



Avances  
ISSN: 1562-3297  
ISSN: 1562-3297  
avances@ciget.vega.inf.cu  
Instituto de Información Científica y Tecnológica  
Cuba

## Estrategia de posicionamiento del Agente de Telecomunicaciones en el municipio de Pinar del Río

**Lazo Álvarez, Guelmis; Hernández Fernández, Yusmila Adalina**

Estrategia de posicionamiento del Agente de Telecomunicaciones en el municipio de Pinar del Río

Avances, vol. 21, núm. 1, 2019

Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869112004>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Estrategia de posicionamiento del Agente de Telecomunicaciones en el municipio de Pinar del Río

Positioning strategy of the Telecommunications Agent in the municipality of Pinar del Río

*Guelmis Lazo Álvarez*

*División Territorial de ETECSA, Cuba*

guelmis.lazo@etecsa.cu

 <http://orcid.org/0000-0003-3493-7988>

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869112004)

id=637869112004

*Yusmila Adalina Hernández Fernández*

*División Territorial de ETECSA, Cuba*

yusmila.hernandez@etecsa.cu

 <http://orcid.org/0000-0002-7560-0866>

Recepción: 01 Agosto 2018

Aprobación: 29 Noviembre 2018

### RESUMEN:

La investigación abordó el tema del posicionamiento del Agente de Telecomunicaciones para la comercialización de los productos y servicios de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., su implementación en la empresa tuvo como propósito extender algunos de los productos y servicios a lugares distantes donde no existía presencia de la misma e incrementar los ingresos en este sentido. Para ello se emplearon diferentes métodos y técnicas de la investigación científica, como la observación participante, la entrevista y la encuesta, que tributan al logro de las tareas propuestas. Como principal resultado se elaboró la estrategia de posicionamiento del Agente de Telecomunicaciones para la comercialización de productos y servicios de la empresa en el municipio de Pinar del Río, fundamentando dicha propuesta estratégica como resultado práctico de todo un proceso de carácter instrumental y cualitativo, orientado al cambio de los consejos populares.

**PALABRAS CLAVE:** agente de telecomunicaciones, comercialización, estrategia, posicionamiento, consejo popular.

### ABSTRACT:

The investigation addressed the issue of the positioning of the Telecommunications Agent for the commercialization of the products and services of the Telecommunications Company of Cuba SA, its implementation in the company had the purpose of extending some of the products and services to distant places where there was no presence of the same and increase the income in this sense. To this end, different methods and techniques of scientific research were used, such as participant observation, interview and survey, which pay tribute to the achievement of the proposed tasks. As a main result, the positioning strategy of the Telecommunications Agent for the commercialization of products and services of the company in the municipality of Pinar del Río was elaborated, basing this strategic proposal as a practical result of a whole instrumental and qualitative process, oriented to the change of popular advice.

**KEYWORDS:** telecommunications agent, marketing, strategy, positioning, popular council.

## INTRODUCCIÓN

La diversificación de los canales de comercialización, su acercamiento a la población y el logro de la satisfacción de sus necesidades, a partir del conocimiento de sus demandas, posibilita una mayor fidelidad de

---

### NOTAS DE AUTOR

Ingeniera en Telecomunicaciones

Máster en Desarrollo Social

los clientes actuales, la captación de nuevos clientes y la expansión de los servicios en correspondencia con las solicitudes reales. De ahí que es fundamental el diseño de una estrategia de posicionamiento que permita orientar y desarrollar las mejores prácticas para el fortaleciendo de la comercialización de los servicios de telecomunicaciones.

Desde esta perspectiva, el funcionamiento empresarial está condicionado por el entorno económico general en el que participa la empresa, el cual es común para cualquier otra unidad empresarial de su misma realidad económica y social, independientemente de su cometido productivo concreto, y que queda asociado al ámbito económico de cada país (Romo & Rivas, 2012).

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Los artículos se producen en las fábricas, pero las marcas existen en la mente de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2012).

No se hacen necesarios los excesos de comunicación, se hacen más efectivos los nuevos enfoques que las empresas pueden dar a sus productos y servicios en cuanto a publicidad y marketing logrando con estos una buena segmentación del público objetivo, concentrando sus estrategias en pocos objetivos, obteniendo así mejores posiciones en el mercado (Fonnegra et al., 2007).

Posicionarse depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores en cuanto al producto o servicio y en comparación con sus competidores. Ellos posicionan los mismos con o sin ayuda de los mercadólogos, quienes no quieren dejar el posicionamiento de sus productos o servicios al azar y hacen planes para ello, con el objetivo de tener mayor ventaja en los mercados metas seleccionados, diseñando estrategias de posicionamiento para crear las posiciones planeadas.

El posicionamiento ha ido adquiriendo cada vez más relevancia para las empresas. Esta situación se ha visto reflejada en la creciente utilización del posicionamiento como una herramienta fundamental para competir en un ambiente ampliamente globalizado (Torres & Muñoz, 2006).

Para la realización de este proceso estratégico integrado, sistémico, transformador y flexible, que abarca la satisfacción de las necesidades identificadas de los clientes, es preciso transitar por una serie de fases, que conformarían los elementos para el desarrollo de la estrategia:

1. **Análisis estratégico:** Planteamiento de la misión (qué se quiere, para qué fines se constituye la estrategia, cuál es su razón de ser) y la visión (a dónde se quiere llegar). Fundamentación de la estrategia. Establecer el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia, provenientes tanto de la aplicación de procedimientos de obtención de información durante el diagnóstico, como de los resultados de la aplicación de la Matriz DAFO.  
**Planificación estratégica:** Definición del problema y el objetivo estratégico general. Determinación de cada línea estratégica específica, asociada a las directrices seleccionadas para encausar las acciones. De cada una se precisa problema, objetivo y cronograma de acciones.  
**Implementación estratégica:** Descripción de la realización del plan de acción, su organización, enfoques, condiciones y tiempo.  
**Evaluación:** Establecimiento de criterios y procedimientos para medir el funcionamiento de la estrategia, en cuanto al cumplimiento de objetivos, expectativas, logros y obstáculos.

Por ello se impone para las empresas contemporáneas diseñar una estrategia que brinde valor agregado a lo que se está ofreciendo en ese momento y sobre todo, mantener la imagen de una entidad que está a la expectativa de lo que el cliente necesita. Lo que corrobora que el posicionamiento es un punto clave en el marketing actual en relación, básicamente, con el producto y su estrategia.

Según Coca (2015) todas estas comprensiones del posicionamiento, como se podrá notar fácilmente, tienen en común los términos ¿producto? y la ¿mente? de los consumidores.

En este sentido, Ayala (2013) habla de la existencia de percepciones en la mente de los clientes dentro del mundo del marketing, poniendo énfasis en el trazado de mapas perceptuales, concebidos como las representaciones visuales de la percepción de un consumidor, acerca de un producto, marca, compañía o cualquier otro objeto en dos o más dimensiones.

Es por ello que para hablar de posicionamiento en la sociedad actual no es necesario partir de algo diferente sino manipular lo que se encuentra en la mente de los consumidores.

A partir del año 2013 la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), con la colaboración del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), implementó una nueva modalidad de trabajo por cuenta propia: el Agente de Telecomunicaciones (AG) como la 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.

En sus inicios el AG surge de la necesidad de llevar la mayor cantidad de servicios que brindan las Unidades Comerciales de ETECSA hasta los Consejos Populares de la provincia, trasformando los mismos en un punto de presencia más de ETECSA en las comunidades. Algunos servicios anteriormente estaban contratados por terceros, aunque el nivel de satisfacción de los clientes evaluado por la empresa no era el deseado.

Según el Procedimiento para la implementación del Agente de Telecomunicaciones dictado por ETECSA (2013), desde su concepción inicial el AG nace en fase experimental en el país, con un período de vida de un año y un alcance nacional.

A partir del desarrollo de esta nueva modalidad en el municipio Pinar del Río, se decide realizar una Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como resultado de un grupo de entrevistas efectuadas a especialistas de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río (DTPR) y a la población, donde se detectaron las siguientes debilidades: no se promocionan los servicios de los AG en el consejo popular, falta de confianza de la población en los AG, falta de tarjetas para la venta en los AG y no existe en el contrato una cláusula que permita la comercialización de otros servicios como la entrega del directorio telefónico, la entrega de facturas y las ventas de tarjetas (Módulo de Identificación de Suscripción). Lo que trajo consigo que los resultados alcanzados por el AG en su gestión no alcancen los niveles de satisfacción esperados por los clientes, implicando la necesidad de trazar como objetivo la elaboración de una estrategia de posicionamiento para la comercialización de los productos y servicios de la empresa de Telecomunicaciones en los Consejos Populares del territorio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La realización de la estrategia de posicionamiento partió del diseño de una metodología para el diagnóstico empírico de la investigación, que contó con cuatro etapas fundamentales:

**Determinación de las necesidades de información:** Se investigó en función de conocer el proceso de venta de productos y servicios por parte de la empresa y la inserción del AG en este proceso, tales como misión, visión, objeto, caracterización de la creación del AG para la comercialización de los productos y servicios, marco legal de su actuación, productos y servicios que intervienen en sus procesos productivos y percepción de la población y los propios directivos de la empresa de la calidad de los servicios de los AG.

**Definición de las fuentes de información.** Fuentes de Información secundaria: Se utilizó un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron satisfacer las necesidades de información definidas anteriormente. Fuente de información primaria: Se realizó una entrevista semiestructurada con una duración de 30 minutos, de forma individual, al 100% de los directivos comerciales de la empresa, pudiendo expresar, cada entrevistado, libremente sus opiniones y consideraciones sobre el proceso de desarrollo del AG en la comercialización de los productos y servicios de ETECSA, además de su influencia en la comunidad.

Se aplicó, además, una encuesta al público externo con el propósito de conocer el nivel de conocimiento de la población sobre los AG y sus criterios. Se definió como población la cantidad de clientes residenciales

que hay en el municipio de Pinar del Río, siendo utilizado el software SAMPLE para la determinación de la muestra. En esta aplicación de una población de 31 951 clientes dio como resultado una muestra de 380 usuarios a encuestar, para un nivel de confianza del 95 %.

Con respecto al diseño de los formatos para la captación de la información: Para el análisis documental se elaboró una guía que permitió evaluar, de forma ordenada y particular, cada uno de los informes y documentos que fueron consultados.

En el caso de la encuesta, se realizó una encuesta personal, con cuatro preguntas cerradas donde los encuestados debían elegir alguna de las posibles opciones y dos preguntas abiertas las cuales podían responder libremente.

Para la captación de los datos, análisis y procesamiento de la información: Tanto la entrevista como la encuesta fueron aplicadas directamente por las autoras. La entrevista se realizó en el puesto de trabajo de cada uno de los directivos y las respuestas fueron grabadas y posteriormente procesadas. La encuesta impresa se aplicó en la Oficina Comercial del municipio Pinar del Río y sus resultados fueron procesados por el programa estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

El procesamiento de la información se realizó aplicando el método de medición y los procedimientos lógicos de análisis y síntesis, triangulando la información obtenida con ayuda de la matriz DAFO.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico se vaciaron en un mapa de percepción que sitúa al objeto de estudio en relación con sus alternativas en la dimensión de que se trate.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

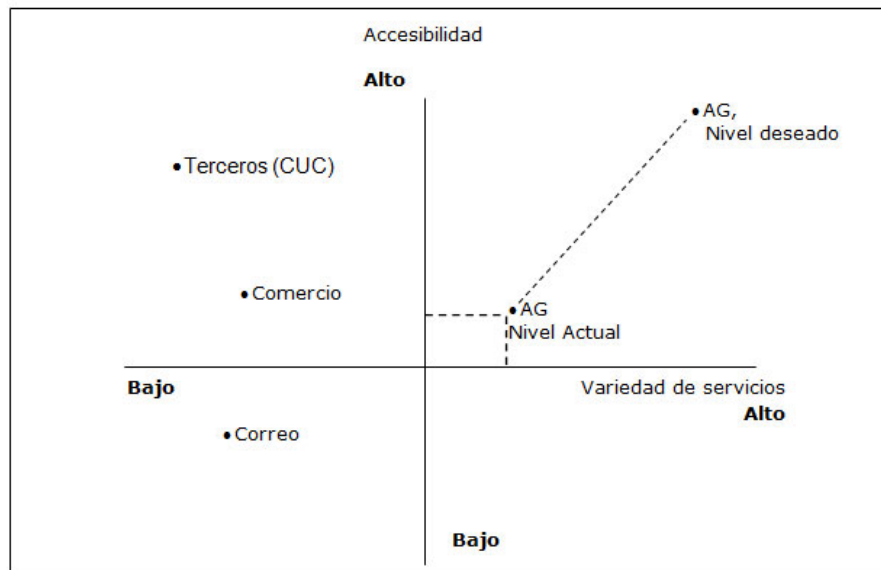
Teniendo en cuenta la importancia que reviste para la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río convertir al Agente de Telecomunicaciones en un punto más de presencia de ETECSA en los Consejos Populares, además, del inmenso aporte económico a los ingresos, resultó incuestionable la necesidad de actuar en los Consejos Populares sobre la base de una estrategia bien fundamentada que permitiera alcanzar mayores resultados en los procesos de gestión de los mismos en la comunidad.

El diagnóstico realizado permitió identificar como principales debilidades de los AG, las siguientes:

- Dificultades en la adquisición de recursos que repercuten negativamente en la venta de cupones y tarjetas de recargas de los AG.  
Escasa preparación de los AG sobre los servicios que brinda en los Consejos Populares.  
Insuficiente identificación de los AG y los servicios que se brindan en los Consejos Populares.

Se pudo comprobar que no existe un mapa de percepción que apunte a los servicios que brindan las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial, por tales motivos la propuesta que realiza la investigación viene a ser pionera dentro de las de su tipo en el campo de las nuevas tecnologías, constituyendo uno de sus aportes fundamentales.

La figura 1 muestra el mapa de percepción sobre el nivel de satisfacción esperado por el Centro de Telecomunicaciones de ETECSA en el municipio de Pinar del Río, acerca de los servicios que brinda el AG en los Consejos Populares. Según, Ibáñez y Manzano (2008) las marcas representadas por puntos cercanos significan que compiten por el mismo segmento de consumidores y marcas aisladas presentan un posicionamiento único. De esta manera se podrá visualizar la fortaleza competitiva de cada objeto dependiendo de la posición que ocupe, siendo las privilegiadas aquellas ubicadas en el primer cuadrante que van del punto medio hacia arriba.



**Figura 1.** Mapa de percepción sobre los servicios de los Agentes de Telecomunicaciones  
**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

En un segundo momento, se diseñó la estrategia de posicionamiento de los AG en el municipio de Pinar del Río, orientada a promover acciones generadoras y propuestas que permitan la descentralización de los servicios en la Oficina Comercial de ETECSA del municipio de Pinar del Río y aumentar la capacidad de organización, en función de mejorar el bienestar de los clientes en los consejos populares. Para ello se utilizaron como referencia los pasos que definen Stanton, Etzel & Walker (2011) para determinar una estrategia de posicionamiento según la situación percibida en el diagnóstico hacia un estado de mejoramiento deseado, para lo cual se ha definido dos líneas estratégicas: accesibilidad de los clientes sobre servicios que brindan los AG y Variedad de los servicios que brindan los AG.

Con el objetivo de lograr una mayor Accesibilidad de los clientes sobre los servicios que brindan los AG en los Consejos Populares se desarrollaron por la empresa un conjunto de pasos que permitan potenciar el trabajo de los AG:

## 1- Unificación de un diseño que identifique y comunique la posición del AG en Cada Consejo Popular

La empresa diseñó una propuesta de logo identificativo de este canal de venta, el cual puede ser utilizado por los AG como cartel, tarjeta identificativa, lona u otro tipo de señalética que permite a los clientes identificar el lugar en su Consejo Popular donde estaba ubicado un AG.

En nuestra provincia se le adicionó al diseño propuesto a nivel nacional información sobre los servicios que brindan los AG y el horario en formato Word de forma tal que pueda ser ajustable a las condiciones de cada AG.



## 2- Integración de todos los actores sociales (internos y externos) como base de la identificación de los AG en los Consejos Populares del municipio de Pinar del Río

En la estrategia se consideró la integración como un proceso de participación efectiva de todos los miembros (AG, Ejecutivas de las Oficinas Comerciales, Jefe de Oficina Comercial) involucrados en los servicios de telecomunicaciones.

Este principio apuntó a la conformación y entrelazamiento de acciones que generen un proceso de transformación gradual del comportamiento de los AG con ayuda de los trabajadores de ETECSA involucrados en el proceso, cuyo propósito es el de propiciar debates sobre las necesidades de los clientes a cerca de los servicios que brindan los AG y su funcionamiento en los Consejos Populares que contribuyan al cambio social en la Comunidad.

Además de estas acciones, para poder lograr un mayor desempeño en la segunda línea estratégica: variedad de los servicios que hoy brinda el AG en los Consejos Populares, la empresa creó servicios que le permiten a estos gestores tener un mayor nivel de autonomía, dándole participación real a los AG en la toma de decisiones sobre los servicios que se comercialicen.

La estrategia fue elaborada empleando la técnica de trabajo en grupo con la participación del personal de ETECSA y una representación de los AG, de lo cual se derivó un plan de acciones que responde a los pasos previstos en las líneas estratégicas, como se muestra en las tablas 1, 2 y 3 que resumen la misma.

**Tabla 1.** Plan de acciones sobre las pautas de imagen para la presencia de los AG.

| No | Actividades                                                                                                                         | Fecha     | Participan                                                                                                      | Responsable                                              | Lugar                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1  | Diseñar y avalar un logotipo uniforme para todos los agentes de telecomunicaciones del municipio de Pinar del Río.                  | Anual     | Grupo de Mercadotecnia y Comunicación                                                                           | Jefe de Grupo de Mercadotecnia y Comunicación            | División Territorial Pinar del Río                |
| 2  | Entregar a cada agente de telecomunicaciones en formato digital el logotipo identificativo.                                         | Anual     | Agentes de telecomunicaciones                                                                                   | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río. |
| 3  | Orientar a los agentes de telecomunicaciones sobre la colocación de las señalizaciones y sus tramitaciones.                         | Anual     | Agentes de telecomunicaciones y Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río                        | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río. |
| 4  | Controlar el uso de este soporte identificativo en los consejos populares.                                                          | Anual     | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río, Jefe de Grupo Comercial y supervisores.               | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río. |
| 5  | Informar a los medios de comunicación masiva el objeto social de los agentes de telecomunicaciones y su importancia en la comunidad | Semestral | Especialista de Comunicación del grupo de Mercadotecnia y comunicación de la División Territorial Pinar del Río | Jefe de Grupo de Mercadotecnia y Comunicación            | Visita a los medios                               |

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

**Tabla 2.** Plan de acciones para la promoción de los servicios de los AG.

| No | Actividades                                                                                                                                                                          | Fecha     | Participan                                               | Responsable                                              | Lugar                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|
| 1  | Informar a los delegados de los consejos populares del municipio Pinar del Río sobre la localización y distribución de los agentes de telecomunicaciones en su Consejo Popular.      | Semestral | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Consejos Populares   |
| 2  | Planificar encuentros con especialistas comerciales en los consejos populares para dialogar acerca de las ventajas de los agentes de telecomunicaciones y los servicios que brindan. | Semestral | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Consejos Populares   |
| 3  | Intercambiar experiencias con los agentes de telecomunicaciones sobre el desarrollo de sus procesos de gestión en el consejo popular.                                                | Semestral | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Jefe de Oficina Comercial del municipio de Pinar del Río | Oficinas Comerciales |

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.**Tabla 3.** Plan de acciones para el perfeccionamiento de los servicios de los AG.

| No | Actividades                                                                                                                                                                      | Fecha     | Participan                                                                            | Responsable                       | Lugar                              |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1  | Informar e incorporar a los agentes de telecomunicaciones en las pruebas sobre los nuevos servicios que desarrolla la empresa para potenciar su desempeño en el consejo popular. | Semestral | Jefe de Oficinas Comercial, Jefe de Grupo Comercial, Especialista de comercialización | Especialistas de comercialización | División Territorial Pinar del Río |
| 2  | Capacitar a los agentes de telecomunicaciones sobre los nuevos servicios que desarrolla la empresa para potenciar su desempeño en el consejo popular.                            | Semestral | Jefe de Oficinas Comercial, Jefe de Grupo Comercial, Especialista de comercialización | Especialistas de comercialización | División Territorial Pinar del Río |
| 3  | Validar los nuevos servicios desarrollados por la empresa para potenciar su desempeño en el consejo popular.                                                                     | Semestral | Jefe de Oficinas Comercial, Jefe de Grupo Comercial, Especialista de comercialización | Especialistas de comercialización | División Territorial Pinar del Río |

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

**Línea estratégica número 1:** Accesibilidad de los clientes sobre servicios que brindan los AG.

**Paso. 1:** Unificación en un solo diseño que identifique y comunique la posición del AG en el consejo popular.

**Problema:** Escasa identificación de los AG, el horario y los servicios que brinda en el consejo popular.

**Objetivo específico:** diseñar las pautas de imagen que identifiquen y comuniquen uniformemente la presencia de los AG en los consejos populares del municipio de Pinar del Río.



**Paso. 2:** La integración de los AG con los clientes y otros representantes de la comunidad como base para la identificación de los mismos en los consejos populares del municipio de Pinar del Río.

**Problema:** Desconocimiento de la población sobre los servicios que brindan los AG en los consejos populares.

**Objetivo específico:** Contribuir a la promoción de los servicios de los AG a través de intercambios en diferentes espacios de la comunidad donde interactúen los AG con los clientes en cada consejo popular.

**Línea estratégica número 2:** Variedad de los servicios que hoy brinda el AG en los consejos populares.

**Paso. 1:** Participación real de los AG en la toma de decisiones sobre los servicios que se comercialicen en función de potenciar su gestión.

**Problema:** Insuficiente participación de los AG en el desarrollo de nuevos servicios asociados a mejorar su desempeño en los consejos populares.

**Objetivo específico:** Contribuir al perfeccionamiento de los servicios que brindan los AG a través de la creación nuevas herramientas que potencie su desempeño en cada consejo popular.

El pilar fundamental para el desarrollo de una empresa es la calidad de servicio y la necesidad de actuar cada vez más sobre el entorno de los consumidores para lograr cubrir sus aspiraciones y volcar su atención en los servicios que brinda la empresa ( Galbán, Clemenza & Araujo, 2013). Tomando dicha afirmación como punto de partida, se hace necesario captar y mantener un cliente satisfecho desde el momento en que se establece un primer contacto, ofreciendo una atención personalizada enfocada a los intereses directos de quien se acerca en la búsqueda del servicio.

A ello responde la propuesta que se presenta para accionar en los Consejos Populares con los Agentes de Telecomunicaciones, de forma tal que le permita a la empresa satisfacer necesidades básicas de los clientes y tener un punto de presencia en la comunidad donde radican los mismos.

La estrategia planteada parte de considerar la posibilidad de que todos los AG deben estar informados y poder opinar sobre los objetivos, metas, planes, y acciones en cada una de las etapas de los procesos de comercialización de los servicios diseñados para su gestión.

Se caracteriza por ser funcional en tanto da solución a la problemática detectada, a través de la planificación de acciones de manera vivencial, reflexiva, participativa y problematizadora. Las que se aplican en los diferentes espacios y momentos, teniendo en cuenta en su estructura el progreso y avance por etapas. En este sentido, es importante la esfera vivencial, pues los AG tienen la oportunidad de compartir y conocer las necesidades de los clientes, motivos, intereses, sentimientos, en relación con las labores que realizan en los Consejos Populares.

Los resultados obtenidos en el estudio cobran una especial significación en este sentido, al ser el primero de su tipo en la División Territorial.

## CONCLUSIONES

La presente investigación permite caracterizar, en un primer momento, el trabajo del AG en el municipio de Pinar del Río, analizando el estado actual de los mismos en sus consejos populares para poder evaluar el proceso de satisfacción de los clientes sobre su gestión. En este sentido, se identifican las principales fortalezas, debilidades, y un conjunto de regularidades que expresan la necesidad de transformar este proceso, hacia su perfeccionamiento.

La misma permite fundamentar la propuesta estratégica para elevar el desarrollo de los AG, como resultado práctico de todo un proceso de carácter instrumental y cualitativo, orientado al cambio social del consejo popular, a partir de tres líneas estratégicas específicas que, desde sus especificidades de capacitación, integración y gestión, se complementan alternativamente, mostrando su carácter interactuante. La experiencia colectiva, constituye el eje transversal para el diseño estratégico, a partir del conocimiento vivido y la integración con los factores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, F.J. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinua. *Revista Perspectivas*, 32, 39-60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941262002.pdf>
- Coca, M. (2015). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Revista Perspectivas*, 20, 105-114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331007>
- ETECSA (Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.). (2013). *Procedimiento para la implementación del Agente de Telecomunicaciones*. La Habana, Cuba.
- Fonnegra, L.V., Gil, A.M. & Palacios, J.F. (2007). *Estrategias de posicionamiento de las empresas de telefonía celular Comcel, Movistar y Ola (ahora Tigo) en los jóvenes de la Universidad de Medellín*. (Tesis presentada en opción al grado de Licenciado) Medellín, Colombia. Universidad de Medellín. 42 p.
- Ibáñez, J.L. & Manzano, R. (2008). Posicionamiento: elemento clave de la estrategia de marketing. *IE Business School*, MK2-105, 1-17. Recuperado de [http://ocw.ie.edu/ocw/materiales/marketing/MK2\\_105\\_NF.pdf](http://ocw.ie.edu/ocw/materiales/marketing/MK2_105_NF.pdf)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez, México. Pearson Educación de México 14ta. Edición. 207 p.
- Romo, H. & Rivas, L.A. (2012). Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México. *Contaduría y administración*, 57(1). Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422012000100007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000100007)
- Galbán, O., Clemenza, C. & Araujo, R. (2013). Calidad de servicio en el sector de telecomunicaciones elemento competitivo en las empresas de televisión por suscripción. *Enlace, Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(2), 61-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82328320005>
- Stanton, W.J., Etzel, M.J. & Walker, B.J. (2011). *Fundamentos de Marketing*. México D.F, México. McGraw-Hill Companies, 14th Edition. 164?164 p.
- Torres, E. & Muñoz, C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión. *Estudios Gerenciales*, 100(22), 71-81. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/26508475\\_Estrategias\\_de\\_posicionamiento\\_basadas\\_en\\_la\\_cultura\\_del\\_consumidor\\_Un\\_analisis\\_de\\_la\\_publicidad](https://www.researchgate.net/publication/26508475_Estrategias_de_posicionamiento_basadas_en_la_cultura_del_consumidor_Un_analisis_de_la_publicidad)