



UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
“IGNACIO AGRAMONTE LOYNAZ”



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Negocios.

Título: Procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones en Etecsa.

Autor: Ing. Osmany Augusto Camero Ungo

Tutor: Lic. Alfredo González Tamayo. Dr. C. Prof. Tit.

Camagüey, 2018

PENSAMIENTO

"No basta con dar pasos que un día puedan conducir hasta la meta, sino que cada paso ha de ser una meta, sin dejar de ser un paso".

Johann Peter Eckermann

"La calidad es lo que el cliente dice que es"

Dr. Armand Feigenbaum

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de una tesis, demanda del esfuerzo y construcción colectiva de muchas personas que aportan lo mejor de sí y por eso quiero reconocer a:

- La **Revolución**, por darme la oportunidad de alcanzar este desarrollo profesional.
- La **Universidad**, que ha dispuesto de valiosos recursos humanos y materiales para tal propósito.
- Mi **familia**, Madre, Padre, Hermanos, Sobrinos, Primos (Oda e Ivito), Suegros, Madrina (Ana), por su respaldo permanente, por sus consejos certeros y por enseñarme a no desistir “jamás”.
- Mi **tutor**, Dr.C. Alfredo González Tamayo, por ser referente científico y humano de calidad insuperable.
- Mis **amigos**, que desde su hacer, sabiduría y ayuda desinteresada, me han acompañado en este arduo camino.
- Los **doctores**, que han servido de oponentes y tribunales, por sus reflexiones de incuestionable valor.
- Mis **compañeros de trabajo**, de la División Territorial de Etecsa en Camagüey y Grupo Comercial del CT Camagüey, que con tanto cariño y atino me han orientado certeramente, que jugaron un papel esencial en la elaboración de este trabajo.
- Mis **colaboradores**, del Departamento de Telefonía Pública que en un proceso bilateral de aprendizaje han contribuido a perfeccionar la memoria escrita y práctica de nuestro quehacer diario.
- Mi **esposa**, por amarme, por su incondicionalidad inquebrantable y por ser pilar infatigable, que me ha acompañado, sin reparos ni exigencias, en este arduo bregar.

RESUMEN

En la gestión comercial que desarrollan los Agentes de Telecomunicaciones en la Dirección Territorial de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (Etecsa) en Camagüey; existe un elevado nivel de insatisfacción de los clientes en relación a la insuficiente capilarización de los productos y servicios de telecomunicaciones lo cual limita la calidad de los servicios, el aumento de los ingresos y la elevación de la eficiencia de la empresa, como tendencias negativas. La propuesta se inserta en la dinámica del proceso de planeación estratégica de Etecsa, lo que favorecerá la puesta en práctica novedosas técnicas de dirección empresarial. A partir de lo antes expuesto, se plantea como problema científico: ¿Cómo perfeccionar la gestión comercial de los Agentes de Telecomunicaciones que contribuya elevar el nivel de satisfacción de los clientes? En correspondencia se plantea como hipótesis de la investigación: Si se perfeccionara la gestión comercial de los Agentes de Telecomunicaciones basado principalmente en la diversificación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones en la entidad; entonces se alcanzarían la capilarización de las redes de servicios, un mayor nivel de satisfacción de los clientes y elevar los indicadores de eficacia y eficiencia en la entidad. El objetivo principal de esta investigación consiste en perfeccionar la gestión comercial de los Agentes de Telecomunicaciones mediante la diversificación de la cartera de productos y servicios que eleve la satisfacción de los clientes a partir de la capilarización de las redes y el mejoramiento de los indicadores de eficacia y eficiencia. En la investigación se emplearon métodos y técnicas investigativas de los niveles teóricos (análisis y síntesis e hipotético – deductivo), empíricos (revisión documental, entrevistas, encuestas y pre – experimento) y matemáticos – estadísticos (tablas y gráficos). Como resultado se obtuvo, el perfeccionamiento de la gestión comercial, en el procedimiento que instituye la comercialización de su cartera de productos y servicios; el cual se implementa en todas las unidades comerciales de atención a Agentes de Telecomunicaciones, como un instrumento que contribuya a cumplimentar la visión de la entidad.

Palabras claves:

Gestión comercial

Satisfacción de clientes

Cartera de productos y servicios

ABSTRACT

Sales administration telecommunications agents develop in the direction Territorial de la company of telecommunications of Cuba S.A (Etecsa) in Camagüey; a high level of dissatisfaction of customers regarding the insufficient capillarization of the products and services of telecommunications exists which limits the quality of services, the increase in income and the elevation of the efficiency of the company, as negative trends. The proposal is inserted into the dynamics of the process of strategic planning of Etecsa, which will favour the implementation new techniques of business management. From the above, arises as a scientific problem: how to perfect the commercial management of telecommunications agents contributing to raising the level of customer satisfaction? In correspondence arises as a research hypothesis: if it is perfected the commercial management of telecommunications agents based mainly on the diversification of the portfolio of products and telecommunications services in the entity; then the capillarization of the networks of services, a higher level of customer satisfaction is achieved and raise the indicators of effectiveness and efficiency in the organization. The main objective of this research is to improve the commercial management of Telecom agents through the diversification of the portfolio of products and services which raise the satisfaction of customers from the capillarization of networks and the improvement of effectiveness and efficiency indicators. Research methods and theoretical levels investigative techniques were used (analysis and synthesis and hypothetical - deductive), empirical (documentary review, interviews, surveys and pre - experiment) and mathematical - statistical (tables and graphs). As a result was obtained, the improvement of the commercial management, in the process establishing the marketing of its portfolio of products and services; which is implemented in all business units of attention to agents of telecommunications, as an instrument which contributes to complete the vision of the entity.

Key words:

Commercial management

Customer satisfaction

Portfolio of products and services

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
<u>CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO – METODOLÓGICA DE LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN COMERCIAL, LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</u>	7
1.1. La gestión comercial y la cartera de productos y servicios.	7
1.2. La satisfacción de los clientes en los productos y servicios de telecomunicaciones. Indicadores para su estudio.	14
1.3. Relación entre la diversificación de la cartera de productos y servicios telecomunicaciones y la satisfacción de los clientes.	20
<u>CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LOS AGENTES DE TELECOMUNICACIONES EN Etecsa</u>	25
2.1. Caracterización de Etecsa y División de los servicios de Telefonía Pública.	25
2.2. Propuesta de procedimiento para la diversificación de la cartera de servicios y productos de los AG.	31
2.3. Evaluación del impacto del procedimiento propuesto en los clientes y objetivos empresariales mediante el Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado.	49
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El vertiginoso desarrollo que han alcanzado las comunicaciones en el mundo, ha develado que ellas constituyen un elemento esencial en la modernización de la sociedad contemporánea; por lo que no pocos investigadores la tipifican como sociedad de la comunicación. A escala mundial, los productos y servicios de telecomunicaciones, se clasifican como un mercado que genera valiosos ingresos a la economía del país; a partir del elevado nivel de usabilidad con que cuentan. Es por ello, que se vislumbra en los países más prósperos tecnológicamente, la continua ampliación de productos y servicios de telecomunicaciones; así como, múltiples alternativas para facilitar el acceso a ellos y elevar aceleradamente los ingresos que generan a las multinacionales compañías de las telecomunicaciones.

Actualmente Cuba, incursiona en una revolución tecnológica, soportada por los sistemáticos cambios en las tecnologías que caracterizan el presente siglo y la disposición gubernamental. Uno de los objetivos fundamentales del gobierno cubano, es fomentar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en pos del desarrollo de la economía y la sociedad. En tanto, los lineamientos de la política económica y social aprobados en el sexto congreso del Partido Comunista de Cuba, encaminan la política del Estado y Gobierno al fortalecimiento del trabajo del Ministerio de Comunicaciones; como dirección e infraestructura indispensable para el desarrollo y soporte de todos los sectores del país.

A todo este proceso no está ajena la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (en lo adelante Etecsa), como única empresa de este tipo en el territorio; que se encamina al desarrollo y prestación de servicios de telecomunicaciones. Lo anterior permite la puesta en práctica de sustanciales cambios en las tecnologías y servicios que presta la entidad, los que se producen y materializan en los actuales contextos económico y social; al ser prioritario para la institución, el empleo de novedosas técnicas de dirección empresarial.

El rol decisivo que ejercen los productos y servicios de telecomunicaciones en la población y sectores fundamentales es palpable; a partir del progreso y bienestar social que generan. Es por ello, que la planeación estratégica de la entidad, se direcciona hacia la factibilidad real de que todos los usuarios, particulares y estatales, accedan a los productos y servicios que ella ofrece.

Lo antes expuesto, demanda que la empresa en la actualidad, incursione en nuevos

modelos de negocios que favorezcan diversificar los productos y servicios de telecomunicaciones; desde diversos espacios y contextos. Es decir, se trata de alcanzar una evolución del negocio tradicional; traducido en una diversificación de los productos y servicios ofertados en la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones (AG); que permita un impulso a la gestión comercial de la Etecsa, y a su vez, la convergencia para satisfacer a los clientes a partir de capilarizar las redes, lo cual permite acercar las nuevas ofertas a los clientes en sus respectivas comunidades.

Lo actual de la investigación, radica en la necesidad de perfeccionar la tradicional cartera de productos y servicios de los AG, sí se toma en consideración como principales motivos; el abarrotamiento de las oficinas de empresas que gestionan comercialmente los productos y servicios de telecomunicaciones, los nuevos servicios soportados en las infocomunicaciones y la necesidad de fidelización de los clientes que demandan estos productos y servicios. Lo anterior requiere como solución alternativa, no sólo ofertar los servicios existentes; sino capilarizar las redes de ventas y aumentar la cobertura de los servicios de transmisión de datos.

Ello se alcanza con una adecuada estrategia de marketing política y comercial; es decir, lograr una amplia comercialización de productos y servicios, sustentada en una eficiente gestión comercial. Esta a su vez, tiene como pilares fundamentales organizar y socializar la relación de intercambio de la empresa con el mercado, la satisfacción plena del cliente y el aumento del mercado. Por tanto, Etecsa necesita desarrollar un apropiado sistema de gestión comercial; que redunde en ofertar al cliente productos y servicios de telecomunicaciones con valor agregado y en el lugar adecuado, en pos de que estos los satisfagan.

Desde una perspectiva productiva en Etecsa, la gestión comercial se convierte en una etapa importante del proceso; si se toma en cuenta, que ella proporciona al mercado los productos y servicios de telecomunicaciones los que, a su vez, le generan a la empresa sustanciales utilidades. En el proceso empresarial de la entidad, la gestión comercial no sólo se circunscribe a una función exclusiva de gestión de ventas sino también al estudio de mercado; como factibilidad para indagar sobre la colocación de los productos y servicios de telecomunicaciones en el mercado y la disposición de éstos a la satisfacción de las necesidades del cliente. Por tanto, la gestión comercial asume especial significado para la entidad; puesto que primero, adquiere un importante rol en

la planificación comercial y de marketing, la que a su vez armoniza con la planificación estratégica corporativa y segundo, ofrece asertiva respuesta como soluciones operativas a los problemas comerciales y de marketing que emanan de las decisiones estratégicas globales de la empresa.

Es válido significar entonces, que la gestión comercial, tiene una expresión directa en la cartera de productos y servicios de Etecsa; que asume la cartera, como la disponibilidad comercial de las líneas de productos y servicios de telecomunicaciones que ofrece y su apropiada colocación en el mercado. En este particular, una línea de productos y servicios de telecomunicaciones es una gama homogénea de estos; es decir, un conjunto de productos y servicios dentro de una misma categoría y que se denominan con un mismo nombre.

Ejemplo de ello lo constituye la línea de productos que gestionan comercialmente los AG; como son, las ventas de: tarjetas de recargas de móviles, de cuentas temporales de Nauta, cupones de recarga Nauta, de tarjetas propias y cupones de tarjetas propias y los servicios de: tráfico telefónico y cobro de facturas telefónicas. La actual cartera de los AG, contiene un grupo de productos y servicios de telecomunicaciones que se adaptan en cierta medida a las necesidades de algunos segmentos específicos del mercado; sin embargo, ella adolece de una amplitud y profundidad que permita capilarizar su línea de productos y servicios de telecomunicaciones, y a su vez, dar solución oportuna a las demandas y necesidades actuales del mercado, visto como la sociedad cubana contemporánea.

Lo antes expuesto permite precisar, que la gestión comercial que realizan los Agentes de Telecomunicaciones de su cartera de productos y servicios; no satisfacen las necesidades de sus clientes, pues los consumidores actualmente demandan una extensión de la línea de productos y servicios de telecomunicaciones. La excesiva proliferación del acceso a Internet, eleva los índices de satisfacción de los clientes cubanos; pues actualmente el mercado no se circunscribe al servicio telefónico fijo o móvil, sino que demandan la capilarización de las redes de infocomunicaciones a todos los usuarios, traducido en accesibilidad a todos los productos y servicios que comercializa la entidad.

Específicamente en la Dirección Territorial de Etecsa en Camagüey, a pesar del favorable impacto en la población del accionar de los Agentes de Telecomunicaciones; aún no se logran satisfacer las demandas de ampliación, modernización y

diversificación de los servicios de telecomunicaciones lo que incide en la satisfacción plena de los clientes y en el aumento de los ingresos de la entidad.

Las causales fundamentales que motivan tal situación se manifiestan en que aún subsisten insuficiencias en la gestión comercial de los Agentes de Telecomunicaciones; a partir de la existencia de un procedimiento que limita la gestión empresarial de estos para alcanzar la satisfacción plena de los clientes, lo cual incide en la elevación de los ingresos y del mejoramiento de los indicadores de eficacia y eficiencia de la entidad.

En la praxis del contexto camagüeyano de Etecsa aún subsisten las siguientes regularidades:

- Inadecuado nivel de satisfacción de algunos segmentos específicos del mercado en relación a la gestión comercial que realizan los Agentes de Telecomunicaciones.
- Alta demanda de los clientes por la diversificación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones que comercializan los Agentes de Telecomunicaciones.
- Limitada amplitud y profundidad de la línea de productos y servicios de telecomunicaciones de los Agentes de Telecomunicaciones, lo cual limita la satisfacción plena de los clientes.
- Limitado procedimiento de gestión comercial de los Agentes de Telecomunicaciones, lo que incide en la solución oportuna a las necesidades actuales del mercado y en el incremento de los ingresos de la empresa.
- Insuficiente infraestructura comercial para la capilarización de las redes de ventas, lo que genera insatisfacción en los clientes y disminuye la eficiencia empresarial.
- Insuficiente infraestructura tecnológica que enlentece la comercialización de productos y servicios de telecomunicaciones por los AG, lo cual limita la calidad de la gestión comercial.

Esta problemática se pudo constatar a través de la revisión documental (Anexo No. 1), entrevista (Anexo No. 2) y encuestas (Anexo No. 3 y 4), al coincidir todos los resultados con la existencia de un problema científico a resolver: ¿Cómo perfeccionar la gestión comercial de los Agentes de Telecomunicaciones que contribuya elevar el nivel de satisfacción de los clientes?

Determinándose como **objeto de estudio** de la investigación: la gestión comercial.

Consecuentemente se propone como **objetivo general** de la investigación: diseñar un procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los

Agentes de Telecomunicaciones que contribuya al logro de la satisfacción de los clientes.

A partir de este objetivo general se formularon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar la concepción teórica que sustenta la relación entre la gestión comercial, la diversificación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones y la satisfacción de los clientes.
2. Elaborar el procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones en Etecsa.
3. Evaluar la factibilidad del procedimiento en la Dirección Territorial de Etecsa en Camagüey.

El **campo** de la investigación: está relacionado con la cartera de productos y servicios de los AG.

En correspondencia con lo analizado anteriormente se formula y asume la siguiente **hipótesis científica** si se perfeccionara la gestión comercial de los Agentes de Telecomunicaciones basado en un procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones; entonces se alcanzarían la capilarización de las redes de servicios y un mayor nivel de satisfacción de los clientes.

Para el desarrollo efectivo de la presente investigación, fue necesario emplear diferentes métodos y técnicas investigativas, tales como:

Métodos teóricos:

- a) **Análisis y síntesis:** se empleó durante el proceso investigativo, con el objetivo de profundizar en el estudio de las diversas fuentes literarias que sirven de sustento teórico y tomar los elementos teóricos esenciales que permiten conformar la presente investigación, así como las diferentes etapas para la caracterización del objeto y el campo.
- b) **Hipotético – deductivo:** se utilizó para la verificación la hipótesis científica e inferir las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Métodos empíricos:

- a) **Revisión documental** se dirigió a analizar la proyección estratégica de Etecsa para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones en su proceso de gestión comercial (Anexo 1).
- b) **Entrevista** se orientó a los AG como clientes internos y directivos de Etecsa con el fin de identificar las causas que han incidido en la insuficiente diversificación de su

cartera de productos y servicios de telecomunicaciones (Anexo 2).

c) **Encuesta** se encaminó a los AG como clientes internos para identificar las demandas de comercialización por los clientes de productos y servicios de telecomunicaciones y su nivel de satisfacción. A los directivos de las unidades comerciales de Etecsa para indagar sobre la factibilidad para la empresa de diversificar la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones de los AG para satisfacer a los clientes (Anexos 3 y 4).

d) **Criterio de expertos** se empleó para evaluar el valor científico, factibilidad e impacto del procedimiento propuesto (Anexos 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11).

e) **Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado** se utilizó para evaluar el impacto del procedimiento en los clientes y objetivos empresariales al diversificar la cartera de productos y servicios de los AG (Anexo 13).

Métodos estadísticos – matemáticos:

a) **Tablas y gráficos** se dirigió al establecimiento de comparaciones y arribar a consideraciones.

Por su parte, el **aporte** de la investigación radica en el perfeccionamiento al procedimiento vigente del Sistema de Trabajo con los Agentes de Telecomunicaciones en Etecsa; a partir de rediseñar su gestión comercial mediante la diversificación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones para elevar la satisfacción de los clientes. Se prevé la medición de su impacto en la División de Telefonía Pública, como un instrumento que contribuya a cumplimentar la visión de la entidad.

La estructura de la investigación consta de introducción, 3 capítulos en los que se desarrollan epígrafes que permiten desde el análisis del marco teórico referencial del objeto y el campo hasta la valoración del perfeccionamiento del procedimiento vigente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos para una mejor comprensión de la investigación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO – METODOLÓGICA DE LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN COMERCIAL, LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental desde el marco teórico conceptual; establecer la relación existente entre la gestión comercial, la cartera de productos y servicios y la satisfacción de los clientes, como aspectos primordiales que sustentan la investigación.

1.1 La gestión comercial y la cartera de productos y servicios

La gestión comercial de una empresa se soporta en el proceso de comercialización que implementa; cuyo proceso toma en cuenta tres funciones fundamentales, la función de marketing, la función de ventas y la función de gestión de clientes. En la puesta en práctica de este proceso; cada función complementa a la anterior, es decir, dependen una de otra para hacer óptimo la comercialización de productos y servicios.

La primera, se dirige a estudiar y segmentar el mercado donde se situarán los productos y servicios; los que a su vez se atemperan a las necesidades de los clientes. Por tanto, esta función estudia el mercado y con posterioridad realiza el lanzamiento de la gestión de productos y servicios con sus respectivas marcas identificativas. Ella se retroalimenta directamente de la función de ventas las que, a su vez, permite la captación de nuevos clientes.

La segunda, luego de lanzado los productos y servicios al mercado, es la encargada de su venta a los clientes potenciales, compradores y/o consumidores que con anterioridad conoce; por tanto, si las ofertas comerciales se ajustan a las necesidades de los clientes será vendido con celeridad, en el caso contrario debe informar a marketing los motivos del rechazo de los clientes, compradores y/o consumidores. Esta función de ventas es de gran valor para el proceso, puesto que al ser rechazado la oferta comercial establecida por la función marketing, esta debe reevaluar el estudio de mercado y corregir los errores que impidieron su posicionamiento en el mercado y su rentabilidad; de esta forma ambas funciones (marketing y ventas) trabajarán de forma mancomunada para trazar posibles mejoras.

La tercera, se encamina a la fidelización del cliente con las ofertas comerciales de productos y servicios; al incremento de los valores agregados, a la gestión de nuevos clientes potenciales y finalmente se entrelaza con las anteriores funciones al realizar un marketing directo y una venta cruzada de los productos y servicios que se ofertan en la

empresa. Esta función no por ser la última en su abordaje es la menos importante; pues actualmente en el mercado mundial la gestión de nuevos clientes es uno de los pilares más importantes de la empresa; sí se toma en consideración la saturación de los mercados en obtener clientes y cuota de mercado, es costoso en tiempo y dinero y no siempre es posible. Es por ello, que lo más rentable es conservar a los clientes potenciales ya establecidos en el mercado; mediante su fidelización. Ahora bien, fidelizar un cliente requiere conocerlos exhaustivamente; y a partir de esta premisa, ofertarles productos y servicios que se atemperen a sus necesidades y demandas para incrementar su valor agregado, de estos elementos la importancia que adquiere dicha función.

Luego de abordadas las funciones de la gestión comercial cabe destacar que a escala global; se tipifica como la encargada en una empresa de hacer visible en el mercado ofertas comerciales. Ellas; en primera instancia, deben satisfacer a los clientes con productos y servicios de calidad y en segunda, que se logre la participación activa de los clientes, con lo cual se aumentan los ingresos de la entidad y se posicionan en el mercado financiero estas ofertas.

A juicio de Herrero (2001) la gestión comercial “Es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado”. (Herrero, 2001, p.151). A consideración del autor, desde este análisis se limita el sistema de proceso que asumen las funciones inherentes a la gestión comercial; pues solo se reconoce su papel para suministrar productos y servicios al mercado. Sin embargo, en el proceso productivo de una empresa, ella constituye un proceso continuo de retroalimentación que aborda desde la factibilidad del estudio de mercado hasta la fidelización del cliente; lo que a su vez genera ingresos sustanciales a la entidad.

A criterio De Borja (2008) la gestión comercial es

Parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz. Forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa. (pp. 9 -10).

En este sentido, el autor considera que es más abarcadora en cuanto a los elementos que en ella se incluyen; sin embargo, no contempla directamente el impacto que asume

la satisfacción del cliente en las estrategias de venta, en relación al establecimiento de objetivos, sistema de incentivos para alcanzarlos y el control de estos.

OptimaSUITE (2017) tipifica la gestión comercial como “Herramienta ideal para el desarrollo de relaciones comerciales que ayudan a alcanzar los objetivos empresariales de forma rentable”. (OptimaSUITE, 2017, p. 1). El autor, se adscribe a esta definición, al coincidir con los elementos expresados desde esta perspectiva, no obstante es oportuno incorporarle que, mediante el diagnóstico fáctico del estudio de mercado se logra identificar las oportunidades no sólo de posicionamiento de los productos y servicios sino también para satisfacer a cabalidad al cliente; se trata entonces de organizar y planificar en forma de sistema la gestión comercial, con lo cual se obtengan indicadores positivos de eficacia y eficiencia para la empresa.

Desde estas posiciones teóricas, es oportuno realzar la importancia de la gestión comercial para la empresa; al tomar en consideración que ella debe percibirse como una de las herramientas fundamentales para que una empresa alcance sus objetivos macro y micro de socialización y financieros. Lo anterior permitirá, que los actores comerciales, encaminen su trabajo hacia el control a las actividades financieras que se derivan de su dirección comercial; es decir, se asumirán como aspectos indispensables de la gestión comercial, la óptima interrelación que se establece entre productos y servicios ofertados en el mercado – aceptación de clientes potenciales, compradores y/o consumidores – incremento de los ingresos a corto plazo.

A escala mundial, los grandes emporios comerciales, brindan detenida atención a la gestión comercial; donde el proceso de comercialización se sustenta en una minuciosa planificación estratégica. Las fallas financieras que atraviesan algunas empresas o la disminución de sus ingresos; se relacionan directamente con la poca percepción y organización del contenido estratégico de la entidad, lo cual está directamente vinculado al óptimo funcionamiento de las funciones que regulan la gestión comercial.

Lo anterior es consecuencia, de que la gestión comercial no siempre responde a estrategias corporativas oportunas; por tanto, no siempre, contemplan todos los elementos inherentes a un marketing exhaustivo, no se estructuran, dimensionan y adecuan la organización comercial de las ventas a las necesidades de los clientes y finalmente no se agilizan los fracasos de las estrategias de marketing y ventas para la fidelización de los clientes.

Consecuentemente, estas inadecuadas decisiones estratégicas afectan el proceso de

gestión comercial de la empresa; puesto que solo centran su accionar comercial a dar solución operativa a los problemas financieros que se presentan. Por tanto, la planificación estratégica corporativa que direcciona la gestión comercial debe atender y atemperar primero; el cumplimiento cabal y control de las funciones inherentes a ella, segundo, el establecimiento de objetivos comerciales y financieros en plena consonancia con la planificación estratégica corporativa y tercero, ofrecer soluciones asertivas a los problemas comerciales que emanan de las decisiones estratégicas globales. Los elementos antes abordados; tienen una expresión tangible en la cartera de productos y servicios que organiza la empresa.

Desde la perspectiva actual de la gestión comercial que asumen las empresas contemporáneas, diversos investigadores han definido términos tales como portafolio de negocios, cartera de negocios o cartera de productos y servicios. Déniz (2009) consideró la carpeta de negocios como: “Una descripción de las posibles actividades que puede desarrollar una organización, ya sea en productos tangibles o servicios y se refiere tanto a los negocios actuales, como a potenciales a desarrollar en el futuro”. (Déniz, 2009, p.43). Para el autor es oportuno acotar que esta caracterización de las acciones comerciales aborda toda la información inherente a las estimaciones necesarias tanto para los niveles de inversión para adquirir o producir los productos o servicios como para su comercialización a los clientes.

La Subsecretaría de Redes Asistenciales de Chile, (2007) tipificó la cartera de servicios como “Corresponden a los servicios y productos que el establecimiento provee a sus usuarios finales, los cuales provienen de su cadena de proceso de producción”. A juicio del autor, la misma se circunscribe a la oferta de productos y servicios de acuerdo al modelo de producción; sin embargo, no realzan el valor de las acciones comerciales a materializar para su oferta en el mercado ni los niveles de ingreso que adquirirán.

Roslyn (2015) conceptualizó la cartera de productos como: “(...) la mezcla del producto de los segmentos del mercado” diferenciándola de la cartera de negocios, al considerarla como: “El conjunto de inversiones, propiedades, productos, empresas y marcas de una empresa” (Roslyn, 2015, p.2). En este sentido el autor señala que, ambas definiciones se enmarcan en los modos de actuación de los actores de marketing, al enfatizar en las características de los productos para su asunción en el mercado como vías que propician el crecimiento económico de las empresas.

Pino (2014) considera que la cartera de productos y servicios

Debe argumentar tanto a corto como mediano plazo, una descripción detallada de los procesos de los servicios y/o productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y como está dotado de recursos tangibles e intangibles que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores. (p. 3).

El autor coincide en que la cartera encierra una amplia gama de productos y servicios que se complementan entre sí para satisfacer las necesidades de los clientes que dieron origen a estas ofertas comerciales y cuya utilidad lo convierte en valor de uso con factibilidad comercial y demanda.

Según Polo (2017) la cartera de productos y servicios es “El conjunto de productos y/o servicios que una empresa tiene a la venta”. (Polo, 2017, p.5). El autor coincide con los elementos expresados; pues se asume la cartera como la imbricación de todas las actividades comerciales que forman parte de la gestión comercial que direcciona a la empresa, no obstante es oportuno agregarle el valor potencial que adquiere tanto la planificación detallada de las unidades estratégicas de negocio como el análisis profundo de los niveles de inversión e ingresos financieros.

A juicio de Nieto (2010) la cartera de productos y servicios es

Grupos de productos y servicios que ofrece una empresa para la venta. Generalmente estas empresas no ofrecen un solo producto o un solo servicio, sino un conjunto de ellos, por lo que su cartera posee una mezcla de ellos para satisfacer al cliente. Además esta cartera puede estar compuesta, a su vez, por una o varias líneas de productos. (p. 5)

El autor se adscribe a esta conceptualización, a partir de su perspectiva estratégica; puesto que la cartera asume dentro de su gestión comercial la satisfacción del cliente; a partir de la identificación de atractivos ofertas y la adecuada toma de decisión en caso de fallas en el lanzamiento al mercado de los productos o servicios.

El marco teórico referencial abordado por el autor, le permite develar una estrecha interrelación entre la gestión comercial y la cartera de productos y servicios; al tomar en consideración, que la segunda se adhiere a la primera. En tal sentido, esta afirmación se sustenta en que, el diseño de una minuciosa cartera de productos y servicios responde a una adecuada planificación de las estrategias de las funciones inherentes a la gestión comercial; pues al determinar las oportunidades comerciales de las ofertas y las necesidades de satisfacción de los clientes, se alcanzan altas factibilidades financieras para la empresa, al definir las inversiones necesarias para su concreción.

El diagnóstico oportuno a la cartera de productos y servicios de la empresa; favorece el análisis crítico de toda la información vinculada al negocio que se inicia, lo cual conlleva a la reorganización de la planificación estratégica y a la retroalimentación de la toma de decisiones. Este análisis le ofrece a la entidad la capacidad de optimizar sus decisiones gerenciales en cuanto a niveles de inversiones, costos e ingresos. La praxis cotidiana de las empresas a escala mundial, demuestra que no realizar modelos de análisis a la cartera de servicios y productos, al ser considerado solo un contenido académico; es lo que ha conllevado a que no pocas entidades afronten una crisis financiera. Es por ello, que diversos investigadores del mundo empresarial, han puesto a disposición de las empresas diversas matrices de análisis de la cartera; tales como la matriz Mc.Kinsey, matriz de Ansoff, matriz Internal – External (I/E), matriz DAFO y matriz de la Boston Consulting Group (BCG), estas últimas han sido las más aplicadas.

Desde la matriz BCG a la cartera de productos y servicios se le atribuyen “(...) unidades estratégicas de negocios (UEN); es decir, se establece una relación cruzada entre la tasa de crecimiento del mercado (TCM) y la participación relativa del mercado (PRM)”, en aras de analizar dichas unidades en el mercado. La matriz BCG precisa en el mercado cuatro tipologías de productos; “(...) productos interrogantes, productos estrella, productos vaca y productos perros”. (Boston Consulting Group, 1970, p.7).

En este orden, la taxonomía que establece la matriz, responde a las características que tipifican a cada producto según la relación costos – beneficios que establecen una vez ofertados en el mercado. Por tanto, precisa gráficamente las diferencias entre las unidades estratégicas de negocios y con ello, estipula su concepción desde la cartera de productos y servicios de la empresa y el porcentaje de contribución financiera que aporta cada uno por las ventas realizadas en el mercado.

Los productos interrogantes, son aquellos de gran crecimiento y poca participación en el mercado; usualmente son nuevos productos, por lo que demanda una amplia inversión para que puedan entrar y comercializarse en el mercado. Además, se caracterizan por un crecimiento rápido con márgenes bajos de utilidad, requieren de una alta cantidad de efectivo, su novedad limita su afianzamiento y expansión en el mercado, se convierte en un riesgo determinar su rentabilidad y necesitan de estrategias intensivas para introducirse, diferenciarse y desarrollarse en el mercado.

En este sentido, los productos estrellas, son aquellos que posee una fuerte participación en el mercado; lo cual redundo en altas tasas de crecimiento, por lo que

se consideran productos líderes en el mercado. Se describen como grandes participantes y competidores en el mercado, requieren de gran efectivo para mantener su nivel de competitividad, demanda reinvertir utilidades para acaparar a los nuevos consumidores, precisan atemperarse a las novedades del mercado y exigen la aplicación de estrategias agresivas e intensivas para su penetración, integración y desarrollo en el mercado.

En tanto, los productos vaca, son aquellos que conservan un bajo crecimiento en el mercado, sin embargo, le aportan a la empresa altos flujos de dinero, pues producen estos bienes a bajo costo. Se caracterizan por generar más beneficios financieros del que necesitan para mantener su participación en el mercado, efectúan negocios con industrias que cuentan con una posición sólida en el mercado, exhiben alta lealtad de marca de sus clientes, demandan bajos costos de mercadotecnia, favorece el exceso de efectivo para otras categorías que lo requieran y a diferencia de otros productos la aplicación de sus estrategias se relaciona con la diversificación y desarrollo en el mercado.

En este orden, los productos perros, son aquellos que cuentan con una baja tasa de crecimiento en el mercado, y a su vez, manifiestan una escasa participación; por lo que no son considerados rentables y se proponen que sean retirados del mercado. Además, se identifican por generar pocas utilidades en un mercado maduro, poseen bajo o nulo potencial de crecimiento, escaso posicionamiento en el mercado por lo que no se invierte con facilidad en ellos, se alcanzan maximizar las ganancias en la medida que se reduzcan los gatos, alto nivel para ser eliminado del mercado y se implementan estrategias defensivas y de liquidación.

Según Polo (2017) resulta muy conveniente realizar un análisis de las carteras de productos y servicios a partir del establecimiento de cuatro dimensiones importantes. La primera, amplitud, alude al número de líneas de productos con que cuenta la empresa, segunda, longitud, se refiere al número total de productos y servicios que se comercializan, tercera, profundidad, apunta al número de variaciones de cada producto en la línea y cuarta, consistencia, expresa el análisis del grado de similitud entre las diferentes líneas de productos; al tomar en cuenta, factores tales como: la frecuencia de uso por parte de los consumidores, métodos de fabricación, canales de distribución y precio en el mercado.

En este sentido, las empresas además deben realizar un balance entre el capital de riesgo y la rentabilidad garantizada; lo cual redundará en el análisis de riesgos a los productos y servicios que contiene su cartera. Lo anterior favorecerá que el movimiento de ofertas comerciales que se producen diariamente en el mercado; facilite que la entidad cree productos interrogantes o mantenga productos estrella o vaca en el mercado.

1.2. La satisfacción de los clientes en los productos y servicios de telecomunicaciones. Indicadores para su estudio

El mundo de los negocios tiene como finalidad que la empresa reciba altos beneficios financieros; sin embargo, este objetivo estratégico solo se alcanza siempre y cuando sus ofertas comerciales satisfagan una determinada necesidad, ya sea, de algunos segmentos específicos del mercado o de una global demanda del mercado objetivo.

Como se ha abordado con anterioridad, ello supone, en primera instancia, un estudio profundo del mercado antes de su lanzamiento; aunque para que las ventas se concreten, la empresa necesita gestionar nuevos clientes o fidelizar los existentes con las ofertas comerciales que realiza la entidad. No es casualidad que en el trabajo mancomunado de las tres funciones esenciales de la gestión comercial; una de ellas responda a la fidelización del cliente con las ofertas de productos y servicios.

Lo anterior se alcanza, cuando en el entorno del mercado empresarial el principal activo son los clientes; por tanto, el éxito financiero de la entidad dependerá de satisfacer cabalmente las exigencias de la clientela y de su capacidad para adaptarse o evolucionar constantemente a los gustos y necesidades de ellos. Por tanto, el eje cardinal de una empresa, lo constituye sin lugar a dudas, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes mediante ofertas comerciales rentables para la empresa; sin embargo, es oportuno precisar qué se entiende por el término cliente.

A juicio de Malcolm Baldrige National Quality Award (2005) el cliente es

Cualquier persona que tiene una expectativa, es el receptor de un producto y/o servicio, por lo que es considerado como el usuario final. Se tipifica como un cliente a la persona alojada en un hotel, el paciente de un hospital, el contratante de un seguro, el receptor de información o los consumidores en general. (p. 2)

Para el autor es válido acotar que esta conceptualización limita la posibilidad de que una entidad sea considerada también un cliente; pues en no pocas ocasiones entre

empresas se contratan productos y servicios especializados para perfeccionar su gestión empresarial.

En este sentido, el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (1999) define al cliente como:

Persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía. (p.1).

En tanto que la American Marketing Association (2016) lo conceptualiza como el comprador potencial o real de los productos o servicios y para el Chartered Institute of Marketing. (2009) lo tipifica como: “Persona o empresa que adquiere bienes o servicios y no necesariamente es el consumidor final”. Desde estas posiciones teóricas, el autor concuerda con que en ellas se expande esta tipificación a las entidades; ya sea como consumidor o como comprador para solventar una necesidad personal o institucional.

A criterio de Alvarado (2011) el cliente es la

Persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (p.5)

El autor se adscribe a esta definición; a partir de la coincidencia de que existen varios tipos de clientes para los cuales una empresa diseña y desarrolla sus actividades comerciales, tanto en la oferta de productos y servicios como en la venta de determinados bienes.

Estos referentes teóricos aluden a la necesidad de que las empresas desde su gestión comercial; diseñen estratégicamente una cartera de productos y servicios que asuma primordialmente al cliente en todas sus dimensiones a la vez que, se satisfagan sus necesidades y expectativas desde un alto rendimiento percibido. Cuando se alude al rendimiento percibido por los clientes; significa el valor que estos le otorgan al producto o servicio adquirido. Por tanto, este rendimiento está en plena correspondencia con los intereses, expectativas y necesidades de la clientela; lo cual hace posible que, con posterioridad, este alcance su satisfacción plena.

Vergara (2012) apuntó que la satisfacción se asocia a “La acción de satisfacer o satisfacerse. El término puede referirse a saciar un apetito, compensar una exigencia,

pagar lo que se debe, deshacer un agravio o premiar un mérito”. (Vergara, 2012, p.2). A juicio del autor, el hecho en sí de satisfacerse desde lo individual hasta lo general; dependerá del nivel de aceptación percibida u otorgada por la persona o entidad.

Actualmente, la satisfacción del cliente, es una conceptualización que se vincula directamente a las estrategias de marketing que despliegan las empresas; en tanto los Customer alliance resources (2016) refiere que: “(...) en las últimas décadas, este término ha sido sujeto de complejos cambios en su significado, así como en la forma de calcularlo” (Customer alliance resources, 2016, p.9). Desde la experticia de este autor coincide con los elementos anteriormente expresados, al tener en cuenta que primariamente la evaluación se expresaba como una actividad comercial bien concebida y aplicada; sin embargo, en esta era empresarial se vincula al cumplimiento de las funciones de la gestión comercial.

En este mismo sentido los Customer alliance resources (2016) definen la satisfacción del cliente como término económico que mide cómo un producto o servicio alcanza o sobrepasa las expectativas del cliente; en tanto la Organización Internacional de Normalización (2005) la conceptualiza como:

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (...) es un aspecto muy importante las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. (p.5).

Por tanto, desde esta perspectiva empresarial, el autor asume que la inexistencia de reclamaciones puede vincularse a tres causas fundamentales; primera, inadecuados estilos de comunicación entre el cliente y la empresa, segunda, no se registran oportunamente las reclamaciones de los clientes y tercera, el nivel de insatisfacción del cliente le indica cambiar de proveedor sin comunicar a la empresa su decisión.

En este mismo orden, la Organización Internacional de Normalización (2005) señaló que la satisfacción del cliente

Es el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial. (p.6)

Criterio que asume el autor para esta investigación, al apuntar que no pocos investigadores de la temática han propuesto fórmulas que sirvan de medida de la

satisfacción del cliente; al precisar como aspectos importantes la cantidad total de clientes, el porcentaje que adquieren las ofertas comerciales, el reporte de reclamaciones y sugerencias y los índices de evaluación a los productos y servicios.

Al realizar un análisis exhaustivo de este marco teórico; cabe destacar que, existe una coincidencia entre los autores, en relación a lo valioso que resulta para la empresa un alto valor percibido por los clientes una vez adquiridos los productos y servicios. Este valor parte de la opinión de los clientes sobre la utilidad de lo recibido y de la valía que le otorgan al satisfacer sus expectativas; por tanto, puede resumirse que el nivel de satisfacción del cliente se relaciona directamente con el valor percibido del desempeño de los productos y servicios y la complacencia de sus expectativas.

La Organización Internacional de Normalización (2005) apuntó que los aspectos más relevantes del valor percibido por lo clientes son los siguientes:

- 1) Los determina el cliente y no la empresa.
- 2) Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- 3) Se sustenta en las percepciones del cliente, y no necesariamente en la realidad.
- 4) Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- 5) Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Al tomar en consideración estas ideas, el autor apunta que la complejidad para evaluar el valor percibido por una empresa, demanda de una minuciosa investigación que, en forma de sistema, inicie y finalice, con los criterios de los clientes e índice de cumplimiento de sus expectativas. Resulta entonces importante, identificar las necesidades y expectativas de los clientes; estas últimas, se vinculan a sus esperanzas al obtener productos y/o servicios, lo que produce un efecto placentero, denominado satisfacción del cliente.

A los fines de la presente investigación, el valor percibido de los clientes se evaluará a las ofertas comerciales que realiza la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones. Para ello se hace necesario precisar que las telecomunicaciones no son más que una rama de la ingeniería; encargada de prestar solución a los problemas de transmisión y recepción de señales e interconexión de redes.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones, (2013) consideró como productos de telecomunicaciones

Aquellos medios u accesorios tecnológicos que actúan como mediadores para alcanzar un servicio; tales como: teléfonos fijos y móviles, cables, conectores,

routers, transmisor walkie talkie, laptops, tabletas, tarjetas SIM, tarjetas telefónicas, etc. Los servicios de telecomunicaciones, es una prestación o utilidad que un proveedor de servicios establece a través de un sistema de telecomunicación para satisfacer una necesidad específica del cliente; tales como: correo electrónico, transmisión de archivos (FTP), conversación en línea, telefonía, televisión, etc. (p. 11).

Desde la perspectiva de las telecomunicaciones, el autor se adscribe a esta definición, a partir de que desde ella se establecen meridianamente las diferencias entre los productos y servicios de telecomunicaciones; no obstante, es oportuno agregarle que ambos asumen funciones subordinantes, en tanto uno depende del otro para su concreción y nivel de usabilidad por los clientes.

Actualmente, los productos y servicios de telecomunicaciones poseen una alta presencia en el mercado contemporáneo; sus clientes han dejado de ser actores pasivos que dependen de las empresas fabricantes y proveedoras. Lo anterior conlleva a que la sociedad actual está muy familiarizada con temáticas de telecomunicaciones; por lo que se convierten en clientes más exigentes a la hora de satisfacer sus expectativas.

Prima como característica en la clientela, que la compra de productos y servicios de telecomunicaciones está estrechamente vinculada a los niveles de novedad y variedad y complejidad que se posicionan en el mercado; lo que demanda que las empresas estén sujetas a una renovación permanente de los mismos y a la aparición de nuevas ofertas comerciales. No se trata solamente de que los productos y servicios de telecomunicaciones se atemperan a las necesidades del cliente, sino también a sus expectativas de valor de uso y precio.

Un cliente potencial de productos y servicios de telecomunicaciones, tiene en primera instancia que ser un activo del siglo XXI; por ello, se vuelve más riguroso para satisfacerlo, pues desea conocer con exactitud y de forma anticipada sus beneficios y desventajas. De igual forma, demanda que la empresa dentro de su cartera de productos y servicios de telecomunicaciones le explique con detalles la relación existente entre calidad – precio – satisfacción; como elementos primordiales que condicionan su compra.

Ahora bien, que la empresa alcance el equilibrio perfecto entre ofertar productos y servicios de telecomunicaciones de calidad y satisfacción de los clientes; requiere de

indicadores que permitan su estudio y evaluación, como vía de retroalimentación de la gestión comercial. La Organización Internacional de Normalización (2005) estableció como indicadores los siguientes:

- 1) **Compromiso con un servicio de calidad:** toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.
- 2) **Conocimiento del propio producto o servicio:** transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de éste.
- 3) **Conocimiento de los propios clientes:** aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se pueda enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimientos.
- 4) **Tratar a las personas con respeto y cortesía:** cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.). Esta impresión debe denotar siempre corrección en el trato.
- 5) **Nunca se debe discutir con un cliente:** desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación. Muchos estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelven un problema a su favor.
- 6) **No hacer esperar a un cliente:** los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.
- 7) **Dar siempre lo prometido:** una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna compensación.
- 8) **Asumir que los clientes dicen la verdad:** aunque en ciertas ocasiones parezca que los clientes están mintiendo, siempre se les debe dar el beneficio de la duda.
- 9) **Enfocarse en hacer clientes antes que ventas:** mantener un cliente es más importante que cerrar una venta. Está comprobado que cuesta seis veces más generar un cliente nuevo que mantener a los existentes.
- 10) **La compra debe ser fácil:** la experiencia de compra en el punto de venta, página web, catálogo, etc., debe ser lo más fácil posible, y debe ayudar a los clientes a encontrar lo que están buscando.

La aplicación de estos indicadores, favorecerá la medición de correlación entre productos y servicios de calidad y satisfacción plena del cliente; como punto de alerta

constante que le permitan a las empresas anticiparse a declives comerciales en el mercado y a nuevos e inusuales requerimientos de los clientes. Este estudio fáctico privilegia al cliente como centro del negocio que lleva a cabo la empresa; con el compromiso de ajustar sus estrategias comerciales a satisfacer las elevadas necesidades y expectativas de clientes de telecomunicaciones.

1.3. Relación entre la diversificación de la cartera de productos y servicios telecomunicaciones y la satisfacción de los clientes

El mercado actual, obliga a las empresas, a realizar un análisis particular y detallado de los elementos que contiene de la cartera de ofertas; puesto que ellos pueden aumentar o limitar la celeridad del incremento de sus ingresos. La estrategia para algunos investigadores, redundante en determinar cómo lograr un equilibrio adecuado entre los productos y servicios que se comercializan y la satisfacción del cliente; por lo que no pocos autores reflexionan aún sobre la dicotomía en cuanto a su denominativo, es decir cartera de negocios o cartera de productos y servicios.

En sitio web de la Universidad de Oriente, (2011) se destaca que la cartera de negocios se

Conforma con las carteras de clientes y proveedores y su objetivo es facilitarles a los decisores el análisis de los cumplimientos e incumplimientos, así como las proyecciones futuras en cuanto a contratos, términos y condiciones en negociación y las intenciones de negocios a largo plazo. (p.3).

Desde esta posición teórica, el autor coincide que la cartera de negocios es más amplia; puesto que en ella se realiza un registro de información detallada tanto de ofertas como de clientes; por lo que demanda repensar la planificación estratégica de la empresa en lo inherente a la cartera.

En este sentido, Déniz (2012) planteó que la carpeta de negocios

Constituye una descripción de las posibles actividades que puede desarrollar una organización ya sea en productos tangibles o servicios y se refiere tanto a los negocios actuales, como a potenciales a desarrollar en el futuro. Contiene toda la información y valoraciones necesarias para la toma de decisiones relacionadas con las inversiones para la producción y la comercialización de los productos o servicios. (p. 1)

Desde esta arista, el autor infiere que la cartera dirige su atención hacia elementos fundamentales como: primero, el flujo productivo, la compra de materia prima y la

adquisición de materiales con alto nivel de anticipación, segundo, este flujo demanda un análisis económico, financiero y de riesgo que avale la factibilidad de su lanzamiento y, tercero, el control y cumplimiento de los compromisos que estas ofertas comerciales generan en el mercado.

Cabe destacar que, a pesar de la inestabilidad de las ofertas comerciales en el mercado; la cartera de productos y servicios telecomunicaciones de cualquier empresa se convierten en una fuente inagotable de ingresos, a partir de que ellas regulan estos imprescindibles bienes. Actualmente se establece como tendencia en el mercado financiero que, las carteras que contienen estas ofertas comerciales; convierten en un negocio estratégico, que en no pocos casos influye en la soberanía nacional de los gobiernos.

En el caso particular de los productos y servicios telecomunicaciones; en el mercado se aprecia como tendencia un incremento vertiginoso a su consumo y uso. Por ello, las empresas de telecomunicaciones, lanzan diariamente al mercado, amplias y diversas ofertas comerciales, que son denominadas líneas de productos.

Las líneas de productos se describen y detallan dentro de la cartera de la empresa; sin embargo, ellas cuentan con dimensiones que permiten hacer un diagnóstico del posicionamiento de las ofertas comerciales en el mercado y su adaptación a las necesidades de los segmentos específicos del mercado. En conclusión, estas dimensiones permiten evaluar el impacto de los productos y servicios que la cartera promociona en el mercado y el nivel de satisfacción de los clientes.

A partir de los referentes teóricos, el autor apunta que la amplitud es sinónimo de variedad de productos en las áreas del negocio; es decir, es la diversificación de sus distintas líneas de productos y servicios que ofrecerá al cliente en el mercado, lo cual estará expresado en la cartera de la empresa. En este mismo orden, la profundidad es semejante a surtido/variedad de una mezcla de productos; explícitamente es el número total de variaciones por cada uno. Estas variaciones incluyen diversas características distintivas de los productos; por ejemplo: tamaños, colores, sabores, entre otros de una marca en particular.

En este sentido, el autor resume que la consistencia es equivalente a la relación que se establece entre el uso final del producto, los requisitos que demanda su producción y los canales que requiere su distribución. En tanto la longitud es más amplio, pues se

direcciona hacia el análisis riguroso de los costos y el rendimiento de cada producto y servicio; su objetivo es la maximización conjunta de alta cuota vs. alta rentabilidad.

Prestar atención a estas dimensiones a la hora de concebir una cartera de productos y servicios resulta utilitario y necesario; si se toma en consideración que ellas constituyen bases para el posicionamiento y expansión de las ofertas en el mercado según las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Por tanto, cuando el autor alude la diversificación de la cartera de productos y servicios de los AG; se enmarca en analizar con detenimiento las dimensiones de los productos para garantizar servicios eficientes que contribuyan a la satisfacción plena de los clientes.

La diversificación de la cartera de productos y servicios de los AG puede visualizarse desde las cuatro dimensiones analizadas; al considerar que los productos que se ofertan deben atemperarse a estas categorías en aras de poder expandir los servicios de Etecsa y satisfacer más clientes. Por tanto, la diversificación de la cartera responde a reevaluar las decisiones estratégicas de la empresa en cuanto a precisar las líneas de productos a ofertar en el mercado, a determinar la variedad de los productos y servicios para disminuir los riesgos financieros, establecer los niveles de satisfacción de los clientes como vías para mantener la reputación de la empresa, ofrecer una mezcla de productos y servicios que se atemperan a las expectativas de precios y de usabilidad de los clientes como herramientas de marketing importante.

A criterio de Suárez (1993) la diversificación empresarial es “Las decisiones tendentes a ampliar y/o hacer más diverso el ámbito de actuación de la empresa” (p.140). Desde esta perspectiva, la diversificación está estrechamente vinculada a la alineación estratégica de la actividad comercial de la empresa; por tanto alude a las decisiones administrativas entorno a los negocios.

Para Huerta y Navas (2006) la diversificación “Es una disciplina del análisis económico que estudia la naturaleza de las industrias y las características de los mercados donde operan las empresas”. (p.5). El autor se adscribe a esta conceptualización, al tener en cuenta que el plan de negocio y la estructura adecuada del mercado, sirven para impulsar el crecimiento de la empresa a partir de la fidelización de los clientes. Por tanto se requiere de una investigación profunda de mercado que asegure las estructuras financieras y corporativas de la empresa desde las nuevas áreas dentro del negocio existente; que asuma como centro satisfacer a plenitud a los clientes, ya sean externos o internos.

A partir de estos elementos, se establece una relación lineal entre la satisfacción percibida de los clientes y diversificar la cartera de negocios; al tener en cuenta que en la medida que la empresa logre ampliar y socializar sus productos y servicios de telecomunicaciones a la población, estos como clientes externos apreciarán un mayor nivel de satisfacción a partir de la elección de una oferta comercial, desde la diversidad existente de productos y servicios.

Para la empresa, diversificar la cartera de productos y servicios significa el aumento de las utilidades, la disminución del costo por peso, la reducción de los gastos, una mejor gestión logística y de aprovisionamiento, renovar la red comercial y ampliar los productos y servicios a comercializar; aspectos de gestión comercial que poseen estrecha relación con la satisfacción del cliente. Puesto que, en la medida que el cliente perciba la celeridad de respuesta de la solicitud realizada, los valores agregados de los productos y servicios comercializados, el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos y servicios contratados, los beneficios individuales del contrato realizado y la actualización y contextualización de los productos y servicios a los intereses del cliente.

Por tanto, en el proceso comercial que imbrica a la cartera de productos y servicios de la empresa, se hace necesario que ella tome en cuenta aspectos relacionados tanto con sus intereses corporativos como con los beneficios de los clientes. En este sentido, estos aspectos se vinculan a la cantidad de ventas fallidas realizadas, el incumplimiento de los plazos pactados con los clientes, la calidad de los productos y servicios ofertados, la diversidad de ofertas comerciales por segmentos de mercado, los deslices comerciales que concurren, la modificación de las solicitudes y ofertas de comercialización.

Al diversificar la cartera de servicios se crean nuevas ofertas comerciales brindadas y se logra con ello:

- Atemperar las necesidades actuales de los clientes.
- Capilarizar las redes comerciales
- Personalizar el trato del cliente en una mayor gama de servicios y más próximos a sus áreas de residencia.
- Disminuir las colas extensas en los puntos de contacto de Etecsa.
- Ampliar la red de servicios de infocomunicaciones, existente en el país.
- Fidelizar al cliente, al ser atendido más directamente en sus zona de residencia.

- Crear un equipo de comerciales de Etecsa en puntos de contacto con ubicaciones a las cuales la empresa no puede acceder.

En resumen, la diversificación redundante en que la empresa diseñe una exhaustiva estrategia de gestión comercial; que conlleve no solo a crear nuevos productos relacionados con su actividad principal sino también al posicionamiento en el mercado desde los beneficios que les proporcione a los clientes. Es en definitiva, generar nuevos productos y servicios con amplia factibilidad para los clientes y bajos niveles de riesgos financieros para la empresa; es que los clientes avalen sus ofertas comerciales en el mercado como garantía del éxito financiero.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LOS AGENTES DE TELECOMUNICACIONES EN Etecsa

El capítulo que se presenta tiene como objetivo esencial elaborar el procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones en Etecsa y posteriormente evaluar su factibilidad en la Dirección Territorial de Etecsa en Camagüey.

2.1 Caracterización de ETECSA y la División de servicios de Telefonía Pública

En el contexto cubano, la corporativa que asume y ofrece los servicios y productos de telecomunicaciones es la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (Etecsa). Se constituyó en 1994, refrenda en el Decreto 190 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba. Se estableció como una compañía de capital mixto de la compañía italiana STET con licencia para manipular los servicios públicos de telecomunicaciones nacionales e internacionales de telefonía, con múltiples servicios como valores añadidos.

Al respecto este comité ejecutivo emite el Decreto Ley 275 que expresó: “Con la intención de fusionar las empresas CUBACEL S.A. y C – COM S.A e integrar sus servicios a Etecsa, como única institución con dualidad de capital (cubano y extranjero) en aras de desarrollar y prestar diversos servicios públicos”. (p.2)

Etecsa como empresa, cuenta con un diseño organizacional, que le permite identificar desde su diseño estratégico los siguientes elementos:

Misión: Brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los clientes y la población, así como respaldar los requerimientos del desarrollo socio – económico del país con los resultados que de la empresa se demandan.

Visión: Somos una empresa en constante crecimiento, orientada a satisfacer las expectativas de nuestros clientes y de la población. Brindamos servicios de excelencia y logramos que nuestros clientes estén más y mejor conectados. Con una alta responsabilidad social en función del desarrollo del país y sustentados en la profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión y cultura de servicio que nos caracteriza.

Objeto social: 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”.

Servicios de telecomunicaciones que ofrece:

- Servicio telefónico básico, nacional e internacional
- Servicio de conducción de señales, nacional e internacional
- Servicio de transmisión de datos, nacional e internacional
- Servicio de telex, nacional e internacional
- Servicio celular de telecomunicaciones móviles terrestres
- Servicio de telefonía virtual
- Servicio de cabinas y estaciones telefónicas públicas
- Servicio de acceso a Internet
- Servicio de telecomunicaciones de valor agregado
- Servicio de radiocomunicación móvil troncalizado
- Servicio de provisión de aplicaciones en entorno Internet

Cabe destacar que, en el último lustro, la institución ha ejecutado notables progresos en las telecomunicaciones de la Isla, a partir de la digitalización de la totalidad de las redes telefónicas y ampliación del número de teléfonos instalados. Lo anterior ha permitido elevar la densidad telefónica estimada de 25 teléfonos por 100 habitantes, manifiesto en el incremento paulatino de líneas fijas y móviles, que es diez veces superior a la cantidad de teléfonos instalados desde su creación. Así mismo, completó la red de fibra óptica nacional que ha permitido que los usuarios de todo el país accedan a la teleselección digital y mayor disponibilidad de servicios en el área de la telefonía pública.

Etecsa dispone de un amplio presupuesto y despliega un sinnúmero de proyectos para lograr el acceso de los ciudadanos a servicios de telecomunicaciones con calidad. Lo anterior demanda, la puesta en práctica de novedosos proyectos relacionados con el marketing, la calidad y gestión tecnológica desde un enfoque de optimización de tiempo para dar solución a los problemas más acuciantes en pos de la satisfacción plena de los clientes.

En el organigrama de la empresa, están distribuidos por unidades de negocios, los servicios de telecomunicaciones. Particularmente, la División Central de Telefonía Pública tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Provisión del servicio.
- Garantía y mantenimiento del soporte tecnológico.
- Introducción de nuevas tecnologías.

Estos servicios se contextualizan a la imperiosa necesidad del país de materializar una concepción propia del uso de las tecnologías de las comunicaciones en la salud, educación, cultura, deporte y ciencia, con énfasis en la población en general, como desarrollo integral de la sociedad cubana. Por tanto, las tendencias relacionadas con los servicios de telecomunicaciones en Cuba se enmarcan en la ampliación de inversiones para incrementar los servicios de telefonía fija y móvil, el aumento paulatino y acelerado de zonas Wifi que favorecen elevar la calidad del servicio de conectividad y mayor acceso de la población a Internet como red de redes y el creciente acceso de las personas a redes y servicios de telefonía pública; que oferta esta división organizativa. Los servicios públicos que se establecen están vinculados y en plena consonancia con los principios éticos que promueve el país, en virtud de la satisfacción de necesidades generales y/o esenciales de la población; como derecho jurídico especial que garantiza el Estado Cubano y sus empresas socialistas.

Etecsa cuenta en su estructura organizativa con la División de Servicios de Telefonía Pública la que, a su vez, adscribe a ella tres tipologías de servicios: comerciales, operaciones y taller de Terminales de Telefonía Pública. En su diseño estratégico el Ministerio de Comunicaciones. (2014) establece como Misión: “Garantizar la calidad de los servicios de Telefonía Pública que brinda la empresa para satisfacer las demandas y niveles de servicio requeridos, mediante la gestión eficiente de los procesos de Comercialización, Operación y Mantenimiento”. (MIC, 2014, p.19).

En este sentido, el Ministerio de Comunicaciones. (2014) identifica como funciones y responsabilidades para la División de Servicios de Telefonía Pública

- “Garantizar la integridad y nivel de servicios requerido de la actividad de telefonía pública, mediante la gestión eficiente de las necesidades requeridas, el soporte y las intervenciones que garanticen su disponibilidad.
- Establecer las acciones metodológicas y de control de forma eficiente para la actividad de Telefonía Pública, garantizando la comercialización, la operación, intervención, gestión y el mantenimiento de sus terminales, que permitan garantizar la evolución de los servicios implementados, la expansión de la red de teléfonos públicos en el país; así como su comercialización, asegurando para ello los indicadores de calidad y los niveles de satisfacción requeridos por los usuarios.
- Participar en la elaboración del Plan de Marketing Estratégico de la empresa. Responder por el Plan de Comercialización y por los indicadores de calidad,

integridad y de la operación para los servicios de Telefonía Pública.

- Asegurar el cumplimiento del Plan Operativo de Mercadotecnia para los servicios de Telefonía Pública (Estaciones Públicas, Servicios atendidos por Terceros, Tarjeta Propia, Recarga de Tarjetas Propias, Recaudación de Estaciones Públicas).
- Gestionar y responder por el presupuesto anual de ingresos y gastos variables por cada servicio público, en coherencia con el Plan de Mercadotecnia Operativo; así como el control de los presupuestos de Operación y Mantenimiento y de inversiones aprobados para la actividad. Asegura el cumplimiento de los planes de mantenimiento.
- Garantizar la disponibilidad, gestión y administración de la planta de terminales instalados, independientemente de los tipos de servicios implementados.
- Dirigir las tareas de instalación, mantenimientos preventivos, correctivos y de reparación de terminales públicos”. (MIC, 2014, p.21).

La Telefonía Pública, como unidad de negocio de Etecsa, se extiende hasta las zonas más inhóspitas del país; manifiestas en soportes exteriores o como se conocen comúnmente, las cabinas telefónicas, vistas en capitales de provincias, municipios y comunidades de toda la Isla. Por tanto, el servicio público de telecomunicaciones es el único que está al alcance de toda la población a nivel nacional; ya sean segmentadas por tramos, por densidad poblacional o mayor necesidad, de allí su importancia de lograr la amplitud de sus líneas de productos.

Es por ello, que su ubicación se precisa en espacios de alto tránsito de personas ya sea por placer o necesidad (tiendas, plazas, parques, hospitales, funerarias, instituciones educativas), hace posible que sea mayor el acceso de la población a estos servicios, sin distinguir en edad, sexo, raza o estatus social, es un servicio público para el bien común. A partir de estos elementos, la División de Telefonía Pública; intenciona elevar el continuo crecimiento de estaciones públicas en nuevas localidades y con ello, ampliar los valores agregados de las mismas.

Lo anterior se traduce en capilarizar las redes de telecomunicaciones desde la gestión comercial que realizan los Agentes de Telecomunicaciones; como actores importantes para socializar valores agregados, tales como: recarga de móviles, servicios de internet, promociones y mensajes. Ellos se visualizan como promotores activos de los productos y servicios de telecomunicaciones en las comunidades; en aras de diversificar las ofertas comerciales de Etecsa desde otros contextos.

La Dirección territorial de Etecsa en Camagüey (DTCM) se conforma en su organigrama según representa la figura 2.1

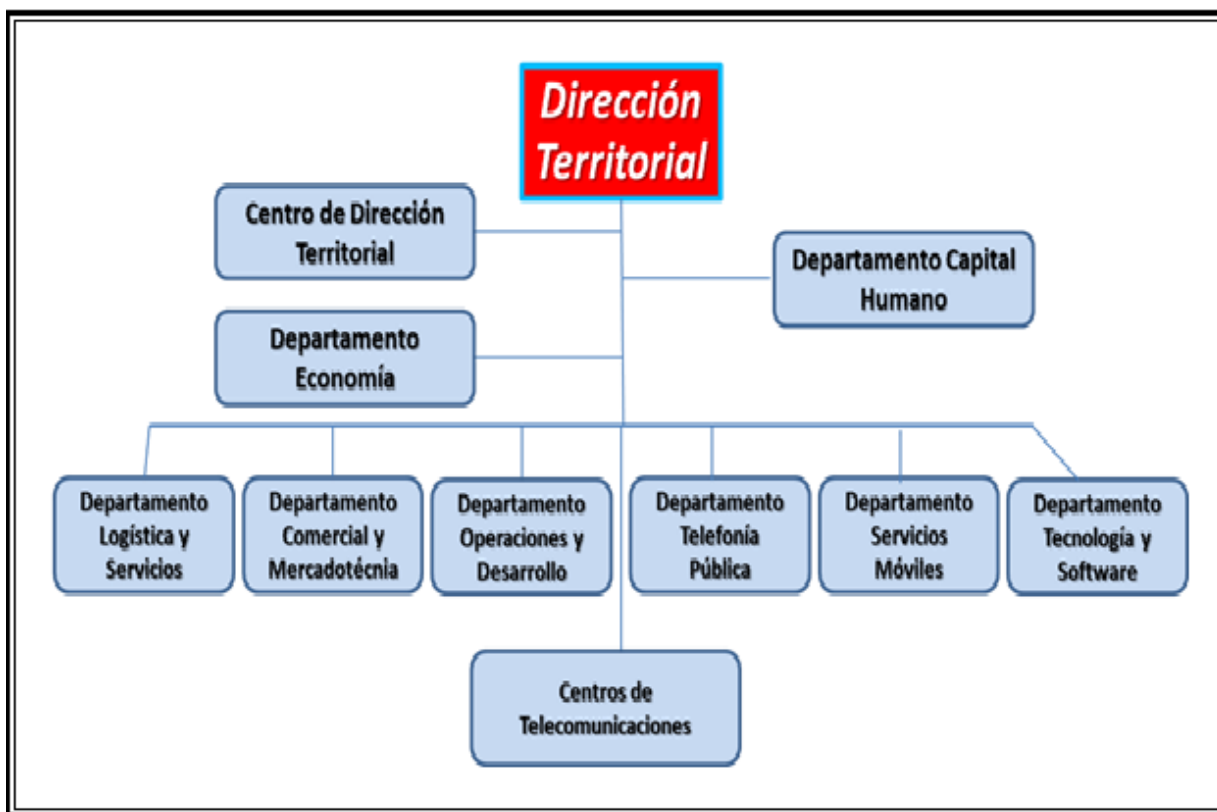


Figura 2.1: Organigrama de la Dirección Territorial de Etecsa en Camagüey.

Fuente: Manual de procedimiento de la Dirección Territorial de Etecsa en Camagüey.

Los AG son una novedosa actividad de trabajo por cuenta propia que se adscribe al quehacer cotidiano de Etecsa como agentes no estatales; por lo que cabe destacar que es autóctono e inherente al contexto cubano. Aunque en el ámbito internacional existen gestores comerciales de servicios y productos de telecomunicaciones ambulantes y no ambulantes, no responde a las características que tipifican y amparan esta labor en la Isla.

Es por ello, que los Ministerios de Comunicaciones y Trabajo y Seguridad Social dictaron la Resolución No. 607/2014, donde se aprobó al Agente de Telecomunicaciones como actividad de trabajo por cuenta propia, al precisar su alcance y cumplimiento de los objetivos que se persiguen con su implementación y lo define como: “Persona natural facultada para ejercer el trabajo por cuenta propia, en la comercialización minorista de productos y servicios de telecomunicaciones que le son provistos por Etecsa de forma mayorista”. (MIC, 2014, p. 9)

El decreto antes mencionado define al Agente de Telecomunicaciones como “(...) realiza una actividad de trabajo por cuenta propia (...) promoción y venta minorista de los productos y servicios de telecomunicaciones que le son proveídos de forma mayorista por la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A”. (MIC y MTSS, 2014, p.10).

Por consiguiente, estos agentes no estatales, compran a Etecsa productos y servicios de telecomunicaciones a un precio inferior al oficial (10%), según el porcentaje aprobado por la empresa; los que con posterioridad son comercializados a la población a un precio que no exceda el precio máximo de ventas que se realiza en las oficinas comerciales. Por tanto, se considera la diferencia entre estos dos precios, como la remuneración monetaria de los AG por su labor; como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano, a casi dos años de la apertura de esa nueva forma de gestión por cuenta propia.

En el contexto camagüeyano, existen un total de 1840 AG; lo que ubica a la provincia en el segundo territorio que responde a esta modalidad y favorece viabilizar y acercar a las comunidades los servicios y productos de telecomunicaciones. Su gestión comercial redunda fundamentalmente, en la venta de tarjetas prepagadas del servicio propia, de recargas de celulares, acceso a Internet y cobro de facturas telefónicas; y con ello han contribuido con el cobro de más del 28% de las 884 000 facturas por el servicio telefónico fijo al sector residencial.

A pesar de estos logros, persisten insatisfacciones en la población en cuanto a la ampliación a otros servicios y productos de telecomunicaciones; lo cual limita su impacto a toda la población como canal de comercialización. En la actualidad, sus acciones comerciales que se relaciona con:

- 1) **Servicio de llamadas telefónicas:** comprende la realización de llamadas, cuyo alcance puede ser local, de larga distancia nacional y de larga distancia internacional.
- 2) **Venta y recarga de servicios en modalidad prepago:** comprende la venta de tarjetas o cuentas pre pagadas de telefonía fija, telefonía móvil celular y acceso a internet y la recarga de estas, así como venta de terminales, accesorios y otros productos relacionados con los servicios.
- 3) **Gestión de trámites comerciales:** abarca la gestión a domicilio de solicitudes sobre los servicios, el cobro de facturas de servicios de telecomunicaciones, así

como la gestión de información de carácter comercial de Etecsa.

4) **Otros productos y servicios de telecomunicaciones** amparados por la Concesión Administrativa otorgada a Etecsa.

Por tanto, Etecsa demanda un redimensionamiento de la gestión comercial de los AG, que se sustente en la elaboración de un procedimiento; que explique las acciones comerciales pertinentes para la diversificación de su cartera de productos y servicios de telecomunicaciones. Este describirá novedosas actividades que comercialización, que aproveche a cabalidad todas las posibilidades técnicas de telecomunicaciones ya existentes en el territorio y el consumo de las tecnologías manifiestas en la sociedad; a partir de extender los productos y servicios a toda la población, lo que favorecerá la elevación de los ingresos y eficiencia de la empresa.

La investigación se sustenta en el alto impacto social que alcanza esta novedosa oferta laboral desde el diseño de un procedimiento que pretende perfeccionar y redimensionar los servicios y productos de telecomunicaciones que comercializan los AG desde su cartera. Además, la necesidad de la empresa de elevar vertiginosamente tanto la calidad de sus ofertas comerciales como sus ingresos; solo se logrará en la máxima satisfacción de los clientes al añadir nuevos valores agregados, lo cual redundará en el incremento de la eficiencia empresarial, reto de las entidades cubanas.

2.2 Propuesta de procedimiento para la diversificación de la cartera de servicios y productos de los AG.

El procedimiento que se propone, parte de la realización de una encuesta primaria realizada a los AG (anexo I), desde donde se precisan:

- Grupos etarios y nivel de escolaridad
- Necesidades de servicios
- Criterios de los puntos de contacto de Etecsa.

Esto conlleva a que el 63% de los mismos tienen una edad que permite, con facilidad, desarrollar una gama de servicios de infocomunicaciones que hasta el momento han sido realizados por un mercado marginal que ofrece servicios de internet a partir de las redes situadas en sitios públicos por Etecsa, con una baja velocidad de conexión y sin que reúnan las condiciones ínfimas para un servicio de calidad, además de inconformidades con la gama de servicios que prestan a su comunidad.

También fue sustentada en esta entrevista las necesidades, en los lugares donde se ofrece el servicios de atención directa a los mismos, de un nivel de profesionalización y

personalización no alcanzados, por lo reducido del personal y los espacios para la atención a los AG, lo que implica la descentralización de servicios que hoy se ofrecen en las oficinas comerciales que pudieran ser ofertados por los AG, único trabajador no estatal autorizado a brindar todos estos servicios.

En consonancia con lo expresado en dicha encuesta y acorde a los pronunciamientos de la política económica del país y sus lineamientos, se constata la necesidad de crear un procedimiento que permita diversificar la cartera de servicios aprobada para esta forma de trabajo por cuenta propia.

Para evaluar la diversificación de la cartera de servicios de los AG la empresa deberá tener en cuenta la necesidad existente de satisfacer las necesidades siempre crecientes y de territorialidad de los clientes y por tanto el cómo llegar a los mismos con los servicios que Etecsa presta, utilizando para ello la capilaridad de la red que proyectan los AG.

Requisitos para la aplicación del procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los AG:

- 1) La alta dirección deberá designar y constituir el Comité de Estrategia Comercial de la organización. Este comité es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, los servicios claves o distintivos de la organización, los procesos de las actividades principales y los responsables de dichas actividades.
- 2) La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca, cómo realizar el proceso de identificación y validación de los servicios distintivos de la organización, los procesos y procedimientos de las actividades principales y los responsables de dichas actividades.
- 3) La dirección deberá identificar y aprobar los servicios y productos de la cartera de productos y servicios de los AG para su comercialización, los procesos implicados y los flujogramas para la provisión y comercialización de estos servicios y productos.
- 4) La dirección deberá identificar a los servicios y productos a comercializar según estudio de la matriz DAFO e IMPACTO/FACTIBILIDAD, las tendencias del mercado y así aprovechar las ventajas de la capilaridad de las redes de los AG.
- 5) Deberán validarse, mediante el documento correspondiente, los servicios y productos contemplados en la cartera aprobada para la comercialización de los AG, los procesos de las actividades principales, así como certificarse la factibilidad de los nuevos servicios a comercializar.

El procedimiento ha de tener la siguiente estructura:

- 1) Objetivo
- 2) Alcance
- 3) Términos y definiciones
- 4) Referencias y bibliografía
- 5) Responsabilidades
- 6) Desarrollo
- 7) Anexos

1. Objetivos.

Crear un instrumento que permita la diversificación de la cartera de servicios y productos de los AG para el logro de la satisfacción de los clientes.

2. Alcance.

Este instrumento de trabajo es aplicable todas las Oficinas Comerciales que atienden al Sector Agente de Telecomunicaciones; con impacto social en todas las comunidades del territorio.

3. Términos, definiciones y acrónimos.

a) Línea de suscripción digital asimétrica (ADSL): Consiste en una transmisión analógica de datos digitales apoyada en el par simétrico de cobre que lleva la línea telefónica convencional o línea de abonado, siempre y cuando la longitud de línea no supere los cinco puntos cinco kilómetros (5,5 km) medidos desde la central telefónica, o no haya otros servicios por el mismo cable que puedan interferir.

b) Módem: Dispositivo que convierte las señales digitales en analógicas (modulación) y viceversa (demodulación), permitiendo la comunicación entre computadoras a través de la línea telefónica o del cable-modem. Este aparato sirve para enviar la señal moduladora mediante otra señal llamada portadora.

c) Splitter: Componente formado por dos filtros, cuya función es separar las dos señales de telefonía vocal (bajas frecuencias) y de datos (altas frecuencias).

d) Persona natural (PN): Ser humano, quien por el solo hecho de nacer tiene aptitud para ser titular de derechos y obligaciones. Puede ser de nacionalidad cubana o extranjera con residencia temporal o permanente en Cuba y que harán uso del Servicio de Acceso a Internet desde una vivienda o domicilio sea este de su propiedad o no.

d) Persona jurídica (PJ): Individuo o entidad que, sin tener existencia individual física, está sujeta a derechos y obligaciones. Persona jurídica es una figura conocida en

derecho que se refiere a una organización o grupo a la que la ley reconoce potestad para contraer obligaciones, adquirir derechos y tomar acciones judiciales y cuya personalidad es independiente y diferenciada de la de cada uno de sus miembros.

e) Agente de telecomunicaciones (AG): Persona natural facultada para ejercer el trabajo por cuenta propia, en la comercialización minorista de productos y servicios de telecomunicaciones que le son provistos por Etecsa de forma mayorista.

f) Cuentas temporales (CT): Las cuentas temporales se establecen mediante la venta de tarjetas no recargables y están asociadas a la facilidad del servicio de navegación internacional. Son válidas por un término de treinta (30) días naturales a partir de la primera conexión.

g) Cuentas permanentes (CP): Las cuentas permanentes se establecen mediante la firma entre el cliente que la solicite y Etecsa, de las condiciones Generales para el Servicio. Esta cuenta es recargable, la misma se hace mediante cupones o directamente en la red comercial de Etecsa. Queda activa en el momento de la solicitud, por lo que su ciclo de vida comienza a descontarse en ese instante.

h) Servicio telefónico (ST): Servicio telefónico básico que será el medio físico de acceso a internet. Este tiene como dirección de instalación el lugar de trabajo declarado por el AG.

i) NAUTA hogar (NH): es el servicio de acceso a internet que se brinda desde una vivienda particular y a nombre de una persona natural.

j) NAUTA agente (NA): es el servicio de acceso a internet que se brinda desde el local de trabajo de un Agente de Telecomunicaciones y a nombre del agente.

k) Inventario de productos para la venta (IPV): Modelo Oficial que se entrega al área contable de todos los productos y servicios que se comercializan.

l) Línea fija (LF): es el servicio básico de la comunicación telefónica, está dado por la descripción de los atributos de la comunicación a cada suscriptor.

m) Servicios suplementarios (SS): son aquellos que se brindan a partir de una línea fija y que crean facilidades adicionales o suplementarias al cliente para la comunicación telefónica.

n) Accesorios de telecomunicaciones (AT): son los medios adicionales que no forman parte directa de la línea fija y el aparato telefónico, pero se emplean para dar valor agregado al servicio telefónico.

4. Referencias y bibliografía.

Para la elaboración del procedimiento, fue necesario tomar como referentes importantes, resoluciones, instrucciones de trabajo y procedimientos estatuidos tanto por los ministerios de Comunicaciones, Finanzas y Precios y Trabajo y Seguridad Social como por la alta dirección de Etecsa los que, a su vez, sirvieron de soporte para analizar las actuales falencias procedimentales y las vías legales para su perfeccionamiento.

- a) Resolución No. 197, de fecha 21 de mayo del 2013, del Ministerio de las Comunicaciones, “Comercialización del Servicio de Acceso a Internet desde las áreas de los proveedores de Internet al público a personas naturales, en las modalidades de cuentas temporales y permanentes”.
- b) Resolución No. 402, de fecha 29 de agosto del 2014, del Ministerio de Finanzas y Precios, que norma las “Tarifas máximas para los servicios de acceso a Internet, navegación nacional y correo electrónico internacional a la población, que se brindan en áreas colectivas, a través de la plataforma tecnológica NAUTA.
- c) Resolución No. 373, de fecha 30 de diciembre del 2013, del Ministerio de las Comunicaciones, “Tarifas máximas para el Acceso a Internet de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A.”
- d) Resolución No. 34, de fecha 14 de mayo del 2012, del Presidente Ejecutivo, “Política de garantía y postventa de los productos que comercializa la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A.”.
- e) Instrucción No. 11, de fecha 4 de mayo del 2009, de la Vicepresidencia Comercial y de Mercadotecnia, “Aprobando el procedimiento para la comercialización de los equipos terminales, accesorios e insumos de telecomunicaciones en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A.”.
- f) Instrucción No. 2, de fecha 25 de febrero del 2013, de la Dirección Central de Comercial y Mercadotecnia, “Política para la comercialización de productos de telecomunicaciones”.
- g) Procedimiento Técnico PT-UND-COM-005/08. “Para la comercialización del servicio de acceso dedicado a Internet”.
- h) Resolución No. 38, de fecha 17 de agosto del 2016, del Presidente ejecutivo de Etecsa, “Sobre el Sistema de Trabajo con los Agentes de Telecomunicaciones”.
- i) Resolución No. 40, de fecha 1 de noviembre del 2017, del Presidente ejecutivo de Etecsa, Sobre el Sistema de Trabajo con los Agentes de Telecomunicaciones”.

- j) Resolución No. 41, de fecha 22 de agosto de 2013, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, establece el "Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia".

4. Responsabilidades en el procedimiento de diversificación.

El procedimiento determina primero, las responsabilidades de los actores principales que posibilitarán la diversificación de la cartera de productos y servicios de los AG y segundo; explicita oportunamente las exigencias propias de su cargo o función, las que deberá cumplir cada directivo en la implementación del mismo.

Del Director General:

1. Participar en el diseño estratégico y aporta la información que se requiera para la conformación de la estrategia de diversificación.
2. Aprobar el Comité de Estrategia empresarial para la elaboración del procedimiento, previo análisis y acuerdo del consejo de dirección.
3. Exige la aplicación y cumplimiento del presente procedimiento en todas las áreas y unidades implicadas de la empresa.

Del Jefe de Departamento Comercial:

1. Elabora el procedimiento, posterior al concluir el análisis de todo el diseño estratégico.
2. Participar en el diseño de los servicios que conforman la cartera de servicios de los AG y aporta la información que se requiera para la conformación del procedimiento de diversificación de la misma.
3. Verificar y cumplir lo establecido en el procedimiento aprobada.

De los Jefes de Departamentos de Apoyo (de contabilidad y finanzas, de capital humano, logística y servicios y Tecnología de la información y software).

1. Participar en el diseño estratégico y aportan la información que se requiera para la conformación del procedimiento.
2. Revisión de la factibilidad del diseño propuesto de los servicios a diversificar.
3. Verificar y cumplir lo establecido en el procedimiento aprobado.

De los Jefes de departamento de procesos claves (Operaciones de la Red, Telefonía Pública, Servicios Móviles).

1. Participar en el diseño estratégico y aportan la información que se requiera para la conformación del procedimiento, verificar y cumplir lo establecido en el mismo.

Del Jefe de Centro de Telecomunicaciones.

1. Propone los nuevos AG con el Aval del Jefe de Departamento Comercial y de Mercadotecnia que realizaran las acciones descritas en el procedimiento de diversificación.
2. Realiza las coordinaciones de trabajo necesarias con la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social (en lo adelante DMTSS); en aras de conciliar las autorizaciones expedidas por estos órganos.
3. Efectúa el control sistemático, con una frecuencia mensual, debidamente documentado.

De los jefes de oficina comercial de Etecsa

1. Cumplir con lo establecido en el procedimiento aprobada.

Más adelante se detallan las fases y pasos del procedimiento de planeación e implementación estratégica en función del mejoramiento de la competitividad empresarial.

1. Desarrollo

La Etecsa, tiene aprobado por ley su cartera de negocios, a tenor de poder informatizar la sociedad cubana y que, a su vez, lleguen los servicios de infocomunicaciones a todos los posibles clientes. En pos de alcanzar este propósito, se diseña este procedimiento, con la intención de diversificar los servicios aprobados en la cartera de productos y servicios del AG; imbricados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad en relación a la satisfacción plena de los clientes. Estos requerimientos se toman como sustento para la evaluación de la efectividad y factibilidad del procedimiento propuesto; que permita contextualizar los servicios brindados por el AG a las demandas comerciales de los clientes, en consonancia con el actual contexto social y tecnológico.

Para ello deberá seguirse los pasos expuestos en la figura 2.2:

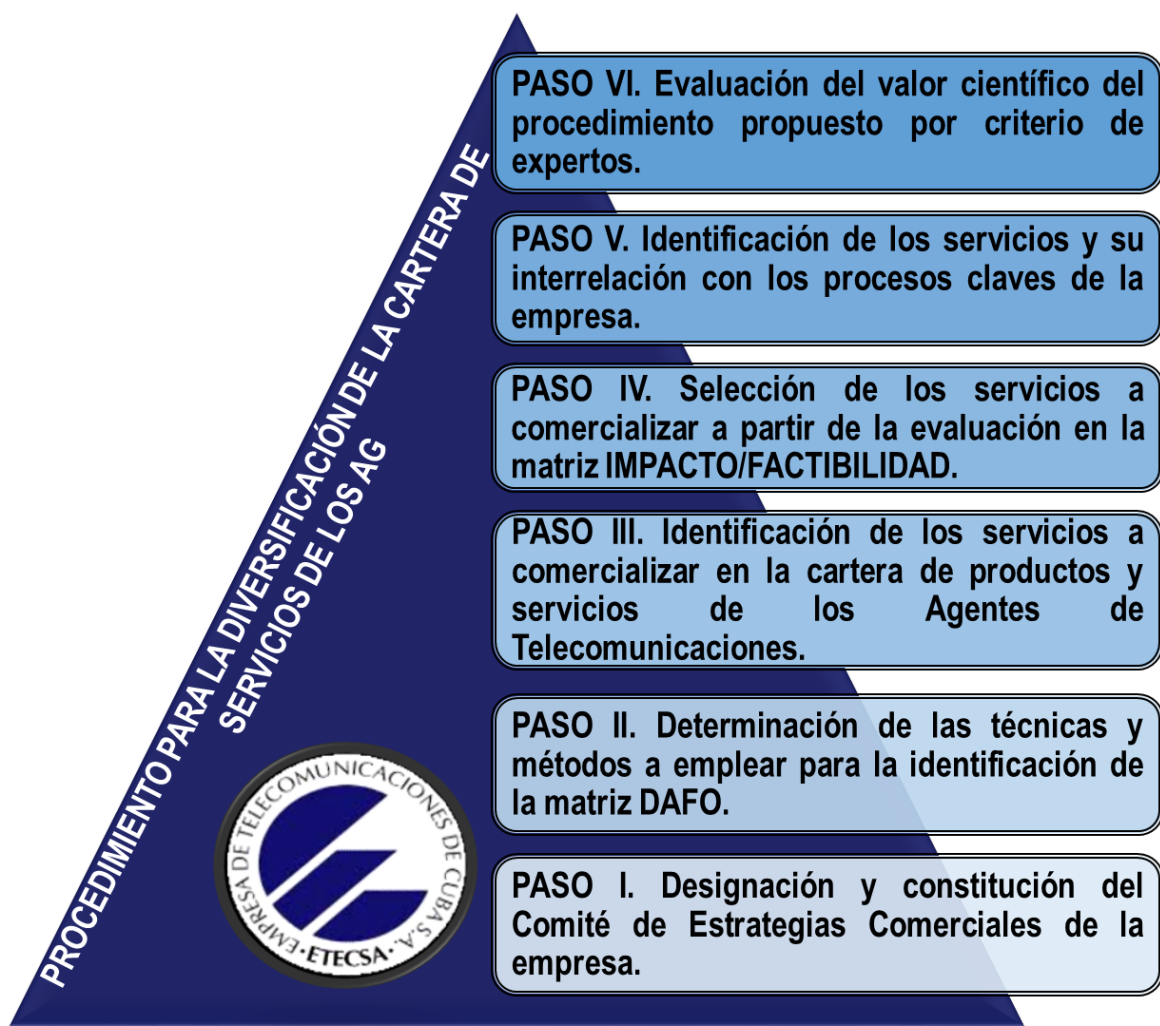


Figura 2.2: Procedimiento de diversificación de la cartera de servicios de los AG.

6.1 Designación y constitución del Grupo de Estrategias Comerciales de la empresa.

Objetivo: Crear un grupo de trabajo comercial que permita evaluar la posibilidad de diversificación de la cartera de servicios y productos de los AG.

Métodos y Técnicas: Reunión de trabajo.

Salida: Conformación del Grupo de Estrategias Comerciales.

La alta dirección de la organización, para atender todo el proceso de identificación, validación y certificación de las estrategias comerciales de los diferentes niveles; designa a uno de sus miembros como Presidente del Comité de Competencias de la organización.

En la DTCM, el comité de competencias está integrado por:

- 1) Jefe de Departamento de Comercial y Mercadotecnia (Presidente).
- 2) Jefes de departamentos de Telefonía Pública, Tecnología y Software, Jefe de Operaciones de la red y Jefes de áreas del departamento Comercial.
- 3) Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos, calidad de trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro. Estos trabajadores seleccionados, representan a cada una de las actividades existentes en la organización.

Dichos trabajadores se solicitarán por el Presidente del Comité, acorde a la experiencia en los servicios que se evaluarán y el diseño de los mismos.

6.2. Determinación de las técnicas y métodos a emplear para la identificación de la DAFO.

Objetivo: Obtener la matriz DAFO de la empresa en su accionar comercial con los AG

Métodos y Técnicas:

- Entrevistas a directivos de los procesos de las actividades fundamentales.
- Estudio y análisis de la documentación normativa de la entidad en relación con las estrategias comerciales y la cartera de productos y servicios de los AG.
- Método de registro de la matriz DAFO.
- Análisis por discusión de grupo.
- Valoración de los especialistas.
- Tormenta de ideas.

Salida: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relativas a la gestión comercial de los AG (Matriz DAFO).

Se procede a aplicar el instrumento de trabajo (anexo No.14), por parte del Comité de Estrategias creado con la finalidad de diversificar la cartera de servicios de los AG; a partir de la identificación de los productos y servicios de telecomunicaciones a mantener o incrementar en esta cartera. Se expresan los resultados obtenidos de la aplicación de este instrumento (anexo No.15); Para ello, se aplicará la matriz DAFO (anexo No.16) lo cual favorecerá determinar las amenazas y oportunidades de cada uno de los servicios a comercializar, mediante las siguientes técnicas y métodos de investigación:

6.3. Identificación de los servicios a comercializar en la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones.

Objetivo: Valorar los productos y servicios que se diversifican en la cartera empresarial.

Métodos y técnicas:

- Estudio y análisis de la documentación normativa de la entidad establecida en el Manual Comercial
- Análisis por discusión de grupo.
- Valoración de los especialistas.

Salida: Servicios y productos de telecomunicaciones que procede en la cartera de los AG.

Con posterioridad se analizan la factibilidad de los productos y servicios de telecomunicaciones aprobados en la cartera de los AG; así como las normativas que rigen su gestión comercial. Lo anterior permitirá tanto valorar los servicios que pueden ser comercializados por ellos como el estudio de la factibilidad económica de los mismos. Además, se examinan detalladamente las formas de marketing a emplear a corto y mediano plazo, como vía de implementación segura y oportuna de estos servicios.

6.4. Selección de los productos y servicios a comercializar a partir de la evaluación en la matriz IMPACTO/FACTIBILIDAD.

Objetivo: Identificar la Matriz Impacto/Factibilidad de los productos y servicios analizados.

Métodos y técnicas:

- Análisis por discusión de grupo.
- Valoración de los especialistas.
- Aplicación del instrumento de trabajo.

Salida: Posicionamiento de los productos y servicios posibles a incrementar en la cartera de los AG.

Seguidamente, se analizan las características distintivas de los productos y servicios de telecomunicaciones, su impacto en la sociedad, su factibilidad económica y su contextualización en los lineamientos de la Política del Partido y el Gobierno del país. Su determinación se realiza al revisar lo expresado en la planificación estratégica a corto y mediano plazo de la entidad, y a su vez, se definen los servicios que son aplicables a la gestión comercial de los AG a través de su desempeño comercial.

Se deberá realizar un estudio de cada uno de los servicios que se aprobaron en la carpeta de servicios de los AG, con la aplicación de la matriz impacto-factibilidad, determinando cuales son los servicios a comercializar por su impacto en la empresa y la factibilidad de aplicación de este servicio, según instrumento aplicado al grupo de

estrategia comercial (anexo No. 17)

Los datos resultantes de este instrumento se muestran en el (anexo No. 18) observándose que quedan establecidos los servicios que, a entender de este equipo de trabajo, se consideran como muestra el (anexo No. 19) la matriz de impacto-factibilidad, según los criterios estudiados en la figura 2.3.



Figura 2.3: Matriz impacto/factibilidad.

a) Tareas Ingratas

- ☑ Tráfico de llamadas nacionales
- ☑ Tráfico de llamadas internacionales
- ☑ Recarga de cuentas móviles

b) Actividades menores

- ☑ Video llamadas
- ☑ Videoconferencias

c) ganancias rápidas

- ☑ Cobro de factura telefónica
- ☑ Tarjetas propias (ambas monedas y denominaciones)
- ☑ Cupones de recarga (ambas monedas y denominaciones)

d) Grandes proyectos

- ☑ Transferencia de saldos
- ☑ Salas NAUTA AG

- ☞ Provisión de servicios WIFI
- ☞ Correo nacional
- ☞ Correo internacional
- ☞ TRANSFER MÓVIL
- ☞ Cobro de servicios suplementarios
- ☞ Cobro NAUTA HOGAR
- ☞ Tarjetas NAUTA
- ☞ Tarjetas de recarga Móvil

Se procede a elaborar las instrucciones de trabajo de cada servicio catalogado como grandes proyectos en el paso anterior, crear para cada uno de ellos, o para cada paquete de servicios, una instrucción de trabajo que demuestre la viabilidad de aplicación de cada segmento de mercado y servicios; a cada elemento por tipología de servicios.

6.5. Identificación de los servicios y su interrelación con los procesos claves de la entidad.

Objetivo:

- ☞ Identificar los servicios para diversificar la cartera de productos y servicios del AG.
- ☞ Determinar la interrelación de los procesos claves, estratégicos y de apoyo dentro de la empresa que soporten el procedimiento.

Métodos y técnicas:

- ☞ Entrevistas a directivos de los procesos de las actividades fundamentales.
- ☞ Estudio y análisis de la documentación normativa de la entidad en relación con las estrategias comerciales y la cartera de productos y servicios de los AG.
- ☞ Análisis por discusión de grupo.

Salida:

- ☞ Nuevos productos y servicios que componen la cartera.
- ☞ Flujograma de procesos inherentes a la comercialización.

Como colofón del proceso, se realiza un minucioso estudio de la implicación de los servicios y productos a comercializar en los procesos claves de la empresa; su desarrollo y participación tanto en los procesos estratégicos como en los procesos de soporte expresados en la figura 2.4:

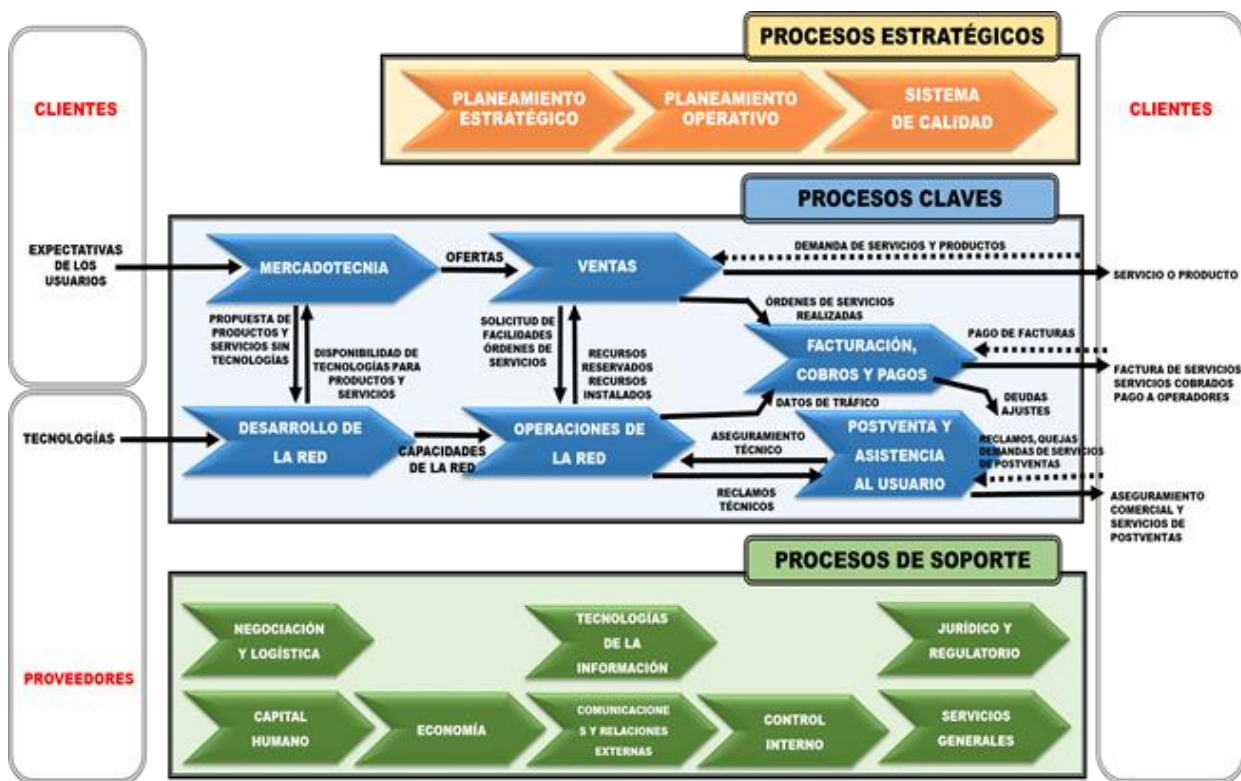


Figura 2.4 Mapa general de procesos de Etecsa.

Fuente: Manual de procedimientos de Etecsa.

Se determina como se interrelacionan los nuevos servicios presentes en el procedimiento en cada uno de los procesos de la empresa, con el objetivo de poder definir las interrelaciones en el procedimiento.

En estos se debe tener en cuenta, a partir del desarrollo de los nuevos servicios que se generan los siguientes aspectos fundamentales:

PROCESOS CLAVES

- I. Comercial y mercadotecnia
 - Canales de Comercialización
 - Sistemas de Aplicaciones
 - Provisión de los servicios
 - Factibilidad económica
 - Imagen de los locales de servicios de las AG
 - Supervisiones y controles
- II. Operaciones de la red y telefonía pública
 - Características técnicas de la red
 - Servicios de instalación

- Servicios de mantenimiento
- Servicios de Post-venta y garantía comercial
- Control de la técnica instalada
- Mantenimiento preventivo y correctivo a productos y servicios

PROCESOS DE SOPORTE

III. Tecnología y Software

- Disponibilidad de las aplicaciones comerciales
- Disponibilidad de medios informáticos para los puntos de contacto.

IV. Logística y Servicios

- Aprovisionamiento de todos los insumos de ofimática.
- Aprovisionamiento de todos los productos y accesorios inherentes a la comercialización de los AG.

V. Recursos Humanos

- Selección del personal de contacto con los AG (ejecutivos comerciales, técnicos, especialistas y reparadores)
- Capacitación de los recursos humanos

6.6. Evaluación de la factibilidad e impacto del procedimiento propuesto por criterio de expertos.

Objetivo: Evaluar la factibilidad del procedimiento.

Métodos y técnicas:

Salida: Consideraciones referidas de los expertos sobre el impacto de los nuevos productos y servicios.

La aplicación del método criterio de expertos favoreció la exposición de los resultados preliminares obtenidos en la investigación; a partir de sus valoraciones sobre el valor científico – metodológico del procedimiento y sus niveles de factibilidad e impacto. Este análisis valorativo se realizó antes de su instrumentación en el contexto de la gestión comercial de los AG como expertos; en aras de conocer su grado de aceptación como comunidad especializada en el campo de la investigación.

Para ello, la investigación fue sometida al criterio de expertos, de acuerdo a la propuesta establecida por Luis Campistrous y Celia Rizo; al tomar en consideración como atributos importantes a evaluar en cuanto a la pertinencia del procedimiento:

A₁: Diversidad de ofertas de productos y servicios a comercializar en su cartera.

A₂: Calidad de los productos y servicios prestados en los puntos de contacto del AG.

A3: Atención a los clientes en los puntos de contacto del AG.

A4: Satisfacción percibida por los clientes en las ofertas de productos y servicios de telecomunicaciones.

A5: Incremento de sus utilidades con la diversificación de la cartera de productos y servicios.

Además, se utilizaron algunas características del método Delphi; para alcanzar mayor objetividad en los criterios de los especialistas seleccionados (AG), a partir de la introducción de escalas valorativas. En la aplicación del método, se precisó el objetivo para su aplicación; al valorar la calidad del mismo como proceso.

En este sentido, se procedió a la selección de los expertos para la evaluación de la investigación; al elegir 60 posibles expertos, a los que se les envió una encuesta de autoevaluación del coeficiente de competencia que poseían sobre la temática (Anexo No. 5, Tabla. 4). A partir de los resultados obtenidos, fueron escogidos 30 AG del Centro Telefónico de Camagüey (100%); todos ellos seleccionados sobre la base del cálculo realizado a su coeficiente de competencia (Anexo No.6), que particularmente se ubican entre 0.6 y 1. (Anexo No. 7, Tabla. 5), lo cual permitió una caracterización de los expertos seleccionados.

Como parte del método, se intenciona elegir la metodología, en este caso se selecciona por la imposibilidad de réplicas; a partir de la preferencia que cada experto entregó por escrito, sus opiniones y criterios sobre los logros, insuficiencias y deficiencias que presentó el modelo. Estas, a su vez, modificaron algunos elementos en la investigación; de manera que las sugerencias pudieran influir positivamente en la efectividad del procedimiento propuesto para la gestión comercial que desarrollan los AG. Además, se determinó ejecutar la metodología y se comenzó con la elaboración de una guía de los principales atributos (A) del procedimiento (Anexo No. 8, Tabla. 6) que fueron evaluados por los expertos de forma individual; lo que permitió su evaluación sobre el valor científico, factibilidad e impacto del procedimiento propuesto.

La valoración por los expertos de cada atributo del procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los AG; se realizó al tener en cuenta una escala evaluativa, que asumió cinco categorías, Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco adecuado (PA) e Inadecuado (I). La entrega de la encuesta a los expertos; permitió que estos realizaran su evaluación en la tabla, al otorgarle a cada atributo una evaluación (Anexo No. 8, Tabla. 6).

Los resultados cuantitativos alcanzados por cada atributo del procedimiento, se recogen en las frecuencias absolutas de los criterios de todos los expertos (Anexo No. 10, Tabla. 8); que reflejan las valoraciones individuales, y a su vez, permiten concluir que de manera global 19 (63,33%) otorgan la categoría de Muy adecuado y 11 (36,66%) confieren la categoría de Bastante adecuado, a la concepción general en cuanto a pasos, estructuras e interrelaciones que establece para alcanzar la diversificación de la cartera de productos y servicios de los AG.

En este sentido, se expresan las frecuencias acumuladas de las valoraciones de los expertos (Anexo No. 10, Tablas 9); al sumar acumulativamente los valores de las casillas de cada fila, expresados en la primera tabla. Así mismo, se reflejan las frecuencias relativas acumuladas (Anexo No. 10. Tablas 10), obtenidas al dividir cada valor de la tabla anterior, entre el número de expertos; con el propósito de obtener una aproximación a la probabilidad estadística que alcanza el procedimiento propuesto.

En este mismo orden, se expresan los valores que alcanza cada atributo (Anexo No. 10, Tabla. 7); al procesar cada una de las probabilidades de la tabla anterior, mediante una distribución normal estándar inversa y se obtienen totales generales que posibilitaron determinar los puntos de corte y los valores correspondientes a cada grupo de atributos procesados (Anexo No. 10, Tabla 8).

Las conclusiones de los criterios de los 30 expertos, se corresponden con las categorías obtenidas con la ubicación de los valores referidos para cada atributo; en correspondencia con los puntos de corte y su consecuente, escala numérica descriptiva (Anexo No. 11, Gráfico. 1 y Tabla. 9). Por tanto, se concluye que; todos los atributos evaluados mediante el método por criterio de expertos, consiguieron las categorías de Muy adecuado y Bastante adecuado. Los resultados del ordenamiento realizado por los expertos, expresan que los atributos sometidos a su criterio; evidencian el valor científico, factibilidad e impacto del procedimiento propuesto en Camagüey.

Los señalamientos realizados por los expertos respecto a cambios, supresiones o adiciones no restan calidad al procedimiento y tienen valor para el perfeccionamiento de la teoría construida. Las principales reflexiones realizadas se expresaron en que el procedimiento logra fundamentar teórica y metodológicamente su esencia de diversificar la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones de los AG; al tener en cuenta que esta ampliación de ofertas comerciales logra mayor nivel de satisfacción de algunos segmentos específicos del mercado y constituye una

contribución importante al perfeccionamiento de la gestión comercial que realizan los AG en el contexto camagüeyano.

Además, precisan que las acciones y actividades comerciales que concibe el procedimiento en la praxis, fundamentalmente los productos y servicios inherentes a los servicios WIFI; favorece la socialización de nuevas líneas de productos y servicios de telecomunicaciones como vías adecuadas que satisfacen a los clientes en los puntos de contacto. Sin embargo, proponen explicitar con más profundidad la segmentación de los mercados por tipologías de productos y servicios en la cartera.

Así mismo explican que, el **A4**: Satisfacción percibida por los clientes en las ofertas de productos y servicios de telecomunicaciones alcanza una plena correlación con el **A5**: Incremento de sus utilidades con la diversificación de la cartera de productos y servicios; puesto que al elevar los clientes su nivel de percepción de satisfacción, en la medida que adquieren más productos (teléfonos inalámbricos, móviles, módems) y servicios (nauta hogar con la ampliación de sitios WIFI e internet en el móvil mediante tecnología 3G), los AG consiguen en breves períodos de tiempo recuperar las inversiones realizadas y el significativo aumento de sus ganancias, con lo que Etecsa alcanza una mayor eficiencia como empresa.

Añaden además que, al asumir Etecsa a los clientes internos y externos como fuerza centrípeta de su negocio; se alcanza una mayor demanda de los clientes por recibir y acceder a los variados productos y servicios de telecomunicaciones que comercializan los AG. Sin embargo, agregan que, el procedimiento debería haber logrado particularizar de forma independiente en los indicadores de evaluación para los AG como clientes internos y para los consumidores como clientes externos.

Los expertos enfatizan que la praxis demuestra, la necesidad creciente de los clientes de Etecsa, que esta a su vez, realice actividades comerciales concretas en pos de diversificar la cartera de productos y servicios de los AG; mediante la capilarización de las redes, la actualización de la infraestructura tecnológica y el óptimo aprovechamiento de los equipos tecnológicos disponibles por la empresa y los AG, para lograr más celeridad en la comercialización de productos y servicios de telecomunicaciones. Estos elementos, constituyeron sustentos importantes a tener en cuenta para el rediseño estratégico de las acciones comerciales de la empresa; particularmente, vinculado al perfeccionamiento de la gestión comercial de los AG, en consonancia con las necesidades actuales del mercado y en el incremento de los ingresos de la empresa.

Concuerdan en la valía del procedimiento, a partir de las carencias teóricas y praxiológicas manifestadas tanto en otras propuestas investigativas como en la praxis del contexto de Camagüey; por lo que constituye un aporte al perfeccionamiento del actual proceder de gestión comercial de AG y al diseño estratégico de la empresa para alcanzar nuevos mercados como solución oportuna a las necesidades de desarrollo de Etecsa. Añaden, además que aunque en el inicio no se logró una aceptación general por los directivos de Etecsa en la necesidad de capilarizar las redes de telecomunicaciones el trabajo sostenido y la asunción por los AG del procedimiento; posibilitó que este conjunto de actores lograra implementar acciones comerciales efectivas para diversificar la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones de los AG.

Los expertos precisan que, es oportuno mantener el seguimiento y control del procedimiento propuesto; en pos de mantener la calidad alcanzada en los procesos comerciales de Etecsa. Además, opinan que, el procedimiento permite su contextualización en otros nichos de mercados con particularidades de segmentación; sin embargo, precisan que debe brindar una explicación más particularizada de su nivel de aplicabilidad en otros contextos de actuación.

Por otra parte, consideran que el procedimiento trasciende la práctica de los AG en Camagüey y logra convertirse en un manual factible para la implementación de una novedosa ampliación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones en la División de Telefonía Pública. Finalmente expresan, que tanto los elementos del procedimiento como los atributos objeto de análisis; develan el aporte teórico y práctico que pueden realizar los AG desde la comercialización de sus productos y servicios. Al tomar en consideración las valoraciones antes expuestas, el autor realizó las modificaciones pertinentes que contribuyeron a perfeccionar el procedimiento para su posterior aplicación en la práctica.

7) Anexos

Como colofón de su estructuración, el procedimiento declara los anexos que permiten el entendimiento de la aplicación de matrices e instrumentos para la obtención y análisis de los resultados alcanzados en la investigación; en relación al impacto y la pertinencia de introducir en la planeación estratégica de Etecsa un procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios a comercializar por los AG en las actuales exigencias sociales de los clientes del territorio camagüeyano.

Se aplica el instrumento de trabajo para la obtención de la Matriz DAFO en Etecsa; mediante la tormenta de ideas del equipo (Anexo No. 14). Seguidamente se obtienen los datos resultantes de la aplicación del instrumento de análisis de la matriz DAFO (Anexo No. 15) y se identifican las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la estrategia empresarial de Etecsa (Anexo No. 16).

Se implementa el instrumento para la obtención y análisis de la matriz de impacto/factibilidad al introducir la diversificación de productos y servicios en la cartera de los AG (Anexo No. 17). Posteriormente, se reflejan los resultados de la aplicación del instrumento para determinar la Matriz Impacto/factibilidad de los productos y servicios para el diseño de la diversificación de la cartera de los AG (Anexo No. 18). Finalmente se develan los resultados de la Matriz de impacto /factibilidad de los servicios a comercializar por los AG en su cartera (Anexo No. 19).

2.3. Evaluación del impacto del procedimiento propuesto en los clientes y objetivos empresariales mediante el Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado.

Para realizar la evaluación del nivel de impacto del procedimiento para diversificar la cartera de productos y servicios de los AG; se utilizó el Diagrama de Ishikawa, a partir de su factibilidad para expresar las causas que fundamenta su impacto, y a su vez, su incidencia en la satisfacción de los clientes y en los objetivos estratégicos de Etecsa.

Para ello, se aplicó como técnica la tormenta de ideas, a un total de 30 trabajadores de la empresa; desglosados en 5 miembros del Consejo de Dirección, 10 especialistas del área comercial y 15 ejecutivos de puntos de venta. Su aplicación se efectuó mediante una reunión administrativa (planificada con anterioridad y expresada en el plan de trabajo); la cual inicialmente explicó los elementos contentivos del procedimiento y seguidamente aplicó un instrumento (Anexo No. 12) que les permitiera a los presentes evaluar el impacto que el procedimiento genera en los clientes y objetivos empresariales.

Del instrumento aplicado (anexo no. 12) se pudo determinar que:

En el cumplimiento de los objetivo, misión y visión de la entidad un 93,3%(28) de los encuestados refiere de muy adecuado el procedimiento, mientras el 6,7%(2) lo considera adecuado, por lo que definimos como una de las mayores implicaciones del mismo, al catalogarse de importante la aplicación del mismo para los ingresos de la Etecsa, permitiendo mejorar las utilidades con estos nuevos servicios y productos comercializados por los AG.

Definen el 90%(27) de los implicados en la investigación que se potencia como muy adecuado la personalización del trato a los clientes al corresponder un menor nivel de clientes a cada AG, que los atendidos por los puntos de contacto de la Etecsa, esto además viabilizará la atención directa a los mismos, alcanzando una mayor fidelización de los clientes. Esto a su vez implica directamente un menor número de clientes en las oficinas y, por ende, una menor aglomeración de personas en las mismas, lo que genera una percepción de confort y rapidez en el trato hacia los mismos. Mejorando considerablemente la causa de las insuficiencias en la personalización de los clientes en los puntos de contacto de la empresa.

Referido a la causa de insuficiente percepción social de la empresa los encuestados formulan un adecuado papel en el 96,67%(29) teniendo en cuenta que la sociabilización de las infocomunicaciones permitirá un mayor alcance de las redes de datos teniendo como premisa la capilaridad de las redes de los AG, además certifican una disminución de las ilegalidades del WIFI (flagelo de mucha importancia en el presente momento) si se produce una oferta por los AG de una conectividad por vía de los AG.

Aumenta la satisfacción del cliente final, catalogada como muy adecuado por el 86,67%(26) al observar que esta comercialización podría crear punto de Nauta AG en comunidades alejadas de la periferia a las cuales nunca podrá llegar el nauta hogar, servicio ADSL por la calidad de las redes existentes.

Al determinar el 86,67%(26) del personal encuestado que se encuentra acorde a los lineamientos de la política del partido y la revolución podemos inferir el nivel de implicación y actualidad del procedimiento, realizamos una tabla donde se vincularon los lineamientos de la política económica del partido y la revolución, los niveles de eficacia o eficiencia del momento y los propuestos como meta (según el criterio) y los indicadores de evaluación siguiente:

- 🌀 Mejora sostenida de la atención a los clientes en los puntos de contacto de Etecsa mediante cursos de superación.
- 🌀 Incremento de AG en zonas densamente pobladas, cercanas a los sitios WIFI, parques tecnológicos y comunidades de difícil acceso.
- 🌀 Ampliación de los productos y servicios de telecomunicaciones en la cartera de los AG.

Indicador	U.M	Eficiencia	Eficacia	Después (Meta)	Impacto	Lineamientos
Mejora sostenida de la atención a los clientes en los puntos de contacto de Etecsa (Cursos de superación)	unidades/año		0	2	Poco conocimiento de los nuevos productos y servicios	263, 254, 209, 122, 104
Incremento de AG en zonas densamente pobladas, cercanas a los sitios WIFI, parques tecnológicos y comunidades de difícil acceso	cantidad de AG*Habitantes	2,26		Aumentar 1,4 veces	Poca capilaridad de las redes de venta	272, 252, 249, 194, 141, 142, 140, 108, 54, 4
Ampliación de los servicios en la cartera de negocios de los AG	cantidad de servicios a comercializar		4	10	Poca diversidad de surtidos en la cartera de productos y servicios de los Agentes de	272, 252, 249, 194, 141, 142, 140, 108, 54, 4

Tabla 2.1 Matriz de correspondencia de los indicadores y los lineamientos de la política del Partido y la Revolución.

En la misma se muestran los indicadores referenciados a la percepción de la calidad del servicio por los clientes tanto externos o clientes finales de consumo de productos y servicios de telecomunicaciones, como por los clientes internos, los AG; con relación a los indicadores aprobados de la Política del partido y la revolución en amplia consulta popular y aprobados por la Asamblea del Poder Popular y el VII Congreso del PCC.

En esta se hace referencia fundamental a la eficiencia empresarial, la capacitación de los trabajadores, la mejora de la atención a todos los clientes, la proliferación del trabajo no estatal y a la lucha contra las ilegalidades dentro del país.

Los elementos anteriormente mencionados, permitieron que el grupo de especialistas evaluara el procedimiento a través de los principales puntos de impacto en la gestión comercial de los AG; desde la diversificación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones de estos. La contextualización del presente procedimiento se ve referenciada en el Diagrama de Ishikawa (Anexo No. 13)

CONCLUSIONES GENERALES

El proceso de investigación realizado permite arribar a las siguientes generalizaciones fundamentales:

1. Los fundamentos epistemológicos del procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones de los AG, exhibe bases teóricas que permiten establecer las relaciones dialécticas entre la gestión comercial y la satisfacción de los clientes para este proceso desde la dirección estratégica de la empresa.
2. El procedimiento propuesto devela una dinámica comercial que particulariza en un estudio fáctico al mercado, a las demandas y satisfacciones de los clientes y a la gestión comercial de los agentes, como una contribución teórica y práctica para explicar y mejorar la diversificación de la cartera de productos y servicios de los AG en Etecsa.
3. La factibilidad del procedimiento se comprobó mediante la aplicación del criterio de expertos, que demostraron la transformación alcanzada no sólo en la diversificación de su cartera y en la satisfacción del cliente sino también en el aumento de los índices de eficiencia de Etecsa como entidad.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones presentadas se determinan las recomendaciones que se presentan:

- Continuar el seguimiento y evaluación del procedimiento aplicado; desde los cambios que alcanza Etecsa en su diseño estratégico luego de su implementación.
- Socializar los resultados obtenidos en la presente investigación entre los restantes departamentos de Telefonía Pública del país, con la finalidad de que los estudien, valoren y apliquen el procedimiento de acuerdo a la diversificación de la cartera de productos y servicios de los AG en Etecsa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, V. (2011). *Definición de cliente para fines de mercadotecnia. Perú*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- American Marketing Association, AMA. (2016). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Borja, F. de (2008). *Sistematización de la Función Comercial*. Coruña, España: Netbiblo
- Boston Consulting Group. (1970). *La matriz de Boston Consulting Group (BCG)*. México: SciELO.
- Cámara, D. (2010). *Diccionario de Marketing*. Madrid, España: Ministerio de Cultura Universidad de Deusto.
- Campistrous, L. y Rizo, C. (1998). *Indicadores e investigación educativa*. La Habana, Cuba: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Comisión de las Comunidades Europeas, CCE. (2004). Libro Verde sobre los servicios de interés general, En *Diario Oficial* (Ed.), C (p.76) España: Autor.
- Decreto Ley 275, Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (Etecsa). (2003). En *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, CECM. La Habana, Cuba:
- Déniz Cruz, A. (2009). *La importancia de la cartera de productos para la planeación estratégica*. Recuperado el 27 de abril de 2018, de <http://www.ilustrados.com/tema/9679/carteras-productos-como-herramientas->
- Déniz Cruz, A. (2012). *Las carteras de productos como herramientas para la planeación*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <http://www.ilustrados.com/tema/9679/carteras-productos-como-herramientas-para-planeacion.html>.
- Escudero, M. P. (2010). *Cuatro dimensiones de la mezcla de productos*. Ciudad de Panamá, Panamá: Universidad Latina de Panamá.
- Escuela Internacional de Negocios. (2018). *Beneficios de lograr la satisfacción del cliente*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Miamónides.

- Feigenbaum, A.V. (2010). *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. [en línea] ASESNews, 6 (2), 1-5. Recuperado el 27 de abril de 2018, de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html
- Frenz, R. (2008). *La diferencia entre una cartera de productos y un portafolio de negocios*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <https://pyme.lavoztx.com/la-diferencia-entre-una-cartera-de-productos-y-un-portafolio-de-negocios-8969.html>.
- García, G.O. (2014). *La cartera de negocios*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <https://prezi.com/gp7yhfbtdxj6/cartera-de-negocios>.
- Herrero, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. España. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <https://books.google.com.cu/books>.
- Hoz, G. de la (2018). *El argumentario de ventas, clave en la Gestión Comercial Perfecta*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <http://www.fuerzacomercial.es/el-argumentario-de-ventas-clave-en-la-gestion-comercial-perfecta/>.
- Huerta, P. y Navas, J.E. (2006, julio-diciembre). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: Una Aplicación a las Empresas Industriales Españolas. [en línea]. Revista *PANORAMA SOCIOECONÓMICO*, (33).
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. (8^{va} ed.). [en línea]. México: Prentice Hall. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/jcarreto/direccin-de-mercadotecnia-philip-kotler-62165176>.
- Kotler, P. and Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/jcarreto/direccin-de-mercadotecnia-philip-kotler-62165176>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Fundamentos de Marketing*. (8^{va} ed.). [en línea]. México: Pearson Educación. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/jcarreto/direccin-de-mercadotecnia-philip-kotler-62165176>.
- La gestión comercial de la empresa. (2017). En *OptimaSUITE*. Recuperado el 2 de febrero 2018, de <http://www.optimasuite.com/gestion-comercial-empresa>.

- León, V. (2015). *Procedimiento para la determinación de los factores de alineamiento estratégico*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA. (2005). El proceso para la gestión de la satisfacción del cliente. [en línea]. *UBIOBIO* 4(1), 4-8. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/download/2057/1918/.
- Matías, S. R. (2012). *Colombia Telecomunicaciones: ¿Capitalización o nacionalización? Diálogos de Saberes*. Bogotá, Colombia: Universidad Libre y Centro de Investigaciones Socio Jurídicas.
- Ministerio de Comunicaciones y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MIC y MTSS. (2014). *Agente de Telecomunicaciones como actividad de trabajo por cuenta propia*. La Habana, Cuba: Autor.
- Ministerio de Comunicaciones, MIC. (2013). *Procedimiento PROVISIONAL para la implementación del Agente de Telecomunicaciones*. La Habana, Cuba: Etecsa.
- Ministerio de Comunicaciones, MIC. (2014). *Estructura Organizativa y Mapa de Responsabilidades División de Servicios de Telefonía Pública*. La Habana, Cuba: Etecsa.
- Nieto de García, P. (2010). *Cartera y línea de Productos*. Paraguay: ABC
- Organización Internacional de Normalización, ISO. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Suiza: Autor.
- Organización Internacional de Normalización, ISO: 9001. (2015). *Sistema de gestión de calidad*. Suiza: Autor.
- Organización Mundial del Comercio, OMC. (2009). *Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <http://www.jurisint.org/pub/06/sp/doc/52.htm> 26/09/09.
- Ozwardito, C. (2015). *¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE CARTERA DE NEGOCIOS? (I): MATRIZ BC*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <https://prezi.com/hjiwzbtbxbtn/que-es-el-analisis-de-cartera-de-negocios-i-matriz-bc/>

- Pérez, O. (2014). *Apuntes sobre el desarrollo de las comunicaciones en Cuba*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://lapupilainsomne.jovencub.club.cu/?p=40338>
- Pino, E.M. (2014). *Una propuesta metodológica para confeccionar la cartera de negocios*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <https://www.eumed.net/observatorio-de-la-economia-latinoamericana>.
- Polo, D. (2017). *Gestión de cartera de productos y servicios*. España: Mónica.
- Ramírez, C. (2013). *Amplitud, Longitud, Profundidad y Consistencia*. Recuperado el 28 de septiembre del 2017, de http://www.academia.edu/11341633/AMPLITUD_LONGITUD_PROFUNDIDAD_Y_CONSISTENCIA
- Resolución Ministerial No. 607/2014. (2014). En *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Riveros, M. (2017). *Dimensiones de la Mezcla del Producto*. Recuperado el 28 de septiembre del 2017, de <https://prezi.com/el5ajlcfwh9m/dimensiones-de-la-mezcla-del-producto/>
- Sánchez, J.C. (2015). *Las tres funciones de la gestión comercial: marketing, ventas y CRM*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://jc-gesco.blogspot.com/2015/10/las-tres-funciones-de-la-gestion.html>.
- Suárez, I. (1993). Fundamentos Teóricos y Empíricos de la Relación entre Diversificación y Resultados Empresariales. [en línea]. *Revista Economía Aplicada*, 1(3), 139-165. Recuperado el 27 de abril de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=176683>
- Subsecretaría de redes asistenciales de Chile. (2007). *Ejemplo de aplicación de la guía y orientaciones para la definición de la cartera de servicios de los establecimientos*. [en línea]. Santiago de Chile, Chile: Autor. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <https://www.salunet.cl>.
- The Chartered Institute of Marketing, CIM. (2009). *Report and Financial Statements*. [en línea]. EUA: Autor. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <https://www.cim.co.uk/media/1042/groupaccounts2010.pdf>
- Thompson, I. (2006). *La satisfacción del cliente*. México: Recuperado el 25 de octubre de 2017, de

[http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion del
_Cliente.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf)

Unión Internacional de Telecomunicaciones, ITU. (2015). *Ingeniería de telecomunicaciones*. España: COIT

Universidad de Oriente, (2011). *La cartera de negocios*. Santiago de Cuba, Cuba: CNEA.

Vergara, N. (2012). *Aplicación de los principios de calidad integral a los procesos productivos.*, Colombia: Fundación Universitaria Tecnológica Comfenalco
Recuperado el 25 de octubre de 2017, de
<http://principiosdecalidad.blogspot.com/>.

ANEXOS

Anexo No.1: Guía para el análisis de la información de las fuentes documentales

Objetivo: Analizar la proyección estratégica de Etecsa para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones en su proceso de gestión comercial.

1) Información inherente a cartera de productos y servicios de telecomunicaciones de los AG.

- Determinación de productos y servicios que comercializan.
- Cantidad y calidad de las ofertas comerciales.
- Nivel de satisfacción de los clientes de los AG en la diversificación de productos y servicios de telecomunicaciones.

2) Conocimiento sobre la gestión comercial de los AG.

- Identificación de nuevos productos y servicios.
- Determinación de nuevos mercados y segmentos de este.
- Requerimientos de su gestión comercial para alcanzar la satisfacción plena de los clientes.
- Potencialidades de diversificar la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones.

3) Planeación estratégica de Etecsa en el desarrollo de nuevos productos y servicios de telecomunicaciones.

- Rediseño de acciones comerciales para alcanzar la capilarización de las redes comerciales y la satisfacción de los clientes.
- Organización, ejecución y control de actividades comerciales para la diversificación de productos y servicios de telecomunicaciones por los AG.

Anexo No.2: Entrevista a los AG como clientes internos de Etecsa.

Objetivo: identificar las causas que han incidido en la insuficiente diversificación de su cartera de productos y servicios de telecomunicaciones.

Estimado (a) Agente de Telecomunicaciones:

En el contexto de autoevaluación y perfeccionamiento del diseño estratégico inherente a la gestión comercial de los AG en Etecsa se realiza esta investigación sobre la diversificación de su cartera de productos y servicios, por lo que solicitamos su valiosa colaboración.

Fecha de contratación como AG: _____

Años de experiencias en el desarrollo de acciones comerciales: _____

Nivel de escolaridad: _____ Medio _____ Medio Superior _____ Universitario

Grupo etario al que pertenece:

_____ Entre 16 y 35 años _____ Entre 36 y 55 años _____ + 56 años

1. ¿Qué tipos de productos y servicios de telecomunicaciones Usted comercializa?

2. ¿Qué nivel de demanda poseen estos productos y servicios de telecomunicaciones?

3. ¿Qué otros productos y servicios de telecomunicaciones le solicitan los clientes que Usted comercialice?

4. ¿Qué insatisfacciones tiene de la gestión comercial que realiza?

5. ¿Qué debilidades y fortalezas Usted identifica en su cartera de productos y servicios de telecomunicaciones?

Anexo No.3: Encuesta a los AG (como clientes internos de Etecsa).

Objetivo: Identificar las demandas de comercialización por los clientes de productos y servicios de telecomunicaciones y su nivel de satisfacción.

Estimado (a) Agente de Telecomunicaciones:

En el contexto de autoevaluación y perfeccionamiento del diseño estratégico inherente a la gestión comercial de los AG en Etecsa se realiza esta investigación sobre la diversificación de su cartera de productos y servicios, por lo que solicitamos su valiosa colaboración.

1. ¿Con qué frecuencia visita nuestra unidad comercial?

- ☐ Primera vez
- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensualmente
- ☐ Menos de 4 veces al año

2. Marque con una equis lo que aprecia en su visita a la oficina comercial; al tomar en cuenta la leyenda de las categorías a evaluar para cada aspecto:

(1): Inadecuado; (2): Poco adecuado; (3): Adecuado; (4): Bastante adecuado y (5): Muy adecuado.

TABLA 1. CRITERIOS SOBRE LA VISITA A LA OFICINA COMERCIAL	1	2	3	4	5
Recibe la atención que usted merece					
Percibe tranquilidad y armonía en el ambiente					
Recibe un trato personalizado					
Encuentra fácilmente los productos que busca en surtidos					
Encuentra fácilmente los productos que busca en cantidad					
Considera que la limpieza es buena					
El confort de la oficina es el esperado					
La profesionalidad de sus contactos es la esperada					

3. Marque con una equis las características de los productos que se ofertan en las oficinas comerciales; al tomar en cuenta la leyenda de las categorías a evaluar para cada aspecto:

(1): Inadecuado; (2): Poco adecuado; (3): Adecuado; (4): Bastante adecuado y (5): Muy adecuado.

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE OFERTA ETECSA	1	2	3	4	5
De marcas reconocidas					
De la calidad esperada					
De precios en correspondencia con la calidad					
Existe la variedad de los productos que busca					
Existen la cantidad deseada de los productos que comercializa					

4. ¿Cómo usted califica los precios de nuestros productos?

- ☐ Accesibles
- ☐ Inaccesibles

5. ¿Conoce usted todos los acápite del contrato y las ofertas de productos y servicios disponibles en él?

- ☐ Si todas
- ☐ Casi todas
- ☐ Algunas
- ☐ Pocas
- ☐ Muy pocas

6. ¿Qué otros servicios usted podría ofertar?

- ☐ Otros cobros (Servicios suplementarios, Nauta hogar, etc)
- ☐ Tráfico de datos (INTERNET y Correo Electrónico)
- ☐ Salas AG/NAUTA
- ☐ Transferencia de saldo en el móvil
- ☐ Venta de equipos y accesorios
- ☐ Otros.

Cuáles?_____

7. Explique otras sugerencias que le aporten a su proceso de comercialización

Anexo No.4: Encuesta a los directivos de las unidades comerciales de Etecsa.

Objetivo: Indagar sobre la factibilidad de diversificar la cartera de productos y servicios que ofrecen los AG en el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los clientes.

Estimado (a) directivos:

En el contexto de autoevaluación y perfeccionamiento del diseño estratégico inherente a la gestión comercial de los AG en Etecsa se realiza esta investigación sobre la diversificación de su cartera de productos y servicios, por lo que solicitamos su valiosa colaboración.

1. Marque con una equis su valoración sobre la factibilidad de diversificar la cartera de productos y servicios que ofrecen los AG en la satisfacción de los clientes; al tomar en cuenta la leyenda de las categorías a evaluar para cada aspecto:

(1): Inadecuado; (2): Poco adecuado; (3): Adecuado; (4): Bastante adecuado y (5): Muy adecuado.

TABLA 3. VALORACIÓN SOBRE FACTIBILIDAD DE DIVERSIFICAR LA CARTERA DE LOS AG	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los objetivo, misión y visión de la entidad					
Aumento de las utilidades empresariales					
Aumenta el trato personalizado a los clientes					
Disminución de las colas en los puntos de contacto					
Mejora la imagen percibida del cliente sobre el trato del personal de contacto					
Disminución del pago por resultado de los trabajadores al aumentar los costos por comisiones					
Disminución de la afluencia del personal a los puntos de Etecsa					
Disminución la incidencia del comercio ilegal de la señal de los puntos WIFI					
Aumenta en el reposicionamiento de la empresa					
Aumenta la sociabilización de las infocomunicaciones					

Anexo No.5: Encuesta de autoevaluación del coeficiente de competencia de los expertos.

Objetivo: Determinar el coeficiente de competencia de los posibles expertos sobre la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones.

- 1) Nombre y Apellidos: _____
- 2) Años de experiencia en la comercialización de productos y servicios: _____
- 3) Dirección del punto de contacto con los clientes: _____
- 4) Nivel de escolaridad: _____
- 5) Años de experiencia como AG: _____

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser Recuperado el respecto al grado de efectividad del **“Procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones en Etecsa”**.

Se necesita antes de hacerle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos”; en aras de determinar su coeficiente de competencia en este tema, y a su vez, evaluar la validez del resultado de la consulta que se realizará. Por esta razón se le ruega que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos sobre la temática. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido crece desde 0 hasta 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el tema objeto de estudio. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en **A** (alto), **M** (medio) o **B** (bajo).

TABLA 4. ESCALA EVALUATIVA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN			
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de las fuentes		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
1. Conocimiento técnico de telecomunicaciones.			
2. Conocimiento de marketing.			

3. Conocimiento de estrategias empresariales.			
4. Experiencias en la venta de productos y servicios.			
5. Conocimiento de comunicación institucional.			
6. Su intuición.			

Muchas gracias.

Anexo No.6: Cálculo de coeficientes de competencia de los expertos.

Objetivo: Calcular el coeficiente de competencia de los expertos (K) se aplicó la siguiente fórmula: $K = \frac{1}{2} (K_C + K_A)$.

K_C: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema estudiado; calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1, de esta forma la evaluación “cero” indica que el experto no tiene ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación “diez” significa que tiene pleno conocimiento.

K_A: es el coeficiente de argumentación de los criterios de expertos obtenidos como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

Los coeficientes encontrados que estuvieron en el rango: $0,25 \leq K \leq 1$, permitieron seleccionar de los 60 encuestados se seleccionaron a 30 como Agentes de Telecomunicaciones, cuyo criterio fue tenido en cuenta para la selección de los indicadores. En el (Anexo 7) aparece la tabla que refleja el cálculo de los coeficientes de los expertos.

Una vez determinados los expertos se sometieron de modo individual a la aplicación de la encuesta de autoevaluación del nivel de competencias (Anexo 5), cuyos resultados integrados con el criterio personal del autor, a partir de la literatura consultada, permitieron valorar la factibilidad e impacto del procedimiento para la diversificación de la cartera de servicios del AG.

Anexo No.7: Resultados de los coeficientes de cada uno de los expertos seleccionados.

Objetivo: Determinar el coeficiente de competencia de los expertos seleccionados sobre “**Procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones en Etecsa**”.

TABLA 5. RESULTADOS DE LOS COEFICIENTES DE CADA UNO DE LOS EXPERTOS SELECCIONADOS				
Número de Expertos (AG)	K _C	K _A	K	Niveles de competencia
1	0,9	0,9	0,9	Alto
2	0,9	0,8	0,85	Alto
3	0,8	0,8	0,8	Alto
4	0,8	0,9	0,85	Alto
5	0,9	0,9	0,9	Alto
6	0,9	0,9	0,9	Alto
7	0,7	0,8	0,75	Medio
8	1	0,9	0,95	Alto
9	1	0,8	0,9	Alto
10	0,6	0,8	0,7	Medio
11	0,6	0,8	0,7	Alto
12	0,9	1	0,95	Alto
13	0,7	0,9	0,8	Alto
14	0,7	0,7	0,7	Medio
15	0,7	0,8	0,75	Medio
16	1	0,9	0,95	Alto
17	0,8	0,9	0,85	Alto
18	0,8	0,8	0,8	Alto
19	0,7	0,8	0,75	Medio
20	0,7	0,9	0,8	Alto
21	1	0,8	0,9	Alto
22	0,7	0,8	0,75	Medio
23	0,8	0,9	0,85	Alto
24	0,7	0,9	0,8	Alto
25	1	0,8	0,9	Alto
26	0,7	0,8	0,75	Medio
27	0,9	1	0,95	Alto
28	0,8	0,8	0,8	Alto
29	0,9	0,8	0,85	Alto
30	0,8	0,9	0,85	Alto

Anexo No.8: Encuesta a expertos para la valoración de factibilidad del procedimiento.

Objetivo: Evaluar la factibilidad e impacto del procedimiento propuesto.

Estimado (a) colega: Usted ha sido seleccionado para colaborar con la investigación sobre **Procedimiento para la diversificación de la cartera de productos y servicios de los Agentes de Telecomunicaciones en Etecsa**, que será aplicada como parte del rediseño estratégico que realiza Etecsa en el territorio perteneciente a la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz” para perfeccionar la gestión comercial de los AG. En tal sentido, se ha elaborado esta encuesta, cuyo propósito es la validación cualitativa del procedimiento; a partir de solicitar sus criterios como experto en el tema que se investiga. Agradecemos su cooperación, consideraciones y sugerencias, las cuales permitirán evaluar y perfeccionar la investigación realizada.

A continuación, le presentamos una tabla con los principales atributos del procedimiento que se propone, Ud. debe marcar con una (X) en la columna que considere, para cada uno de ellos. Le solicitamos la mayor sinceridad posible, lo que será de un gran valor para la inferencia de los resultados obtenidos en el marco de la investigación.

La leyenda de las categorías a evaluar para cada atributo es: MA: Muy adecuado (4,6 – 5), BA: Bastante adecuado (3,6 – 4,5), A: Adecuado (2,6 – 3,5), PA: Poco adecuado (1,6 – 2,5) e I: Inadecuado (1 – 1,5)

Nº.	TABLA 6. ATRIBUTOS DEL PROCEDIMIENTO	MA	BA	A	PA	I
A ₁	Diversidad de ofertas de productos y servicios a comercializar en su cartera.					
A ₂	Calidad de la comercialización de los productos y servicios prestados en los puntos de contacto del AG.					
A ₃	Atención a los clientes en los puntos de contacto del AG.					
A ₄	Satisfacción percibida por los clientes en las ofertas de productos y servicios de telecomunicaciones.					
A ₅	Incremento de sus utilidades con la diversificación de la cartera de productos y servicios.					

De igual forma, se solicita que Usted rellene el siguientes Cuestionario:

1. ¿Cómo Usted valora la gestión comercial que realizan los AG desde la diversificación de la cartera de productos y servicios de telecomunicaciones? Explícite brevemente su respuesta.

2. ¿Qué elementos a su juicio se deben incorporar al procedimiento? Argumente su respuesta para perfeccionar la investigación.

Le agradecemos cualquier criterio, sugerencia o recomendación sobre el procedimiento en general o sobre alguno de los elementos propuestos en particular.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo No.9: Matriz del criterio de expertos por atributos y expertos.

Objetivo: Evaluar cuantitativamente el valor científico, factibilidad e impacto del procedimiento que propone la investigación.

La leyenda de las categorías a evaluar para cada atributo son: MA: Muy adecuado (4,6 – 5), BA: Bastante adecuado (3,6 – 4,5), A: Adecuado (2,6 – 3,5), PA: Poco adecuado (1,6 – 2,5) e I: Inadecuado (1 – 1,5)

TABLA 7. EVALUACIÓN DE LOS ATRIBUTOS POR CADA EXPERTO							
Nº. de expertos	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	Eval. Integral	
Experto – 1	5	5	4	5	4	4,6	MA
Experto – 2	4	4	5	5	5	4,6	MA
Experto – 3	3	5	4	5	5	4,4	MA
Experto – 4	5	4	5	5	5	4,8	MA
Experto – 5	4	4	5	4	5	4,4	BA
Experto – 6	4	3	5	4	5	4,2	BA
Experto – 7	4	4	5	5	5	4,6	MA
Experto – 8	4	4	5	4	4	4,2	BA
Experto – 9	5	5	4	5	5	4,8	MA
Experto – 10	5	3	5	5	5	4,6	MA
Experto – 11	5	5	4	5	5	4,8	MA
Experto – 12	4	3	5	4	5	4,2	BA
Experto – 13	4	5	5	4	4	4,4	BA
Experto – 14	5	4	5	5	5	4,8	MA
Experto – 15	3	4	4	4	5	4	BA
Experto – 16	4	3	5	3	5	4	BA
Experto – 17	5	5	4	5	5	4,8	MA
Experto – 18	4	3	4	4	5	4	BA
Experto – 19	4	5	5	5	5	4,8	MA
Experto – 20	4	4	5	5	4	4,4	BA
Experto – 21	5	4	5	5	5	4,8	MA
Experto – 22	4	5	4	5	5	4,6	MA
Experto – 23	4	4	4	5	5	4,4	BA
Experto – 24	5	4	5	5	5	4,8	MA
Experto – 25	5	4	5	4	5	4,6	MA
Experto – 26	4	5	5	5	5	4,8	MA
Experto – 27	5	4	5	5	5	4,8	MA
Experto – 28	4	5	5	5	5	4,8	MA
Experto – 29	4	4	4	4	5	4,2	BA
Experto – 30	5	4	5	5	5	4,8	MA

Anexo No.10: Matrices de frecuencias del criterio de expertos por atributos.

Objetivo: Evaluar por matrices el valor científico del modelo y la factibilidad de la estrategia didáctica que propone la investigación.

A continuación, le mostramos la leyenda de las categorías a evaluar para cada atributo: Muy adecuado (MA); Bastante adecuado (BA); Adecuado (A); Poco adecuado (PA) e Inadecuado (I)

TABLA 8. MATRIZ DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS DEL CRITERIO DE EXPERTOS						
ATRIBUTOS	MA	BA	A	PA	I	TOTAL
A ₁	12	16	2	0	0	30
A ₂	10	15	5	0	0	30
A ₃	20	10	0	0	0	30
A ₄	19	10	1	0	0	30
A ₅	26	4	0	0	0	30

TABLA 9. MATRIZ DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS ACUMULADAS DEL CRITERIO DE EXPERTOS						
ATRIBUTOS	MA	BA	A	PA	I	TOTAL
A ₁	12	28	30	30	30	30
A ₂	10	25	30	30	30	30
A ₃	20	30	30	30	30	30
A ₄	19	29	30	30	30	30
A ₅	26	30	30	30	30	30

TABLA 10. MATRIZ DE FRECUENCIAS RELATIVAS ACUMULADAS DEL CRITERIO DE EXPERTOS					
ATRIBUTOS	MA	BA	A	PA	I
A ₁	0,4	0,93333333	0,9999	0,9999	0,9999
A ₂	0,33333333	0,83333333	0,9999	0,9999	0,9999
A ₃	0,66666667	1	0,9999	0,9999	0,9999
A ₄	0,63333333	0,96666667	0,9999	0,9999	0,9999
A ₅	0,86666667	1	0,9999	0,9999	0,9999

TABLA 11. PUNTOS DE CORTE DEL CRITERIO DE EXPERTOS								
No.	ATRIBUTOS	MA	BA	A	PA	SUMA	N	N-P
1	A ₁	-0,17	1,50	3,72	3,72	8,77	2,19	-0,22
2	A ₂	-0,43	0,97	3,72	3,72	7,97	1,99	-0,02
3	A ₃	0,43	3,72	3,72	3,72	11,59	2,90	-0,92
4	A ₄	0,25	1,50	3,72	3,72	9,19	2,30	-0,32
5	A ₅	0,73	3,72	3,72	3,72	11,88	2,97	-0,99
Suma		0,81	11,41	18,60	18,60	49,41		
Ptos. de corte		0,16	2,28	3,72	3,72			-0,49

Anexo No.11: Escala numérica y descriptiva del criterio de los expertos.

Objetivo: Representar numéricamente los puntos de corte a partir de los criterios de los expertos, en relación al valor científico, factibilidad e impacto del procedimiento propuesto.

Gráfico 1. Puntos de corte por atributos a partir de los criterios de los expertos.

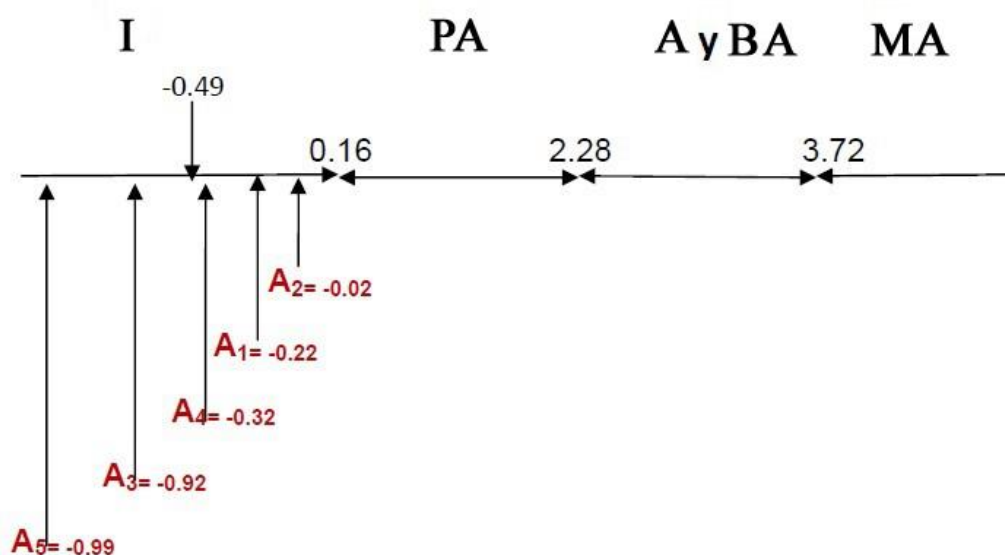


TABLA 12. RESULTADOS EVALUATIVOS DEL CRITERIO DE EXPERTOS POR ATRIBUTOS	
ATRIBUTOS	CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS
A ₂	MUY ADECUADO
A ₁	MUY ADECUADO
A ₄	MUY ADECUADO
A ₃	MUY ADECUADO
A ₅	MUY ADECUADO

NOTA: Los atributos evaluados están ordenados de manera descendiente según el resultado otorgado por los expertos.

Anexo No.12: Encuesta a los directivos y especialistas de las áreas comerciales de Etecsa.

Objetivo: Certificar la valoración del impacto del procedimiento en las causas y subcausas del Diagrama de Ishikawa.

Estimado (a) directivos:

En el contexto de autoevaluación y perfeccionamiento del diseño estratégico inherente a la gestión comercial de los AG en Etecsa se realiza esta investigación sobre la diversificación de su cartera de productos y servicios, por lo que solicitamos su valiosa colaboración.

2. Marque con una equis su valoración sobre la factibilidad de diversificar la cartera de productos y servicios que ofrecen los AG en la satisfacción de los clientes; al tomar en cuenta la leyenda de las categorías a evaluar para cada aspecto:

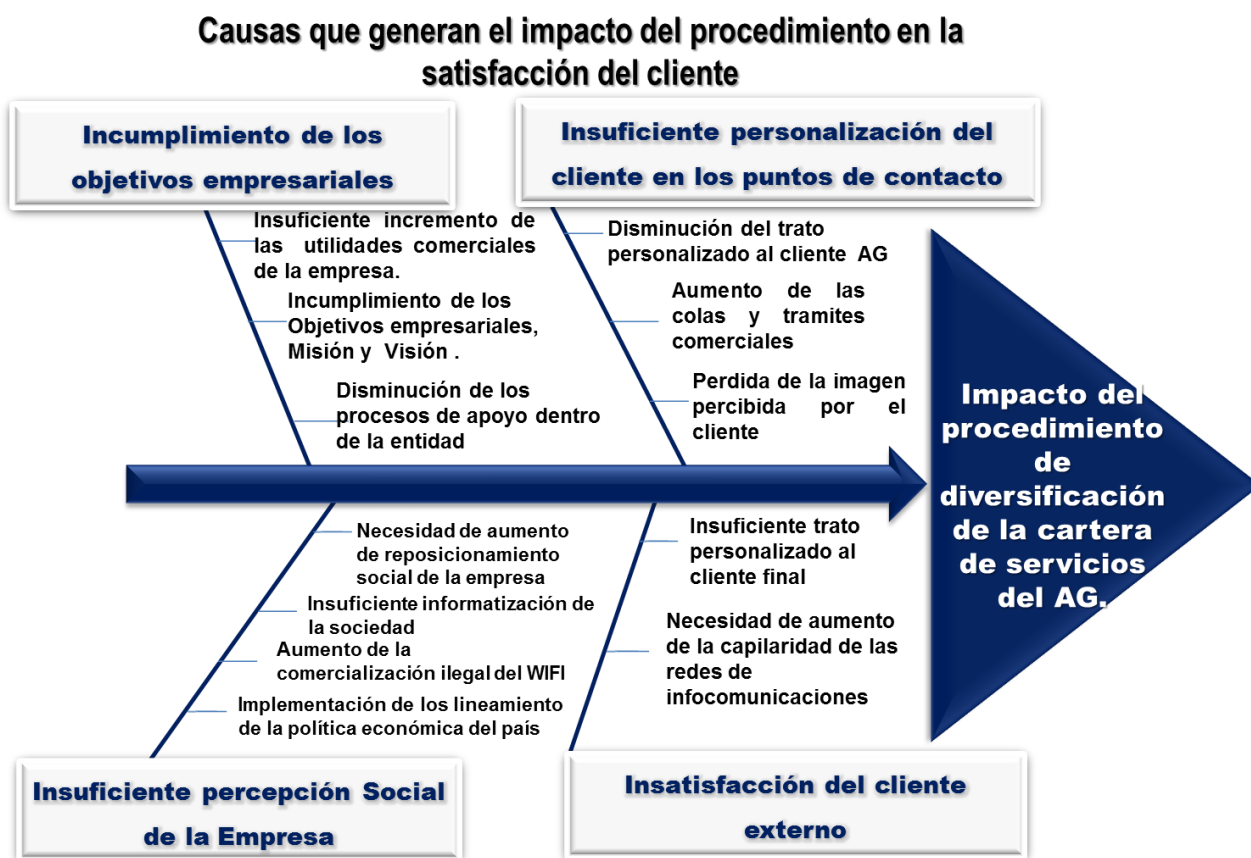
(1): Inadecuado; (2): Poco adecuado; (3): Adecuado; (4): Bastante adecuado y (5): Muy adecuado.

TABLA 3. VALORACIÓN SOBRE FACTIBILIDAD DE DIVERSIFICAR LA CARTERA DE LOS AG	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los objetivo, misión y visión de la entidad					
Aumento de las utilidades empresariales					
Aumenta el trato personalizado a los clientes					
Disminución de las colas en los puntos de contacto					
Mejora la imagen percibida del cliente sobre el trato del personal de contacto					
Disminución del pago por resultado de los trabajadores al aumentar los costos por comisiones					
Disminución de la afluencia del personal a los puntos de Etecsa					
Disminución la incidencia del comercio ilegal de la señal de los puntos WIFI					
Aumenta en el reposicionamiento de la empresa					
Aumenta la sociabilización de las infocomunicaciones					
Nivel de complementariedad con los lineamientos de la política del estado					

Anexo No.13: Resultados del diagrama de Ishikawa o Espina de pescado en la investigación.

Objetivo: Analizar el impacto del procedimiento según la percepción de especialistas y directivos de la empresa en la satisfacción de los clientes.

Gráfico 2. Impacto del procedimiento.



Anexo No. 14: Instrumento de trabajo para la obtención de la Matriz DAFO mediante la tormenta de ideas del equipo.

Objetivo: Aplicar el instrumento de trabajo de la matriz DAFO en Etecsa.

TABLA 14. INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DE LA MATRIZ DAFO MEDIANTE LA TORMENTA DE IDEAS DEL EQUIPO

Instrumento de trabajo					
Para la Tormenta de Ideas del Comité de estrategias seleccionado, ante la obtención de la matriz DAFO .Marque con una x teniendo en cuenta que: 5 Muy alto impacto; 4 Alto impacto; 3 Impacto medio; 2 Bajo Impacto; 1 No impacto En caso de existir otra, agréguela.					
Fortalezas: Un análisis DAFO de telecomunicaciones debe identificar las estructuras internas dentro de la industria o empresas que están funcionando bien o mejor de lo esperado. Las estructuras internas podrían poner de relieve los recursos humanos, el capital físico o elementos de control dentro de la empresa:					
	5	4	3	2	1
* Un equipo directivo comprometido y activo					
* La alta moral del personal					
* Un nombre de marca fuerte					
* Capilaridad de la red de los AG					
* Capacidad de inversión de la empresa					
* Facilidad de creación de canales de comercialización					
* Modelos de negocio sostenible					
* Personal capacitado para el asesoramiento de los clientes.					
* Los servicios que presta la empresa deben de ser económicos.					
* Se debe tener publicidad informativa.					
* Mejores equipos, equipos de campos de primer nivel en la infraestructura					
* Adaptabilidad al entorno					
Debilidades: Las debilidades de un análisis DAFO de telecomunicaciones serían las estructuras internas dentro de la industria o empresa que está funcionando mal o peor de lo esperado.					
	5	4	3	2	1
* Los recursos humanos					
* El capital físico o elementos de control dentro de la empresa					
* Consejo de administración ineficaz					
* Insuficiente servicio al cliente					
* Poca infraestructura tecnológica o una estructura de costos alta.					
* Las promociones que da la competencia o de otra telefonía móvil.					
* Falta de innovación en los diseños de los equipos.					
* Ser nueva empresa distribuidora en el mercado.					
* Puntos de contacto inadecuados					
Oportunidades: Las oportunidades de un análisis DAFO de telecomunicaciones podrían ser las estructuras externas fuera de la industria que podrían beneficiar a la empresa o ser un espacio para el					
	5	4	3	2	1
* Disminución de los competidores					
* Una demanda creciente de accesorios y medios de comunicaciones					
* Los avances tecnológicos					
* El aumento de las redes de comunicación y canales					
* Nuevos incentivos fiscales.					
* Aprovechas las fallas de la competencia.					
* Lugares adecuados para la ubicación de las antenas.					
* La demanda de mercado en cuanto a la telefonía.					
Amenazas: Las amenazas incluirían las estructuras externas fuera de la industria que podrían perjudicar a la empresa o causar un daño a corto plazo o largo plazo:					
	5	4	3	2	1
* Economía en contracción					
* Competencia del sector marginal					
* Menor demanda de servicios de telecomunicaciones					
* Un aumento en los costos					
* El aumento de la regulación					
* Cambios en la población.					
* Poca cobertura de la red de datos de la empresa					

Anexo No.15: Datos resultantes de la aplicación del instrumento de análisis de la matriz DAFO.

Objetivo: Analizar los resultados de la aplicación de la matriz DAFO en Etecsa.

TABLA 15. INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LA TORMENTA DE IDEAS DEL EQUIPO					
Instrumento de trabajo					
Para la Tormenta de Ideas del Comité de estrategias seleccionado, ante la obtención de la matriz DAFO .Marque con una x teniendo en cuenta que:					
5 Muy alto impacto; 4 Alto impacto; 3 Impacto medio; 2 Bajo Impacto; 1 No impacto					
En caso de existir otra, agréguela.					
Fortalezas: Un análisis DAFO de telecomunicaciones debe identificar las estructuras internas dentro de la industria o empresas que están funcionando bien o mejor de lo esperado. Las estructuras internas podrían poner de relieve los recursos humanos, el capital físico o elementos de control dentro de la empresa:					
	5	4	3	2	1
* Un equipo directivo comprometido y activo	92	4	4	0	0
* La alta moral del personal	84	12	0	4	0
* Un nombre de marca fuerte	0	60	16	4	20
* Capilaridad de la red de los AG	96	0	0	0	4
* Capacidad de inversión de la empresa	96	0	4	0	0
* Facilidad de creación de canales de comercialización	80	8	4	4	4
* Modelos de negocio sostenible	16	24	48	4	8
* Personal capacitado para el asesoramiento de los clientes.	0	24	24	28	24
* Los servicios que presta la empresa deben de ser económicos.	8	12	12	8	60
* Se debe tener publicidad informativa.	0	0	0	84	16
* Mejores equipos, equipos de campos de primer nivel en la infraestructura	0	0	48	44	8
* Adaptabilidad al entorno	92	4	4	0	0
Debilidades: Las debilidades de un análisis DAFO de telecomunicaciones serían las estructuras internas dentro de la industria o empresa que está funcionando mal o peor de lo esperado.					
	5	4	3	2	1
* Los recursos humanos	84	0	8	8	0
* El capital físico o elementos de control dentro de la empresa	0	12	48	16	24
* Consejo de administración ineficaz	0	0	4	4	92
* Insuficiente servicio al cliente	0	0	0	0	100
* Poca infraestructura tecnológica o una estructura de costos alta.	92	4	4	0	0
* Las promociones que da la competencia o de otra telefonía móvil.	88	0	8	0	4
* Falta de innovación en los diseños de los equipos.	0	0	20	24	56
* Ser nueva empresa distribuidora en el mercado.	0	0	0	0	100
* Puntos de contacto inadecuados	84	12	0	0	8
Oportunidades: Las oportunidades de un análisis DAFO de telecomunicaciones podrían ser las estructuras externas fuera de la industria que podrían beneficiar a la empresa o ser un espacio para el crecimiento:					
	5	4	3	2	1
* Disminución de los competidores	0	0	0	52	48
* Una demanda creciente de accesorios y medios de comunicaciones	80	0	12	8	0
* Los avances tecnológicos	92	8	0	0	0
* El aumento de las redes de comunicación y canales	88	4	8	0	0
* Nuevos incentivos fiscales.	0	4	4	4	88
* Aprovechas las fallas de la competencia.	0	0	0	56	44
* Lugares adecuados para la ubicación de las antenas.	0	0	24	24	52
* La demanda de mercado en cuanto a la telefonía.	100	0	0	0	0
Amenazas: Las amenazas incluirían las estructuras externas fuera de la industria que podrían perjudicar a la empresa o causar un daño a corto plazo o largo plazo:					
	5	4	3	2	1
* Economía en contracción	84	4	8	4	0
* Competencia del sector marginal	92	0	4	0	4
* Menor demanda de servicios de telecomunicaciones	0	0	0	0	100
* Un aumento en los costos	92	0	8	0	0
* El aumento de la regulación	0	0	0	0	100
* Cambios en la población.	12	16	20	28	24
* Poca cobertura de la red de datos de la empresa	88	8	4	0	0

Anexo No.16: Resultados de la matriz DAFO.

Objetivo: Identificar la debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la estrategia empresarial de Etecsa.



Anexo No.17: Instrumento para la obtención y análisis de la matriz impacto/factibilidad.

Objetivo: Analizar los resultados de la matriz impacto/factibilidad al introducir la diversificación de productos y servicios en la cartera de los AG.

TABLA 16. INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DE LA MATRIZ IMPACTO/FACTIBILIDAD										
INSTRUMENTO DE TRABAJO MATRIZ IMPACTO/FACTIBILIDAD										
matriz Impacto /Factibilidad de los servicios a proponer a la cartera de servicios de los AG .Marque con una x teniendo en cuenta que: Impacto (5 Muy alto; 4 Alto; 3 medio; 2 Bajo; 1 Ninguno) Factibilidad (5 Muy alto; 4 Alto; 3 medio; 2 Bajo; 1 Ninguno) En caso de existir otro servicio que usted conozca, dentro de los autorizados en la Cartera de Negocios de Etecsa que se pueda considerar para la diversificación de la cartera de servicios del AG, agréguela.										
	Impacto					Factibilidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Servicios de voz										
Trafico de llamadas nacionales										
Tráfico de llamadas internacionales										
Videollamadas										
Videoconferencias										
Transferencia de saldos										
Recarga de cuentas móviles										
Servicios de internet										
Salas NAUTA AG										
Provisión de servicios WIFI										
Servicios de datos										
Correo nacional										
Correo internacional										
TRANSFER MÓVIL										
Servicios Comerciales										
Cobro de factura telefónica										
Cobro de servicios suplementarios										
Cobro NAUTA HOGAR										
Ventas de Tarjetas prepagadas y cupones										
Tarjetas propias (ambas monedas y denominaciones)										
Cupones de recarga (ambas monedas y denominaciones)										
Tarjetas NAUTA										
Tarjetas de recarga de mvil										

Anexo No.18: Resultados de la aplicación del instrumento para determinar la Matriz Impacto/factibilidad.

Objetivo: Analizar los productos y servicios para el diseño de la diversificación de la cartera de los AG.

TABLA 16. VALORES DE LA MATRIZ IMPACTO/FACTIBILIDAD						
Tabla de valores Impacto/factibilidad						
La tabla muestra los % de valores obtenidos en la aplicación del procedimiento (paso IV: Análisis, aprobación y validación de los nuevos servicios a comercializar)						
No.		Factibilidad				
		1	2	3	4	5
	Servicios de voz	Servicios de voz				
1	Trafico de llamadas Nacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
2	Tráfico de llamadas internacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
3	Videollamadas	0,00	92,00	8,00	0,00	0,00
4	Videoconferencias	0,00	60,00	20,00	8,00	0,00
5	Transferencia de saldos	0,00	0,00	0,00	8,00	92,00
6	Recarga de cuentas móviles	92,00	0,00	4,00	92,00	4,00
	Servicios de internet	Servicios de internet				
7	Salas NAUTA AG	0,00	0,00	4,00	12,00	88,00
8	Provisión de servicios WIFI	4,00	12,00	0,00	8,00	76,00
	Servicios de datos	Servicios de datos				
9	Correo Nacional	0,00	0,00	0,00	92,00	8,00
10	Correo Internacional	0,00	0,00	0,00	92,00	8,00
11	TRANSFER MÓVIL	0,00	0,00	8,00	64,00	28,00
	Servicios Comerciales	Servicios Comerciales				
12	Cobro de Factura Telefónica	0,00	92,00	0,00	8,00	0,00
13	Cobro de Servicios Suplementarios	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
14	Cobro NAUTA HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
	Tas de Tarjetas prepagadas y cupos de Tarjetas prepagadas y cu					
15	Tarjetas Propias (ambas monedas y denominaciones)	0,00	96,00	4,00	0,00	0,00
16	Cupones de recarga (ambas monedas y denominaciones)	0,00	96,00	4,00	0,00	0,00
17	Tarjetas NAUTA	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
18	Tarjetas de recarga Móvil	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00

Anexo No.19: Resultados de la Matriz impacto/factibilidad.

Objetivo: Analizar el impacto y factibilidad de los servicios a comercializar por los AG en su cartera.

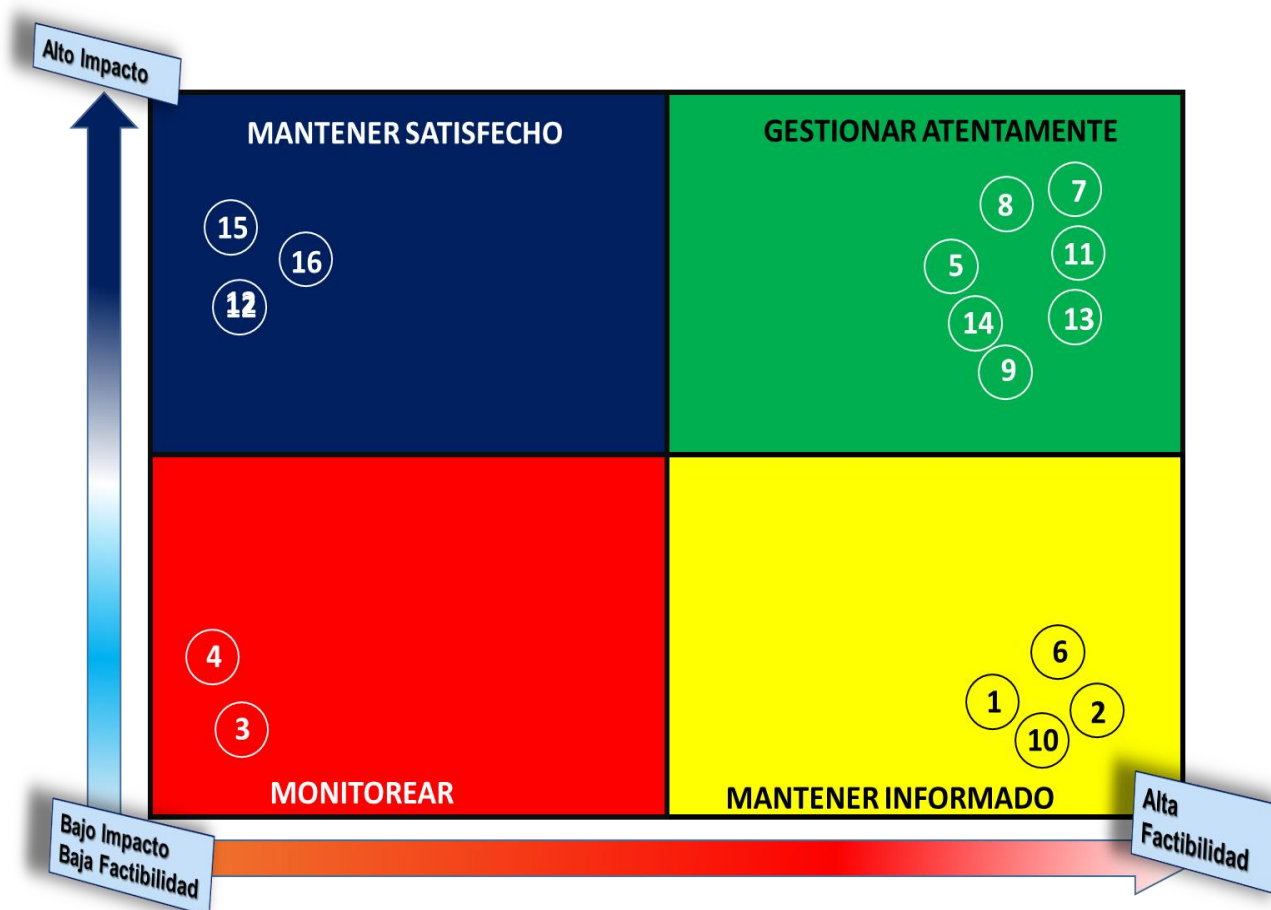


TABLA 18. LEYENDA DE LOS SERVICIOS

1	Tráfico de llamadas nacionales	10	Correo Internacional
2	Tráfico de llamadas internacionales	11	TRANSFER MÓVIL
3	Videollamadas	12	Cobro de facturas telefónicas
4	Videoconferencias	13	Cobro de servicios suplementarios
5	Transferencia de saldos	14	Cobro NAUTA HOGAR
6	Recarga de cuentas móviles	15	Tarjetas propias (ambas monedas y denominaciones)
7	Salas NAUTA AG	16	Cupones de recarga (ambas monedas y denominaciones)
8	Provisión de servicios WIFI	17	Tarjetas NAUTA
9	Correo Nacional	18	Tarjetas de recarga Móvil