con otros estudios que se han realizado en la Telefonía Básica, con similares objetivos pero con especificidades diferentes teniendo en cuenta el tipo de servicio y han dado como resultados niveles de satisfacción por encima del 98%.

Otro resultado importante es el relacionado con la cuarta pregunta del instrumento aplicado, donde también se obtuvieron resultados interesantes que se exponen a continuación:

- Que las llamadas entrantes nacionales sean gratis.
- Solicitan convenios de mensajería internacional con EUA.
- Las tarifas de las llamadas por minuto son muy caras.
- Déficit de tarjetas en los puntos de venta
- Mala cobertura en la red.
- Déficit de puntos de ventas de tarjetas y para recargas
- Los usuarios plantean que el ciclo de vida de la línea es muy corto.
- Poca variedad en la oferta de las tarjetas.
- Extenderse el horario hasta la noche de la red de puntos de venta.

Los criterios y la frecuencia con que lo expresaron los usuarios en relación con la satisfacción de la telefonía móvil, se muestran en el anexo 6.

Considerando que el nivel de importancia económica de los Servicios Móviles de Telecomunicaciones, por sus niveles de crecimiento y aportes en divisas y que el nivel de satisfacción sus usuarios es muy inferior al estudio de la telefonía básica, se decidió centrar el estudio y diagnóstico en específico a los **Servicios Móviles de Telecomunicaciones**.

Definido el rumbo de la investigación se pasa a evaluar los indicadores de gestión de Marketing en el servicio móvil de telecomunicaciones de la Dirección Territorial.

Principales resultados de la evaluación de los indicadores:

**Barreras a la gestión de marketing en la Dirección Territorial (DT).**

En el desarrollo de este trabajo se aplicó el método de Trabajo en Grupo, en la variante de Round Robin y posteriormente la Reducción de Listado; incluyendo para este ejercicio al Asesor Legal en Telemática de la entidad. En este mismo contexto, se analizó el nivel de gestión de la estructura comercial en función de la actividad de marketing; la conclusión (mayoritaria en la votación realizada) se expresa de conjunto con las demás barreras a continuación:

Como barreras externas a la gestión de marketing se definieron:

- En sentido general, la toma de decisiones sobre marketing (líneas de productos, canales de distribución, actividades promocionales, etc.) está centrada en el más alto nivel de dirección y se realiza sobre la base de prioridades definidas centralmente, no considerándose sistemáticamente las particularidades y peculiaridades de las necesidades y la demanda del territorio.
- No se priorizan los estudios de mercado (con presupuesto y tiempo de trabajo) en la Dirección Territorial.
- Existe un número considerable de regulaciones jurídico-legales externas que obstaculizan la gestión de marketing de la Dirección Territorial, como:
  - a) Circular No. 6 del Ministerio de Finanzas y Precios que regula el presupuesto de gasto de telecomunicaciones y publicidad.

- b) Autorización por parte del Órgano Regulador del uso de voz sobre redes de datos a grandes usuarios.
- c) Regulación sobre las inversiones y capacidades tecnológicas de red para la comercialización de líneas.
- d) Asignación de servicios monitoreada-decidida por el gobierno.

Considerando e integrando estas barreras se determinó que, hasta ese momento, la gestión de marketing en la Dirección Territorial presentaba serias limitaciones dado el alto nivel de centralización de las decisiones.

Para la evaluación de los indicadores propuestos y así demostrar la existencia del problema científico, el autor y su equipo de trabajo profundizaron en las posibles relaciones causales del problema y así poder determinar las posibles soluciones con posterioridad.

#### **Nivel de presencia del enfoque de MK en la Dirección Territorial**

En sesión de trabajo del Departamento de Comercialización y Marketing de la DT, e invitados 4 miembros del Consejo de Dirección de la entidad, se planteó el cuestionamiento sobre la presencia del enfoque de MK en la gestión de la organización. En sesión de Trabajo en Grupos y utilizando la técnica de Reducción de Listado, se arribó a las siguientes conclusiones:

No se evidencia una presencia sistemática del marketing como filosofía y como método de gestión por las siguientes razones:

- No existe un conocimiento suficiente de esa herramienta administrativa para la gestión.
- No se exige por el nivel central.
- Se considera un despilfarro de tiempo y recursos en las condiciones (sin competencia) con que ETECSA opera.
- Subsisten prejuicios que evalúan el marketing como un recurso del capitalismo.
- Se considera que no existe la información necesaria para desarrollarlo.

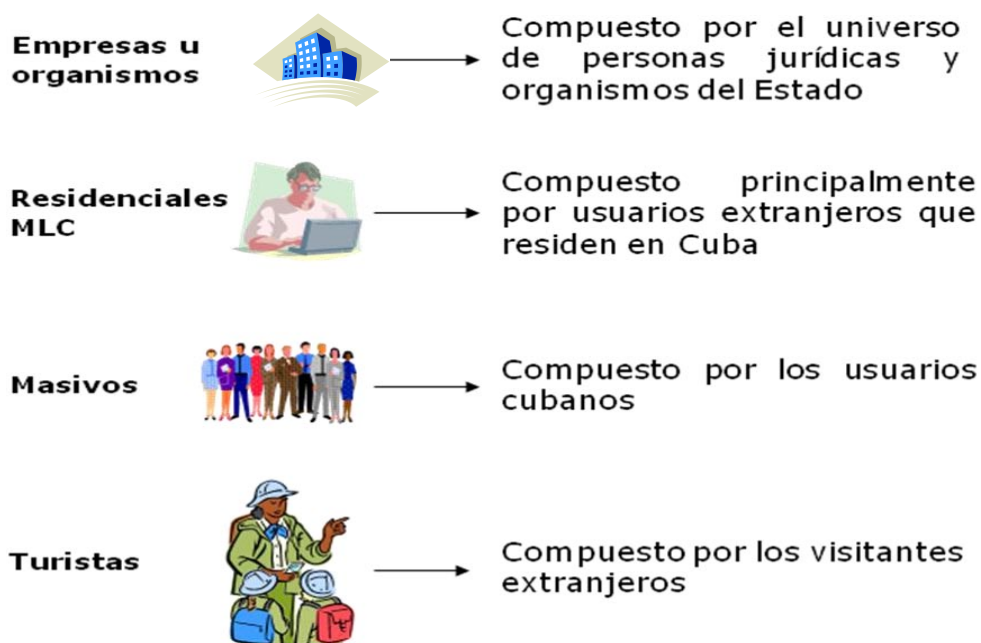
## Valoración

*No existe sistematicidad en el enfoque hacia el cliente y en la gestión de marketing en general, básicamente por el carácter monopólico del servicio y la excesiva centralización de la gestión en esta función que provoca el insuficiente apoyo a su desarrollo.*

## Gestión de segmentación

En el gráfico 2.5 se muestra la segmentación del mercado para Telefonía Móvil la cual se estructura en la DT de la siguiente forma:

Grafico 2.5. "Oferta por segmentos de mercado".



Fuente: Elaboración propia.

## Valoración:

*En la gestión de la DT se trabajó por los criterios de segmentación del Nivel Corporativo que son muy generales y amplios para una gestión pormenorizada y detallada del mercado, sus necesidades y demandas. Al gestarse este criterio de segmentación se*

*constató que resultó una herramienta significativamente más útil y adecuado para definir criterios de mejora y adecuar los servicios a las condiciones del mercado territorial.*

### **Evolución y demanda de clientes actuales y potenciales**

A partir de los estudios de satisfacción ya realizados, existe dominio sobre los principales intereses y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Existe mucha demanda de servicios de telefonía móvil que aún no ha sido cubierta por limitaciones en la infraestructura tecnológica de poca cobertura y por elevado costo de activación de las líneas, aún cuando se conoce que hay una gran expectativa con adquirir líneas celulares a partir de las posibles rebajas en los precios de activación y en el tráfico telefónico.

Para complementar el conocimiento sobre el mercado y sus potencialidades, el autor participó en un conjunto de investigaciones, tales como:

1. Investigación del mercado canadiense, con el objetivo de incrementar puntos de cobertura de frecuencia 850 MHZ destinado al servicio de roaming para el turismo canadiense, hacer propuestas para la ubicación de Radio Bases, que en el caso de la provincia no dio un resultado significativo.
2. Investigación sobre mercado potencial para descarga de contenidos, con el objetivo de obtener la disposición de clientes para descargar contenidos, conocer su preferencia por los tipos de contenidos que desearían descargar, motivaciones y posibles barreras para el uso del servicio, determinándose lo siguiente:
  - Los clientes prefieren los tonos, le siguen noticias, música, fondos de pantalla y estado del tiempo.
  - Las informaciones sobre deportes constituyen el área desde donde más desearían obtener noticias, le sigue en ese orden, cine, humor, hoteles, restaurantes, música, discoteca y teatros.



- Sólo 46% estaría dispuesto a pagar una suscripción semanal por el servicio y el 73% indica que compraría un teléfono si lo necesitara para el uso del servicio.
- El 92% considera que el precio es una barrera para el uso del servicio y el 25% indica el tipo de teléfono como una posible dificultad

### Valoración

*Se constata que existen amplias posibilidades de aumentar el nivel y la cuantía del servicio, que se ve limitadas por infraestructura técnica y la insuficiente información.*

### **Gestión de diseño de productos y servicios**

Sobre la base del criterio de segmentación asumido para el servicio específico de la Telefonía Móvil, las prestaciones fundamentales son:

- **Cubacel prepago** (Permanente y Temporal): El servicio Permanente es el utilizado mayoritariamente por el segmento masivo, es el de mayor penetración en el ámbito de la dirección Territorial, en el caso del temporal es utilizado por el segmento Turistas sin posibilidades de Roaming.
- **Cubacel Pospago** (Planes básico de Voz, mensaje básico y Mensaje + Voz): Este servicio es mayoritariamente utilizado por el segmento empresas, las diferencias en los servicios están relacionadas por el tipo de plan al que decide acogerse cada usuario.
- **Roaming Internacional** (Roaming IN, Roaming OUT): En el caso del Roaming IN es utilizado fundamentalmente por turistas y extranjeros que visitan el país con celulares con posibilidades de hacer roaming (la compañía a que pertenece tiene contrato con ETECSA y trabajan en la misma banda de frecuencia) en el caso del Roaming OUT es utilizado por el servicio Cubacel Pospago (empresas), cuando un empresario cubano viaja al exterior, esta en estudio la utilización del Roaming OUT para el servicio Cubacel Prepago ( masivo).
- **Servicios de Valor Agregado (MMS, Correo de Voz, Acceso a redes, corporativas, Web SMS, Cubacel Online, Transmisión de datos)**

Los servicios de valor agregados pueden ser utilizados en el resto de los servicios como complemento a este.

La estructura de la oferta a partir de la segmentación se muestra en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3.** "Estructura de la oferta por segmentos".

<b>Estructura de oferta (Segmento Empresas)</b>	
<b>Producto principal</b>	Telefonía básica (LDI, LDN, Local)
<b>Productos secundarios</b>	T Móvil, Transmisión de Datos y acceso a Internet

<b>Estructura de oferta (Segmento Masivo y Residencial MLC)</b>	
<b>Producto principal</b>	Telefonía básica (LDI, LDN, Local), T. Móvil
<b>Productos secundarios</b>	Tarjeta Propia, T móvil

<b>Estructura de oferta (Segmento Turista)</b>	
<b>Producto principal</b>	Telefonía Móvil
<b>Productos secundarios</b>	Telefonía Básica, Telefonía Pública y Navegación en Internet

Fuente: Elaboración propia.

### Valoración

*Al no existir información sistematizada del mercado territorial, no se diseñan y crean nuevos productos o servicios para la Telefonía Móvil en el territorio.*

### **Gestión de precios**

La Dirección de Mercadotecnia de la Corporación es la responsable de la definición de las políticas de tarifas, precios y promociones de la Telefonía Básica MLC, cuyas acciones están encaminadas a un conjunto de estrategias dirigidas a mantener los niveles de rentabilidad, estrategias de retención y fidelización de usuarios, incremento de la penetración en segmentos de mercado definidos en función de objetivos estratégicos, penetración sobre nuevos nichos de mercado, implementación de nuevos productos y servicios, etc.

## Valoración

*La DT no cuenta con la autoridad para formar, modificar o regular precios en función de la demanda.*

### **Gestión de distribución**

Los diferentes canales de distribución para sus productos/servicios en los diferentes segmentos de mercado se muestran en la tabla 2.4.

Tabla: 2.4. “ Tipología de los canales de distribución ”.

<b>Modalidad de ofertas de los canales de venta</b>		
<b>Canales Directos</b>	<b>Red</b>	<b>Segmento Meta</b>
	Telepuntos	Masivo, Empresas
	Centros Multiservicios	Masivo, Empresas
	Minipuntos	Masivo
	Oficinas Comerciales	Masivo, Empresas
	Oficina Grandes usuarios	Grandes usuarios
<b>Canales Indirectos</b>	Centro de Atención Telefónica	Masivo, Empresas

Fuente; Elaboración propia

Se constató que se han realizado acciones para lograr mayor accesibilidad de los clientes al servicio básico de TM y a los complementarios. En el período se realizó un estudio para determinar la presencia de las Oficinas Comerciales (como canales de distribución) en zonas de alto tráfico móvil, determinándose una insatisfacción significativa. Como resultado se pusieron en funcionamiento 6 oficinas en los 6 municipios con cobertura celular, que no atendían la activación de los servicios móviles.

Según las opiniones expresadas por los especialistas del grupo de mercadotecnia y comunicación que desarrolla la gestión de marketing en la Dirección Territorial, se constata que se conocen las insuficiencias de los canales actuales para cubrir las expectativas de los clientes, pero resulta difícil la instrumentación de la mejora por cuanto no hay soporte oficial para el cambio o modificación.

### Valoración

*Se demuestra que la gestión empírica y carente de herramientas de marketing (como el PM y otros) representan un freno a las posibilidades de mejora de los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial.*

### **Comunicación**

Existe un especialista en comunicación en ETECSA, dentro del Departamento Comercial y Mercadotecnia, que tiene entre sus funciones investigar y mejorar la comunicación de la empresa con sus públicos. Para ello segmenta y caracteriza los públicos, realiza estudios de imagen, para después proponer a la dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

Objetivos, políticas y estrategias de comunicación se pautan con carácter anual a través de la Dirección de Comunicación de la VPCM, donde se definen los lineamientos para el trabajo de la actividad. Las acciones de comunicación comercial se desarrollan a nivel central y aunque se han realizado intentos de promover los servicios por iniciativa no formal, no se asigna presupuesto para ejecutarlos.

El personal vinculado con la actividad posee ideas concretas de posibles acciones, pero no cuenta con una herramienta definida para su planificación e implementación.

### Valoración

*Se pudo constatar que se realizan acciones de comunicación por la Dirección Territorial, pero no de forma sistemática, dado el nivel de centralización de la gestión y la carencia de una herramienta metodológica para su implementación.*

Una vez concluido el diagnóstico, se extrajeron sus principales resultados:

- Se evidencia un nivel bajo de información en los usuarios sobre las diferentes prestaciones del servicio de Telefonía Móvil.

- La gestión de marketing se circunscribe mayoritariamente a las acciones y herramientas que se instrumentan desde la casa matriz.
- No se consideran las peculiaridades y diferencias territoriales en las decisiones de marketing.
- En el caso de Pinar del Río, los servicios más demandados son telefonía fija, telefonía móvil y los servicios de datos e Internet. El servicio más promisorio y de mayores perspectivas es la Telefonía móvil.
- No se utilizan políticas de precios y existen barreras regulatorias de los Órganos de la Dirección Central del Estado que inmovilizan la gestión.
- Los precios del servicio móvil no se adecuan a los niveles del ingreso medio de la demanda nacional.
- No existe presencia idónea de los canales de distribución en todas las zonas geográficas con demanda.
- La gestión de promoción de los servicios no es suficientemente efectiva para activar la demanda.
- En la empresa no se utilizan regularmente herramientas de Marketing para la proyección de la comercialización de los servicios.

El análisis estratégico evidencia que existen potencialidades suficientes en la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río para dar respuesta a las insatisfacciones de la demanda de los servicios móviles en los diferentes segmentos de mercado, por lo que resulta necesario rediseñar la oferta de servicios en función de las potencialidades existentes para la mejora de los servicios actuales y el desarrollo de una oferta de nuevos servicios básicos y complementarios de la telefonía móvil, mejorando considerablemente las prestaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río.

El diagnóstico realizado sienta las bases para proponer un programa comercial para la ampliación de los servicios móviles de telecomunicaciones de la entidad, es por ello que se significa la necesidad imperiosa de utilizar un **Plan de Marketing** como resultado de

la planificación comercial y la mezcla de sus variables de gestión en la provincia de Pinar del Río.

## **Capítulo III: Plan de Marketing para el Servicio Móvil de Telecomunicaciones en la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río**

### **3.1. Procedimiento para la elaboración de un plan de marketing para los servicios móviles de telecomunicaciones de la Dirección Territorial de Pinar del Río.**

Sobre la base del análisis realizado en capítulo I el autor propone en este acápite un procedimiento para elaboración de un plan de Marketing para los servicios móviles de Telecomunicaciones.

Un procedimiento es la acción de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas o tareas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Durante el proceso de investigación, se realizó la revisión bibliográfica para definir las bases teóricas y metodológicas, se planificó y ejecutó un diagnóstico a la gama de servicios de ETECSA, centrando la atención de forma diferenciada en los servicios móviles de telecomunicaciones, con vistas a la determinación del problema y sus causas; ya con los elementos teóricos, metodológicos y un conocimiento de la práctica, se diseñó el procedimiento metodológico adecuado a las condiciones del campo de acción, para el cual se han tenido en cuenta una serie de premisas que garantizan la objetividad de la herramienta.

#### **Premisas:**

- Sistema empresarial cubano de propiedad mayoritariamente estatal (donde existen niveles de subordinación jerárquica y contextual)
- Un sistema empresarial con objetivos y estrategias definido por el nivel más alto de dirección, que pretende establecer balance y equilibrio entre lo sectorial, territorial y nacional.
- Incertidumbre existente en la economía cubana por ser un país de economía abierta.

- Alto nivel de dependencia del comercio exterior.
- Condiciones especiales de una economía bloqueada.
- Condiciones actuales de preludio de cambios estructurales de magnitud en el sector de la producción de bienes y servicios.

**Objetivos:** Lograr mediante el procedimiento una secuencia de pasos que siendo coherente con las particularidades del entorno, contribuya a la obtención de mejores resultados en la satisfacción de los clientes y la organización.

Considerando lo más conveniente y adaptable a la entidad, del análisis de las regularidades en la experiencia internacional, el autor propone que un procedimiento para el diseño de Plan de Marketing (la dinámica de funcionamiento se puede ver en Anexo 1), que debe contener la información ordenada y lógica sobre los siguientes aspectos:

#### 1. Proyección Estratégica de UEN

- Misión
- Análisis situacional
- Visión
- Alternativas Estratégicas UEN
- Definición de objetivos y políticas de la UEN
- Declaración Estratégica de la UEN

#### 2. Proyección comercial

- Segmentación y análisis del mercado para el servicio
- Determinación de objetivos de marketing (cualitativos y cuantitativo)
- Cuantitativos
- Cualitativos

#### 3. Elaboración y selección de estrategias de marketing

#### 4. Elaboración del presupuesto

#### 5. Planes de acción



- Sobre el producto.
- Sobre el precio
- Sobre los canales de distribución.
- Sobre la organización comercial
- Sobre la comunicación integral.

## 6. Sistemas de Control

### PASO I - PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE UEN

Para poder definir la Visión se debe responder las preguntas que a continuación se presentan:

- *¿Qué necesidades trata de satisfacer la organización, externa e internamente?*
- *¿Cómo se definen los usuarios externos e internos?*
- *¿Cuál es la razón de ser de la organización?*
- *¿Qué camino seguirá para lograr su visión?*

### Análisis Situacional

*Desarrollar el análisis de los resultados obtenidos el año anterior. ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo obtenidas? ¿Cuáles son las metas de ventas que se han cumplido? ¿Cuáles son los márgenes de utilidad hasta el momento? ¿Cuál es el presupuesto de operación de la Empresa ? ¿Cuál es la aportación de cada producto a las utilidades?*

<b>Análisis Situacional - Resultados</b>	<b>2009</b>	<b>Proy. 2010</b>
Utilidad / Perdida		
Rentabilidad (%)		
Vol. de ventas del servicio		
Precio promedio del servicio		
Costos del Servicio		
Tasa de crecimiento del mercado %		

### VISIÓN

## Análisis D.A.F.O.

*Se determinan los factores externos que pudieran constituir Amenazas u Oportunidades y los internos que pudieran fortalecer o debilitar la organización, rescatando los factores de mayor impacto en el negocio, tanto internos como externos*

D.A.F.O.	
<p><b>Puntos fuertes</b></p> <p>Aspectos: Liderazgo, gestión, producción servicios de telecomunicaciones, finanzas, tecnología, ¿Ventajas de la propuesta? ¿Capacidades? ¿Ventajas competitivas? ¿Recursos, activos,? ¿Experiencia, conocimiento, datos? ¿Reservas financieras, retorno probable?, ¿Aspectos innovadores? ¿Ubicación geográfica? ¿Precio, valor, calidad? ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones? ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento? ¿Cobertura gerencial, sucesión?</p>	<p><b>Puntos débiles</b></p> <p>Aspectos: Personal, gestión, producción, finanzas, equipo e insumos, infraestructura, imagen. ¿Brechas en la capacidad? ¿Reputación, presencia y alcance? ¿Aspectos Financieros? ¿Vulnerabilidades propias conocidas? ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo? ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros? ¿Efectos sobre las actividades principales,? ¿Motivación, compromiso, liderazgo? ¿Acreditación, etc? ¿Procesos y sistemas, etc.?</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Político-legales, económicas, culturales, sociales, organizaciones, tecnológicos. ¿Desarrollos del mercado? ¿Vulnerabilidades? ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida? ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? ¿Influencias globales? ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales? ¿Desarrollo de negocios o de productos? ¿Información e investigación? ¿Agencias, distribución? ¿Volúmenes, producción, economías?</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>¿ En lo económico, cultural, social, comunicación. Efectos políticos? ¿Efectos legislativos? ¿Efectos ambientales? ¿Desarrollos de TI? ¿Intenciones de los competidores? ¿Demanda del mercado? ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas? ¿Contratos y alianzas vitales? ¿Mantener las capacidades internas? ¿Obstáculos enfrentados? ¿Debilidades no superables? ¿Fluctuación del personal, ¿Respaldo financiero sostenible</p>

### Alternativas Estratégicas

- Para el aprovechamiento de las alternativas estratégicas se retoma el resumen del análisis situacional y se determina cuál es la mejor alternativa estratégica haciendo uso de la Matriz de Oportunidades Estratégicas.

	Producto Actual	Producto Nuevo
<b>Mercado Actual</b>	[Penetración de mercado ] (Incrementar participación entre los compradores existentes.)	[Desarrollo de producto ] (Crear productos nuevos para mercados actuales)
<b>Nuevo Mercado</b>	[Desarrollo de mercado] (Atracción de clientes nuevos a productos existentes)	[Diversificación] (Introducción de productos nuevos en mercados nuevos)

### Determinación de objetivos y políticas

*Defina de manera clara, precisa real y coherente con la misión y visión de la organización y el diagnóstico situacional, los objetivos generales que se pretenden alcanzar y las políticas a seguir. Estos pueden ser sobre los productos / servicios que comercializa. Por lo general estos objetivos son planteados para un periodo de 4 o 5 años.*

Objetivos Generales	
<b>Cuantitativos</b>	
<b>Cualitativos</b>	
Políticas de la Empresa	
Referida a clientes	
Referida a la Infraestructura	
Referida a los RRHH	
Referida a la calidad del servicio	

## Declaración Estratégica

	<b>Lista de Fortalezas Fundamentales</b>	<b>Lista de Debilidades Fundamentales</b>
<b>Lista de Oportunidades Fundamentales</b>	Estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades	Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
<b>Lista de Amenazas Fundamentales</b>	Estrategias para maximizar fortalezas y minimizar amenazas	Estrategias para minimizar las amenazas y debilidades

## PASO 2. PROYECCIÓN COMERCIAL

### Segmentación del Mercado

#### Características del Segmento

<b>Características Demográficas</b>	
Nivel de Ingresos	
Rango de Edad	
Nivel Socio-Económico	
Nivel de Instrucción	

<b>Características Psicográficas</b>	
Estilos de Vida	
Motivos de Compra	
Usos del Producto	
Conocimiento del producto	
<b>Características Geográficas</b>	

### Objetivos específicos de Marketing

*Deberán estar orientados en base a los objetivos de la UEN con el fin de mantener la coherencia en los mismos.*

<b>Ventas</b>
<b>Rentabilidad</b>
<b>Participación de Mercado</b>

<b>Distribución</b>
<b>Promoción</b>

### PASO 3. ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

*Por cada objetivo deberá existir una estrategia que sirva como plan para poder lograrlo.  
Desarrolle las estrategias en base a los objetivos específicos a lograr.*

<b>Estrategias de Ventas y Distribución</b>
<b>Estrategias Publicitarias y promoción de ventas.</b>

<b>Estrategias de Precios</b>
<b>Estrategias de Servicios</b>

## PASO 4. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO

### RESUMEN DEL PRESUPUESTO

#### Producto:

	<b>Año Anterior</b>	<b>Año Proyectado</b>	<b>Diferencia %</b>
Presupuesto de Publicidad			
Presupuesto Promoción y Ventas			
Presupuesto del Producto			
Presupuesto de Distribución			
Presupuesto de Estudio de Mercado			
Imprevistos			
Otros Gastos			
Total General			

Variación en valores: Presupuesto Anterior vs. Presupuesto Actual =

Variación % Presupuesto Anterior vs. Presupuesto Actual =

## PASO 5. PLAN DE ACCIÓN

CRONOGRAMA																	
Objetivos	Acciones	Inversión	Responsables														
Sobre el producto																	
Sobre el precio																	
Sobre los canales de distribución																	
Sobre la organización comercial																	
Sobre la comunicación integral																	

## PASO 6. SISTEMAS DE CONTROL

CRONOGRAMA																	
Herramientas de Control	Inversión	Responsables	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			

Esta propuesta metodológica tuvo como bases los estudios teóricos y metodológicos realizados por el autor, integrados con los resultados de un diagnóstico a ETECSA, sobre los pormenores de la gestión de comercialización y las expectativas de los clientes de los servicios que brinda la organización; los detalles de este diagnóstico se presentan en el próximo capítulo.

### **3.2. Diseño de un Plan de Marketing para los Servicios Móviles de Telecomunicaciones en la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río.**

Finalmente en este epígrafe se elabora un Plan de Marketing según el procedimiento propuesto, en la gestión los servicios móviles de telecomunicaciones, para determinar conformidad, nivel de contribución a la solución del problema y posibles desviaciones en función de mejorar la comercialización de esta gama de servicios.

#### **PASO I - PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN TERRITORIAL**

Para el desarrollo de este paso se consultó el documento "Proyección Estratégica de ETECSA para el año 2010", donde se define la Misión, Visión y Objetivos para el período, estos últimos en consonancia con lo que se prevé ejecutarse en un período de 3 años. Estos objetivos están condicionados por el Decreto Ley No. 275 del Consejo de Ministros del año 1994, el cual prescribe formalmente las metas que deben alcanzarse en cada período, en cuanto a crecimiento de líneas fijas, móviles y de telefonía pública, en éste último también se fijan indicadores de calidad del servicio, entre otros.

#### **II Análisis Situacional**

Para su elaboración se trabajó con los resultados del año 2009 y con el recién concluido 2010. Se intercambiaron criterios entre el grupo de trabajo y los especialistas del área económica, identificándose las principales tendencias en la evolución de los ingresos, utilidades y la influencia significativa que tuvo nuevamente la comercialización de los servicios de la Telefonía Móvil como servicio de mayor ritmo de crecimiento en los ingresos y utilidades en divisas.

Al cierre del año 2010 la provincia cuenta con 32911 líneas en MLC, donde el 100 % son líneas GSM, 195 en la modalidad postpago que representan el 0,6 % y 32716 prepago para un 99,4 %.



Se activaron 11559 nuevas líneas durante año el 2009 y 16660 en el 2010 para el cual se habían planificado 9641, para un 172,7 % de sobrecumplimiento.

El 73% del tráfico de voz en el año, lo garantizaron los clientes prepago GSM, la duración promedio, de una llamada prepago fue de 63.5 seg. y 60.1 seg. pospago, el ARPU de voz acumulado en el año, en prepago fue de 10.34 CUC y pospago 68.82 USD.

Los ingresos de prepago superaron un 10,7 % los obtenidos en el año anterior, sin embargo en el segmento pospago los ingresos disminuyeron en un 40 %.

En el sector prepago, el mayor peso de los ingresos lo tuvo el servicio de voz: 68,3 % y el SMS con 21,7 %, en el caso del sector pospago representaron el 79,8 y 8,57%, respectivamente.

<b>Análisis Situacional - Resultados</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Utilidad / Perdida	43.677.069.63	47.819.191.27
Rentabilidad (%)	2.25	2.43
Vol. de ventas del servicio	54.404.633.08	58.228.322,22
Precio promedio del servicio		
Costos del Servicio	0.19	0.17
Tasa de crecimiento del mercado %	13%	12%

**Su visión:** Somos una empresa de avanzada en constante transformación, con una alta cultura del servicio, en función de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios y de la población, la defensa y el desarrollo socioeconómico del país.

Para la determinación de los factores externos que pudieran constituir Amenazas u Oportunidades y los internos que pudieran fortalecer o debilitar la organización, se convocó al grupo de trabajo y los principales directivos de los departamentos más importantes del territorio; además de los especialistas de mayor experiencia. Se aplicó la técnica de la Tormenta de Ideas y se identificaron tanto en lo interno como en lo externo.

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Única Empresa Operadora de Servicios de Telecomunicaciones en el Territorio.</li> <li>• Capital Humano con elevada profesionalidad y experiencia.</li> <li>• Desarrollo vertiginoso del equipamiento tecnológico en el territorio.</li> <li>• Incremento creciente de ingresos en moneda libremente convertible.</li> <li>• Elevado nivel de informatización de los procesos de la empresa.</li> <li>• Elevada experiencia y estabilidad de los directivos y trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de capacitación que no tributan a las expectativas.</li> <li>• Insuficiente respuesta a la creciente demanda de servicios.</li> <li>• Existencia de equipamiento con obsolescencia tecnológica.</li> <li>• Deficiente infraestructura en la RED Comercial.</li> <li>• Limitaciones de canales para el establecimiento de las comunicaciones internacionales.</li> <li>• Insuficiente cobertura para garantizar los servicios móviles en todo el territorio.</li> <li>• Insuficiente comercialización del servicio móvil en la red existente.</li> <li>• No existe proyección a corto ni mediano plazo para la comercialización y expansión de la Telefonía Móvil, utilizando redes de terceros.</li> <li>• Insuficiente promoción y publicidad de la cartera de negocios específicamente de la telefonía móvil.</li> <li>• Exceso en la centralización en la toma de decisiones.</li> <li>• Débil sistema de control.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma de convenios internacionales con otros países.</li> <li>• Relaciones contractuales con Venezuela en materia de telecomunicaciones, en especial para el cable de enlace de fibra óptica entre ese país y Cuba que daría soberanía en cuanto a las comunicaciones internacionales de la Isla, abaratando los costos del tráfico internacional tanto de voz como de Datos, lo que posibilitará el incremento de servicios hoy limitados como lo es la INTERNET.</li> <li>• Voluntad política para el desarrollo y mantenimiento de las telecomunicaciones.</li> <li>• Contar con una elevada población estudiantil extranjera que permite el incremento de ingresos por llamadas internacionales.</li> <li>• Incremento de la demanda de los servicios móviles en todo el territorio.</li> <li>• Incremento considerable de las activaciones del servicio a clientes que demandan nuevos puntos de venta para la comercialización de las tarjetas o de recarga del servicio.</li> <li>• Se ha abierto la comercialización del servicio desde el exterior a residentes cubanos, en países como EUA.</li> <li>• Posibilidad de incremento del roaming ante la apertura inminente del turismo norteamericano y las medidas de flexibilización de los viajes a cubanos residentes en los EUA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fenómenos Naturales.</li> <li>* Operadores de comunicaciones internacionales con tarifas elevadas.</li> <li>* Cierre de contratos con Operadores Internacionales para el manejo del tráfico telefónico, fundamentalmente de EUA.</li> <li>* Encarecimiento de los costos de las llamadas internacionales debido a la utilización de operadores de terceros países para el manejo del tráfico telefónico internacional.</li> <li>* Pérdida de confianza de los proveedores fundamentales de tecnología para el proceso inversionista ante la imposibilidad de pagar en tiempo y forma según los compromisos contraídos.</li> <li>* Incumplimientos del proveedor estratégico Huawei que provoca un atraso en la implementación de los nuevos servicios planificados.</li> <li>* Limitada presencia de proveedores en el territorio nacional para la operación y el mantenimiento de las redes de telecomunicaciones</li> <li>* Los nuevos clientes que entran a la base consumen menos de 5.00 CUC mensual, por tanto los cálculos de retorno para el desarrollo de nuevos servicios y ofertas se hace más complicado (menos elástico).</li> <li>* Más del 50% de los nuevos servicios requieren la aprobación del MIC y la fase regulatoria puede durar hasta 6 meses.</li> </ul>

Para la selección de las alternativas estratégicas, el análisis se realizó considerando elementos extraídos del diagnóstico, en el cual se evidenció la necesidad de seguir persuadiendo a los niveles directivos, de la necesidad de continuar adecuando las

tarifas de tráfico y los precios de activación del servicio, en función de las posibilidades financieras con que cuenta hoy la demanda.

Mantener las promociones de ventas del servicio, además de potenciar la recarga como alternativa más flexible y eficiente para la operación comercial.

### Alternativas Estratégicas

	Producto Actual	Producto Nuevo
<b>Mercado Actual</b>	Incrementar participación entre los usuarios existentes con introducción de nuevos esquemas tarifarios y otras modalidades del servicio de telefonía celular que elevaría la penetración en el mercado residencial con el consiguiente incremento en la venta y recarga de tarjetas prepagadas.	Crear productos nuevos para mercados actuales, como servicio recarga del servicio en 5.00 CUC, como mínimo.
<b>Nuevo Mercado</b>	Atracción de clientes nuevos a productos existentes con promociones: la línea nueva por 40 con 20 CUC de recarga con publicidad sobre los servicios, con apertura de nuevos puntos de venta en otras localidades.	Introducción de productos nuevos (tangibles) en mercados nuevos (igual a productos nuevos para el mercado actual)

### Determinación de objetivos y políticas de ETECSA

Objetivos Generales para la telefonía Móvil	
<b>Cuantitativos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecer en 15000 activaciones anuales como promedio</li> <li>2. Incrementar los ingresos promedios anuales de la telefonía móvil en 1000.000 USD</li> </ol>

<b>Cualitativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Alcanzar un clima laboral de confianza, respeto, motivación y compromiso con la misión de la empresa.</li> <li>♦ Estabilizar el funcionamiento de los Centros de Telecomunicaciones como soportes a la operación y comercialización de los servicios móviles.</li> <li>♦ Garantizar los indicadores de calidad para los servicios móviles.</li> <li>♦ Garantizar el funcionamiento de la Red Cuba (Intranet de Cuba) como complemento al crecimiento de la telefonía móvil.</li> <li>♦ Garantizar la sostenibilidad y ampliación del servicio Móvil.</li> <li>♦ Alcanzar la efectividad económica – financiera.</li> <li>♦ Elevar los aportes económicos al país por la comercialización del servicio móvil.</li> </ul>
---------------------	--

<b>Políticas de la Empresa</b>	
<b>Referida a clientes</b>	Se potencian los Centros de Telecomunicaciones como célula principal de la gestión comercial.
<b>Referida a la Infraestructura</b>	Brindar servicios de telecomunicaciones, acorde a los estándares mundiales de tecnología
<b>Referida a los RRHH</b>	Contar con trabajadores que formen equipos de profesionales que buscan soluciones creativas a los problemas con elevado sentido de pertenencia.
<b>Referida a la calidad del servicio</b>	Lograr la excelencia en los servicios que brinda la empresa, basados en una cultura fundamentada en la orientación al servicio, al detalle, con una estrecha vinculación y comunicación con los usuarios y población en general.

## **Declaración Estratégica de ETECSA**

Estrategias para utilizar las oportunidades con el objetivo de atenuar las debilidades.

- Sustituir el equipamiento con obsolescencia tecnológica de la red y dar respuesta a la creciente demanda del servicio.
- Ampliar las comunicaciones internacionales, consolidando los proyectos conjuntos con Venezuela.
- Responder a la creciente demanda de los servicios móviles, con la instalación de más radio bases ampliando su cobertura, y se propicie con ello una eficiente infraestructura comercial.

Estrategias para utilizar las fortalezas que debiliten las amenazas.

- Aprovechar las posibilidades que aporta el desarrollo tecnológico para multiplicar las vías alternativas de comunicación con el objetivo de minimizar las afectaciones provocadas ante situaciones de desastres e incrementar los servicios de infocomunicaciones.
- Garantizar que ETECSA como empresa única operadora de telecomunicaciones, mantenga e incremente el soporte para la transmisión de señales que posibilita los servicios de infocomunicaciones.
- Poseer un capital humano con elevada profesionalidad garantiza el establecimiento rápido y oportuno de los daños provocados ante la ocurrencia de Fenómenos Naturales.

## PASO 2. PROYECCIÓN COMERCIAL

### Segmentación del Mercado

Como resultado del análisis de la variable segmentación del mercado al nivel de la Dirección Territorial, que se propone por el autor utilizar (figura 2.5.), resultando una herramienta significativamente más útil y adecuada para definir criterios de mejora y enmarcar pertinentemente los servicios a las condiciones del mercado territorial.

Para la determinación de las características demográficas, aspectos psicológicos, se tomaron criterios de las entrevistas a varios directivos del Departamento de Servicios Móviles; resultaron igualmente importante los elementos aportados por el personal que trabaja directamente en la prestación del servicio.

### Características del Segmento

Características Demográficas	
Nivel de Ingresos	3.000.000 USD
Rango de Edad	18 a 65 años
Nivel Socio-Económico	Alto
Nivel de Instrucción	Todos los niveles

Características Psicográficas	
Motivos de Compra	Necesidades de comunicación
Usos del Producto	Multiuso
Conocimiento del producto	Bajo

Características Geográficas
La Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río, cuenta con una RED de 11 Oficinas Comerciales situadas en cada municipio de la provincia, un Telepunto, un Taller Postventa para los servicios fijos y móviles y una oficina comercial destinada a los servicios móviles, en todas ellas se brinda una atención integral a los usuarios enfocada a la comercialización de productos y servicios

## Objetivos específicos de Marketing

Para la definición de los objetivos de Marketing, el equipo de trabajo utilizó la información precedente, en la cual se contaba con un historial de comportamiento del servicio en cuanto a resultados cuantitativos de crecimiento físico de líneas y de ingresos. De esta manera se definieron los niveles de venta, rentabilidad y la participación del mercado.

En el análisis de lo que se debía proyectar en cuanto a la distribución influyó notablemente el hecho de que existen 6 municipios de la provincia en los que aún no se comercializan los servicios móviles y que su apertura provocará un incremento de las activaciones del servicio por este concepto, también se determinó la poca utilización de contratos con terceros para la venta de tarjetas y la recarga del servicio.

La promoción resulta un elemento de alta significación que debe ser reforzado en el plan, es por ello que en la propuesta se le solicitaron criterios a personal especializado no solo de ETECSA, pues se consideraron además criterios de periodistas y otros profesionales de los medios de comunicación masiva provinciales.

<b>Ventas</b>
▪ Captar 15 mil nuevos usuarios
<b>Rentabilidad</b>
▪ Alcanzar una disminución de 0.17 a 0.15 el costo por peso de ingreso.
<b>Participación de Mercado</b>
▪ Aumentar la cuota de mercado en un 40 % en la oferta de tangibles propios de servicio (Teléfonos celulares y accesorios)

<b>Distribución</b>
▪ Abrir 8 puntos de ventas de la Red Comercial de ETECSA.
▪ Agregar puntos de comercialización en lugares de alta demanda, a través de la contratación con terceros como: Havanatur, Cimex, Cubanacan, Correos de Cuba, Joven Club, y la Red de Tiendas Minoristas de TRD y CIMEX.



<b>Promoción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar una campaña de publicidad (informativa) sobre las los diferentes modalidades de servicios que pueden obtenerse en la Telefonía Móvil.</li> <li>▪ Facilitar esquemas tarifarios que contribuyan al incremento de la venta de tarjetas GSM.</li> <li>▪ Estimular las ventas a través de la promoción del servicio el que llama paga y cobro revertido.</li> </ul>

### **PASO 3. ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

<b>Estrategias de Ventas y Distribución</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concluir la ampliación de la Red de Atención al segmento masivo.</li> <li>2. Implementar nuevos horarios de atención en la Red Comercial.</li> <li>3. Apertura de nuevos puntos de comercialización.</li> </ol>
<b>Estrategias Publicitarias y Promoción de Ventas.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Implementar un sistema de espacios institucionales para la promoción de las ventas.</li> <li>5. Establecer convenios con los medios de difusión masiva para darle publicidad a las ventas de los servicios que se prestan en la entidad.</li> <li>6. Incrementar la comunicación al público interno, como promotor directo en la comunicación hacia los públicos externos.</li> </ol>
<b>Estrategias de Precios</b>
No se elaboran estrategias por no tener facultades para tomar decisiones.
<b>Estrategias de Servicios</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la venta de tangibles (móviles) por la empresa para aumentar la demanda cautiva</li> <li>2. Diversificar la gama de productos posibilitando el aumento de las posibilidades de adquisición para todos los segmentos de mercado.</li> </ol>

### **PASO 4. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO**

Esta definición es un elemento polémico en la planificación, debido a que en la entidad la planificación de presupuesto para las acciones de Marketing históricamente se han realizando de forma centralizada, aspecto que limita la maniobrabilidad de la DT para el

cumplimiento de todas las tareas proyectadas; no obstante en lo adelante se muestra una propuesta de presupuesto que respalda financieramente la planificación realizada.

## RESUMEN DEL PRESUPUESTO

### Producto: Telefonía Móvil

	<b>Año Anterior</b>	<b>Año 2010 Proyectado</b>	<b>Diferencia %</b>
Presupuesto de Publicidad	-	1 000.00 CUC	100 %
Presupuesto Promoción y Ventas	-	1 000.00 CUC	100 %
Presupuesto del Producto	-	-	
Presupuesto de Distribución	-	5 000.00 CUC	100%
Presupuesto de Estudio de Mercado	-	1 000.00 CUC	100 %
Imprevistos	-	-	
Otros Gastos	-	-	
<b>Total General</b>	-	<b>8 000.00 CUC</b>	<b>100 %</b>

Variación en valores: Presupuesto Anterior vs. Presupuesto Actual = 8000.00 CUC

Variación % Presupuesto Anterior vs. Presupuesto Actual = 100 %

## PASO 5. PLAN DE ACCIÓN

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Inversión</b>	<b>Responsables</b>
1. Captar 15 mil nuevos usuarios	1.1. Apertura de puntos de ventas de servicios móviles en los 11 municipios. de la provincia. 1.2 Ampliar las ventas y recargas del servicio en cadena de terceros. 1.3 Habilitar en todos los puntos. de la Red Comercial la venta del servicio móvil		J' Dpto. Móvil
2. Disminuir de 0.17 a 0.15 el costo por peso de ingreso.	2.1 Habilitar la recarga del servicio en toda la red comercial de la entidad. 2.2 Incrementar la venta de tarjetas prepagadas		J' Dpto. Móvil
3. Aumentar el 40 % la participación en el mercado	3.1 Incrementar la venta de tangibles 3.2 Diversificar la oferta de productos		J' Dpto. Móvil
4. Abrir 9 puntos de ventas de la Red Comercial de ETECSA	4.1 Comercializar en: Mantua, Guane, Minas de Matahambre, Los Palacios; La Palma, San Juan, San Luís y un Mini punto en la ciudad de Pinar del Río.		J' Dpto. Móvil
5. Comercialización a través de la red de terceros	5.1 Contratar con Havanatur, Cimex, Cubanacan, Correos, Joven Club, y la Red de Tiendas Minoristas de TRD y CIMEX.		J' Dpto. Móvil
6. Desarrollar una campaña de publicidad (informativa)	6.1 Divulgación de las diferentes modalidades de servicios que pueden obtenerse en la Telefonía Móvil		J' Dpto. Móvil
7. Estimular las ventas a través de la promoción.	7.1 Promocionar el servicio el que llama paga y cobro revertido 7.2 Incrementar la comunicación al público interno como promotor directo 7.2 Desarrollar espacios institucionales para la promoción de las ventas		J' Dpto. Móvil

## PASO 6. SISTEMAS DE CONTROL

CRONOGRAMA															
Herramientas de Control	Inversión	Responsables	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Seguimiento y chequeo bimensual en el consejo de dirección		Jefe de Dptos. Móvil y Comercial	X		X		X		X		X		X		
Supervisiones del grupo de control a la implementación de las acciones planificadas según las fechas previstas.		Jefe del grupo de Control		X			X			X			X		
Aplicación de instrumentos de medición del nivel de satisfacción de los clientes		Jefe del Dpto. de servicios móviles						X					X		

## CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso investigativo realizado sobre la Gestión de Marketing de los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Los factores de mayor influencia en la insuficiente gestión de Marketing en los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río son la suplantación del desarrollo táctico-operativo de la función en el Territorio por el nivel corporativo-estratégico, y las imposiciones del marco jurídico legal del entorno institucional. .
2. En una entidad de pequeño tamaño es posible que el nivel corporativo centralice el desarrollo de la gestión de marketing con resultados positivos, pero en una organización de gran tamaño como ETECSA, esa centralización trae como consecuencia la imposibilidad de “conocer y llegar” hasta los pequeños nichos de mercado, lo que implica la violación del principio administrativo del “Tramo de Control”.
3. Hay potencialidades suficientes en la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río para dar respuesta a las insatisfacciones de la demanda de los servicios móviles en los diferentes segmentos de mercado mediante una gestión de Marketing efectiva.
4. Se demostró que en el territorio de Pinar del Río, a diferencia de otros territorios, el servicio de Telefonía móvil es el más promisorio y de mayores perspectivas en el mercado.
5. La gestión comercial de los Servicios Móviles de Telecomunicaciones de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río se realizan mayoritariamente de forma empírica y aislada de las expectativas y demandas de los clientes.
6. La aplicación del Plan de Marketing realizado constituye una herramienta que en lo adelante potenciará la mejora de los resultados cuantitativos de la entidad, así como la satisfacción de los usuarios actuales y potenciales del servicio.

## **RECOMENDACIONES**

Considerando lo expuesto en el trabajo y las conclusiones anteriormente presentadas, se recomienda:

1. Elaborar según esta metodología a nivel territorial, un Plan de Marketing para los servicios de Telefonía Básica, Transmisión de Datos e INTERNET.
2. Proponer el resultado de este trabajo para que sea utilizado en las demás provincias del país.
3. Considerar, en la continuación de esta investigación, la instrumentación de una campaña promocional con objetivos informativos sobre los satisfactores de los Servicios Móviles de Telecomunicaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D. 1995. Investigación de mercados. Madrid: Edición McGraw Hill.
2. Asociación Americana de Marketing. 1998. Para la satisfacción del cliente. Buenos Aires: Editorial Granica. Dulán: Autor.
3. Ávila, C., Pérez, R., Rojas, H. 1992. El desarrollo de nuevos productos. Ciudad de La Habana, Cuba: Universidad de La Habana, Departamento Economía Sectorial, Facultad de Economía.
4. Bernstein, D. 1986. La imagen de la empresa y la realidad: críticas de las comunicaciones corporativas. Barcelona: Editorial Plaza y Janes.
5. Berry, C., Parasuraman, G. 1993. Marketing de servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
6. Boulding, K. 1991. The image (3ª ed.). Nueva York: Editorial Prentice Hall.
7. Cobra, M. 1992. Marketing de los servicios: concepto y estrategias. Sao Paulo: Editorial Reyes.
8. Colectivo de autores. 2007. Plan de marketing 2007-2009 de ETECSA. Cuba.
9. Colectivo de autores. 2008. Objetivos estratégicos 2008- 2010 de ETECSA. Cuba.
10. Colectivo de autores. 2009. Estrategia de desarrollo de ETECSA. Cuba.
11. Costa, E. G. 1975. Marketing. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
12. Costa, I. 1977. La imagen de la empresa: métodos de comunicación integral. Madrid: Editorial Ibérico Europea de Ediciones.
13. Cruz, R. S. 2007. Desarrollo de un Plan de Marketing. ¿Cómo iniciar su empresa? Artículo en monografía electrónica localizado en Web site: <http://www.monografias.com/trabajos35/plan-de-negocio/plan-denegocio.shtml>? Monosearch
14. Chorafas, D. N. 1964. La investigación en la empresa. México: Editorial Aguilar.
15. Documentos de la actividad comercial de ETECSA en Pinar del Río. Cuba.
16. Drucker, P. F. 1985. La innovación y el empresario innovador. Nueva York: Harper Row Publisher.

17. Drucker, P. F. 1986. The practice of management. Nueva York: Harper Row.
18. Drucker, P. F. 1990. La gerencia de empresas. Brasil: Sudamérica.
19. Douglas, G., Donald, C. 1999. Marketing de productos: guía de planificación para pequeñas empresas. Barcelona: Granica.
20. Especialistas del Departamento Comercial de ETECSA en Pinar del Río. 2009. Estudio de prioridades comerciales de la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río. Pinar del Río, Cuba.
21. Especialistas del Departamento Comercial de ETECSA en Pinar del Río. 2009. Estudios de satisfacción del usuario 2009-2010 de la Dirección Territorial de ETECSA. Pinar del Río, Cuba.
22. Especialistas del Departamento Comercial de ETECSA en Pinar del Río. (2009, diciembre). Balance Departamento Comercial de la Dirección Territorial de ETECSA de Pinar del Río. Trabajo presentado en Balance anual de ETECSA, Pinar del Río, Cuba.
23. Francesc, J. 2000. Gestión de empresas de turismo y ocio: El arte de provocar la satisfacción. Barcelona: Gestión.
24. González, R. M. 2004. Atributos de producto <http://www.marketingxxi.com/rafael.asp>.
26. Hernández del Campo, A. 1990. Mercadotecnia y promoción. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
27. Kotler, P. 1992. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control (6<sup>ta</sup> ed.). México: Prentice Hall.
28. Kotler, P. 1996. Dirección de la mercadotecnia (8<sup>va</sup> ed.). México: Prentice Hall.
29. Kotler, P. 1997. Marketing management (9<sup>na</sup> ed.). Nueva Jersey: Prentice. 27. Hall. Kotler, P. 1998. Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Reproducción MES.
30. Kotler, P., Bloom, P. M. 1984. Marketing professional services. Nueva York: Prentice Hall.
31. Lambin, J. 1991. Marketing estratégico (2<sup>da</sup> ed.). Madrid: Mcgraw-Hill.
32. Menguzzato, B. M., Renau, P. J. 1991. La dirección estratégica de la empresa.

Nueva Jersey: Ariel.

33. Mestre, M. 1999. Marketing: conceptos y estrategias (4<sup>ta</sup> ed.). Madrid: Pirámide.
34. Munueva, J. L., Rodríguez, A. I. 1998. Marketing estratégico: teoría y casos. Madrid: Pirámide. Muñoz, F. 1995. Marketing turístico. Colección de. Estudios Turísticos. Madrid: CIVITAS.
35. Muñoz, F. 1996. Marketing turístico. Colección de Estudios Turísticos. Madrid: CIVITAS.
36. Nogueira, M., Arnaldo, F. 1996. Marketing de los servicios: conceptos y estrategias. México: Mc Graw - Hill Interamericana de México.
37. Norman, H. 2000. Gestión de servicios. Colombia: Editorial Norma.
- Norman, R. 1994. La dirección de las empresas de servicios. Bilbao: Editorial Deusto.
38. Peraza, P. 2004. Fundamentación y aplicación de un procedimiento metodológico para el desarrollo del producto "Turismo de Ciudad" en la Cadena Islazul de Pinar del Río. Tesis para optar al título de Master en Economía, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba.
39. Picazo, L. R., Martínez, F. 1995. Ingeniería de servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. México: Mc Graw - Hill Interamericana de México.
40. Piloto, M., Fernández, G. A., Quintero, A. 2009. Valoración crítica de la estrategia de marketing de ETECSA. Trabajo final de Marketing para optar por el título de Maestría en Dirección. Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río. Cuba.
41. Piloto, M., Fernández, G. A., Díaz, R. 2009. Guía para la auditoria de Marketing a la empresa ETECSA. Trabajo para optar por el título de Maestría en Dirección. Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río. Cuba.
42. Rodríguez, F. O., Alemañy, S. 1998. Dirección y planificación estratégicas: conceptos y metodología, en Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Ciudad de La Habana: CCED.
43. Rufino, J. I. 1995. Dirección de la calidad en las empresas de servicios. Sevilla: Editorial Caja San Fernando.



44. Sanz de la Tajada, L. 2005. Importancia de la planificación comercial. (Material DADE)
45. Serrano, F. 2000. Temas de introducción al marketing. Sevilla: Editorial ESIC.
46. Stanton, W. 1980. Fundamentos de marketing. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
47. Stanton, W. 1992. Marketing: conceptos y estrategias. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
48. Stoner, J. 1995. Administración (5<sup>ta</sup> ed.). Ciudad de La Habana: Revolucionaria.
49. Uset, F. 2000. El desarrollo estratégico de la gestión de servicios profesionales en la universidad cubana, Revista Cubana de Educación Superior.
50. Uset, F. 2001. La gestión de los servicios en los Centros de Educación Superior, Revista Ciencias Sociales, Febrero.
51. Villoslada, J. 1998. Creación de empresas y nuevos negocios. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid, U. P. M.
52. Blanco Rosales, H. 1998. Antes, durante y después de la Estrategia. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED. MES.
53. Portuondo Vélez, A. L. 1998. ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos ?. ¿Dirigir por Objetivos o Dirigir Estratégicamente? En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. la experiencia cubana. CCED. MES.
54. Menguzzato, M y Renau, J. J. 1991 La Dirección Estratégica de la Empresa. Editado por MES.
55. Córdoba, J. L y Torres, J. M. 1987. Teoría y Aplicaciones del Marketing.
57. Kotler, P. 1985. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A.
58. Pamerlee, D. 1997. Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing. Ediciones Granica S.A.; Buenos aires.
59. Peralta Aguilar, A. extraído de [www.monografías.com](http://www.monografías.com).
60. Cordoba, Zuloaga, J. 1997. La Competitividad y la internacionalización de la economía Colombiana. Revista UCONAL.
61. Sanz de la Tajada, L. 2005. Integración de la identidad y la imagen de

la empresa. (Material DADE)

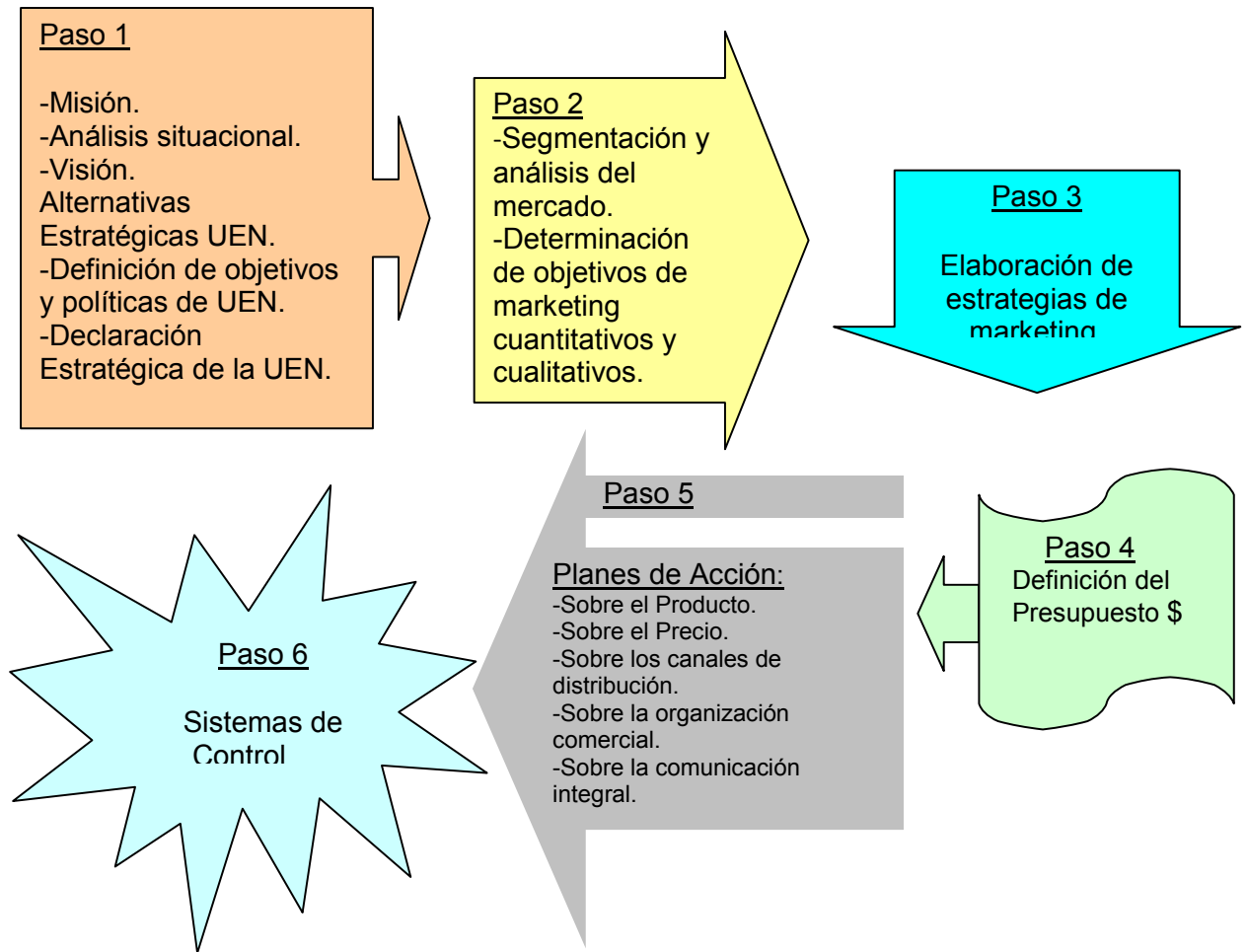
62. Guiltinam, J. 1998. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas, Mc Graw - Hill, Mexico.
63. Medina, Salgado, C. "La Administración de Empresas ante la Globalización", Información obtenida en Internet, Dirección: [www.azc.uam.mx/gestion/nim4/doc7.html](http://www.azc.uam.mx/gestion/nim4/doc7.html)
64. Porter, M. 1991. La Ventaja competitiva de las Naciones. Ed. Javier Vergara. Buenos Aires.
65. Coya, R. "Internacionalización: Globalización de los mercados", Información obtenida en Internet, Dirección: [www.epasa.com/El\\_Panama\\_America/archive/101697/finance2.html](http://www.epasa.com/El_Panama_America/archive/101697/finance2.html).
66. Martínez, A. 1994 ¿Hay un reordenamiento económico internacional. Estrategia.
67. Montenegro, A. 2000. Revisión de Proyecciones 2000 y 2001. Bogota.
68. Avella, L.; Del Brio, J. A.; Junquera, B., Valle, S. 2001. Factores de éxito en el proceso de desarrollo de nuevos productos ecológicos: una revisión de la literatura. Revista de Economía y Empresa, Vol. XV, no. 42.
69. Bigné, E.; Chumpitaz, R.; Andreu, L. Y Swan, V. 2005. Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. Universia Business Review, primer trimestre, no 5
70. Blesa, A. 2000. Influencia de la Orientación al Mercado del Fabricante en las Relaciones en el Canal de Distribución. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
71. Grande, I., Abascal, E. 1999 Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. 4ª Edición. ESIC Editorial. Madrid.
72. Nieto, M., Fernández, R. 2004. Responsabilidad Social Corporativa: La última innovación en management. Universia Business Review, no 1.
73. Vicente, M. A., Ruiz, M. 2002. Factores determinantes de la integración de la variable medio ambiente en los planteamientos de la economía de la empresa y el marketing. Cuadernos de Gestión, Vol. 1, no 2.
74. Cortina, A. 2000. Por una ética de consumo. (1ª edición). Taurus.

75. Kotler, P. 2003. Fundamentos de Marketing. (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
76. Muñiz, R. 2008. Marketing en el siglo XXI (2ª edición). Centro de Estudios Financieros, S.A.
77. Cuervo, Á. 2009. Introducción a la administración de empresas. (6ª edición). Civitas.
78. Kotler, P.; Kevin Lane Keller 2009. "1". A Framework for Marketing Management (4th ed.). Pearson Prentice Hall.
79. Kotler, Philip; Gary Armstrong, Veronica Wong, John Saunders 2008. "Marketing defined". Principles of marketing (5th ed.).
80. Resolución No.51 del 2010 del MIC, Estableciendo las tarifas de larga distancia internacional.
81. Resolución No.54 del 2010 del MIC, Estableciendo la tarifa horaria única para las llamadas de salida y entrada correspondiente a los usuarios de la modalidad de prepago del servicio de telefonía celular.
82. Resolución No. 67 del 2010 del MIC, Estableciendo las tarifas para el acceso móvil a redes privadas de datos, así como la navegación por Internet y mensajería multimedia a través de redes con tecnología GPRS.
83. Resolución No.167 del 2009 del MIC, Estableciendo cuota de activación y cambio de SIM.
84. Resolución No.116 del 2009 del MIC, Estableciendo las tarifas de envío simultaneo de SMS basada en la habilitación de un portal WEB.
85. Resolución No.13 del 2009 del MIC, Supresión del cobro de las llamadas de LDI de entrada a teléfonos celulares.
86. Resolución No.207 del 2008 del MIC, Estableciendo las tarifas de roaming out.
87. Resolución No.209 del 2008 del MIC, Estableciendo las tarifas de cuota de activación, cambio de número, factura detallada y máximas de cambio de SIM.
88. Resolución No.180 del 2008 del MIC, Estableciendo las tarifas de los SMS.
89. Instrucción No. 17 del 2005 del MIC, Estableciendo las tarifas del correo de voz.
90. Especialistas de la Dirección de Estrategia y Calidad de ETECSA. (Diciembre

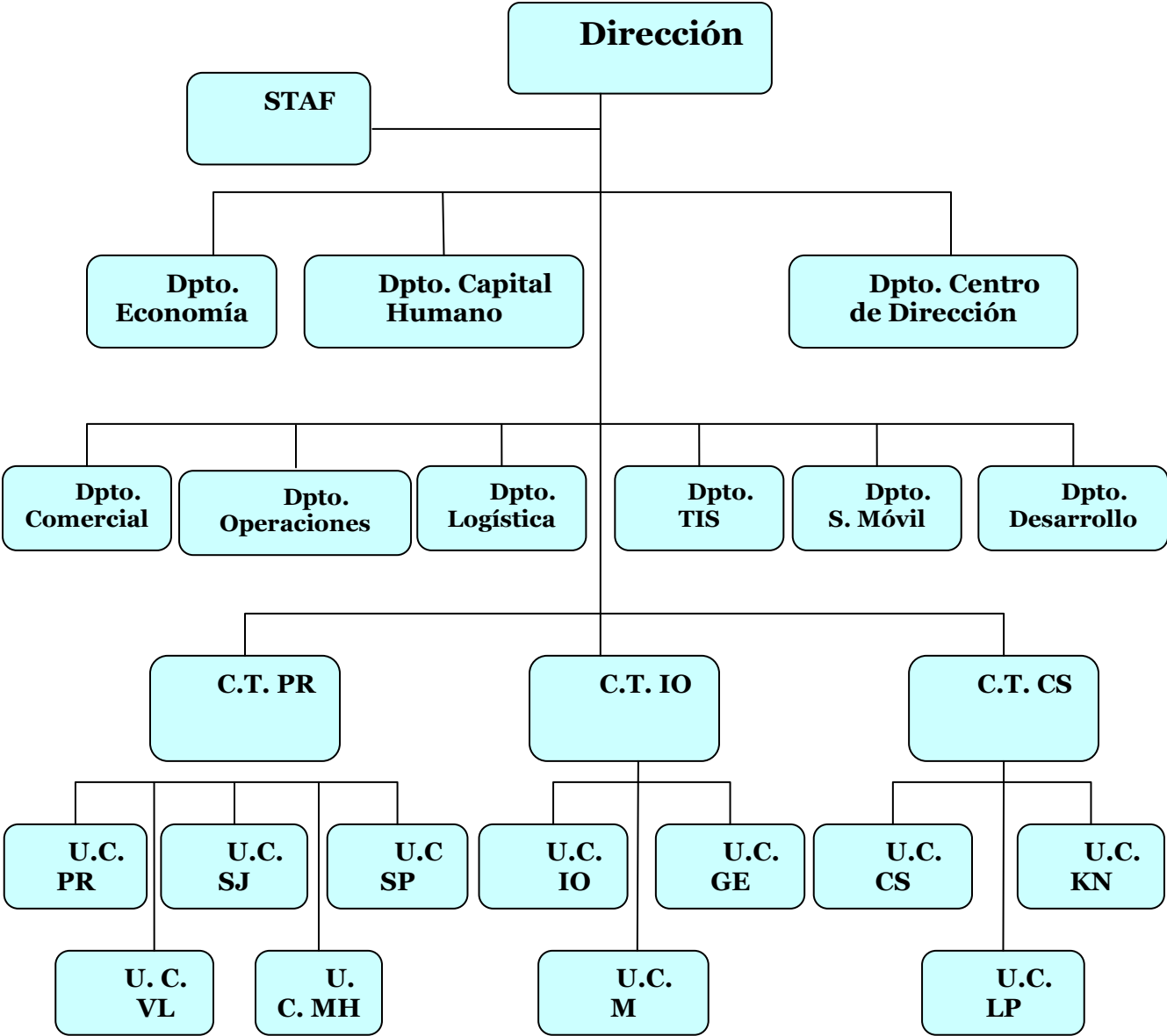
2009). "Documento Proyección Estrategia de ETECSA del año 2010".

91. Joshi, R. M. 2005. International Marketing. Oxford University Press, New Delhi and New York.
92. Dev, Chekitan S., Don E. S. 2005. In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century. Marketing Management.
93. Castro, I. J.L. Metodología de Plan de Marketing.
94. Calero, A. 1978. Técnicas de muestreo. Edición. Pueblo y Educación. La Habana.

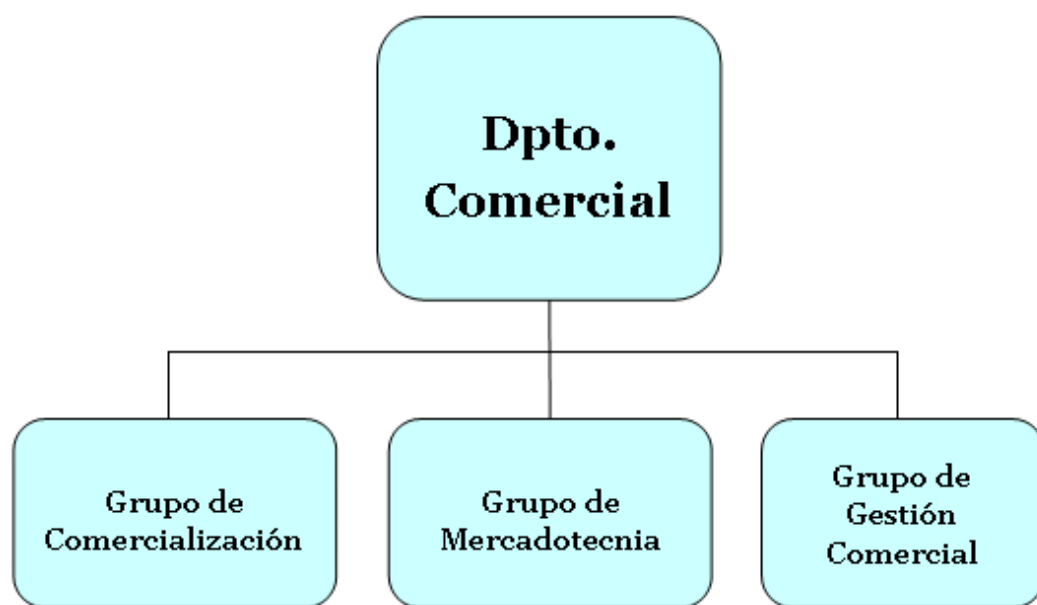
## Anexo 1. Propuesta de Procedimiento para elaboración del Plan de Marketing



**Anexo 2. Estructura de la Dirección Territorial.**



### Anexo 3. Estructura del Departamento Comercial.



#### **Anexo 4. Estructura de pirámide de segmentación del mercado nacional de ETECSA.**

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Caracterización</b>
Operador de telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan la red pública para brindar servicios de telecomunicaciones.</li> </ul>
Proveedor de servicio público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan la red pública de telecomunicaciones para brindar servicios de valor agregado (proveedores de servicios de Internet).</li> </ul>
Usuario TOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso promedio mensual mayor de 130 000 CUC.</li> <li>• Presencia de variedad de servicios de telecomunicaciones de ETECSA.</li> <li>• Presencia en todos los municipios de la provincia.</li> <li>• No incluidos en la categoría de proveedores de servicios público u operadores de telecomunicaciones.</li> </ul>
Gran usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso promedio mensual entre 30 000 y 130 000 CUC.</li> <li>• Presencia en más de una provincia.</li> <li>• No incluidos en la categoría de proveedores de servicios público u operadores de telecomunicaciones.</li> </ul>
Usuarios estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos usuarios que por su desarrollo perspectivo a corto, mediano y largo plazo pueden pasar a ser grandes usuarios de MLC, cumpliendo con:</li> <li>✓ Ingreso promedio mensual entre 10 000 y 30 000 CUC.</li> <li>✓ No incluidos en la categoría de proveedores de servicios público u operadores de telecomunicaciones.</li> </ul>
Usuarios especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios que presentan una gran importancia político-social, representados por el Partido, Gobierno y los Organismos de la Administración Central del Estado.</li> <li>• Presencia en todas las provincias del país.</li> <li>• No incluidos en la categoría de proveedores de servicios público u operadores de telecomunicaciones.</li> </ul>
PYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios de pequeñas y medianas empresas, que generan ingresos por debajo de los 10 000 CUC.</li> <li>• Usuarios de empresas o entidades, que operan en MN, que no se incluyen en el segmento usuarios especiales.</li> </ul>
Masivo	Usuarios residenciales (MN y MLC)

Fuente: Departamento Comercial y Mercadotecnia, ETECSA, 2009.



## Anexo 5. Resultados de los estudios de satisfacción de la TM.

o	ASPECTOS	5	4	3	2	1	Cs	n
a)	El trato recibido en la Oficina Comercial.	198	12	2	1	0	98.02	213
b)	El dominio de los especialistas en la información que brindan.	191	16	5	1	0	97.27	213
c)	Existencia de equipos y accesorios en las Oficinas Comerciales.	109	36	44	9	9	81.92	207
d)	La variedad de los equipos que se comercializan.	89	47	43	17	10	78.25	206
e)	Las ofertas promocionales.	116	46	33	8	10	85.35	213
f)	La comunicación y publicidad sobre los servicios móviles.	157	32	14	6	4	91.17	213

### 2) Con relación al servicio de Telefonía Móvil diga cuán satisfecho se encuentra usted con:

o	ASPECTOS	5	4	3	2	1	Cs	n
a)	El alcance de la cobertura.	131	46	51	14	14	80.71	256
b)	El mantenimiento de la llamada hasta que usted decide finalizarla.	213	31	6	2	4	94.92	256
c)	El servicio de mensaje.	184	31	24	7	6	90.15	252

### 3) En cuanto a las Tarjetas de Recarga para el Móvil y a sus puntos de ventas diga cuán satisfecho se encuentra usted con:

o	ASPECTOS	5	4	3	2	1	Cs	n
a)	La cantidad de puntos de venta de tarjetas de recarga.	122	44	45	23	22	77.26	256
b)	La existencia de tarjetas en los puntos de venta.	139	41	46	15	15	81.40	256
c)	La variedad de las tarjetas de recarga por su precio (\$10.00, \$20.00 y \$40.00).	129	46	51	14	16	80.15	256
d)	La claridad de las instrucciones para el uso de las tarjetas.	242	10	3	0	0	98,35	255

### 4) Sugeriría algo para que ETECSA mejore el servicio móvil.

## Anexo 6. Resultados de los criterios de los clientes.

Dimensión de Calidad	Sugerencias	Cant.
Flexibilidad del servicio.	No cobrar las llamadas entrantes nacionales e internacionales.	97
	Bajar los precios de las tarifas de las llamadas telefónicas por minutos entrantes y salientes nacionales y internacionales.	58
	Bajar el costo de las llamadas	10
	Realizar más ofertas promocionales que motiven a los usuarios.	9
	Aumentar el ciclo de vida de la recarga.	8
	Bajar el costo de las tarjetas	7
	Bajar el precio de las tarjetas de recarga a 5.00 cuc.	5
	Incrementar la variedad de ofertas de equipos y accesorios.	4
	Bajar el precio de las líneas	3
	Brindar el servicio de Internet.	2
	Bajar los precios de los equipos y accesorios.	1
	Vender tarjetas de memorias de móvil	1
	Establecer mas servicio de valor agregados para favorecer al cliente .	1
	Brindar servicio de mensajería a los EUA	1
	<b>Total</b>	<b>207</b>
Disponibilidad del servicio.	Mayor disponibilidad de tarjetas de recarga en los puntos de venta ( de 5.00 cuc).	22
	Mejorar la cobertura (Sandino ,Isabel Rubio ,Guane,San Juan y las zonas de Playa, Consolación del Sur, norte de Viñales, Santa Lucía, Las Minas, San Cristobal,en el Kilometro 13 carretera La Coloma, Viñales, Entronque de Herradura hasta San Andrés, Guanés, Punta de Sierra,	21
	Incrementar los puntos de venta (en Entronque de Herradura,)	18
	Incrementar convenios de mensajería internacional con los EUA	8
	Extender los horarios de las Oficinas Comerciales.	5
	Incrementar los puntos de venta para efectuar los trámites de los móviles, en cuanto a cambio de número, desbloqueo ect.	4
	Mayor variedad de tarjetas a partir de 5.00 cuc	4
	Abrir Oficina Comercial en lugar céntrico de la ciudad (la Oficina Comercial de Calero muy lejana)	1
	Incrementar los contratos con las diferentes compañías de telefonía móvil de todos los países (sobre todo E.E.U.U.). Poder enviar mensajes	1
	<b>Total</b>	<b>84</b>
Fiabilidad del Servicio	Mejorar el servicio de mensajería (sobre todo días festivos)	3
	Extender la venta de Tarjetas a otras empresas como Correo y Bancos	2
	Mejorar la comunicación (sobre todo días festivos).	1
	Mejorar la comunicación para que no se corten o se caigan las llamadas (Internacionales)	1
	Eliminar ruidos que interfieren en la conversación	1
	Mejorar la línea con numeración 53, no permite recibir llamadas de los EUA	1
	Mejorar el servicio sms	1
	<b>Total</b>	<b>10</b>