

# Gestión de mercadotecnia en el ámbito de las telecomunicaciones para el desarrollo local: principales contradicciones en la Dirección Territorial Santiago de Cuba

*Marketing management in the field of telecommunications for local development: main contradictions in Santiago de Cuba Territorial Directorate*

*Yoandris Rivero-Batista, yoandrisr@uo.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-2957-4975>*

*Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba*

## Resumen

El presente trabajo ha sido desarrollado en la Dirección Territorial de ETCSA en Santiago de Cuba (DTSC) entidad encargada de desarrollar el servicio de las telecomunicaciones en el territorio, integrada a los planes de desarrollo y reanimación de la economía que lleva a cabo el estado cubano, con el objetivo de exponer las principales contradicciones en torno a la gestión de mercadotecnia que desde distintas aristas inciden en el adecuado desempeño de la entidad y por tanto en el desarrollo local del territorio a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y como principales resultados se identifican las variables que afectan el nivel de desempeño y la obtención de mejores indicadores económicos por parte de la empresa y se proponen finalmente un conjunto de posibles soluciones desde el punto de vista teórico.

**Palabras clave:** mercadotecnia, desempeño, contradicciones, desarrollo local.

## Abstract

This work has been developed in the Territorial Directorate of ETCSA in Santiago de Cuba (DTSC), the entity in charge of developing the telecommunications service in the territory, integrated into the development plans and revival of the economy carried out by the Cuban state, with the aim of exposing the contradictions around marketing management that, from different angles, affect the proper performance of the entity and therefore in the local development of the territory through the application of encounters, interviews and as main results it will allow Identify the variables that affect the level of performance and obtain better economic indicators by the company, finally a set of solutions are proposed from de theoretical point of view.

**Keywords:** marketing, performance, contradictions, local development

## **Introducción**

El sector de las telecomunicaciones muestra un crecimiento y una diversificación significativos a escala global en los últimos años. En la actualidad es casi imposible concebir la vida sin asociarla de una u otra forma a las opciones y oportunidades que se derivan de tal avance. Un análisis elemental de la evolución de las telecomunicaciones puede aportar las evidencias suficientes para argumentar que este sector experimenta un crecimiento endógeno abrumador e impacta en el desarrollo de varias ramas de la vida política y socioeconómica a escala global, regional y local, que se dinamiza debido a su crecimiento y modernización.

Cuba, aunque en condiciones muy particulares, no se halla ajena a esta tendencia, por ello se presta especial atención al desarrollo de este sector y a los beneficios que de él se derivan para el progreso del país. El impacto de los aportes de este sector en la economía cubana es tal, que según el Plan estratégico de mercadotecnia de ETECSA (2015): “las comunicaciones ocupaban el quinto lugar dentro del Producto Interno Bruto, de conjunto con las actividades económicas clasificadas como Transporte y Almacenamiento, con un aporte de 7.245,4Millones de Pesos al cierre de 2019”. Tomando en consideración tales elementos, resulta insoslayable el aporte de este sector al desarrollo nacional y local.

En la actualidad existe una voluntad política de dar mayor responsabilidad y autoridad a los gobiernos locales en el aprovechamiento de sus recursos endógenos y exógenos, e impulsar con efectividad las iniciativas de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico.

En este sentido, autores que se refieren al tema y sistematizan experiencias de gestión del desarrollo local en Cuba (Méndez, 2001; Lage, 2005; Guzón, 2006; González, 2007; Jam, 2006 y 2008; Becerra, 2002; Bofill, 2008 y 2009; Torres, 2013 y 2017), coinciden en señalar que entre las principales limitaciones para impulsar estos procesos están: 1) Insuficiente coordinación e integración efectiva entre los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), los Consejos de la Administración Provincial (CAP) y los Consejos de la Administración Municipal (CAM) en el proceso de elaboración de los planes; 2) Excesiva centralización en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos, con un limitado marco legal para el empoderamiento y la autonomía local; 3) Insuficiente articulación horizontal entre los actores locales, así como entre intereses nacionales, sectoriales y territoriales; 4) Limitada incorporación de

la población como sujeto activo en la gestión del desarrollo local, así como de las formas gestión no estatal y su integración con las estatales a partir de encadenamientos productivos y de valor; 5) Limitado enfoque interterritorial en la concepción de los instrumentos para la planificación territorial.

La concepción del desarrollo local fue retomada por los gestores de política a finales del siglo XX en Europa y luego en otras regiones del mundo, como respuesta a las crisis macroeconómicas y representando un modelo de desarrollo alternativo al neoliberal.

Los orígenes teóricos del desarrollo local se encuentran también ligados al debate y esclarecimiento de los conceptos de espacio y territorio que se establecieron dentro de la teoría económica, con el objetivo de determinar cuáles son los factores que tienen incidencia en la localización en el espacio de las actividades productivas y de servicios.

Una de las obras clásicas de Dunhan (1943), es ilustrativa de la concepción vigente, al definir la actividad de la localidad como: “Un proceso dirigido hacia la creación de recursos y el mantenimiento del equilibrio necesario entre tales recursos y necesidades de una determinada área geográfica o campo específico de servicio social”.

Hacia los años 50 del siglo XX ya se observaba una evolución de los conceptos de desarrollo local. En el seminario organizado por la Organización de Naciones Unidas en 1950 en la República de San Salvador, se caracterizó el desarrollo de la localidad como: “Proceso que emplea el servicio social para suscitar la racional participación de los integrantes de una determinada zona o población, en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo, sobre la base de los propios recursos”.

En 1958 la definición utilizada por las Naciones Unidas fue revisada y adecuada, y queda en vigencia la siguiente: “Desarrollo de la localidad es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para ser eficaces esquemas de desarrollo, viables y equilibrados” (Informe Naciones Unidas, 1958).

En el año 1975 el Banco Mundial expone una definición de desarrollo aplicada al ámbito espacial, en el que el desarrollo local es entendido como: “una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población”.

Para González, F. (2007, 47), citado por Sarmientos Ramírez Y. (2015) la concepción de desarrollo local se expresa como: “ (...) un proceso localizado de cambio socio-económico continuado, que liderado por los gobiernos locales integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos, para lograr el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural”

En este concepto queda explícitamente declarado el papel del gobierno local, que se ejecuta a partir de las relaciones de coordinación de manera fundamental (González T, 2011, 83; 2013, 7) por una parte y por otra, el desarrollo de una región influye en la competitividad (Echeverri, Rodríguez y Sepúlveda, 2003; Gómez, 2011) y a su vez la medición de la misma se convierte en un factor determinante para la búsqueda del desarrollo económico y regional, lo cual puede llevar a que las autoridades establezcan acciones que posibiliten su incremento Silva ( 2005 ) citado por Sarmientos Ramírez Y. (2015).

El centro de atención del desarrollo local por mucho tiempo lo ha constituido el sector empresarial de las localidades y la creación de un entorno favorable al desarrollo de ventajas competitivas e innovación que fomenten territorios competitivos y con economías capaces de insertarse en el mercado internacional.

Esto no significa que se desconozca el hecho de que el desarrollo local presupone a su vez ser un proyecto integral que alcance todas las esferas del entorno de las localidades. Existía un sesgo sobre las dimensiones del desarrollo local, eran muy común por parte de la comunidad científica referirse al desarrollo económico local obviando los aspectos sociales, ambientales, institucionales, etc.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S. A. (ETECSA), es la encargada de prestar los servicios públicos de telecomunicaciones en todo el territorio nacional mediante el diseño, instalación y explotación de las redes y sus servicios asociados, brinda servicios de telecomunicaciones, basado en los estándares mundiales, soportados en tecnologías de avanzada con una amplia cartera de negocios que incluye: servicio telefónico básico, servicio de conducción de señales, servicio de transmisión de datos y acceso a Internet, servicio celular de telecomunicaciones móviles terrestres, servicio de cabinas y estaciones telefónicas públicas y servicios de telecomunicaciones de valor agregado.

Los resultados económicos y los aportes de ETECSA a nivel nacional se conforman a partir de los aportes que hace cada provincia y a su vez los de este nivel dependen de las contribuciones de cada municipio. Una revisión un poco más detallada de algunos datos de la organización en Santiago de Cuba apunta al hecho de que a pesar de la evolución positiva que ha experimentado esta entidad, su gestión y los enfoques que se manejan impiden alcanzar mejores resultados.

Atendiendo al vínculo que existe entre el mejoramiento de los indicadores de desarrollo local con respecto al comportamiento de los resultados de las empresas y negocios que operan en un territorio determinado, puede plantearse que en la medida en que mejoren estos últimos mejorará el aporte que hacen estas organizaciones a los fondos que se crean para el desarrollo local; por ello el perfeccionamiento de la gestión organizacional es un imperativo para este fin.

El segmento empresarial cubano, está llamado a elevar cada vez más sus niveles de efectividad y eficiencia; ETECSA no escapa a esta exigencia y por ello trabaja en función de consolidar los diversos subsistemas que influyen sobre su gestión. El desarrollo de la mercadotecnia y la correcta implementación del instrumental que aporta esta disciplina para la consecución de objetivos más ambiciosos constituyen una arista de la gestión organizacional que en ETECSA (a todos los niveles) no se ha explotado al máximo.

Tal particularidad se toma como un argumento para establecer un nexo entre la gestión eficiente de la mercadotecnia en el sector de las telecomunicaciones en función del desarrollo local, pero cabe destacar que en un entorno tan dinámico y cambiante, marcado por la influencia de diversos actores se erige un conjunto de contradicciones que han de ser tomadas en cuenta si se pretende hacer análisis concienzudo de este tema.

De las disímiles definiciones de desarrollo local se desprenden puntos concurrentes a tener en consideración. Casi todos los autores coinciden en que el desarrollo de una localidad es por fuerza un proceso de cambios que engloban dos dimensiones: una económica, representada por el crecimiento de la producción, y una social, generalmente aceptada como mejora de la calidad de vida. Muchos aceptan la necesidad de una actitud responsable para con el medio ambiente. Algunos vislumbran el enorme peso del entorno institucional. Los menos, asumen el rol decisivo de los procesos de introducción y difusión de la innovación.

Por tanto, a juicio del autor puede afirmarse que el desarrollo local es un proceso no espontáneo y mancomunado de transformación estructural perpetua protagonizado estrictamente por agentes locales, que a través del crecimiento económico como condición necesaria, permite igualdad de oportunidades sociales sin agredir el entorno natural en el que se opera.

### **Fundamentación teórica**

La sociedad actual está marcadamente influenciada por el uso de los servicios de telecomunicaciones, en muchos casos, los avances o estancamientos en esta esfera definen las posibilidades de desarrollo de los países y localidades.

Se considera que el desarrollo de las telecomunicaciones favorece el crecimiento económico y el empleo; contribuye a mejorar las condiciones de formación educacional de las personas en tanto se usa en función del mejoramiento de los procesos educativos e impacta directamente en el perfeccionamiento de la gestión de las organizaciones.

Los servicios de telecomunicaciones generan ingresos sustanciales anualmente, incluso en períodos de crisis esta actividad económica obtiene cifras considerables que permiten a los operadores a nivel mundial planificar la expansión y diversificación de los mismos y el crecimiento en las cifras.

En función de este crecimiento se establecen los impuestos que deben pagar las empresas del sector, los que al ser empleados en función del desarrollo local pueden servir al propósito de resolver disímiles cuestiones de interés para las localidades y sus ciudadanos. Lo anterior constituye una poderosa baza de ingresos al presupuesto municipal, y contribuye a resolver uno de los retos contemporáneos de todo proceso de desarrollo territorial: la búsqueda del financiamiento endógeno para acometer los proyectos de desarrollo local.

En el caso de ETECSA, los aportes directos de la DTSC a las arcas del estado por impuestos se encuentran en el orden de los 1,2 millones de pesos, más los aportes centralizados que se hacen por concepto de ingresos, de estos montos se destina una parte para ser empleado de acuerdo a los intereses del territorio. La estadística acumulada sustenta el hecho de que mientras mayor es la cuantía de los ingresos que se obtienen por las actividades del sector de telecomunicaciones en el territorio mayor es el monto de dinero del que se dispone para ejecutar proyectos de interés local.

El sector de las telecomunicaciones posibilita la creación de empleos atendiendo precisamente a su diversidad, crecimiento y expansión. No constituye un secreto que los grandes operadores a nivel mundial (Telefónica, Telecom, Orange, Huawei, etc.) se están expandiendo hacia nuevos mercados. El surgimiento de filiales alrededor del mundo permite la creación de nuevos puestos de trabajo, que en muchos casos favorece de paso la preparación y formación profesional de quienes acceden a ellos atendiendo a las especificidades y especialización que se requieren para la comercialización de dichos servicios.

De igual forma esta misma expansión y crecimiento provocan un incremento de las necesidades de partes, piezas y componentes que se emplean en el desarrollo de la infraestructura necesaria para la provisión de servicios; lo que propicia el surgimiento de empleos para su manufactura.

Tal es el caso, en Cuba, de la Empresa Industrial para la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica (GEDEME) que ofrece entresus servicios el de fabricación de torres auto soportadas para la instalación de diversos componentes del sistema de telecomunicaciones, así como el de la Empresa de Conductores Eléctricos Conrado Benítez (ELEKA) encargada de la producción cables telefónicos de hasta 2400 pares, locales, troncales, auto soportados, apantallados, bajantes de instalación interior para sistemas de equipos de transmisión y conmutación; pizarras telefónicas y coaxiales.

En Santiago de Cuba laboran en ETECSA 727 trabajadores, en los cinco años se ha contratado un total de 105 personas; las cuales han sido habilitadas para ocuparse de actividades específicas, a lo que se suma el hecho de contar con un sistema de capacitación que promueve la superación y preparación de los profesionales del sector y otros que pasan a formar parte de la bolsa de empleo de la entidad.

Otra fuente de empleo se asocia a la modalidad de Centro Agente dentro de los servicios de telefonía pública, los cuales en el municipio Santiago de Cuba permiten que más de 560 personas perciban ingresos al encargarse de proporcionar facilidades de comunicación en localidades de gran concentración poblacional y baja densidad telefónica.

Resulta evidente que los avances en telecomunicaciones también facilitan el acceso a los conocimientos y favorece su socialización, lo que contribuye en cierta medida a romper el monopolio que hasta hace unos años tenían sobre este particular determinadas clases sociales. Desde el punto de vista de la formación de las personas, existen diversos

aportes que avalan el empleo de las tecnologías de la información en función del mejoramiento de los procesos educativos.

En Santiago de Cuba el 12% del total de líneas telefónicas instaladas se encuentran a disposición de entidades del sector empresarial y el tráfico que genera este sector representa el 27.6% del total; lo que demuestra el uso que hacen las organizaciones de este servicio. En el caso particular de los servicios de transmisión de datos e Internet la mayor cantidad de enlaces está asociada al sector que comprende a las empresas del territorio.

Desde el punto de vista social el empleo de la tecnología propicia el acortamiento de las distancias entre personas que se encuentran geográficamente distantes a partir de la comunicación (que ya en la actualidad incluye la transmisión de voz, paquetes de datos e imagen) que se establece empleando dispositivos terminales conectados a redes de telecomunicaciones.

Un dato interesante para avalar la expansión y aceptación de los servicios de telecomunicaciones podría resultar el que más de 1900 personas accedan a los servicios de Internet y correo electrónico que se ofrecen en las salas públicas de navegación de ETECSA en agosto del 2018.

Otra arista del asunto, que guarda estrecha relación con el empleo de estos servicios que hacen también las organizaciones, tiene que ver con el hecho de que se ha ganado en movilidad; ya no se precisa estar ubicado en un sitio específico para resolver disímiles situaciones. Esto ha permitido el surgimiento de nuevos conceptos de empleo que facilitan el vínculo entre las organizaciones y sus clientes; de igual forma permite que las personas con limitaciones para salir de sus casas puedan acceder a varios servicios e incluso trabajar.

Estos mismos factores inciden positivamente en la agilización de varias gestiones dejando a las personas tiempo para ocuparse de otros asuntos: ya no se precisa hacer colas en un banco para efectuar alguna transacción, se puede ordenar y pagar casi cualquier cosa sin moverse de un sitio y, además, es posible hacer varias cosas a la vez.

Haciendo una suerte de resumen sobre este particular debe hacerse referencia a la importancia de las telecomunicaciones como soporte para el desarrollo de otras esferas de interés socioeconómico para el desarrollo de cualquier localidad.

En la actualidad la mayoría de las entidades que operan en los sectores que se consideran indispensables para el desarrollo social y económico de cualquier región y país en sentido general se basa en el empleo de los avances en materia de telecomunicaciones: transporte, electricidad, el abastecimiento de agua y muchos otros que van desde las operaciones del sector bancario hasta la gestión de los medios de prensa, sin olvidar otros de vital importancia como la defensa y el orden interior.

El comentario anterior evidencia que, si bien las telecomunicaciones constituyen un sector de vital importancia por sí mismo, en un mundo globalizado y tecnológicamente dependiente se erige como un hilo que hasta cierto punto une a diversos actores del entorno socioeconómico en función del desarrollo local.

Ahora bien, el correcto desempeño de las organizaciones dedicadas a brindar servicios de telecomunicaciones depende, como en cualquier otra entidad, del eficiente, eficaz y competitivo accionar de sus subsistemas empresariales, dentro de los cuales, el de mercadotecnia juega un rol esencial.

La mercadotecnia ha sido definida por diversos autores en función de disímiles aspectos. Una de las definiciones más completas en esta dirección es la ofrecida por Philip Kotler (1967) en su libro “Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control”, cuando plantea que “Mercadotecnia es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo o intercambiando productos con valor para otros”.

Esta conceptualización introduce un término de vital interés para el enfoque de este trabajo: gestión. La gestión de cualquier proceso presupone la ausencia de espontaneidad y la primacía de la planificación, así como del control y la evaluación tras la implementación de cualquier actividad, lo que hasta cierto punto sirve para establecer un nexo significativo con la definición de desarrollo local propuesta anteriormente.

Los servicios de telecomunicaciones han de ser diseñados y comercializados siguiendo determinadas concepciones, que como en todo negocio deben alejarse precisamente de la espontaneidad y basarse en información confiable sobre el mercado al que se dirigen.

En ETECSA la mercadotecnia tiene entre sus funciones:

Analizar, evaluar, estudiar y controlar el comportamiento mensual del mercado respecto a todos los indicadores de la venta y el servicio trazado en los planes.

Realizar estudios de mercado.

Mantener el control sistemático del monitoreo de la demanda insatisfecha del territorio.

Proponer al área de comercialización acciones que logren la penetración de sus productos y servicios en el mercado.

Interactuar con las áreas de Operaciones a fin de constatar las posibilidades reales de nuevos servicios tomando en cuenta los resultados de los estudios realizados y proyecciones de demanda del mercado.

Participar en la elaboración de las propuestas del presupuesto de ventas e ingresos teniendo en cuenta las premisas trazadas por Mercadotecnia así como el comportamiento histórico del mercado.

## **Métodos**

Para cumplimentar el objetivo propuesto en la investigación se emplearon los siguientes métodos de investigación: Análisis-síntesis para caracterizar la relación entre la mercadotecnia y sus potencialidades para contribuir en el desarrollo local de la entidad objeto de estudio, métodos matemáticos, en este caso el uso de la estadística descriptiva mediante el empleo de medidas de tendencia central como la media para calcular valores promedio de variables como el ingreso, de igual manera se emplearon los métodos empíricos como entrevista y observación para definir las principales contradicciones que inciden en la desacertada gestión de mercadotecnia de la empresa y su óptimo funcionamiento en los marcos del desarrollo local del territorio.

## **Resultados**

En los últimos años los ingresos obtenidos por ETECSA en el municipio Santiago de Cuba indican un crecimiento, pero cabe preguntarse: ¿está la empresa obteniendo todo lo que puede?, ¿aporta ETECSA al territorio todo lo que puede en función del desarrollo económico y social?

Despejar estas interrogantes planteadas anteriormente requerirá un análisis cuidadoso. Durante los años 2014 y 2015 se instalaron en Santiago de Cuba aproximadamente 10 mil servicios telefónicos en diversas localidades: Distrito José Martí (Micro VII y Micro IX) y San Pedrito. Podría alabarse a priori esta decisión, pero estudios efectuados

apuntaban a la existencia de demandas de gran atractivo en otras zonas de la ciudad: Consejos Populares Heredia, Los Maceo, Guillermón Moncada, Santa Bárbara y 30 de noviembre. Como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 1: Ingresos promedio por línea de los Consejos Populares del municipio Santiago de Cuba.**

Datos de los Consejos Populares		Ingresos promedio por línea	
No	Nombre	Línea Telefónica MLC	Línea Telefónica MN
1232	Escandel	48	363.22
1292	Ramón	48	363
1235	Flores	48	363.22
1192	30 de Noviembre	48	363.22
1263	Los Olmos	48	363
1221	Cobre	10	328
1205	Boniato	48	363.22
1223	Cristo	48	363.22
1211	Caney	48	363.22
1220	Ciudamar	48	363.22
1303	Sigua	77	240.23
1217	Chicharrones	48	363.22
1302	Siboney	32	324.92
1195	Altamira	48	363.22
1243	José Martí Sur	2	198
1194	Agüero Mar Verde	48	363.22
1261	Los Maceo	48	363
1301	Santa Bárbara	48	363
1238	Guillermón Moncada	48	363.22
1311	Vegueta de Galo	48	363
1314	Vista Hermosa	48	363
1270	Mariana Grajales	2	175.51
1239	Heredia	48	363
1199	ASM (Abel Sta. María)	48	363.22
1306	Sueño	48	396.35
1313	Vista Alegre	48	363
1242	José Martí Norte	2	198.42

Fuente: ETCSA (DTSC). Estudio de Prioridades Comerciales 2016.

Los datos anteriores indican que estas inversiones hubieran aportado mayores ingresos en las zonas del centro de la ciudad, Santa Bárbara y 30 de Noviembre, con lo que se hubiese además logrado un impacto positivo desde el punto de vista social al incrementarse la densidad y la penetración telefónicas, además de crear la infraestructura necesaria para satisfacer la demanda potencial atendiendo al creciente número de entidades y negocios particulares que se concentran en estas zonas.

De igual forma si se hubiese invertido en estas áreas se garantizaría la existencia de las condiciones técnicas indispensables para la ampliación de diversos servicios como los de transmisión de datos e Internet cuya demanda se concentra fundamentalmente aquí como se muestra en la tabla 2

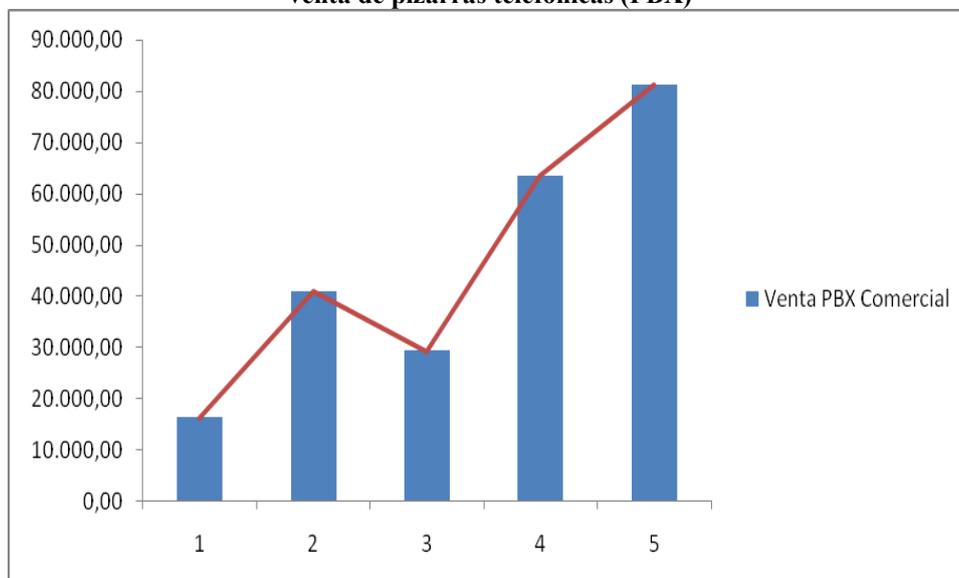
**Tabla 2. Ingresos estimados por la comercialización de servicios de transmisión de datos e Internet en los Consejos Populares del municipio Santiago de Cuba en el futuro.**

<b>Consejo Popular</b>	<b>Estimado Ingresos</b>	<b>Consejo Popular</b>	<b>Estimado Ingresos</b>
30 de Noviembre	29,376.00	Ramón	0.00
Agüero Mar Verde	2,856.00	Santa Bárbara	85,680.00
Altamira	4,080.00	Sigua	1,224.00
Chicharrones	5,712.00	Veguita de Galo	5,304.00
Ciudamar	4,080.00	Vista Hermosa	8,976.00
Escandel	0.00	Sueño	42,840.00
Flores	20,808.00	Cristo	4,896.00
Guillermón Moncada	28,560.00	Boniato	12,240.00
Heredia	45,696.00	Caney	11,424.00
José Martí Norte	0.00	José Martí Sur	0.00
Los Maceo	22,032.00	ASM (Abel Sta. María)	5,304.00
Los Olmos	11,424.00	Vista Alegre	19,176.00
Mariana Grajales	7,344.00	Cobre	2,856.00
		Siboney	6,528.00

**Fuente: ETCSA (DTSC). Estudio de Cuadriculación de los servicios de datos e Internet 2016.**

Otras oportunidades de negocios se asocian a la comercialización de pizarras privadas. Desde el año 2015 hasta la fecha los ingresos por este concepto han evolucionado como se muestra en el gráfico siguiente.

**Gráfico 1. Ingresos en moneda total de Santiago de Cuba en el período 2015-2019 por concepto de venta de pizarras telefónicas (PBX)**



**Fuente: ETECSA. Portal de Inteligencia Empresarial.**

Evidentemente la gráfica muestra un desempeño positivo, pero los resultados pudieran ser mejores si se ajusta el mecanismo de comercialización a partir de una gestión de venta más agresiva y del establecimiento de un sistema de trabajo que priorice la comercialización de este servicio y el equipamiento asociado, lo cual se revertirá en un incremento de ingresos, facilitando el acceso de las personas al servicio telefónico, contribuyendo a mejorar varios indicadores de desarrollo como la densidad y penetración telefónicas y otros de carácter técnico y de calidad como el completamiento de llamadas.

Para tomar estas decisiones los argumentos fundamentales responden a intereses técnicos; entiéndase el mejoramiento de la infraestructura tecnológica, lo que supone la sustitución y modernización de redes de planta exterior y el mejoramiento de componentes de planta interior (transmisión, conmutación y energética), así como otros componentes del sistema de telecomunicaciones.

El mejoramiento y mantenimiento de los indicadores técnicos constituye un interés constante de la empresa, pero esto por lo general no guarda relación con los intereses de los clientes ni con las necesidades de mejorar los ingresos de la entidad; mucho menos con los aportes que podría hacer la empresa al territorio: la demora en la instalación de servicios y en la solución de las interrupciones, el creciente número de traslados pendientes, el crecimiento de la demanda insatisfecha y la implementación de

soluciones técnicas en detrimento de intereses y requerimientos comerciales así lo evidencian.

Otro factor que influye decisivamente se asocia a compromisos y demandas de sectores vinculados a la defensa y el mantenimiento del orden interior, así como a solicitudes de las instituciones políticas que tienen por lo general un trasfondo social.

ETECSA sustenta su actuar como ente económico sobre un esquema de tarifas y compensaciones, cuyo propósito es obtener recursos financieros por la comercialización de determinados servicios a sectores específicos para solventar (subsidiar) otros servicios que se ofrecen a sectores cuyos aportes podrían considerarse hasta cierto punto simbólicos.

Tomando en consideración el planteamiento anterior queda claro que el enfoque que se maneja actualmente limita la obtención de recursos financieros que definitivamente se requieren para contribuir no solo al desarrollo de ETECSA como empresa, sino también al desarrollo local. En la medida en que esta entidad logre obtener mejores resultados, estará en condiciones de ofrecer más al territorio, pues lo que se obtiene por el pago de algunos sectores sirve al propósito de sufragar las necesidades de otros que no cuentan con las mismas posibilidades.

Los argumentos anteriores demuestran que ETECSA no está creciendo al máximo de sus potencialidades y por tanto no contribuye de manera óptima al desarrollo de las potencialidades del municipio Santiago de Cuba en términos de tributación y bienestar social, explicado, en lo fundamental por una desacertada gestión de mercadotecnia de los servicios brindados por la entidad a los actores locales.

Sin embargo, en la bibliografía especializada, nacional y foránea, no se ha encontrado referencia a estudios de evaluación, mediante herramientas metodológicas, de la contribución de la gestión de mercadotecnia de los servicios de telecomunicaciones al desarrollo local.

Por ende, los municipios cubanos adolecen de una metodología que permita evaluar primero, para luego potenciar, por medio del trazado de acciones concretas, la contribución antes citada.

A partir de lo anterior se puede identificar una contradicción social fundamental dada por la necesidad de una acertada gestión de mercadotecnia de los servicios brindados por la entidad a los actores locales para contribuir de manera óptima al desarrollo del

municipio Santiago de Cuba en términos de tributación y bienestar social y la no existencia de una metodología que permita evaluar la incidencia del enfoque de mercadotecnia en la contribución de los servicios de telecomunicaciones en el desarrollo de la localidad, sin embargo se presentan otras de carácter social, económico, jurídico que inciden en el óptimo desarrollo de ETECSA en los marcos del desarrollo local.

***Mercadotecnia, telecomunicaciones y desarrollo local: contradicciones que se articulan***

La mercadotecnia ofrece herramientas como el análisis de mercado y las matrices de posicionamiento que de emplearse adecuadamente pueden aportar información relevante para la toma de decisiones asociadas a las características y necesidades del mercado, a la ubicación de la demanda y a aspectos vinculados al desarrollo local a partir del manejo de indicadores como la densidad y la penetración telefónicas, la disminución de los traslados pendientes y la solución de demandas insatisfechas.

Disponer de una metodología de evaluación de la incidencia del enfoque de mercadotecnia en la contribución de los servicios de telecomunicación en el desarrollo de la localidad permitiría un redireccionamiento de las inversiones y un cambio en el proceder de la empresa; a través de una modificación de los juicios que sustentan las decisiones asociadas al mantenimiento, modernización, crecimiento y expansión de los servicios de telecomunicaciones.

Ahora bien, alrededor de la solución del problema social identificado se articula un grupo de contradicciones sociales de la ciencia y la tecnología que se exponen a continuación:

Como política se establece a nivel nacional que la producción de bienes y servicios debe generar ingresos que permitan incrementar la riqueza económica del país, sin embargo, en la práctica se priorizan cuestiones sociales por encima de aquellas que permitirían cumplir con tal designio.

Se exige por un gran número de actores sociales, políticos y económicos el crecimiento de los ingresos de todas las instituciones. A nivel territorial se monitorea, controla y analiza frecuentemente el cumplimiento de los planes de ingresos fijados y se insta constantemente a obtener mejores resultados, paradójicamente se exige a la vez la atención priorizada a las demandas y reclamos sociales en diversos sentidos.

Como forma de actuar estos requerimientos resultan contrapuestos en muchos sentidos, pues las demandas con bases en cuestiones sociales por lo general, en el caso de los servicios de telecomunicaciones, dependen de los mismos recursos (financieros, materiales y humanos) que aquellas que responden a intereses económicos y que por demás siempre tienen un impacto positivo sobre el desarrollo local.

En esencia, de lo que se trata es de lograr un balance entre la satisfacción de necesidades que ofrecen a la entidad la posibilidad de obtener recursos financieros y aquellas de orden social, garantizando resultados económicos positivos que permitan sufragar los gastos asociados a la satisfacción de necesidades sociales.

La primacía de juicios técnicos y de interés social sobre los criterios emanados de los análisis de mercadotecnia en la gestión organizacional.

Resulta de conocimiento general que el proceso inversionista debe responder, entre otras cuestiones, a análisis de factibilidad que indiquen el período de recuperación de la inversión, el cual para los intereses económicos de ETECSA se establece por lo general en el menor plazo posible.

Hasta el momento en las inversiones aprobadas no priman estos intereses, sino otros descritos con anterioridad que se centran en aspectos puramente técnicos y en compromisos asumidos a partir de solicitudes de instituciones políticas y gubernamentales con basamento social.

El peso de estos intereses es tal que en la mayoría de los casos se antepone a planteamientos comerciales enfocados a resolver necesidades y demandas avaladas por la estimación de sus ingresos y los beneficios sociales que impactan directamente sobre el desarrollo territorial.

Estudios realizados apuntan a la existencia de demandas actuales y potenciales en determinadas zonas de la ciudad (centro de la ciudad, Santa Bárbara, 30 de Noviembre, etc.), donde de implementarse soluciones técnicas para la ampliación de capacidades se asegurarían ingresos superiores a los que se obtienen en la actualidad por los servicios ubicados en otras zonas (San Pedrito, Micro 7, Micro 9, Micro 10).

El análisis de los ingresos promedios de las centrales que cubren las zonas analizadas evidencian a las claras que la ampliación en las zonas recomendadas hubiese tributado un mayor volumen de ingresos; y en correspondencia la empresa estaría en condiciones de aportar al desarrollo del territorio.

Hacer estas evaluaciones no debe dar lugar a que se piense que se debe invertir exclusivamente en las zonas donde se concentra un grupo poblacional y representantes de sectores socioeconómicos más solventes; sino que tiene el fin de mostrar que resulta un imperativo el priorizar las inversiones a partir de un enfoque más atinado que responda a intereses empresariales y de desarrollo local conjugando las necesidades del mercado, las posibilidades de la entidad y los intereses en pos de lograr un avance a nivel territorial.

A pesar de haberse resuelto los intereses sociales con las inversiones ejecutadas, en la actualidad se aprecia una migración de los servicios instalados en estas comunidades hacia zonas no beneficiadas con los procesos de creación de facilidades donde se concentra gran parte de la demanda de servicios.

Resulta imposible no darse cuenta de un fenómeno que lacera en la actualidad el indicador de traslados pendientes de la empresa de telecomunicaciones en el territorio santiaguero, la cantidad de solicitudes de traslado que se reciben supera con creces la capacidad de respuesta de la entidad.

Muchos de esos traslados provienen de zonas donde se desarrollaron procesos de comercialización masiva y se dirigen hacia áreas de la ciudad donde la infraestructura existente no permite hacer frente a tales demandas.

Este fenómeno se ha visto agravado desde que en el 2014 se implementó la Resolución 82 del Ministerio de Comunicaciones, donde se establece la cesión y transmisión de titularidad del servicio telefónico como un derecho de los clientes.

En estas circunstancias se ha desatado un flujo migratorio que va de zonas como San Pedrito y los Micros 7 y 9 del Distrito José Martí, a los consejos populares del centro de la ciudad y repartos como Santa Bárbara, 30 de Noviembre, Mariana de la Torre, Veguita de Galo, Vista Alegre y otros.

Desde el punto de vista práctico esta situación se traduce en el hecho de que todo servicio telefónico en proceso de traslado al cual se le da de baja deja de aportar ingresos por varios conceptos (cuota básica, tráfico telefónico y empleo de servicios suplementarios y de valor agregado) y afecta el total de líneas en servicio. Evidentemente esta situación no solo provoca afectaciones económicas considerables al dejar inutilizada en buena medida la infraestructura colocada y alargar el plazo de recuperación de la inversión acometida, sino que también lacera los indicadores de

densidad y penetración telefónicas, que constituyen expresión del desarrollo del territorio.

Un aspecto al que se presta en la actualidad gran atención es al enfrentamiento de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en todas las esferas de la actuación humana; sin embargo, la existencia de un conjunto de situaciones y restricciones de diversa índole propician la comisión de estos actos.

Las restricciones respecto a la trasmisión de la titularidad del servicio telefónico hasta el 2014 provocaron el surgimiento de un mercado paralelo que promovía su compra a precios exorbitantes sin ningún respaldo para quien se arriesgaba a ello y por otro lado limitaba el derecho de los titulares de disponer de dicho servicio según sus consideraciones.

En el caso de las prestaciones de acceso a Internet y correo electrónico desde los hogares, al estar limitado a profesionales de sectores específicos (médicos, periodistas, profesores, investigadores, etc.) y a extranjeros residentes en Cuba (extranjeros con permiso de residencia temporal o permanente, estudiantes extranjeros) se ha generado un fenómeno que se manifiesta de diversas formas y que apunta al enriquecimiento de terceras personas a costa de los servicios contratados a ETECSA.

La situación anterior ha propiciado el surgimiento de cyber cafés clandestinos y centros de llamadas particulares que afectan considerablemente la gestión de la entidad en tanto contribuyen al desvío de ingresos por concepto de tráfico telefónico internacional y acceso a Internet.

Dos aspectos que inciden decisivamente sobre esta situación son la deficitaria infraestructura que soporta los servicios de telecomunicaciones y las tarifas establecidas.

El no contar con una infraestructura sólida que cubra las zonas donde se generan las demandas impide su satisfacción y a su vez limita las posibilidades de crecimiento y expansión de los servicios, así como su calidad.

Por otra parte, la existencia de un esquema de tarifas y compensaciones que soporta la subvención de algunos servicios a partir de la comercialización de otros condiciona la fijación de elevadas tarifas para algunos de ellos, lo que unido al aspecto descrito anteriormente provoca que la oferta comercial deba ser diseñada en función de sectores de clientes específicos.

Hasta tanto no se logre un equilibrio que permita obtener ingresos suficientes para reinvertir en infraestructura y en la ampliación de servicios, será imposible la expansión y el crecimiento de las bases de clientes.

La ampliación de la cultura de los cubanos respecto a los avances en materia de telecomunicaciones en contraposición a las posibilidades reales de satisfacer estas necesidades y acceder a los avances tecnológicos.

El nivel cultural en Cuba se ha elevado considerablemente a lo largo de más de 50 años de Revolución, lo cual ha influido no solamente en el hecho de que los cubanos hayan devenido en personas más instruidas sino también en personas más interesadas por los avances que se producen en diversas esferas del actuar de la humanidad.

En el conocimiento que tienen los cubanos sobre estos temas influye además el acceso a estos servicios por diferentes vías y en disímiles circunstancias (viajes al extranjero por diversas causas, contacto con visitantes foráneos, entre otros), lo que ha permitido además establecer patrones de comparación que contribuyan a elevar las exigencias y expectativas al respecto.

Este factor incide considerablemente en la demanda de servicios de telecomunicaciones y en el cuestionamiento de las causas que inciden y dificultan en Cuba el acceso a ellos, así como su calidad y las condiciones en que se ofrecen.

Resulta muy difícil en las circunstancias económicas, políticas y sociales en que se desarrolla el país poder responder satisfactoriamente a todas las solicitudes que hace la población. Por otro lado, ya se ha hecho referencia en momentos anteriores a las condiciones de la infraestructura tecnológica existente para soportar estos servicios, así como a las condiciones en que se fijan las tarifas; en tales circunstancias resulta muy complicado acercarse a algunos estándares de calidad establecidos por grandes transnacionales que operan en entornos socioeconómicos y políticos diferentes.

El comentario anterior no supone, en lo absoluto, que el acceso de las personas a la información resulta perjudicial para la gestión de esta entidad, sino que apunta inexorablemente a que se deben buscar alternativas que permitan mejorar la infraestructura tecnológica y los indicadores de calidad de servicio, incrementar la base de clientes y ajustar convenientemente las tarifas existentes.

La existencia de un enfoque mayoritariamente organizacional de los análisis que se establecen alrededor de las herramientas para la gestión de mercadotecnia en entidades

del sector de las telecomunicaciones y la necesidad de la evaluación de su incidencia e impacto sobre el desarrollo local.

Aun cuando se exige a gritos y se plantea como una necesidad ineludible la vinculación de las organizaciones con su entorno; las herramientas metodológicas existentes en el estado del arte no abarcan ese espectro desde la evaluación de los posibles aportes de la mercadotecnia en las empresas del sector de las telecomunicaciones a este propósito, sino que se centran en intereses puramente organizacionales que no sirven al fin de hacer coincidir sus objetivos con las necesidades y requerimientos de las localidades.

Las consultas hechas evidencian la existencia de una abundante bibliografía sobre temas de mercadotecnia con enfoque gerencial, así como los beneficios que se derivan de los servicios de telecomunicaciones para el desarrollo local, pero ninguna de las fuentes revisadas recoge apuntes sobre las ventajas que aportaría la gestión efectiva de la mercadotecnia en las empresas de telecomunicaciones para el desarrollo de las localidades.

Soluciones probables en torno a las contradicciones que se articulan alrededor de la gestión de mercadotecnia en el sector de las telecomunicaciones para el desarrollo local

Hasta aquí se ha expresado la existencia de una problemática concreta que se manifiesta en torno al actuar de ETECSA como entidad proveedora de los servicios de telecomunicaciones en Santiago de Cuba.

Resulta evidente que esta empresa está en condiciones, a pesar de la existencia de cuestiones objetivas que pueden incidir negativamente en su gestión, de obtener mejores resultados y aportar, en consecuencia, más beneficios al desarrollo del territorio.

La introducción de una variación en el enfoque de la gestión de esta organización a partir del empleo de las herramientas que provee la mercadotecnia contribuirá decisivamente a perfeccionar su quehacer y a aportar más en función del desarrollo local.

La implementación de una metodología que permita evaluar la gestión de mercadotecnia de esta empresa a partir de su aporte al desarrollo local contribuirá al establecimiento de nuevos patrones de actuación priorizando intereses que permitan maximizar sus beneficios con el propósito de contar con más recursos para dar solución a necesidades con bases sociales.

De igual forma permitirá establecer criterios más sólidos en función del desarrollo de las inversiones, que sin obviar las consideraciones de orden técnico y social, posibilite la ubicación de las mismas en las zonas donde se concentren las mayores necesidades, la demanda y las mejores oportunidades de comercialización, lo que de paso servirá al propósito de crear nueva infraestructura y ampliar la existente para asegurar el crecimiento y expansión de los servicios en función del desarrollo del territorio.

La introducción de estas variantes también servirá al propósito de disminuir la migración de servicios de unas zonas a otras, impactando positivamente en el mantenimiento de los indicadores de desarrollo de densidad y penetración telefónicas, además de garantizar la recuperación de las inversiones y la explotación eficiente de la capacidad tecnológica instalada.

Toda vez que la gestión efectiva de la organización basada en el enfoque que aporta la mercadotecnia garantice la ampliación paulatina de las redes de telecomunicaciones, la expansión de los servicios y el crecimiento de las bases de clientes, la empresa estará en mejores condiciones para introducir modificaciones tarifarias que favorezcan el acceso de la población así como la satisfacción de la demanda existente y potencial, lo que redundará en la eliminación de algunas condiciones que favorecen la comisión de ilegalidades.

A la par se estarían creando condiciones para satisfacer, en la medida de lo posible, el crecimiento de la demanda de servicios que tiene su origen en el conocimiento creciente de la población sobre los servicios de telecomunicaciones, así como ajustar cada vez más dichos servicios a estándares internacionales que marcan la oferta y la calidad de los mismos.

Por último, se estaría aportando una guía para evaluar de forma oportuna las potencialidades y aportes de la mercadotecnia en función del desarrollo local a partir del mejoramiento de la gestión de la empresa de telecomunicaciones.

## **Conclusiones**

- 1. Los servicios de telecomunicaciones, su empleo y el acceso que a ellos tienen las personas influyen decisivamente en el desarrollo de cualquier localidad.***
- 2. Alrededor de los servicios de telecomunicaciones y del empleo de la mercadotecnia para su perfeccionamiento en función del desarrollo local se***

*articula un grupo de contradicciones sociales, de la ciencia y la tecnología que obedecen a diversas causas e impactan directamente sobre la gestión organizacional dentro del sector y el desarrollo local.*

3. *La introducción de una variación en el enfoque de la gestión de la empresa de telecomunicaciones a partir del empleo de las herramientas adecuadas como análisis de mercado y matriz de posicionamiento del producto contribuiría decisivamente a perfeccionar su quehacer y a aportar más en función del desarrollo local posibilitando un redireccionamiento en función de las necesidades y demandas del mercado, así como de indicadores de desarrollo específicos.*

## Referencias bibliográficas

1. Becerra, L. (2002). Procedimiento metodológico para fundamentar la evolución del desarrollo socio-económico: el caso de la provincia de Cienfuegos. tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas, universidad d Cienfuegos, Cuba.
2. Boffill, S (2001). Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-admin>.
3. Cardoso Carrero, R. (2017). Procedimiento para el diseño de estrategias de desarrollo provincial en Cuba. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
4. ETECSA. Plan estratégico de mercadotecnia 2013-2017. Febrero 2015
5. ETECSA. Caracterización empresarial. Recuperado de [www.portal.etcusa.cu](http://www.portal.etcusa.cu). Consultado 15 de julio del 2016.
6. ETECSA. Boletín Telecomunicaciones No. 60 y 61. 2015.
7. ETECSA. Análisis de ingresos. Junio 2016.
8. Echeverri, R; Rodríguez, A; Sepúlveda, S. (2003). Competitividad territorial: elementos para la discusión.
9. González, M. (2017). Sistema de información como herramienta para la gestión territorial. Revista Retos de la Dirección.vol 11. No.2. julio 2017.
10. González, M. (2019). Diseño del Sistema de Información Territorial para la gestión del desarrollo con enfoque local en Cuba. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. Vol. 9. No.3
11. González, T. (2007). “La relación global -local: Sus implicancias prácticas para el diseño de estrategias de desarrollo”, Edición electrónica gratuita.
12. Guzón, A. (2006). Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local. (Tesis inédita de Maestría).
13. Méndez, E. (2001). Planificación del Desarrollo Territorial en Cuba. Aplicación de técnicas de análisis regional para el diagnóstico en Villa Clara. (Tesis inédita de doctorado). Santa Clara. Cuba
14. Sarmientos, Y. (2015). Evaluación de la competitividad territorial para el proceso de planificación territorial. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Camagüey. Camagüey. Cuba.
15. Sistema informático SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing) datos de cierre del año 2015
16. Torres, C. (2017). Las políticas públicas y su papel en la gestión del desarrollo local. Revista caribeña de deficiencias sociales.