



Instituto Superior Politécnico
José Antonio Echeverría
cujae

INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO “JOSÉ ANTONIO ECHEVERRÍA” FACULTAD DE INGENIERÍA INFORMÁTICA

Investigación sobre sistema de marketing en ETECSA

Gestión del Conocimiento, Ingeniería Informática

Autor(es):	Ivonne Montero Dupont Miguel Enrique Valdés

**Ciudad de La Habana, Cuba
Marzo 2013**

RESUMEN

ETECSA es una empresa cubana de capital mixto ciento por ciento cubana fundada en 1994, comprometida con la Revolución y las tareas que respaldan la defensa del país mediante el grado creciente de la invulnerabilidad de su Sistema de Telecomunicaciones.

Está compuesta por varias vicepresidencias que poseen dentro de sus metas garantizar una mayor integración y correspondencia entre los planes estratégicos y operativos de las actividades fundamentales y como objetivo principal optimizar las actividades de soportes y ganar en flexibilidad para asimilar situaciones de contingencia.

Debido al crecimiento de la telefonía móvil en el país, se hacen cada vez más críticos los sistemas y los servidores que soportan la operación. Cada día la empresa enfrenta nuevos desafíos: debe alcanzar niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, lanzar nuevos productos, posicionar y consolidar los ya existentes y buscar mayor participación de mercado. Para ello cuenta con el proceso de marketing empresarial destinado a gestionar todas aquellas actividades que se desarrollan desde la ideación de un nuevo producto/servicio hasta su introducción en el mercado.

Nuestros directivos y especialistas procuran un liderazgo innovador y están fuertemente motivados por el logro de sus objetivos. La dirección de la empresa garantiza la comunicación oportuna con los públicos y la protección a los consumidores, a partir de los requerimientos del Mercado, así como respalda a las diferentes Unidades de Negocios en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Palabras claves: proceso, marketing, calidad, participación de mercado, satisfacción

ÍNDICE

ANTECEDENTES

A lo largo de estos años ETECSA ha ganado en eficiencia y compromiso con sus usuarios. Sus prestaciones se han diversificado y se ha elevado la calidad en el cumplimiento de los parámetros tecnológicos. Se ha incrementado la cantidad de líneas instaladas y en servicio, el índice de digitalización, la incidencia de la Empresa en los programas sociales, entre otros logros. También sus recursos humanos se han desarrollado a partir de una mejor organización del trabajo, de una mejor gestión del capital humano y de las múltiples acciones de capacitación que se llevan a cabo.

El sentido de pertenencia, la motivación y un clima laboral de confianza y respeto caracterizan el desempeño de la empresa que descansa en los valores que unen a sus trabajadores. Su cultura empresarial se fundamenta en la orientación al servicio, al rigor y al detalle; la estrecha vinculación con el pueblo al cual pertenece y la permanente comunicación con los trabajadores, sus usuarios y la sociedad, para lograr por esta vía captar y satisfacer las necesidades de nuevos usuarios, fortalecer su imagen corporativa y visual en el territorio, lográndose incrementar los niveles de ventas e ingresos, siendo cada vez más competitivos y rentables.

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 y productos que ETECSA comercializa

De manera general los servicios que ETECSA comercializa son los siguientes:

DESARROLLO

En la actualidad para lograr comercializar eficientemente los productos y servicios que oferta ETECSA es necesario establecer un proceso comunicación permanente que mantenga informado a los usuarios sobre los beneficios que recibirán.

Por tanto el proceso de marketing tendrá que ser esencialmente un proceso de comunicación efectiva en relación con el fin propuesto. Este proceso comprende todas aquellas actividades que se desarrollan desde la ideación de un nuevo producto/servicio (P/S) hasta su introducción en el mercado. La actividad de publicidad y promoción de ventas se realiza por el departamento de Comunicación Comercial, adscrito a la Dirección de Mercadotecnia, de la Dirección de Comercial y Mercadotecnia de ETECSA. Para ello se coordina y supervisa los programas y proyectos de promoción con el objetivo de producir y validar los impactos en el mercado de cada uno de los productos y servicios, manteniendo la coherencia requerida con la imagen corporativa.

Canales de comunicación

Internos:

Externos:

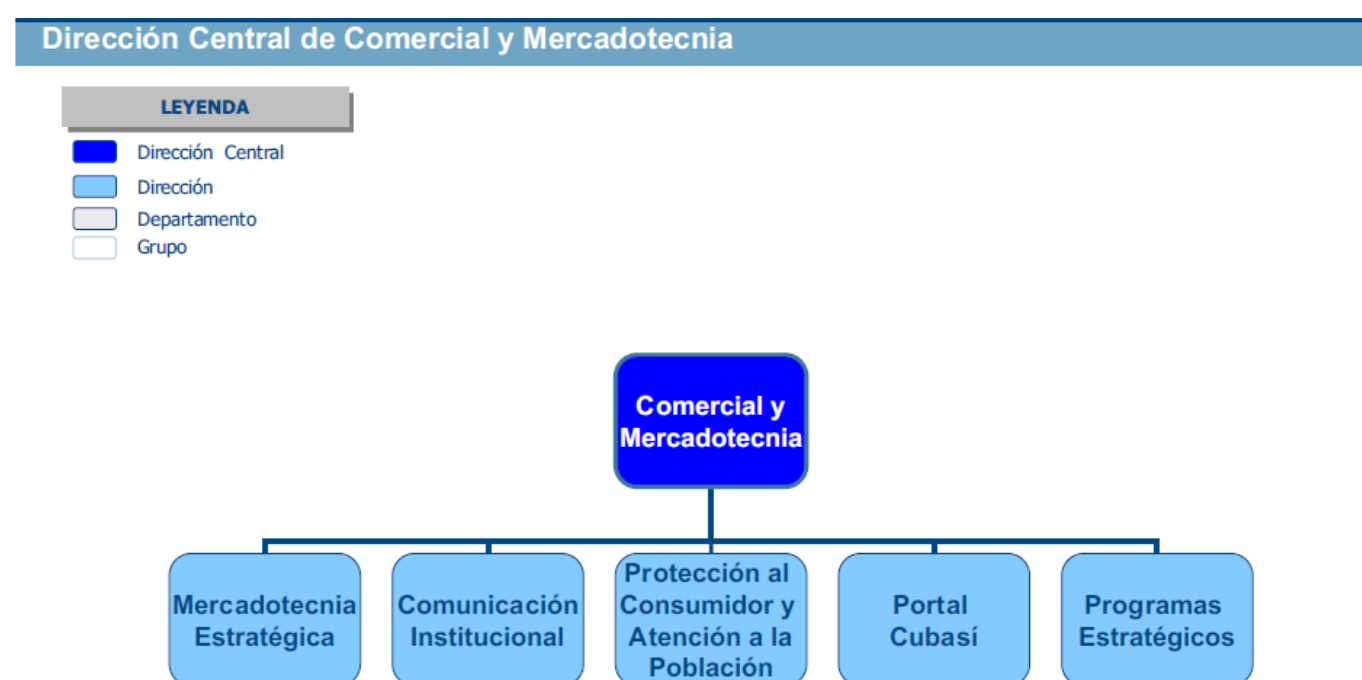
En dependencia del público objetivo se pueden usar otros canales tales como: publicaciones, sitios

Web, mensajería electrónica, entre otros.

Misión y Responsabilidades

Desde su creación, la Dirección de Comercial y Mercadotecnia define los objetivos de mercado de la Empresa, el plan de marketing integrado y las políticas comerciales, de comunicación externa e imagen corporativa. Es la responsable de definir los objetivos de mercado de la Empresa, el plan de mercadotecnia integrado y las políticas comerciales, garantizando el cumplimiento de los objetivos empresariales. Sus especialistas son los encargados de planificar y gestionar el plan operativo de mercadotecnia, definir los objetivos de comercialización a corto plazo, garantizando el desarrollo de servicios y productos de acuerdo a las expectativas del mercado de su competencia.

Organigrama



Funciones específicas

Participa en el proceso de análisis estratégico proporcionando análisis específicos. Desarrolla el Plan de Mercadotecnia Estratégico y los objetivos de mercado, junto a las áreas de mercado.

Coordina las políticas comerciales de productos y servicios para garantizar su coherencia interna para evitar fenómenos de canibalización de los ingresos. Elabora investigaciones de mercado para la definición del perfil de los usuarios (Fijo y Datos) y realiza todos los estudios de mercado que correspondan.

Efectúa los análisis de factibilidad económica de los nuevos productos/servicios para garantizar que las nuevas ofertas generan valor para la Empresa. Analiza el ciclo de vida y rentabilidad de cada producto y servicio, proponiendo modificaciones, retiros del mercado.

Define el presupuesto anual de ingresos por segmento de mercado, gastos variables e inversiones en su área de competencia, en coherencia con el Plan Estratégico y el Plan de Mercadotecnia Estratégica.

Coordina las políticas de gestión de los Grandes Usuarios. Define modelos de atención y promueve investigaciones para evaluar el nivel de satisfacción de los Usuarios. Controla y mide el cumplimiento de los objetivos del Plan de Mercadotecnia Estratégico.

Propone y participa en aquellas negociaciones y contratos relacionados con su área de atención. Define, y evoluciona el Sistema de Información de Mercadotecnia. Define y coordina el plan operativo de mercadotecnia para el mercado de su competencia, diseñando planes que permitan el desarrollo y la comercialización de los servicios en el mercado de su competencia y el monitoreo del acceso al mercado de la cartera de Negocio, con las mejores condiciones de rentabilidad.

Estudia y propone las tarifas más adecuadas para el mercado de su competencia, para elevar la rentabilidad de la Empresa teniendo en cuenta la Concesión Administrativa y demás normativas establecidas. Promueve mediante formas de promoción y comunicación comercial los servicios y productos de su competencia y coordina y supervisa las campañas comerciales y proyectos publicitarios, manteniendo la coherencia requerida con la imagen corporativa.

Define, junto a las áreas involucradas, la orientación comercial por tipología de servicio y segmento de mercado y garantiza su coordinación. Monitorea las desviaciones entre resultados comerciales y Plan de comercialización y cuando sea necesario elabora las medidas correctivas necesarias.

Elabora, propone y desagrega el plan de comercialización de publicidad en el directorio. Procedimenta y controla su ejecución. Coordina, acuerda y controla la campaña anual de publicidad en el directorio y la emisión anual de este, contribuye a la actualización de la base de datos.

Asiste al Director Adjunto en la supervisión y coordinación de las actividades de Comercial y Mercadotecnia y en el alcance de los objetivos económicos planeados.

Sobre la existencia de Planes de Marketing en ETECSA y el control de su cumplimiento

Como parte inicial del Proceso de Planeamiento Estratégico, finalizando cada año se realiza un Ejercicio Estratégico, en el que se evalúan escenarios y tendencias de las telecomunicaciones en el ámbito internacional, haciendo un análisis comparativo con el caso particular de ETECSA, entre otros elementos que permiten valorar los aspectos esenciales del entorno para determinar las líneas estratégicas generales.

En este Ejercicio Estratégico se definen las Áreas de Resultados Claves (ARC), los objetivos estratégicos y los Objetivos Específicos para el año en curso. A partir de los objetivos específicos cada área define sus tareas. Este proceso se realiza desde la dirección hacia las gerencias y viceversa con la participación de todos los trabajadores.

Para la realización del Ejercicio Estratégico se tienen en cuenta los lineamientos estratégicos emitidos por la Empresa y las ARC a las cuales debemos tributar.

En el presente año este proceso ha estado más organizado y siguiendo el método explicado anteriormente, definimos a nivel de dirección los objetivos estratégicos, específicos y las tareas que se instituyen en nuestro plan de acción. En este año además logramos integrar en el plan de acción todas las acciones que debe llevar a cabo la dirección, incluyendo las que nos permitirán implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, la vida interna, las acciones de control interno, etc. Los valores que compartimos están en correspondencia con los valores de la Empresa y la actuación de los cuadros está en función de lograr los objetivos movilizandolos a todos los trabajadores, persuadiendo y fomentando estos valores. Muchas iniciativas se despliegan en este sentido.

A partir del año 2006, por primera vez en la empresa se desarrolla el Plan de Marketing Estratégico liderado por nuestra dirección y en el presente año también fue presentado y aprobado en la Dirección Ejecutiva.

El Plan de Marketing Estratégico se realiza en el momento que se recibe el Plan Estratégico de la Empresa y de las entradas de las áreas según lo establecido en el proceso. Se elabora en la Dirección

específicamente por la Gerencia de Marketing Estratégico.

El método definido para esta planeación es el Proceso de Planeamiento Estratégico.

Para la elaboración del Plan de Marketing Estratégico nos apoyamos en los documentos rectores de la Empresa: Misión y Visión y su Plan Estratégico, los planes operativos de las diferentes unidades, el macro y micro entorno, los planes a corto y largo plazo, los resultados del año anterior y toda una serie de documentos rectores de la actividad que nutren este plan.

El Plan estratégico de Mercadotecnia y los planes operativos traducen la misión y visión, los objetivos y líneas estratégicas de la empresa y lo relacionan con objetivos de marketing.

Nuestra misión y visión está a tono con la de ETECSA, la política de calidad por la que nos regimos es la de la Empresa y a partir de ella se han creado procedimientos y trazado objetivos aplicables a nuestra unidad organizativa.

El proceso de planeación estratégica se chequea semestral, anual y trienal. Los lineamientos generales de la Dirección se traducen en políticas y estos a su vez en procedimientos y se nutre de los resultados de las Unidades de Negocios, los informes de balance, el cumplimiento de los indicadores y los resultados comerciales.

Las políticas y estrategias las materializamos a partir de la elaboración de los planes de trabajo anuales donde en cada tarea aparecen contenidas. Los planes de marketing estratégico realizados a partir del plan estratégico de la Empresa se realizan con un periodo de validez de tres años y se actualiza anualmente, se trabaja por objetivos, convirtiendo los objetivos estratégicos en objetivos específicos y de ahí surgen tareas concretas y puntuales con plazos de tiempo acotados que luego son medibles.

Los objetivos trazados expresan claramente su compromiso con la calidad, cumpliendo los mismos con las políticas y procedimientos que en función de la calidad se han trazado en la Dirección.

Llevamos a cabo la campaña de ahorro de Portadores Energéticos "*Yo ahorro con energía*" haciendo a todos participe de esta estrategia y se han aprovechado los encuentros planificados en la Dirección como son tardes del conocimiento y matutinos para hablar del tema.

Al trabajar en función de los objetivos y estos estar contenidos en el plan de trabajo anual se planifican desde un inicio los recursos y esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los mismos. Cada especialista nuestro está actualizado de los objetivos de su área ya que se trabaja en función del cumplimiento de los mismos. Los objetivos de la Dirección, se traducen en objetivos específicos de cada Gerencia y se materializan en los planes de trabajo de cada área y en los planes individuales de los trabajadores.

Los riesgos que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos trazados se analizan anualmente, luego de este análisis se enuncian las acciones para minimizar (externos) o eliminar (internos) estos riesgos y su incidencia tratando de atenuar su impacto. Para realizar futuras proyecciones se tienen en cuenta los riesgos presentes y los anteriores.

La efectividad de las metas trazadas se evalúa sistemáticamente a través del cumplimiento mensual de los planes de trabajo, de los chequeos que se efectúan en los Consejos de Dirección, en los balances por Gerencia y por Dirección, etc.

¿Tiene Marketing asignado un presupuesto? ¿Pone en práctica la organización procedimientos de control para asegurarse de que se obtengan los objetivos de su plan anual?

Los recursos económicos financieros de la empresa se gestionan tomando como referencia los planes del periodo anterior, las inversiones realizadas, las políticas de la empresa, el plan estratégico y los factores internos y externos que pueden tener influencia en ellos.

Para la confección de los presupuestos la dirección emite las estrategias que deben seguirse, en base

a ellas las Unidades Organizativas elaboran sus propuestas conciliadas con las filiales territoriales, estas propuestas son valoradas por la dirección, la que en conjunto con la Dirección de Economía emite la propuesta para ser valorada por la Dirección Ejecutiva.

Los planes de gastos se realizan de acuerdo a las actividades planificadas para el año, las partidas son asignadas de acuerdo a las áreas rectoras las que controlan la ejecución de cada una de ellas.

En la ejecución y control se han establecido mecanismos, donde ha jugado un papel importante el chequeo del incremento de nuevos servicios con el análisis periódico de atrasos e incumplimientos, el chequeo de ingresos con la consecuente propuesta de acciones correctivas. (Evidencias en las actas de los Grupos de Control de Resultados)

Para garantizar los mecanismos para la elaboración, ejecución y control del presupuesto se ha realizado un trabajo donde han participado estrechamente la Dirección Comercial y Mercadotecnia, la Dirección de Economía, las Unidades de Negocios y las Filiales Territoriales. En este sentido se debe mejorar el proceso de elaboración en cuanto a fecha de inicio, aprobación de premisas e intercambio vertical.

Los planes se controlan por sistemas automatizados, mensualmente se emiten informes para ser valorados por el Grupo de Coordinación de la Dirección, analizando sus desviaciones y adoptando las acciones correctivas correspondientes por cada línea de negocio. Mensualmente se realizan análisis en los Consejos de Dirección de los indicadores económicos, también se valora en las asambleas de los trabajadores como se comportan estos presupuestos.

Las Unidades de Negocios elaboran sus propuestas conciliadas con las filiales territoriales, estas propuestas son valoradas por la dirección, la que en conjunto con la Dirección de Economía emite la propuesta para ser valorada por la Dirección Ejecutiva

Los mecanismos que se sigue para validar y comprobar que se mantienen en el tiempo las premisas que sustentan el presupuesto es a través de la evaluación sistemática de las desviaciones tanto positivas como negativas del presupuesto. En este caso se parte del análisis de nuestra Dirección como área rectora y se completa con el intercambio con las áreas operativas.

Las mediciones del presupuesto para comprobar las premisas que sirvieron de base para la elaboración se realizan mensuales. Como herramienta se utilizan diversas aplicaciones informativas de la Empresa (SAP, Sistema de Reportes de Contabilidad (SISREP), Boletines de las Unidades, informes de desviaciones). Se realiza un cierre semestral y anual donde se evalúa si se han cumplido las premisas consideradas.

Las mejoras que se han hecho a los mecanismos de revisión del presupuesto en función de la corrección de las desviaciones en la ejecución de los planes han estado centrada en lograr una mayor coordinación con las áreas operativas; se ha brindado autonomía a las áreas para la propuesta de cifras y mensualización de las mismas; se validan las premisas de conjunto con todas las áreas implicadas de la empresa.

Estudios de Mercado en ETECSA para determinar las necesidades, expectativas y demandas de servicios de telecomunicaciones

El proceso de Mercadotecnia contempla (y así se ejecuta en ETECSA) que se realicen investigaciones de mercado y sondeos a usuarios para la búsqueda de criterios de satisfacción con servicios y productos actuales y expectativas de ofertas futuras en materia de Telecomunicaciones. En este sentido se establecen prioridades en las mejoras a realizar en correspondencia con la información resultante del mercado. Los trabajadores directamente vinculados con la actividad comercial y de mercadotecnia forman parte activa del proceso de mejora ya que interactúan por sus funciones desde la propuesta de acciones hasta su implementación.

En general, las áreas de Mercadotecnia de la Empresa tienen en cuenta las expectativas de los

clientes y de la sociedad a través de:

Además de estos elementos propios del mercado (análisis, segmentación, percepción del cliente) se considera el marco regulatorio vigente, así como las expectativas de desarrollo del país.

ETECSA, desde su constitución, ha realizado estudios de mercado, para lo cual ha utilizado personal propio (Ejecutivas telefónicas y de Atención directa, Vendedores de Publicidad del Directorio Telefónico), y en ocasiones ha contratado el servicio a otras organizaciones especializadas en la materia; Ejemplo: BISE

También son tomados como referencia estudios realizados por otras instituciones en el país tales como la ONE, así como sondeos en Internet (Benchmarking), para búsqueda de información de parámetros comparativos relacionados con las TICs.

Otro de los métodos utilizados para la medición de la satisfacción de los usuarios es mediante la aplicación de cuestionarios de forma personal y/o telefónica, enfocados a conocer sus requisitos y expectativas en materia de servicios de telecomunicaciones.

El tratamiento a las quejas y reclamaciones constituyen otro método para identificar los requisitos y expectativas de los clientes. Estas insatisfacciones llegan a través de los canales establecidos, tales como: Sistema Ávila Quid, libros de quejas y sugerencias existentes en las Oficinas Comerciales, comunicaciones escritas y/o telefónicas de los clientes o entrevistas con ejecutivas o con cualquier directivo de la Empresa.

En relación con las quejas, el Sistema Ávila Quid prevé en el proceso de tratamiento de las mismas la medición de la satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad de la respuesta y gestión realizada por la empresa. A través del sistema se pueden realizar análisis estadísticos y cualitativos, ya que nos permite acceder a un clasificador interno, importante para la toma de decisiones de la máxima Dirección de la Empresa.

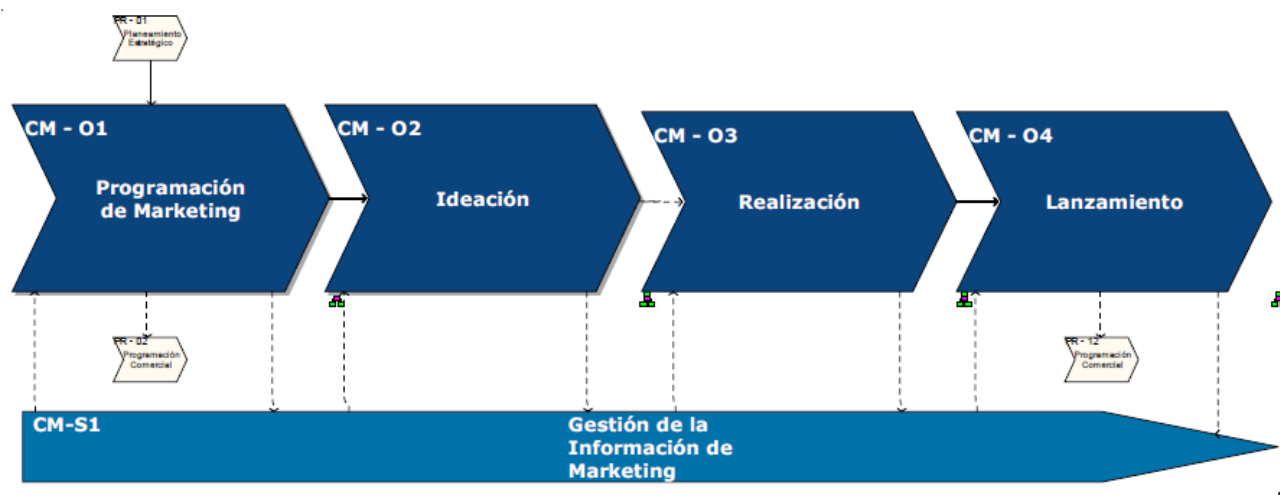
En la Dirección de Protección al Consumidor se realiza mensualmente un resumen donde se tienen en cuenta el número de quejas por clasificador interno, siendo los traslados pendientes una causa importante de estas inconformidades. Se analiza además con la misma periodicidad el tiempo medio de gestión y respuestas a las quejas. Es preciso aclarar que solo se tiene en cuenta la acción inmediata. La acción correctiva es otro indicador de análisis interno, ya que el mismo impacta en la eficacia del proceso evitando con ello que se produzcan quejas por la misma causa.

Dentro de los objetivos anuales de la Empresa se tiene previsto el análisis sistemático del comportamiento de estos indicadores, pues se realizan semestralmente las valoraciones comparativas, de manera que sea posible detectar la variación negativa o imprevista de los mismos. Sobre sistema de información para determinar las necesidades, expectativas y demandas del mercado

La Empresa capta información para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios por diferentes vías: Estudios de mercado, Investigaciones sobre el uso y percepción sobre los servicios, estudios de satisfacción y análisis de las quejas y reclamos de los usuarios. El análisis de las quejas y reclamaciones permiten conocer las insatisfacciones de los usuarios, las cuales llegan a través de los canales establecidos, tales como: Sistema Ávila Quid, libros de quejas y sugerencias existentes en las Oficinas Comerciales, comunicaciones escritas y/o telefónicas de los clientes. Algunos de los temas por su relevancia son tratados en el Comité Empresarial de Protección al Consumidor, donde son analizados y tomados acuerdos para su solución. También son tomados como referencia estudios realizados por otras instituciones en el país tales como la ONE. Algunos métodos utilizados para la

medición de la satisfacción de los usuarios son los referidos a la aplicación de cuestionarios de forma personal y/o telefónica, enfocados a conocer sus requisitos y expectativas en materia de servicios de telecomunicaciones.

Mapa de proceso



Programación de Marketing: Definición de Objetivos Elaboración del Plan de Marketing Definición de los Planes de acción. El proceso de programación de marketing tiene como objetivo definir el sistema de oferta de la empresa e individualizar los planes de acción que aseguren el logro de los objetivos definidos en las políticas y estrategias empresariales.

Ideación: Se relaciona con la generación de ideas a partir del análisis del mercado las cuales serán evaluadas para la creación de un nuevo producto y/o servicio. Este proceso implica el descubrimiento y generación de nuevas ideas a partir de un análisis de mercado y/o intuición, una directiva empresarial, comprendida en el Plan Estratégico Empresarial (Ref. Introducción del documento descriptivo del proceso de Desarrollo de la Red) El “Jefe de Producto” toma informaciones provistas por los estudios de mercado, por los proveedores de tecnología, datos sobre nuevos productos/servicios lanzados en el mercado internacional, etc. y genera ideas que serán evaluadas y seleccionadas según sus oportunidades de desarrollo hasta llegar a la concepción de un nuevo producto/ servicio.

Realización: Es la materialización de las ideas generadas a través de la realización del producto y/o servicio. La finalidad del proceso es la realización del producto/servicio ideado, listo para ser lanzado al mercado. Muchas de las actividades producidas en este proceso son efectuadas por áreas externas a Mercadotecnia, aunque son coordinadas por el “Jefe de producto”; motivo por el cual es fundamental la continua interacción entre mercadotecnia y las áreas encargadas de desarrollar el producto/servicio (fundamentalmente áreas técnicas y el área de sistemas).

Lanzamiento: Se relaciona con la introducción del producto y/o servicio en el mercado, seguimiento y monitoreo durante su etapa de vida con la finalidad de buscar oportunidades de mejora. El objetivo del proceso de Lanzamiento es la introducción del nuevo producto/servicio en el mercado y el seguimiento de su evolución durante todo su ciclo de vida con la finalidad de detectar oportunidades de mejora.

Gestión de la Información de Marketing: La finalidad del proceso es producir un flujo ordenado de informaciones recolectadas tanto de fuentes externas como internas de la organización, de la manera y en el tiempo en el cual son requeridas por los usuarios. El proceso se relaciona con todo el ciclo de Marketing a cuyos procesos les provee informaciones útiles para el control, análisis y

programación; mientras que recibe de los mismos los datos necesarios para alimentar el sistema informático de MKT. Las características y las dimensiones del sistema informático varían según la estructura de la organización a la que sirve como soporte.

GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS

Productos o Servicios Existentes (P/S): Se refiere a los productos y/o servicios que integran el portafolio actual

Servicios Consolidados: Se refiere a la telefonía básica

Productos ya Ideados: Se refiere a aquellos productos que pasaron la etapa del proceso de ideación - Realización - Lanzamiento, listos a incluir en el Plan de Marketing del periodo correspondiente.

Productos No Previstos: Se refiere a aquellos P/S que se incorporan operativamente en el proceso de comercialización sin haber estado concebidos en el Plan de Marketing del periodo previsto. Por otra parte se refiere también a aquellos P/S que pasan por el Proceso de Marketing de Ideación - Realización - Lanzamiento

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

